



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,
Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

ANÁLISIS DE LA CULTURA EXPORTADORA EN EMPRESAS PERUANAS: UN ESTUDIO TRANSVERSAL BASADO EN SUS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS Y ORGANIZACIONALES

**ANALYSIS OF EXPORT CULTURE IN PERUVIAN COMPANIES: A
CROSS-SECTIONAL STUDY BASED ON STRATEGIC AND
ORGANIZATIONAL DIMENSIONS**

Juan Carlos Ganoza Alemán
Universidad Nacional Federico Villarreal

Análisis de la cultura exportadora en empresas peruanas: un estudio transversal basado en sus dimensiones estratégicas y organizacionales

Juan Carlos Ganoza Alemán¹

juganoza@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6781-5488>

Universidad Nacional Federico Villarreal,
Perú

RESUMEN

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es clave para su competitividad en entornos globales, pero en economías emergentes persisten brechas en la consolidación de una cultura exportadora. Este estudio analiza el nivel de desarrollo de dicha cultura en empresas peruanas exportadoras y potenciales exportadoras, considerando cuatro dimensiones: orientación al mercado internacional, conocimiento y habilidades exportadoras, compromiso empresarial y adaptación cultural y organizacional. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo, mediante un cuestionario estructurado a 102 empresarios. Los resultados revelan un nivel moderado de cultura exportadora, con avances en compromiso estratégico y apertura organizacional, pero limitaciones en planificación formal, monitoreo del desempeño internacional y capacitación continua. Se concluye que fortalecer la cultura exportadora requiere implementar planes estratégicos estructurados, programas de formación permanente, adopción de tecnologías digitales y procesos adaptativos que permitan responder a las dinámicas del comercio global. Este estudio aporta evidencia empírica relevante para la literatura sobre internacionalización en contextos emergentes y ofrece recomendaciones prácticas orientadas a mejorar la competitividad exportadora de las PYMES peruanas.

Palabras clave: cultura exportadora; internacionalización; PYMES; Perú; competitividad

¹ Autor principal

Correspondencia: juganoza@gmail.com

Analysis of Export Culture in Peruvian Companies: A Cross-Sectional Study Based on Strategic and Organizational Dimensions

ABSTRACT

The internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) is essential for their competitiveness in global markets; however, emerging economies still face gaps in consolidating an export culture. This study examines the development level of such culture in Peruvian exporting and potential exporting firms, considering four dimensions: international market orientation, export knowledge and skills, business commitment, and cultural and organizational adaptation. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and descriptive approach was applied through a structured questionnaire administered to 102 entrepreneurs. Findings reveal a moderate level of export culture, with progress in strategic commitment and organizational openness, but limitations in formal planning, international performance monitoring, and continuous training. Strengthening export culture requires implementing structured strategic plans, ongoing training programs, adoption of digital technologies, and adaptive processes to respond to global trade dynamics. This research provides empirical evidence for the literature on internationalization in emerging contexts and offers practical recommendations to enhance the export competitiveness of Peruvian SMEs.

Keywords: export culture; internationalization; SMEs; Peru; competitiveness.

*Artículo recibido 10 diciembre 2025
Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las PYMES es un factor determinante para su sostenibilidad en un entorno global caracterizado por la apertura comercial y la transformación digital. No obstante, la mayoría de los estudios sobre internacionalización y orientación al mercado se han centrado en grandes corporaciones y en economías desarrolladas, dejando un vacío significativo en el análisis de las PYMES en mercados emergentes (Deng & Zhang, 2018; Dimitratos et al., 2016).

En este contexto, la cultura exportadora emerge como un constructo clave que explica cómo las organizaciones configuran valores, creencias y prácticas orientadas a la internacionalización. Esta cultura no solo implica la disposición estratégica hacia la exportación, sino también la capacidad de generar conocimiento, establecer redes y adaptarse culturalmente para responder a las dinámicas del comercio global (Narver & Slater, 1990; Billore & Billore, 2018).

El Perú, como economía emergente, presenta oportunidades y desafíos para las PYMES exportadoras, que requieren fortalecer su cultura organizacional para competir en mercados internacionales. Sin embargo, la evidencia empírica sobre este tema en el contexto peruano es escasa, lo que justifica la necesidad de estudios que analicen las dimensiones de la cultura exportadora y su relación con el desempeño empresarial.

El objetivo principal de este estudio es analizar la cultura exportadora en empresas peruanas exportadoras y potenciales exportadoras, identificando sus principales dimensiones estratégicas y organizacionales, tales como orientación al mercado internacional, conocimiento y habilidades exportadoras, compromiso empresarial y adaptación cultural. Para ello, se aplicará un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo, que permitirá medir el nivel de desarrollo de cada dimensión y evaluar su incidencia en la competitividad internacional de las PYMES.

Este análisis busca generar evidencia empírica en un contexto poco explorado, contribuyendo a la literatura sobre internacionalización en economías emergentes y ofreciendo insumos para la formulación de estrategias empresariales y programas de fortalecimiento competitivo orientados a mejorar la cultura exportadora. Asimismo, se pretende proponer lineamientos prácticos que faciliten la implementación de planes estructurados, programas de capacitación continua, innovación tecnológica y procesos

adaptativos, con el fin de mejorar la capacidad competitiva y sostenibilidad de las PYMES peruanas en mercados globales.

La **cultura exportadora** constituye una extensión del enfoque de orientación al mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990), aplicada al ámbito internacional. Se entiende como el conjunto de valores, creencias, capacidades y prácticas que predisponen a la empresa a vincularse de manera proactiva y sostenida con los mercados externos. Esta cultura organiza la forma en que la empresa interpreta el entorno global y promueve procesos como la innovación, la adaptación cultural y la gestión estratégica de la internacionalización (Billore & Billore, 2018; Cavusgil & Knight, 2015).

En la literatura reciente, la cultura exportadora ha sido conceptualizada como un **recurso organizacional estratégico**, capaz de potenciar la competitividad al mejorar la identificación de oportunidades en mercados globales, fortalecer la adquisición de conocimiento especializado y facilitar la coordinación interna necesaria para desarrollar actividades exportadoras (Leonidou et al., 2018). Asimismo, investigaciones como las de Cadogan (2012) y Oura et al. (2016) evidencian que dicha cultura influye directamente en el desempeño exportador, actuando como un mecanismo interno que orienta la toma de decisiones en entornos internacionales caracterizados por alta complejidad, cambio regulatorio y competencia intensiva.

En este sentido, la cultura exportadora no solo implica la intención de internacionalizarse, sino también la creación de una mentalidad organizacional favorable al riesgo, la apertura al aprendizaje y la adaptación sistemática, elementos esenciales para que las empresas —especialmente las pequeñas y medianas— logren sostener su competitividad en mercados externos dinámicos.

Tabla 1. Evolución teórica del concepto de cultura exportadora

Autor / Año	Aporte conceptual	Enfoque teórico	Principales elementos o dimensiones	Contribución a la cultura exportadora
Narver & Slater (1990)	Introducen la orientación al mercado como base de comportamiento organizacional.	Marketing de estratégico	Inteligencia mercado, respuesta organizacional	Base conceptual para comprender orientación al mercado internacional.
Kohli & Jaworski (1990)	Profundizan el proceso de generación y difusión de inteligencia de mercado.	Conductual	Recopilación, disseminación y respuesta información	Primer sustento para entender la cultura y exportadora como a comportamiento orientado al entorno externo.
Cavusgil & Zou (1994)	Introducen el rol de capacidades internas en el éxito exportador.	Recursos y capacidades	Ajuste y marketing, planificación, adaptación	Enfatizan la de importancia de capacidades internas que más adelante integran la cultura exportadora.
Cadogan et al. (1999–2012)	Desarrollan el concepto de orientación al mercado exportador internacional (EMO).	Marketing internacional	Inteligencia exportadora, disseminación exportadora, respuesta exportadora	Primer antecedente directo del modelo moderno de cultura exportadora.

Autor / Año	Aporte conceptual	Enfoque teórico	Principales elementos o dimensiones	Contribución a la cultura exportadora
Cavusgil & Knight (2015)	Enfoque basado en capacidades para internacionalización acelerada.	Capacidad dinámica	Innovación, aprendizaje, proactividad	Plantean la cultura exportadora como recurso estratégico para competir globalmente.
Billore & Billore (2018)	Definen explícitamente la cultura exportadora moderna.	Cognitivo-cultural	Valores, creencias, prácticas exportadoras	Consolidación del concepto moderno utilizado en PYMES.
Leonidou et al. (2018)	Enfatizan su rol en el desempeño exportador.	Behavioral-Strategy	Actitud, compromiso, capacidades internas	Vinculan la cultura exportadora con desempeño y competitividad.
Oura, Zilber & Lopes (2016)	Destacan capacidades de aprendizaje y adaptación cultural.	Dynamic capabilities	Adaptación cultural, flexibilidad, aprendizaje	Integran la dimensión de adaptación cultural dentro del modelo exportador.
Jormanainen & Kovesnikov (2021)	Analizan su importancia en mercados emergentes.	Institucional	Adaptación, resiliencia, ajuste institucional	Refuerzan su papel en entornos de mayor incertidumbre, como el latinoamericano.

Dimensiones:

La **orientación al mercado internacional** es una capacidad estratégica mediante la cual la empresa genera, disemina y responde a inteligencia sobre clientes, competidores y tendencias en mercados globales. Esta orientación implica una combinación de comportamientos organizacionales —como la generación de información—, procesos internos —como la coordinación interfuncional— y acciones estratégicas —como la adaptación de productos, la innovación y la respuesta ágil ante cambios en el entorno.

Según Cadogan (2002, 2012), la orientación al mercado internacional constituye un recurso crítico para el desempeño exportador. Investigaciones recientes destacan que su impacto se potencia cuando la empresa cuenta con capacidades gerenciales sólidas, prácticas de sostenibilidad ambiental y un adecuado capital intelectual (Presutti, Bianchi, & Caputo, 2024; Ngo, Nguyen, & Pham, 2024).

El **conocimiento exportador** se entiende como el conjunto de información, experiencia y comprensión que una empresa o su personal posee sobre los mercados internacionales, incluyendo regulaciones, cultura comercial, logística, tendencias del mercado, competencia, financiamiento y riesgos asociados al comercio exterior. Este conocimiento abarca tanto aspectos **técnicos** —como normativas, trámites, documentación, precios e INCOTERMS— como aspectos **de mercado** —como clientes, preferencias, competencia y barreras comerciales.

La literatura reciente indica que el conocimiento exportador se adquiere, integra y utiliza mediante procesos de **aprendizaje organizacional** y **capacidad de absorción**, fortaleciendo significativamente el desempeño exportador de las empresas (Liu, Chen, & Tsai, 2023; Oliveira & Ferreira, 2024; Wang, 2025).

Las **habilidades exportadoras** son las capacidades prácticas, gerenciales y operativas que permiten a los individuos y a la organización ejecutar eficazmente actividades relacionadas con el comercio internacional. Estas incluyen habilidades de **negociación internacional**, **comunicación intercultural**, **análisis de mercados**, **gestión logística**, **toma de decisiones**, **liderazgo**, **resolución de problemas** y **construcción de relaciones con clientes extranjeros**.

Estudios recientes destacan que estas habilidades —tanto **blandas** (soft skills) como **cognitivas y gerenciales**— influyen directamente en la capacidad de la empresa para competir en mercados



internacionales y desarrollar **capacidades dinámicas** (Idris, 2024; Vardarsuyu, Koseoglu, & Demir, 2024).

El compromiso exportador de una empresa se define como la disposición de la alta dirección para asignar recursos financieros, humanos y gerenciales a las actividades de exportación, evidenciando una dedicación sostenida al crecimiento internacional.” (Negeri & Ji, 2023; Heriqbaldi et al., 2025).

Adaptación cultural y organizacional: la capacidad de una empresa para modificar y alinear sus valores, creencias, estructuras y procesos organizacionales con los requerimientos del entorno externo (cambios de mercado, diferencias culturales, turbulencia) para mantener o mejorar su desempeño. Esta adaptación implica tanto ajustes culturales (normas, comportamientos, legitimidad en mercados externos) como organizacionales (innovación, estructura, aprendizaje), y es facilitada por competencias de liderazgo como la inteligencia cultural y emocional (Brahm & Poblete, 2024; Blanco-González, Menchén-Atienza, Castillo-Feito, & Rivero, 2025; Nguyen, 2025)..

METODOLOGIA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y descriptivo, orientado a analizar el nivel de cultura exportadora en empresas peruanas exportadoras y potenciales exportadoras. Este tipo de diseño permite observar las variables tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación deliberada, y obtener una ‘fotografía’ del fenómeno en un momento específico (Hernández & Mendoza, 2022). Población y muestra: 102 empresarios, aplicando un censo de la población accesible mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Instrumento: Cuestionario estructurado con escala Likert, diseñado para medir la variable cultura exportadora en cuatro dimensiones. Procedimiento: Aplicación en línea mediante Google Forms; análisis en SPSS v29 con estadística descriptiva. Consideraciones éticas: Se garantizó la confidencialidad y el consentimiento informado.

Operacionalización de variables

Definición operacional. – La cultura exportadora está conformado por las dimensiones (tabla 1) orientación del mercado internacional, Conocimiento y habilidades exportadoras, Compromiso empresarial con la exportación, Adaptación cultural y organizacional

Tabla 2**Distribución de los ítems del cuestionario cultura exportadora**

Dimensión	Indicadores	Ítems
Orientación del mercado internacional	1.Existencia de plan de internacionalización	1
	2.Búsqueda de nuevos mercados.	2
	3.Exportación como objetivo estratégico.	3
Conocimiento y habilidades exportadoras	4.Normas y regulaciones de comercio internacional	4
	5.Capacitaciones sobre comercio exterior	5
	6.Aprendizaje continuo en temas de exportación	6
Compromiso empresarial con la exportación.	7.Exportación como prioridad estratégica.	7
	8.Participación significativa de exportaciones en ventas.	8

Adaptación cultural y organizacional	9.Monitoreo de desempeño en	
	mercados internacionales	9
	10.Cultura de apertura hacia la	
	internacionalización.	10
	11.Valoración de la	11
	innovación para exportar.	
	12. Participación del personal	12
	en decisiones internacionales.	

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de recolección de datos.

Se utilizó la técnica de encuesta, que permite recolectar sistemáticamente datos mediante la administración de preguntas estructuradas a una muestra. Esta técnica es ampliamente analizada en trabajos modernos de investigación cuantitativa (Meissel & Brown, 2023)

Como instrumento, se empleó un cuestionario estructurado, diseñado para operacionalizar la variable de cultura exportadora. Las preguntas del cuestionario fueron formuladas usando una escala Likert, que es una estrategia psicométrica eficaz para medir actitudes y percepciones de forma cuantitativa (Carranza Patiño, Urdánigo-Zambrano & González Osorio, 2024).

El cuestionario fue aplicado a los 102 encuestados, lo que permitió obtener datos cuantificables y analizables estadísticamente sobre la variable denominada cultura exportadora.

Procedimientos

Se elaboró el cuestionario en el Google Forms y posteriormente se envió el enlace a través de mensajería interna. El objetivo fue recopilar respuestas de los exportadores y potenciales exportadores peruanos en las regiones que están mencionados en la tabla 6 del presente artículo. El tiempo estimado para completar el cuestionario fue de 15 a 20 minutos por participante.

La información fue procesada y registrada en el software SPSS V.29, donde se generaron tablas para su análisis e interpretación, lo que permitió sustentar los resultados de la investigación.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a 102 empresas de los cuales el 67% empresas son exportadores y el 34% empresas son potenciales exportadores. La distribución detallada se encuentra en la siguiente tabla.

Tabla 2

Nivel de exportador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Exportador	68	67.0	67.0	67.0
Potencial	34	34.0	34.0	100.0
Exportador				
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

La Tabla 3 presenta la distribución de los exportadores según el sector económico al que pertenecen. Los resultados muestran que el 51 % de los encuestados provienen del sector agro (52 empresas), seguido por los sectores vestimenta y manufactura, ambos con una participación del 24 % (24 empresas cada uno), mientras que el sector pesca representa el 1% (2 empresas).

Estos hallazgos evidencian una marcada predominancia del sector agro en la muestra analizada, lo que refleja su posición consolidada dentro del panorama exportador peruano. Este resultado puede estar vinculado al alto dinamismo del sector agroindustrial en los últimos años, impulsado por la diversificación de productos, el acceso a nuevos mercados y la adopción de tecnologías orientadas a la eficiencia productiva y la trazabilidad.

Tabla 3

Los sectores de los exportadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agro	52	51.0	51.0	51.0
Vestimenta	24	24.0	24.0	75.0
Manufactura	24	24.0	24.0	99.0
Pesca	2	1.0	1.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

A continuación, se presentan los hallazgos de la encuesta en relación con el tipo de empresa exportada. Según los datos detallados en la tabla 04, se identificó que el 50% de los encuestados fueron microempresas (51 empresas), el 31% fueron pequeñas empresas (32 empresas), el 16% fueron medianas (16 empresas) y el 3% fueron grandes empresas (3 empresas). Estos resultados evidencian una mayor participación del tipo empresas micro y pequeñas empresas, lo que sugiere una posible predominancia en las exportaciones peruanas.

Tabla 4

Los tipos de empresas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Micro	51	50.0	50.0	50.0
Pequeña	32	31.0	31.0	81.0
Medianas	16	16.0	16.0	97.0
Grandes	3	3.0	3.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

La Tabla 5 presenta la distribución etaria de los exportadores encuestados. Los resultados evidencian que el grupo predominante corresponde a empresarios de entre 41 y 50 años (22 %, equivalente a 23



empresas), seguido por los rangos de 51 a 60 años y 36 a 40 años, ambos con un 17 % (17 empresas cada uno). En menor proporción, se encuentran los exportadores de 26 a 30 años (14 %), 31 a 35 años (11 %), y 18 a 25 años (10 %). Finalmente, el grupo de mayor edad, de 61 años a más, representa el 9 % (9 empresas).

Estos resultados permiten inferir que la mayoría de los exportadores pertenecen a un grupo etario superior a los 40 años, lo que podría asociarse a una mayor experiencia empresarial, madurez profesional y permanencia en el mercado exportador. Asimismo, la presencia de jóvenes entre 18 y 35 años, aunque menor, refleja una tendencia incipiente hacia la renovación generacional y la incorporación de nuevos actores en el comercio exterior, posiblemente influenciada por la transformación digital y las oportunidades tecnológicas que facilitan el acceso a los mercados internacionales.

Tabla 5
Edad de los exportadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
41-50	23	22.0	22.0	22.0
51-60	17	17.0	17.0	39.0
36-40	17	17.0	17.0	56.0
26-30	14	14.0	14.0	70.0
31-35	12	11.0	11.0	81.0
18-25	10	10.0	10.0	91.0
61-mas	9	9.0	9.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Nota. Programa estadístico utilizado: SPSS 29.

La Tabla 6 muestra la distribución geográfica de las empresas exportadoras encuestadas. Los resultados evidencian una marcada concentración en la región Lima, que agrupa al 49 % del total (50 empresas), lo cual refleja su papel central en la actividad exportadora del país, debido a su infraestructura logística, conectividad internacional y mayor acceso a servicios tecnológicos.

En menor proporción, se identifican empresas ubicadas en Arequipa (7.8 %), San Martín (6.9 %) y Junín (5.9 %), regiones que también evidencian una participación, posiblemente vinculada a la diversificación productiva y al impulso regional hacia la exportación.

Otras regiones como Ica (4.9 %), Cajamarca (3.9 %), Piura, Cusco, La Libertad y Ayacucho (todas con 2.9 %) presentan una participación moderada, lo que sugiere un desarrollo exportador en crecimiento, aunque todavía limitado en comparación con Lima.

Finalmente, las regiones de Huánuco, Amazonas, Áncash y Madre de Dios (2 % cada una), así como Tumbes y Tacna (1 % cada una), muestran una menor representación, lo cual podría asociarse a factores estructurales como la limitada adopción tecnológica, menor acceso a capacitación digital o infraestructura logística insuficiente.

En conjunto, estos resultados confirman que la actividad exportadora en el Perú se encuentra concentrada principalmente en Lima, aunque se observa una progresiva expansión hacia otras regiones, impulsada por los procesos de transformación digital y la descentralización económica.

Tabla 6
Las regiones de los exportadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Lima	50	49.0	49.0	49.0
Arequipa	8	7.8	7.8	56.8
San Martín	7	6.9	6.9	63.7
Junín	6	5.9	5.9	69.6
Ica	5	4.9	4.9	74.5
Cajamarca	4	3.9	3.9	78.4
Piura	3	2.9	2.9	81.3
Cusco	3	2.9	2.9	84.2
Libertad	3	2.9	2.9	87.1
Ayacucho	3	2.9	2.9	90.0
Huánuco	2	2.0	2.0	92.0
Amazonas	2	2.0	2.0	94.0
Ancash	2	2.0	2.0	96.0
Madre Dios	2	2.0	2.0	98.0
Tumbes	1	1.0	1.0	99.0
Tacna	1	1.0	1.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Resultados de la Variable Cultura Exportadora.

Dimensión 1: Orientación al mercado internacional. - Esta dimensión, conformada por los ítems 1, 2 y 3, tiene como propósito analizar el grado en que las empresas exportadoras evidencian una orientación hacia los mercados internacionales, entendida como la capacidad de identificar, atender y adaptarse a las demandas y dinámicas del entorno global. Evalúa la forma en que las organizaciones dirigen sus estrategias hacia la exploración de nuevas oportunidades comerciales, la satisfacción de las necesidades de los clientes internacionales y la consolidación de relaciones sostenibles con socios estratégicos del exterior.

Asimismo, esta dimensión permite valorar cómo la orientación al mercado internacional contribuye al fortalecimiento de la competitividad, al incremento de la eficiencia operativa y a la adopción de una visión empresarial proactiva frente a los cambios del comercio mundial. En este sentido, la orientación internacional se considera un componente esencial de la cultura exportadora, ya que refleja la disposición de la empresa para innovar, adaptarse y mantener una presencia activa en los mercados globales.

Ítem 1. La empresa tiene un plan de internacionalización formal

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de las empresas exportadoras presentan un nivel moderado en la implementación de un plan de internacionalización orientado a establecer y fortalecer el contacto con clientes internacionales. Según los datos presentados en la Tabla 7, el 27 % de los encuestados manifestó que “alguna vez” emplea un plan de internacionalización con este propósito, mientras que el 25 % indicó hacerlo “frecuentemente”. Asimismo, el 23 % señaló que esta práctica se realiza “rara vez”, el 19 % afirmó que “nunca” la utiliza, y solo el 6 % declaró aplicarla “siempre”.

Tabla 7

Existencia de plan de internacionalización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	19	19.0	19.0	19.0
Rara vez	23	23.0	23.0	42.0
Alguna vez	28	27.0	27.0	69.0
Frecuentemente	26	25.0	25.0	94.0
Siempre	6	6.0	6.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Ítem 2. Se buscan activamente nuevos mercados de exportación

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de las empresas exportadoras presentan un nivel moderado en la búsqueda activa de nuevos mercados internacionales, orientada a establecer y fortalecer el contacto con potenciales clientes. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 8, el 37 % de los encuestados manifestó que “frecuentemente” realiza esta búsqueda, mientras que el 23 % indicó hacerlo “alguna vez”. Asimismo, el 19 % señaló que esta práctica se lleva a cabo “siempre”, el 14% afirmó que “rara vez” la aplica y solo el 7 % declaró que “nunca” realiza este tipo de acciones.

Tabla 8

Búsqueda de nuevos mercados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	7.0	7.0	7.0
Rara vez	14	14.0	14.0	21.0
Alguna vez	24	23.0	23.0	44.0
Frecuentemente	38	37.0	37.0	81.0
Siempre	19	19.0	19.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29



Ítem 3. La exportación es un objetivo estratégico para la empresa.

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de las empresas exportadoras presentan un nivel positivo en la consideración de la exportación a nuevos mercados internacionales como un objetivo estratégico, orientado a establecer y fortalecer el contacto con potenciales clientes. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 9, el 45 % de los encuestados manifestó que “siempre” mantiene este propósito, mientras que el 34 % indicó hacerlo “frecuentemente”. Asimismo, el 14 % señaló que esta práctica se realiza “alguna vez”, el 4 % afirmó que “nunca” la aplica y solo el 3 % declaró que “rara vez” ejecuta este tipo de acciones.

Tabla 9

Exportación como objetivo estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4.0	4.0	4.0
Rara vez	3	3.0	3.0	7.0
Alguna vez	14	14.0	14.0	21.0
Frecuentemente	35	34.0	34.0	55.0
Siempre	46	45.0	45.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Dimensión 2: Conocimiento y habilidades exportadoras.

Se presentan los resultados correspondientes a la variable Cultura exportadora, específicamente a la Dimensión 2: Conocimiento y habilidades exportadoras, la cual comprende los ítems 4, 5 y 6. Esta dimensión tiene como propósito evaluar el grado en que las empresas exportadoras desarrollan, fortalecen y aplican conocimientos y competencias relacionadas con el comercio internacional, orientadas a optimizar su desempeño en los mercados externos.

Asimismo, esta dimensión examina cómo las organizaciones gestionan el aprendizaje institucional y promueven la formación continua del personal en temas vinculados a la gestión exportadora, la negociación internacional, las normativas comerciales y la logística global. De igual modo, analiza el



impacto de dichas capacidades en la eficiencia operativa, la toma de decisiones estratégicas y la consolidación de una cultura organizacional basada en el conocimiento, la innovación y la mejora continua dentro del sector exportador.

Ítem 4. El personal conoce normas y regulaciones de comercio internacional

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés en conocer las normas y regulaciones del comercio internacional, esta práctica aún no se encuentra completamente consolidada en su gestión. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 10, el 31 % de los encuestados manifestó que “alguna vez” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 28 % indicó hacerlo “frecuentemente”. Asimismo, el 21 % señaló que esta práctica se lleva a cabo “siempre”, el 14 % afirmó que “rara vez” la aplica, y solo el 6 % declaró que “nunca” realiza este tipo de actividades.

Tabla 10
Normas y regulaciones de comercio internacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	6.0	6.0	6.0
Rara vez	14	14.0	14.0	20.0
Alguna vez	31	31.0	31.0	51.0
Frecuentemente	29	28.0	28.0	79.0
Siempre	22	21.0	21.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Ítem 5. La empresa participa en capacitaciones sobre comercio exterior

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés de capacitarse sobre comercio exterior, esta práctica contribuye al fortalecimiento de capacidades empresariales. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 11, el 42% de los encuestados manifestó que “frecuentemente” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 26 %

indicó hacerlo “alguna vez”. Asimismo, el 20 % señaló que esta práctica se lleva a cabo “siempre”, el 11 % afirmó que “rara vez” la aplica, y solo el 3 % declaró que “nunca” realiza este tipo de actividades.

Tabla 11

Capacitaciones sobre comercio exterior

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3.0	3.0	3.0
Rara vez	11	11.0	11.0	14.0
Alguna vez	26	25.0	25.0	39.0
Frecuentemente	42	41.0	41.0	80.0
Siempre	20	20.0	20.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Ítem 6. Se fomenta el aprendizaje continuo en temas de exportación.

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés al aprendizaje continuo en temas de exportación, esta práctica contribuye al fortalecimiento de capacidades empresariales. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 12, el 44% de los encuestados manifestó que “frecuentemente” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 30 % indicó hacerlo “alguna vez”. Asimismo, el 14 % señaló que esta práctica se lleva a cabo “siempre”, el 10 % afirmó que “rara vez” la aplica, y solo el 2 % declaró que “nunca” realiza este tipo de actividades.

Tabla 12

Aprendizaje continuo en temas de exportación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2.0	2.0	2.0
Rara vez	10	10.0	10.0	12.0
Alguna vez	31	30.0	30.0	42.0
Frecuentemente	45	44.0	44.0	86.0
Siempre	14	14.0	14.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Dimensión 3: Compromiso empresarial con la exportación.

Se presentan los resultados correspondientes a la variable Cultura exportadora, específicamente a la Dimensión 3: Compromiso empresarial con la exportación, la cual comprende los ítems 7, 8 y 9. Esta dimensión tiene como propósito evaluar el grado de compromiso que las empresas exportadoras demuestran hacia el desarrollo sostenido de sus actividades internacionales, considerando la asignación de recursos, la planificación estratégica y la participación activa en procesos de internacionalización.

Asimismo, analiza la disposición de la alta dirección y del personal en general para consolidar una visión empresarial orientada al crecimiento exportador, reflejada en la inversión en capacidades, la mejora continua de procesos y la búsqueda constante de oportunidades en mercados internacionales. En este sentido, el compromiso exportador constituye un elemento fundamental de la cultura organizacional, al promover la perseverancia, la responsabilidad y la orientación a resultados dentro del contexto competitivo del comercio global.

Ítem 7. La dirección considera la exportación como prioridad estratégica.

Los resultados obtenidos evidencian que una proporción importante de las empresas exportadoras manifiesta un alto nivel de compromiso al considerar la actividad exportadora como una prioridad estratégica dentro de su gestión organizacional. Esta orientación refleja un enfoque empresarial que busca fortalecer las capacidades internas y optimizar los procesos vinculados al comercio internacional.



De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 13, el 35 % de los encuestados señaló que “frecuentemente” realiza acciones orientadas a adquirir y consolidar conocimientos relacionados con la exportación, mientras que otro 35 % indicó hacerlo “siempre”. Asimismo, el 26 % manifestó que dichas acciones se ejecutan “alguna vez”, el 4 % afirmó que las aplica “rara vez” y solo el 2 % declaró que “nunca” lleva a cabo este tipo de actividades.

Estos resultados reflejan una tendencia positiva hacia la incorporación de la exportación como eje central en la estrategia empresarial, lo que evidencia una actitud proactiva frente a la internacionalización. En consecuencia, se puede inferir que la priorización de la actividad exportadora contribuye directamente al fortalecimiento de la cultura organizacional, al desarrollo de competencias clave y a la consolidación de una gestión más eficiente y competitiva en el entorno global.

Tabla 13

La dirección considera la exportación como prioridad estratégica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2.0	2.0	2.0
Rara vez	4	4.0	4.0	6.0
Alguna vez	26	26.0	26.0	32.0
Frecuentemente	35	34.0	34.0	66.0
Siempre	35	34.0	34.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Ítem 8. Participación significativa de exportaciones en ventas.

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés de la participación significativa de exportaciones en las ventas, esta práctica contribuye al fortalecimiento de capacidades empresariales. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 14, el 22% de los encuestados manifestó que “siempre” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 22 % indicó hacerlo “nunca”. Asimismo, el 21 % señaló que esta práctica

se lleva a cabo “alguna vez”, el 21 % afirmó que “rara vez” la aplica, y solo el 16 % declaró que “frecuentemente” realiza este tipo de actividades.

Tabla 14
Participación significativa de exportaciones en ventas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	22	22.0	22.0	22.0
Rara vez	21	20.0	20.0	42.0
Alguna vez	21	20.0	20.0	62.0
Frecuentemente	16	16.0	16.0	78.0
Siempre	22	22.0	22.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Ítem 9. Monitoreo de desempeño en mercados internacionales.

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés en el monitoreo de desempeño en mercados internacionales participación significativa en las ventas, esta práctica contribuye al fortalecimiento de capacidades empresariales. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 15, el 28% de los encuestados manifestó que “alguna vez” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 28 % indicó hacerlo “rara vez”. Asimismo, el 22 % señaló que esta práctica se lleva a cabo “frecuentemente”, el 12% afirmó que “nunca” la aplica, y solo el 10 % declaró que “siempre” realiza este tipo de actividades.

Tabla 15

Monitoreo de desempeño en mercados internacionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	12.0	12.0	12.0
Rara vez	29	28.0	28.0	40.0
Alguna vez	29	28.0	28.0	68.0
Frecuentemente	22	22.0	22.0	90.0
Siempre	10	10.0	10.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Dimensión 4: Adaptación cultural y organizacional.

Se presentan los resultados correspondientes a la variable Cultura exportadora, específicamente a la Dimensión 4: Adaptación cultural y organizacional, la cual comprende los ítems 10, 11 y 12. Esta dimensión tiene como propósito evaluar el grado de la adaptación de su cultura y organización de las empresas exportadoras demuestran hacia el desarrollo sostenido de sus actividades internacionales, considerando la asignación de recursos, la planificación estratégica y la participación activa en procesos de internacionalización.

En este sentido, el compromiso exportador constituye un elemento fundamental de la cultura organizacional, al promover la perseverancia, la responsabilidad y la orientación a resultados dentro del contexto competitivo del comercio global.

Ítem 10. La empresa promueve una cultura de apertura hacia la internacionalización.

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés que promueve de apertura hacia la internacionalización en el desempeño en mercados internacionales participación significativa en las ventas, esta práctica contribuye al fortalecimiento de capacidades empresariales. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 16, el 36% de los encuestados manifestó que “frecuentemente” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 24 % indicó hacerlo “alguna vez”. Asimismo, el 21 % señaló que esta práctica se lleva



a cabo “siempre”, el 14% afirmó que “rara vez” la aplica, y solo el 7% declaró que “nunca” realiza este tipo de actividades.

Tabla 16

Cultura de apertura hacia la internacionalización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	7.0	7.0	7.0
Rara vez	14	14.0	14.0	21.0
Alguna vez	24	23.0	23.0	44.0
Frecuentemente	36	35.0	35.0	89.0
Siempre	21	21.0	21.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Nota. Programa estadístico utilizado: SPSS 29.

Ítem 11. Los directivos valoran la innovación y adaptación tecnológica para exportar.

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés de los directivos que valoran la innovación de apertura hacia la internacionalización en el desempeño en mercados internacionales. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 17, el 35% de los encuestados manifestó que “frecuentemente” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 24 % indicó hacerlo “siempre”. Asimismo, el 24 % señaló que esta práctica se lleva a cabo “alguna vez”, el 14% afirmó que “rara vez” la aplica, y solo el 3% declaró que “nunca” realiza este tipo de actividades.

Tabla 17

Valoración de la innovación para exportar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3.0	3.0	3.0
Rara vez	14	14.0	14.0	17.0
Alguna vez	25	24.0	24.0	41.0
Frecuentemente	35	35.0	35.0	86.0
Siempre	25	24.0	24.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

Ítem 12. Se fomenta la participación del personal en decisiones estratégicas de internacionalización.

Los resultados reflejan que, aunque una parte significativa de las empresas exportadoras demuestra interés la participación del personal en decisiones internacionales en el desempeño en mercados internacionales. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 18 el 35% de los encuestados manifestó que “frecuentemente” realiza acciones orientadas a adquirir dicho conocimiento, mientras que el 27% indicó hacerlo “alguna vez”. Asimismo, el 20 % señaló que esta práctica se lleva a cabo “siempre”, el 16% afirmó que “rara vez” la aplica, y solo el 2% declaró que “nunca” realiza este tipo de actividades.

Tabla 18

Participación del personal en decisiones internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2.0	2.0	2.0
Rara vez	16	16.0	16.0	18.0
Alguna vez	28	27.0	27.0	45.0
Frecuentemente	36	35.0	35.0	80.0
Siempre	20	20.0	20.0	100.0



Total	102	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia con SPSS v29

CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir que la cultura exportadora en las empresas peruanas exportadoras y potenciales exportadoras presenta un desarrollo moderado, con avances importantes en orientación al mercado internacional, compromiso estratégico y apertura organizacional; sin embargo, persisten limitaciones en la consolidación de conocimientos técnicos, en la planificación formal y en el monitoreo del desempeño en mercados externos.

Esto evidencia que, si bien existe una disposición favorable hacia la internacionalización, aún se requieren mayores capacidades y ajustes organizacionales para fortalecer una cultura exportadora sólida y sostenida.

Conclusiones por dimensiones

Dimensión 1: Orientación al mercado internacional

Los resultados evidencian que las empresas muestran una orientación moderada hacia los mercados internacionales.

Aunque el 70 % afirma buscar nuevos mercados con cierta regularidad, solo 6 % posee siempre un plan formal de internacionalización, y cerca del 42 % lo utiliza “nunca” o “rara vez”.

Esto demuestra que la orientación existe, pero carece de estructura estratégica, lo cual limita la identificación sostenida de oportunidades y la toma de decisiones basadas en planificación.

Dimensión 2: Conocimiento y habilidades exportadoras

El nivel de conocimientos y competencias técnicas en comercio exterior se evidencia moderado, con importantes brechas formativas.

En normas y regulaciones, solo el 21 % afirma conocerlas siempre, mientras que un 20 % casi nunca las aplica. La participación en capacitaciones muestra mejora (42 % “frecuentemente”), aunque el aprendizaje continuo aún no es sistemático: solo el 14 % lo practica siempre. Esto indica que, aunque hay interés, la profesionalización y actualización aún no están institucionalizadas.

Dimensión 3: Compromiso empresarial con la exportación

El compromiso estratégico es uno de los elementos más fortalecidos dentro de la cultura exportadora.

El 69 % de las empresas considera la exportación como una prioridad estratégica. Sin embargo, este compromiso no se ve reflejado homogéneamente en los resultados operativos:

El 22 % señala que las exportaciones no participan en sus ventas, y un 40 % monitorea el desempeño en mercados internacionales solo “rara vez” o “nunca”. Esto indica que, aunque existe intención estratégica, faltan procesos internos que aseguren la continuidad, el seguimiento y la optimización de las actividades exportadoras.

Dimensión 4: Adaptación cultural y organizacional

Se concluye que las empresas presentan una actitud favorable hacia la innovación y la apertura internacional. El 56 % promueve una cultura de apertura hacia la internacionalización. Más del 59 % de los directivos valora frecuentemente la innovación y la adaptación tecnológica. No obstante, todavía se identifican brechas:

El 18 % aplica muy poco o nunca prácticas de innovación y adaptación tecnológica. En conjunto, esta dimensión refleja una organización en proceso de modernización, que reconoce la importancia de la innovación, pero aún no la incorpora plenamente como parte de sus procesos estratégicos.

Recomendaciones.

Se recomienda implementar un modelo integral de fortalecimiento de la cultura exportadora, basado en la planificación estratégica, el desarrollo de competencias, la adopción tecnológica y el seguimiento continuo del desempeño internacional. Este enfoque permitirá que las empresas transiten hacia una internacionalización más competitiva, sostenible y alineada con las exigencias del comercio global.

Recomendaciones por dimensiones

Dimensión 1: Orientación al mercado internacional

Elaborar e implementar planes estructurados de internacionalización, con metas, mercados objetivo y estrategias específicas.

Fortalecer las áreas de inteligencia comercial mediante herramientas digitales que permitan evaluar tendencias, demanda internacional y competencia.

Promover la participación en ferias, misiones y ruedas de negocio, con el fin de ampliar la identificación de oportunidades globales.

Dimensión 2: Conocimiento y habilidades exportadoras

Instituir programas de capacitación continua en normas internacionales, logística, incoterms, certificaciones, negociación y herramientas digitales aplicadas al comercio exterior.

Incorporar el aprendizaje continuo como parte del plan anual de desarrollo del talento humano.

Dimensión 3: Compromiso empresarial con la exportación

Implementar sistemas de monitoreo del desempeño exportador, con indicadores claros de ventas, costos, satisfacción del cliente y crecimiento de mercados.

Incrementar la asignación de recursos para áreas estratégicas relacionadas con comercio exterior, marketing internacional e innovación.

Fomentar la diversificación de mercados y productos para reducir riesgos y aumentar la participación en ventas internacionales.

Dimensión 4: Adaptación cultural y organizacional

Desarrollar una cultura organizacional basada en la innovación, la eficiencia y la apertura al cambio, promoviendo prácticas de mejora continua.

Adoptar tecnologías digitales (ERP, plataformas B2B, trazabilidad, análisis de datos) que faciliten la gestión exportadora y la toma de decisiones.

Implementar procesos internos flexibles que permitan adaptarse a regulaciones, tendencias y dinámicas del comercio internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brahm, F., & Poblete, J. (2024). *Organizational culture, adaptation, and performance*. **Organization Science**, 35(5), 1823–1848. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16791>

Blanco-González, A., Menchén-Atienza, P., Castillo-Feito, C., & Rivero, L. (2025). *How do companies adapt to cultural factors to gain legitimacy in international markets?* **Journal of Economy, Culture and Society**, 71, 104–120. <https://doi.org/10.26650/JECS2024-1549375>



- Billore, S., & Billore, G. (2018). *Internationalization of SMEs and market orientation: A study of customer knowledge, networks and cultural knowledge*. *European Business Review*, 32(1), 69–85. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2018-011>
- Cadogan, J. W. (2012).** International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340–348. <https://doi.org/10.1108/02651331211242631>
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002).** Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615–626. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491035>
- Deng, P., & Zhang, S. (2018). Institutional quality and internationalization of emerging market firms: Focusing on Chinese SMEs. *Journal of Business Research*, 92, 279–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.014>.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). *Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures*. **Journal of Marketing**, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). *The Born Global Firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211–1222. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.00>
- Heriqbaldi, U., et al. (2025). *Export promotion programs and firm performance*. Journal / Revista, volumen(páginas).
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201> openurl.ebsco.com+2deepdyve.com+2



- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>.
- Idris, B., Saridakis, G., Georgellis, Y., Lai, Y., & Johnstone, S. (2024). *Exporting is a team sport: The link between management training and performance in SMEs*. *International Journal of Manpower*, 45(5), 1019–1036. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2023-0150>.
- Jormanainen, I., & Koveshnikov, A. (2012).** *International Activities of Emerging Market Firms: A Critical Assessment of Research in Top International Management Journals*. *Management International Review*, 52(5), 691–725. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0115>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Aykol, B. (2018). *International marketing research: A state-of-the-art review and the way forward*. En L. C. Leonidou, C. S. Katsikeas, S. Samiee, & B. Aykol (Eds.), *Advances in Global Marketing: A Research Anthology* (pp. 3-33). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61385-7_1
- Liu, Y., Chen, H., & Tsai, C. (2023). *Export knowledge, absorptive capacity, and firm performance in international markets*. *International Business Review*, 32(4), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.101118>
- Meissel, K., & Brown, G. (2023). *Quantitative research methods in education*. Routledge.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Negeri, A., & Ji, Q. (2023). *Export knowledge, export commitment and coffee export performance*. *Journal / Revista*, volumen(páginas).
- Ngo, Q. H., Nguyen, T. T., Tran, D. M., & Bui, T. D. (2024).** *International market orientation, eco-friendly practices, and international performance of SMEs*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 12(1), 45–65. <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120103>
- Nguyen, T. (2025). *The role of cultural intelligence and emotional intelligence in the internationalization of SMEs*. *Management International Review*, 65, 115–144. <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00561-5>



- Oliveira, J., & Ferreira, F. (2024). *The role of organizational learning and export knowledge in SME internationalization*. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 55–73.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2194012>.
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). *Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil*. *International Business Review*, 25(4), 921–932.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>
- Presutti, M., Boari, C., Fratocchi, L., & Majocchi, A. (2024).** Born global firms: The role of strategic orientations on export performance. *Management International Review*, 64(2), 1–22.
<https://doi.org/10.1007/s11575-024-00552-6>.
- Vardarsuyu, M., Spyropoulou, S., Menguc, B., & Katsikeas, C. S. (2024). *Managers' process thinking skills, dynamic capabilities and performance in export ventures*. *International Marketing Review*, 41(1), 302–332. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2022-0224>
- Wang, L. (2025). *Export knowledge, innovation, and firm export performance: Evidence from emerging markets*. *Journal of International Marketing*, 33(2), 90–109.
<https://doi.org/10.1177/1069031X24801091>

