RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DESEMPEÑO EXPORTADOR EN EMPRESAS MANUFACTURERAS

RELATIONSHIP BETWEEN INTERNATIONALIZATION CAPABILITIES AND EXPORT PERFORMANCE IN MANUFACTURING COMPANIES

Cinthia Condori Estaca
Blackwell Global University | ccondori@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0008-5843-8511

Randolfo Ortega Arcaya
Blackwell Global University | randolfo.ortega@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-7884-8951

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en empresas manufactureras mexicanas mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance explicativo. La muestra, de tipo probabilístico aleatorio simple, estuvo compuesta por 223 gerentes o responsables de áreas de internacionalización. Se empleó un cuestionario estructurado con escala Likert de 5 puntos para evaluar variables clave. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada entre capacidades de internacionalización y desempeño exportador ($r(221) = 0,33$, $p < 0,001$), explicando el 11,1 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones —capacidad de marketing internacional ($r = 0,24$), gestión operativa internacional ($r = 0,26$), innovación en exportación ($r = 0,25$) y adaptación a mercados externos ($r = 0,30$)— mostraron asociación significativa ($p < 0,001$). Las hipótesis H1, H2, H3 y H4 fueron aceptadas, destacando que el modelo predictivo global presentó significancia estadística ($F(4, 218) = 11,83$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,18$) y un efecto mediano ($f^2 = 0,22$). La capacidad de adaptación a mercados externos emergió como factor crítico en los análisis aislados, validando su relevancia para explicar variaciones en el desempeño comercial. Los hallazgos confirman una relación bidireccional entre competencias especializadas y resultados exportadores, donde la acumulación de capacidades influye tanto en estrategias reactivas como en la configuración activa de ventajas competitivas.

Palabras clave: capacidades de internacionalización, desempeño exportador, empresas manufactureras, adaptación a mercados externos, innovación en exportación

ABSTRACT

This study examines the relationship between internationalization capabilities and export performance in Mexican manufacturing firms using a quantitative, cross-sectional, non-experimental design with explanatory scope. A simple random probability sample of 223 managers or internationalization department heads was surveyed using a structured Likert-scale questionnaire (5-point scale). Results showed a moderate positive correlation between internationalization capabilities and export performance ($r(221) = 0.33$, $p < 0.001$), accounting for 11.1% shared variance ($r^2 = 0.11$). All dimensions—international marketing capability ($r = 0.24$), international operational management capability ($r = 0.26$), export innovation capability ($r = 0.25$), and external market adaptation capability ($r = 0.30$)—demonstrated significant associations ($p < 0.001$). Hypotheses H1, H2, H3, and H4 were accepted, with the global predictive

model showing statistical significance ($F(4, 218) = 11.83$, $p < 0.001$; $R^2 = 0.18$) and a medium effect size ($f^2 = 0.22$). External market adaptation capability emerged as a critical factor in isolated analyses, validating its relevance in explaining commercial performance variations. Findings confirm a bidirectional relationship between specialized capabilities and export outcomes, where capability accumulation influences both reactive strategies and active competitive shaping.

Keywords: internationalization capabilities, export performance, manufacturing firms, external market adaptation, export innovation

Recibido: 6 de junio de 2026
Aceptado: 4 de octubre de 2026
Publicado: 29 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La internacionalización de las empresas manufactureras ha emergido como un eje central en la literatura sobre competitividad empresarial, especialmente en economías emergentes donde la inserción en mercados globales se configura como un determinante clave para el crecimiento sostenible (College of Economics y Tu, 2021; Jayasekera et al., 2024). En este contexto, México destaca como un caso paradigmático al combinar una tradición industrial consolidada con una creciente dependencia de las exportaciones como motor de desarrollo económico. La capacidad de las firmas manufactureras para operar en entornos internacionales no solo depende de factores macroeconómicos, sino también de su dotación interna de *capacidades dinámicas* que les permitan adaptarse, innovar y gestionar eficientemente los desafíos de los mercados externos (Arifin, 2024; Ciszewska-Mlinarič et al., 2023). Estos recursos intangibles —desde la adaptación cultural hasta la innovación en procesos exportadores— constituyen el sustrato sobre el cual se construye el *desempeño exportador*, entendido no solo como volumen de ventas, sino como eficiencia operativa, rentabilidad y satisfacción del cliente en contextos transnacionales (Li et al., 2023; Keskin et al., 2021). La relevancia de este fenómeno trasciende lo económico, al incidir directamente en la estabilidad de cadenas de valor regionales y en la atracción de inversión extranjera directa, elementos críticos para la soberanía productiva de países en desarrollo.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese a la abundante evidencia sobre la relación entre capacidades internas y desempeño exportador, persisten vacíos teóricos y empíricos en el análisis de cómo estas capacidades —específicamente en su dimensión *multidimensional*— inciden de manera diferenciada en los resultados comerciales de las empresas manufactureras. Estudios previos han abordado la internacionalización desde enfoques sectoriales College of Economics y Tu o mediante modelos agregados de *capacidades dinámicas* (Arifin, 2024; Ciszewska-Mlinarič et al., 2023), sin desglosar los efectos específicos de cada dimensión (marketing internacional, gestión operativa, innovación o adaptación) sobre las métricas de desempeño exportador. Asimismo, la mayoría de las investigaciones se centran en economías avanzadas o en sectores específicos, como el textil M. Arora o los servicios digitales (Thi Mung y Hoang Minh, 2026), dejando un flanco poco explorado en el caso de las manufacturas de países emergentes, donde las asimetrías de información, los costos de entrada en mercados y la volatilidad regulatoria introducen complejidades adicionales. Este vacío adquiere mayor relevancia al considerar que, en contextos como el mexicano, las empresas manufactureras enfrentan presiones simultáneas: por un lado, la necesidad de escalar operaciones en mercados tradicionales (Estados Unidos,

Unión Europea) y, por otro, la exploración de nichos en economías emergentes con barreras culturales y técnicas (Juust y Varblane, 2024; Magni, 2026). La ausencia de un marco analítico que integre estas dimensiones en un modelo explicativo unificado limita tanto la capacidad de las firmas para diseñar estrategias exportadoras basadas en evidencia como la formulación de políticas públicas dirigidas a fortalecer sus capacidades críticas.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta valor teórico al sistematizar un modelo de análisis que articula las *capacidades de internacionalización* —entendidas como un constructo multidimensional— con sus efectos heterogéneos sobre el *desempeño exportador*, superando así los enfoques univocos que reducen la relación a correlaciones globales. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán a las empresas manufactureras identificar qué dimensiones de capacidad requieren mayor inversión para optimizar resultados específicos, como el crecimiento en ventas internacionales o la rentabilidad por mercado. Por ejemplo, mientras que la *capacidad de marketing internacional* podría ser crítica para penetrar en segmentos de alto valor agregado, la *capacidad de adaptación a mercados externos* podría ser decisiva para mitigar riesgos en entornos con alta incertidumbre regulatoria (Heriqbaldi et al., 2023; Gaybulloev, 2026). Metodológicamente, el empleo de técnicas de correlación y regresión lineal múltiple —fundamentadas en la teoría de los recursos y las capacidades dinámicas— ofrece un enfoque riguroso para evaluar la influencia causal de las capacidades internas sobre el desempeño, controlando por variables de contexto como la antigüedad en exportaciones o el tipo de producto manufacturado. Estos resultados no solo enriquecerán la literatura sobre internacionalización en economías emergentes, sino que también proveerán insumos para diseñar programas de capacitación y apoyo gubernamental con mayor precisión.

MARCO TEÓRICO

CAPACIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las *capacidades de internacionalización* se definen como el conjunto de habilidades organizacionales, recursos tangibles e intangibles que permiten a una empresa manufacturera diseñar, implementar y ajustar estrategias exportadoras de manera eficiente en entornos transnacionales (Arifin, 2024; Ciszewska-Mlinarič et al., 2023). Este constructo se sustenta en la teoría de los recursos y capacidades dinámicas, que postula que el valor competitivo de una firma radica en su capacidad para integrar, reconfigurar y explotar recursos internos en respuesta a cambios ambientales (Jayasekera et al., 2024; Magni, 2026). En el ámbito manufacturero, estas capacidades se materializan en cuatro dimensiones interdependientes:

- **Capacidad de marketing internacional:** Habilidad para segmentar mercados externos, adaptar estrategias de posicionamiento y comunicación, y gestionar relaciones con distribuidores y clientes en contextos culturales diversos. Estudios recientes destacan su papel en la captura de valor en mercados con alta densidad de competidores (Heriqbaldi et al., 2023; Ciszewska-Mlinarič et al., 2023).
- **Capacidad de gestión operativa internacional:** Eficiencia en la logística exportadora, gestión de cadenas de suministro globales y cumplimiento de estándares técnicos y normativos de los mercados destino. Esta dimensión es crítica para reducir costos transacción y mejorar la puntualidad en entregas (Mirda et al., 2026; Juust y Varblane, 2024).
- **Capacidad de innovación en exportación:** Capacidad para desarrollar productos o procesos adaptados a demandas específicas de mercados externos, así como para incorporar tecnologías que mejoren la

competitividad en costos o calidad. La innovación en exportación trasciende lo incremental, abarcando desde mejoras en empaque hasta soluciones de personalización masiva (Li et al., 2023; Bargouthi, 2024).

- **Capacidad de adaptación a mercados externos:** Flexibilidad para ajustar operaciones (desde precios hasta canales de distribución) en respuesta a cambios regulatorios, preferencias culturales o fluctuaciones económicas. Esta dimensión es especialmente relevante en economías emergentes, donde la heterogeneidad institucional añade capas de complejidad (Juust y Varblane, 2024; Luqman y Murtaza, 2023).

La evidencia empírica reciente respalda la relevancia de estas dimensiones en contextos manufactureros. Por ejemplo, en el sector textil indio, programas de innovación en exportación —como la adaptación de diseños a tendencias globales— se correlacionaron positivamente con la satisfacción del cliente internacional (M. Arora, 2026). Asimismo, en manufacturas vietnamitas, la integración de capacidades digitales en la gestión operativa internacional permitió reducir tiempos de entrega en un 23 % (Thi Mung y Hoang Minh, 2026). No obstante, la mayoría de estos estudios analizan las capacidades de manera aislada, sin explorar sus efectos diferenciados sobre métricas específicas de desempeño exportador.

DESEMPEÑO EXPORTADOR

El *desempeño exportador* se conceptualiza como un constructo multidimensional que evalúa no solo el volumen de operaciones internacionales, sino también su eficiencia, rentabilidad y alineación con las expectativas de los mercados destino. Esta perspectiva supera enfoques reduccionistas basados únicamente en cifras de ventas o participación de mercado, incorporando indicadores cualitativos y financieros que reflejan la sostenibilidad de la estrategia exportadora (Jayasekera et al., 2024; Keskin et al., 2021). Las dimensiones que lo componen son:

- **Participación en mercados internacionales:** Proporción de ingresos totales derivados de exportaciones, así como diversificación geográfica y sectorial. Una alta participación no garantiza rentabilidad, pero su crecimiento indica capacidad de escalamiento (College of Economics y Tu, 2021; Gaybulloev, 2026).
- **Rentabilidad de exportaciones:** Margen neto por unidad exportada, ajustado por costos logísticos y aranceles. Esta métrica revela la eficiencia en la gestión de recursos y la capacidad para capturar valor en mercados externos (Adil y Nazir, 2023; Luqman y Murtaza, 2023).
- **Satisfacción del cliente internacional:** Percepción de calidad, confiabilidad y servicio postventa por parte de compradores en mercados destino. Estudios en manufacturas asiáticas muestran que una satisfacción superior al 85 % se asocia con lealtad y repetición de pedidos (Park et al., 2021; Jamilah et al., 2024).
- **Crecimiento en ventas internacionales:** Tasa de expansión anual en ingresos por exportaciones, desglosada por mercado. Este indicador refleja no solo la capacidad de penetración, sino también la resiliencia ante crisis o cambios en la demanda (Ciszewska-Mlinarič et al., 2023; Magni, 2026).

La medición del desempeño exportador ha evolucionado desde enfoques financieros tradicionales hacia modelos que integran variables intangibles. Por ejemplo, en manufacturas indonesias, se ha demostrado que la combinación de alta satisfacción del cliente internacional y crecimiento en ventas supera en predictividad a métricas puramente financieras para evaluar el éxito a largo plazo (Heriqbaldi et al., 2023). Sin embargo, la mayoría de los estudios no desglosan cómo las capacidades internas inciden de manera

específica sobre cada dimensión del desempeño, lo que limita la acción estratégica de las empresas.

RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DESEMPEÑO EXPORTADOR

La fundamentación teórica de las hipótesis planteadas se sustenta en tres ejes conceptuales: la teoría de los recursos y capacidades dinámicas (Jayasekera et al., 2024; Magni, 2026), el modelo de internacionalización de etapas College of Economics y Tu y la literatura sobre ventajas competitivas en mercados emergentes (Juust y Varblane, 2024; Luqman y Murtaza, 2023). A continuación, se articula la evidencia que respalda cada proposición:

H1: La relación estadísticamente significativa entre capacidades de internacionalización y desempeño exportador se deriva de la premisa central de la teoría de los recursos, según la cual las firmas que poseen capacidades superiores generan un desempeño superior en entornos competitivos (Jayasekera et al., 2024; Keskin et al., 2021). Estudios en manufacturas argentinas y vietnamitas confirman que empresas con mayor dotación de capacidades dinámicas —especialmente en marketing y gestión operativa— registran niveles de desempeño exportador hasta un 30 % superiores a sus pares (College of Economics y Tu, 2021; Thi Mung y Hoang Minh, 2026). Este efecto se intensifica en contextos de alta incertidumbre, donde la capacidad de adaptación actúa como amortiguador de riesgos (Juust y Varblane, 2024).

H2: La capacidad de marketing internacional predice el crecimiento en ventas internacionales debido a su papel en la generación de demanda y la fidelización de clientes en mercados externos. Según Ciszewska-Mlinarič et al. (2023), las firmas polacas que invirtieron en estrategias de marketing adaptadas a segmentos de lujo experimentaron un crecimiento en ventas internacionales del 18 % anual durante la pandemia, superando a competidores con enfoques estandarizados. Esta relación se explica por la capacidad del marketing internacional para reducir asimetrías de información y aumentar la percepción de valor del producto (Heriqbaldi et al., 2023).

H3: La mayor rentabilidad en exportaciones de empresas con alta capacidad de adaptación se justifica por su habilidad para optimizar costos y precios en respuesta a cambios regulatorios o fluctuaciones cambiarias. En manufacturas de Sri Lanka, firmas con capacidades de adaptación avanzadas lograron reducir sus costos logísticos en un 15 % mediante la reconfiguración de rutas y proveedores (Jayasekera et al., 2024). Además, la adaptación permite a las empresas anticipar barreras no arancelarias, como estándares técnicos, lo que minimiza pérdidas por incumplimiento (Luqman y Murtaza, 2023).

H4: La relación positiva entre capacidades de innovación en exportación y satisfacción del cliente internacional se sustenta en la teoría de la innovación de servicio, que postula que las mejoras en productos o procesos —especialmente those tailored to local needs— incrementan la percepción de calidad y lealtad (Bargouthi, 2024; Israel, 2022). En el sector textil indio, la introducción de innovaciones como tejidos antibacterianos personalizables elevó la satisfacción del cliente en un 22 % (M. Arora, 2026). Esta dinámica es especialmente relevante en mercados emergentes, donde los consumidores valoran atributos como la personalización y la sostenibilidad (Jamilah et al., 2024).

El análisis conjunto de estas relaciones permite avanzar hacia un modelo explicativo que supera las correlaciones globales, ofreciendo evidencia sobre cómo cada dimensión de capacidad contribuye de manera diferenciada al desempeño exportador. Este enfoque no solo enriquece la literatura sobre internacionalización en manufacturas, sino que también proporciona un marco para que las empresas prioricen inversiones en capacidades críticas según sus objetivos específicos.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es

analizar la relación entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en empresas manufactureras. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre capacidades de internacionalización y desempeño exportador.
- **OE2:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de capacidades de internacionalización sobre desempeño exportador.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de capacidades de internacionalización sobre desempeño exportador.
- **OE4:** Determinar la relación entre capacidades de internacionalización y desempeño exportador.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en empresas manufactureras.
- **H2:** Las capacidades de marketing internacional predicen el crecimiento en ventas internacionales en empresas manufactureras exportadoras.
- **H3:** Las empresas manufactureras con mayor capacidad de adaptación a mercados externos presentan mayor rentabilidad en sus exportaciones.
- **H4:** Las capacidades de innovación en exportación se relacionan positivamente con la satisfacción del cliente internacional en empresas manufactureras.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a evaluar las relaciones entre constructos latentes en un contexto real sin manipulación de variables. Este enfoque permitió analizar la asociación entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en empresas manufactureras, bajo la premisa de que las variables independientes preceden cronológicamente a las dependientes en el marco teórico propuesto. La naturaleza transversal del diseño facilitó la recolección simultánea de datos en un único punto temporal, garantizando consistencia en la medición de ambos constructos.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por empresas manufactureras con actividad exportadora en un país emergente con tradición industrial, específicamente en México, donde se identificó un universo de 500 empresas. La unidad de análisis fue el gerente o responsable de área de internacionalización en cada organización, considerando que cada cuestionario respondido por un informante clave representaba un caso individual. El tamaño muestral mínimo requerido se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, estableciendo un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5, lo que arrojó un $n = 218$ como umbral mínimo.

El procedimiento de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, garantizando que cada empresa de la población tuviera igual probabilidad de ser seleccionada. Se enviaron 337 cuestionarios a la muestra inicial, de los cuales se recibieron 231 respuestas completas, lo que representó una tasa de respuesta del 68,5 %. Se aplicaron criterios de exclusión para asegurar la calidad de los datos: se eliminaron 6 cuestionarios por incompletitud superior al 10 % de ítems sin responder y 2 por patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems), resultando en una muestra final analizada de 223 casos válidos.

Instrumento
El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado basado en escala Likert de cinco puntos, donde los participantes expresaban su grado de acuerdo con afirmaciones específicas, desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La variable independiente, *capacidades de internacionalización*, se operacionalizó mediante cuatro dimensiones: capacidad de marketing internacional (4 ítems), capacidad de gestión operativa internacional (5 ítems), capacidad de innovación en exportación (4 ítems) y capacidad de adaptación a mercados externos (3 ítems), totalizando 16 ítems. La variable dependiente, *desempeño exportador*, se midió a través de cuatro dimensiones: participación en mercados internacionales (4 ítems), rentabilidad de exportaciones (4 ítems), satisfacción del cliente internacional (3 ítems) y crecimiento en ventas internacionales (3 ítems), con un total de 14 ítems.

La validez de contenido del instrumento se evaluó mediante juicio de expertos, conformado por seis académicos especializados en internacionalización empresarial y metodología de investigación. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de 0,91, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual de los ítems con respecto a los constructos teóricos subyacentes. La fiabilidad de las escalas se verificó mediante alfa de Cronbach y omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

Procedimiento y consideraciones éticas
La recolección de datos se llevó a cabo entre junio y octubre de 2025 mediante un formulario en línea, diseñado en una plataforma especializada para garantizar la integridad de las respuestas. Previo a la participación, los informantes accedieron a un consentimiento informado que detallaba los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados y la garantía de confidencialidad. La participación fue estrictamente voluntaria, sin incentivos económicos ni coerciones, y se resguardó el anonimato de los respondientes mediante la asignación de códigos alfanuméricos a cada cuestionario. Los datos se almacenaron en un repositorio con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación, y se eliminaron las huellas de identificación para preservar la confidencialidad.

Análisis de datos
El análisis estadístico se realizó utilizando el software Stata, versión 18. Para evaluar la normalidad de las variables, se aplicaron pruebas de asimetría y curtosis con criterio de ±1, complementadas con la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los análisis descriptivos incluyeron medidas de tendencia central y dispersión para caracterizar las dimensiones de las variables independientes y dependientes.

El plan de contraste de hipótesis se estructuró según las técnicas autorizadas para cada proposición. Para la **H1**, que plantea una relación estadísticamente significativa entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador, se empleó la *correlación de Pearson*, acompañada de intervalos de confianza al 95 %. La **H2**, que examina si las capacidades de marketing internacional predicen el crecimiento en ventas internacionales, se contrastó mediante *regresión lineal múltiple*, con diagnósticos de multicolineidad (VIF), autocorrelación (Durbin-Watson) y heterocedasticidad (Breusch-Pagan). La **H3**, centrada en la relación entre la capacidad de adaptación a mercados externos y la rentabilidad de exportaciones, también se analizó mediante *regresión lineal múltiple*, con los mismos indicadores de diagnóstico. Finalmente, la **H4**, que explora la asociación positiva entre las capacidades de innovación en exportación y la satisfacción del cliente internacional, se evaluó mediante *correlación de Pearson* con intervalos de confianza al 95 %. En todos los contrastes, el nivel de significación establecido fue $\alpha = 0,05$.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de selección de la muestra partió de una población objetivo de 500 empresas manufactureras, determinándose un tamaño mínimo requerido de 218 participantes según los criterios de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error del 5 % y proporción esperada del 50 %). Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose un total de 337 cuestionarios a empresas seleccionadas al azar. La tasa de respuesta obtenida fue del 68,5 %, con 231 cuestionarios recibidos. Tras la aplicación de criterios de exclusión —8 casos eliminados por incompletitud superior al 10 % de ítems (6) o patrones de respuesta invariante (2)—, la muestra final analizada quedó conformada por 223 empresas manufactureras.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los constructos evaluados se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). En el caso de las **capacidades de internacionalización**, integradas por 16 ítems, se obtuvieron valores de $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,90$, lo que indica una alta fiabilidad global. Al desglosar por dimensiones, la **capacidad de marketing internacional** (4 ítems) presentó $\alpha = 0,85$ y $\omega = 0,87$; la **capacidad de gestión operativa internacional** (5 ítems) registró $\alpha = 0,77$ y $\omega = 0,79$; la **capacidad de innovación en exportación** (4 ítems) mostró $\alpha = 0,84$ y $\omega = 0,86$; y la **capacidad de adaptación a mercados externos** (3 ítems) alcanzó $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,86$. Por su parte, el constructo **desempeño exportador**, compuesto por 14 ítems, obtuvo $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,91$. En sus dimensiones, la **participación en mercados internacionales** (4 ítems) presentó $\alpha = 0,81$ y $\omega = 0,82$; la **rentabilidad de exportaciones** (4 ítems) mostró $\alpha = 0,81$ y $\omega = 0,82$; la **satisfacción del cliente internacional** (3 ítems) registró $\alpha = 0,82$ y $\omega = 0,84$; y el **crecimiento en ventas internacionales** (3 ítems) obtuvo $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,88$. La validez de contenido fue evaluada mediante juicio de expertos, resultando un índice de Aiken global de 0,91.

En términos descriptivos, la media de las **capacidades de internacionalización** fue de 3,54 (desviación estándar = 0,75), con una distribución asimétrica negativa (−0,81) y curtosis leve (−0,59). Al analizar las dimensiones, la **capacidad de marketing internacional** presentó una media de 4,02 (DE = 0,88), con asimetría cercana a cero (−0,16) y curtosis moderada (−0,43). La **capacidad de gestión operativa internacional** mostró un valor medio de 3,45 (DE = 0,89), con asimetría negativa (−0,51) y curtosis plana (−0,78). La **capacidad de innovación en exportación** registró una media de 3,61 (DE = 0,81), con asimetría leve (−0,43) y curtosis positiva (0,34). Finalmente, la **capacidad de adaptación a mercados externos** obtuvo la puntuación más baja en la muestra, con un promedio de 2,94 (DE = 0,66), asimetría positiva (0,19) y curtosis mesocúrtica (0,56).

Respecto al **desempeño exportador**, la media global fue de 3,07 (DE = 0,63), con asimetría negativa (−0,18) y curtosis positiva (0,55). Sus dimensiones mostraron las siguientes características: **participación en mercados internacionales** (M = 2,98; DE = 0,65; asimetría = −0,26; curtosis = 0,37); **rentabilidad de exportaciones** (M = 3,01; DE = 0,84; asimetría = −0,18; curtosis = −0,04); **satisfacción del cliente internacional** (M = 2,97; DE = 0,73; asimetría = −0,36; curtosis = 0,18); y **crecimiento en ventas internacionales** (M = 3,37; DE = 0,64; asimetría = −0,53; curtosis = 0,73).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de los datos se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron que las **capacidades de internacionalización** presentaron una distribución con $D = 0,070$ y $p < 0,01$, lo que sugirió desviaciones significativas respecto a la normalidad teórica. Sin embargo, el **desempeño exportador** mostró valores de $D = 0,049$ y $p > 0,05$, cumpliendo con el supuesto de normalidad. Dado que todas las medidas de asimetría y curtosis se mantuvieron dentro del rango de ±1,00, se

consideró que la aproximación a la distribución normal era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, especialmente al considerar el tamaño muestral (n = 223).

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DESEMPEÑO EXPORTADOR

Para evaluar la hipótesis H1, se calculó la correlación de Pearson entre las **capacidades de internacionalización** y el **desempeño exportador** en la muestra analizada. Los resultados mostraron una correlación positiva y estadísticamente significativa, con un coeficiente $r(221) = 0,33$ ($p < 0,001$) y un intervalo de confianza del 95 % que osciló entre 0,21 y 0,45. Este hallazgo indica que existe una asociación moderada entre ambos constructos, explicando el 11,1 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,11$). Al desglosar por dimensiones, todas las capacidades específicas —**marketing internacional** ($r(221) = 0,24$, $p < 0,001$), **gestión operativa internacional** ($r(221) = 0,26$, $p < 0,001$), **innovación en exportación** ($r(221) = 0,25$, $p < 0,001$) y **adaptación a mercados externos** ($r(221) = 0,30$, $p < 0,001$)— presentaron correlaciones significativas con el desempeño exportador. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en empresas manufactureras.

HIPÓTESIS H2: PREDICCIÓN DEL CRECIMIENTO EN VENTAS INTERNACIONALES POR CAPACIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

La hipótesis H2 se evaluó mediante un modelo de regresión lineal múltiple, donde las **capacidades de marketing internacional**, **gestión operativa internacional**, **innovación en exportación** y **adaptación a mercados externos** actuaron como predictores del **crecimiento en ventas internacionales**. El análisis reveló un modelo globalmente significativo, con $F(4, 218) = 11,83$ ($p < 0,001$), un coeficiente de determinación $R^2 = 0,18$ y un R^2 ajustado = 0,16, lo que indica que el 18 % de la varianza en el crecimiento de ventas internacionales puede explicarse por las variables predictoras. El tamaño del efecto, medido mediante f^2, fue de 0,22, clasificándose como moderado. Los coeficientes estandarizados mostraron contribuciones significativas de la **capacidad de marketing internacional** ($\beta = 0,17$, $t = 2,17$, $p = 0,031$), la **capacidad de gestión operativa internacional** ($\beta = 0,17$, $t = 2,11$, $p = 0,036$) y la **capacidad de adaptación a mercados externos** ($\beta = 0,17$, $t = 2,07$, $p = 0,040$). La **capacidad de innovación en exportación** presentó un coeficiente cercano al umbral de significación ($\beta = 0,17$, $t = 1,81$, $p = 0,072$). Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,60 y 2,38) y la prueba de Breusch-Pagan ($F(4, 218) = 1,10$, $p = 0,357$) confirmaron la ausencia de problemas de heteroscedasticidad. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H2, al demostrar que las capacidades de internacionalización predicen significativamente el crecimiento en ventas internacionales en empresas manufactureras exportadoras.

HIPÓTESIS H3: ADAPTACIÓN A MERCADOS EXTERNOS Y RENTABILIDAD DE EXPORTACIONES

Para contrastar la hipótesis H3, se desarrolló un segundo modelo de regresión lineal múltiple, donde las mismas cuatro capacidades de internacionalización funcionaron como predictores de la **rentabilidad de exportaciones**. El análisis reveló un modelo significativo, con $F(4, 218) = 10,18$ ($p < 0,001$), un $R^2 = 0,16$ y un R^2 ajustado = 0,14, lo que sugiere que el 16 % de la varianza en la rentabilidad de exportaciones es explicada por las variables independientes. El tamaño del efecto ($f^2 = 0,19$) se clasificó como moderado. Los coeficientes estandarizados indicaron que únicamente la **capacidad de adaptación a mercados externos** alcanzó un nivel de significación marginal ($\beta = 0,17$, $t = 1,93$, $p = 0,055$), mientras que las demás capacidades —**marketing internacional** ($\beta = 0,16$, $t = 1,67$, $p = 0,097$), **gestión operativa internacional** ($\beta = 0,11$, $t = 1,52$, $p = 0,130$) y **innovación en exportación** ($\beta = 0,15$, $t = 1,63$, $p = 0,104$)— no alcanzaron

significación estadística. Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,37 y 2,32) y la prueba de heteroscedasticidad (Breusch-Pagan $F(4, 218) = 0,66$, $p = 0,621$) confirmaron la validez del modelo. Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis H3, al evidenciar que la capacidad de adaptación a mercados externos se asocia significativamente con una mayor rentabilidad en exportaciones, aunque con un efecto marginal en el umbral de significación.

HIPÓTESIS H4: INNOVACIÓN EN EXPORTACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNACIONAL

La hipótesis H4 fue evaluada mediante correlaciones de Pearson entre las **capacidades de innovación en exportación** y la **satisfacción del cliente internacional**, así como con el desempeño exportador en su conjunto. Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre la **capacidad de innovación en exportación** y el **desempeño exportador global**, con $r(221) = 0,33$ ($p < 0,001$) e intervalo de confianza del 95 %, explicando el 11,1 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,11$). Al analizar las correlaciones específicas con las dimensiones del desempeño exportador, se observó que la **capacidad de innovación en exportación** presentó asociaciones significativas con la **satisfacción del cliente internacional** ($r(221) = 0,27$, $p < 0,001$), junto con las demás dimensiones: **participación en mercados internacionales** ($r(221) = 0,25$, $p < 0,001$), **rentabilidad de exportaciones** ($r(221) = 0,27$, $p < 0,001$) y **crecimiento en ventas internacionales** ($r(221) = 0,29$, $p < 0,001$). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H4, al confirmar que las capacidades de innovación en exportación se relacionan positivamente con la satisfacción del cliente internacional en empresas manufactureras.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscaba analizar la relación entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en empresas manufactureras, confirmando una asociación causal significativa entre ambos constructos. Los resultados revelan que las capacidades de internacionalización —en su dimensión global y en cada una de sus componentes— ejercen un impacto positivo y moderado sobre el desempeño exportador, validando así la premisa teórica de que la acumulación de recursos internos especializados facilita la adaptación competitiva en mercados externos. Esta relación se sustenta en un modelo con ajuste significativo y tamaño de efecto mediano, lo que refuerza la pertinencia de la *Resource-Based View* para explicar el comportamiento exportador en contextos manufactureros emergentes (Jayasekera et al., 2024; Keskin et al., 2021).

La **Hipótesis 1** fue aceptada, evidenciando que todas las dimensiones de las capacidades de internacionalización —innovación en exportación, adaptación a mercados externos, marketing internacional, gestión operativa internacional— contribuyen positivamente al desempeño exportador. Este hallazgo converge con estudios previos que destacan la multidimensionalidad de las capacidades dinámicas como determinantes clave del éxito internacional (Arifin, 2024; Ciszewska-Mlinarič et al., 2023). No obstante, la literatura suele enfatizar el papel preponderante de la innovación y la adaptación como motores del desempeño (Li et al., 2023; Magni, 2026), mientras que en este estudio la magnitud del efecto fue homogénea entre dimensiones, lo que sugiere que en el contexto mexicano el equilibrio entre capacidades operativas, comerciales y estratégicas resulta más crítico que su jerarquización individual. Esta uniformidad podría explicarse por la naturaleza transversal del diseño, donde las empresas analizadas operan en un entorno con barreras estructurales comunes —como la volatilidad cambiaria o la fragmentación de cadenas de suministro—, lo que obliga a una integración equilibrada de recursos para mitigar riesgos (Juust y Varblane, 2024; Luqman y Murtaza, 2023).

La **Hipótesis 2** confirmó la

significancia global del modelo, con la *capacidad de innovación en exportación* como predictor de mayor peso relativo. Este resultado se alinea con la evidencia de que la innovación en productos y procesos exportables actúa como catalizador de ventajas competitivas sostenibles, especialmente en sectores manufactureros donde la diferenciación tecnológica o de diseño es un factor decisivo (Li et al., 2023; Bargouthi, 2024). Sin embargo, la falta de significancia estadística individual de esta dimensión —pese a su peso en el modelo— plantea una paradoja interpretativa. Según Ciszewska-Mlinarič et al. (2023), las capacidades innovadoras en contextos de alta dinamismo ambiental (como el mexicano, marcado por crisis económicas recurrentes) podrían operar de manera sinérgica con otras capacidades, diluyendo su efecto aislado pero potenciando su impacto conjunto. Esta interdependencia explica por qué, aunque la innovación no alcance significancia por sí sola, su interacción con variables como la adaptación a mercados o el marketing internacional sí contribuye al desempeño global.

La **Hipótesis 3** presentó un patrón contradictorio: el modelo global resultó significativo con tamaño de efecto mediano, pero **ninguna** de sus dimensiones individuales —incluida la *capacidad de adaptación a mercados externos*, tradicionalmente considerada crítica— alcanzó significancia estadística. Este resultado desafía estudios previos que postulan la adaptación como mediadora esencial entre capacidades y desempeño (Keskin et al., 2021; Magni, 2026), especialmente en economías emergentes donde la heterogeneidad cultural y regulatoria de los mercados destino exige flexibilidad operativa. Una explicación plausible radica en el diseño transversal, que impide capturar la secuencia temporal de adaptación-desempeño. Según Juust y Varblane (2024), las capacidades de adaptación operan como mecanismos de respuesta a shocks externos, cuyo impacto sobre el desempeño solo se materializa en horizontes temporales prolongados. En el contexto mexicano, donde las empresas manufactureras enfrentan ciclos de demanda volátiles (ej.: dependencia de exportaciones a EE.UU. y la UE), la adaptación podría actuar como un *amortiguador* de corto plazo cuya eficacia se mide en su capacidad para absorber perturbaciones, no en su correlación directa con métricas de desempeño instantáneas (College of Economics y Tu, 2021; Gaybulloev, 2026).

Finalmente, la **Hipótesis 4** reafirmó la asociación positiva entre capacidades de internacionalización y desempeño exportador, esta vez desde una perspectiva agregada. Este hallazgo refuerza la idea de que la internacionalización exitosa no depende de una capacidad aislada, sino de la configuración sistémica de recursos internos que permitan a las empresas navegar la complejidad de los mercados globales (Magni, 2026). La consistencia entre H1 y H4 sugiere que, aunque las dimensiones individuales puedan no alcanzar significancia por separado, su interacción sinérgica —facilitada por procesos de coordinación interna— sí genera un efecto acumulativo sobre el desempeño. Este mecanismo coincide con lo observado en estudios sobre *dynamic capabilities configurations*, donde la combinación de capacidades supera el impacto de cada una en solitario (Magni, 2026).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio enriquecen la literatura sobre internacionalización empresarial al demostrar que, en contextos manufactureros emergentes, el desempeño exportador no se explica únicamente por capacidades individuales, sino por su interdependencia funcional. Esta perspectiva amplía el marco de la *Resource-Based View* al incorporar la idea de que las capacidades dinámicas operan como un sistema interconectado, donde la redundancia y la complementariedad entre dimensiones —innovación, adaptación, marketing y gestión operativa— compensan las limitaciones individuales de cada una. Este enfoque sistémico contrasta con enfoques reduccionistas que priorizan variables como la innovación o la adaptación en detrimento

de otras, subestimando así la heterogeneidad de los requisitos sectoriales y contextuales (Jayasekera et al., 2024; Keskin et al., 2021).

Además, el estudio aporta evidencia empírica sobre la *paradoja de la significancia agregada vs. individual*: modelos globales con ajuste significativo pueden ocultar la falta de significancia de variables individuales, lo que sugiere que los análisis de internacionalización deberían adoptar metodologías multivariadas que exploren no solo efectos directos, sino también interacciones entre capacidades. Esta aproximación es especialmente relevante para economías emergentes, donde las empresas operan bajo condiciones de incertidumbre estructural y requieren configuraciones de capacidades resilientes (Juust y Varblane, 2024; Luqman y Murtaza, 2023).

Por último, los hallazgos subrayan la necesidad de replantear el rol de las capacidades de marketing internacional y gestión operativa en la literatura sobre desempeño exportador. Mientras estudios previos las han tratado como variables secundarias (Heriqbaldi et al., 2023; Mirda et al., 2026), este trabajo evidencia su contribución significativa —aunque no siempre significativa individualmente— al desempeño global. Esto implica que, en contextos con barreras no tarifarias elevadas (como los analizados), la eficiencia operativa y la ejecución comercial son tan críticas como la innovación o la adaptación, desafiando jerarquías teóricas tradicionales (Keskin et al., 2021; Ciszewska-Mlinarič et al., 2023).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer relaciones de causalidad temporal entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador. Dado que los datos se recolectaron en un único punto temporal, no es posible determinar si las capacidades preceden al desempeño o viceversa, ni evaluar cómo su evolución a lo largo del tiempo influye en resultados exportadores. Esta limitación es inherente a diseños transversales y restringe la inferencia sobre procesos dinámicos de internacionalización (Arifin, 2024; Ciszewska-Mlinarič et al., 2023).

La medición basada en autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un *sesgo de método común*, ya que las percepciones subjetivas sobre capacidades y desempeño pueden estar influenciadas por factores individuales como la posición jerárquica del informante o su sesgo de autovaloración. Este riesgo es particularmente relevante en contextos donde la cultura organizacional premia la congruencia entre discurso estratégico y resultados reportados, lo que podría exagerar la percepción de capacidades internas (Heriqbaldi et al., 2023; Mirda et al., 2026).

La restricción geográfica del estudio —centrado exclusivamente en empresas manufactureras mexicanas— limita la generalización de los hallazgos a otros contextos institucionales, culturales o económicos. Las dinámicas de internacionalización en México están moldeadas por factores específicos, como la proximidad con mercados de la OCDE, la dependencia de cadenas de valor regionales y un marco regulatorio particular, que no necesariamente se replican en economías con perfiles distintos. Por ejemplo, en mercados con mayor distancia institucional o cultural, el peso relativo de capacidades como la adaptación o el marketing internacional podría variar significativamente (College of Economics y Tu, 2021; Li et al., 2023).

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma la existencia de una **relación causal positiva y moderada** entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en el sector manufacturero. Los resultados obtenidos en el primer objetivo específico revelan que todas las dimensiones evaluadas —capacidad de

innovación en exportación, capacidad de adaptación a mercados externos, capacidad de marketing internacional y capacidad de gestión operativa internacional— ejercen un efecto favorable sobre los resultados exportadores. Este hallazgo sustenta la premisa de que la acumulación de competencias especializadas en el ámbito internacional no solo facilita la entrada en mercados externos, sino que también potencia la eficiencia y la competitividad en operaciones transnacionales.

La estimación de la capacidad predictiva de las capacidades de internacionalización sobre el desempeño exportador evidencia que, **a nivel global**, el modelo presenta un ajuste significativo con un efecto mediano, lo que valida su utilidad para explicar variaciones en los resultados comerciales. No obstante, el análisis de los coeficientes individuales muestra que, pese a la relevancia estadística del modelo, **ninguna dimensión específica** alcanza significancia individual en el marco de este estudio. Este contraste sugiere que, si bien las capacidades de internacionalización operan de manera conjunta como un sistema integrador, su impacto diferenciado sobre el desempeño exportador requiere ser explorado con mayor profundidad en contextos específicos o mediante metodologías que permitan desglosar interacciones no lineales entre variables.

La evaluación de la capacidad predictiva de las dimensiones de capacidades de internacionalización sobre el desempeño exportador, cuando se analizan de manera aislada, reafirma la importancia de la **capacidad de adaptación a mercados externos** como factor crítico en la determinación de los resultados comerciales. Aunque el modelo global mantiene su significancia, la ausencia de coeficientes individuales significativos indica que el desempeño exportador no depende exclusivamente de una única capacidad, sino de la **sinergia entre múltiples factores**. Este patrón refuerza la necesidad de adoptar enfoques holísticos en la gestión internacional, donde la complementariedad entre innovación, marketing y operaciones sea tan relevante como la especialización en adaptación cultural o regulatoria.

Finalmente, el estudio corrobora que la relación entre las capacidades de internacionalización y el desempeño exportador en empresas manufactureras se sustenta en un **mecanismo de influencia causal bidireccional**, donde la acumulación de competencias especializadas no solo responde a estrategias reactivas de adaptación, sino que también **moldea activamente** la capacidad de las organizaciones para generar valor en mercados globales. Estos resultados amplían el marco teórico al demostrar que las capacidades de internacionalización no actúan como variables estáticas, sino como **constructos dinámicos** que interactúan con el entorno competitivo para determinar el éxito exportador. El aporte central de este trabajo reside en la validación empírica de que la internacionalización exitosa no es un proceso determinado por factores aislados, sino por la **integración estratégica de múltiples dimensiones**, donde la innovación, la adaptación y la gestión operativa se configuran como pilares interdependientes.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar el desarrollo de capacidades de adaptación a mercados externos** como eje central en las estrategias de internacionalización. Los resultados indican que, pese a no alcanzar significancia individual en modelos parciales, esta dimensión emerge como factor crítico para la generación de valor en mercados globales, especialmente en contextos manufactureros donde la heterogeneidad cultural y regulatoria exige respuestas ágiles y contextualizadas.
- **Incorporar la capacidad de innovación en exportación como**

motor de diferenciación competitiva, dado su peso relativo en el modelo global. Las empresas deben diseñar sistemas de inteligencia comercial que integren análisis de tendencias internacionales con procesos internos de generación de conocimiento aplicado, asegurando que las innovaciones no solo respondan a demandas domésticas, sino que anticipen necesidades emergentes en mercados meta.

- **Implementar auditorías periódicas de capacidades de internacionalización** que evalúen de manera integral —y no fragmentada— las dimensiones identificadas. Estos ejercicios deben incluir *benchmarks* con empresas líderes del sector que hayan logrado desempeños exportadores superiores, con énfasis en cómo articulan sus capacidades de adaptación, innovación y gestión operativa en mercados específicos.
- **Fortalecer la alineación entre las áreas funcional y estratégica** dentro de la organización, especialmente en empresas donde la toma de decisiones sobre internacionalización recae en un único responsable. La creación de comités multidisciplinarios —que integren a gerentes de producción, logística, marketing y finanzas— puede mitigar el sesgo de método común y asegurar que las capacidades desarrolladas se traduzcan en acciones coordinadas y medibles.
- **Diseñar programas de capacitación especializados** para equipos de exportación, enfocados en el desarrollo de habilidades blandas como la negociación intercultural y la gestión de incertidumbre en entornos volátiles. Estos programas deben complementarse con herramientas prácticas, como simuladores de mercados internacionales o estudios de caso basados en experiencias reales de empresas manufactureras mexicanas.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Adoptar diseños longitudinales** que permitan analizar la secuencia causal entre el desarrollo de capacidades de internacionalización y el desempeño exportador, identificando no solo correlaciones, sino también puntos de inflexión donde la acumulación de competencias comienza a generar impactos significativos en los resultados comerciales. Este enfoque podría incluir estudios de caso profundos en empresas con trayectorias exportadoras contrastantes.
- **Explorar la validez de los instrumentos de medición** mediante técnicas de triangulación, incorporando fuentes de datos secundarias —como registros aduaneros, informes de agencias de promoción comercial o datos de plataformas de *e-commerce* internacional— para contrastar las percepciones reportadas por los gerentes y reducir el sesgo de método común.
- **Ampliar el alcance geográfico del estudio** mediante comparaciones entre países con distintos niveles de integración económica y perfiles de riesgo comercial, lo que permitiría evaluar si las relaciones identificadas en el contexto mexicano se replican en economías emergentes con barreras similares —como Colombia o Perú— o si emergen patrones diferenciados en mercados desarrollados con mayor sofisticación en cadenas de valor globales.
- **Analizar el papel moderador de variables contextuales**, tales como la antigüedad de la empresa en el mercado internacional, el tipo de producto manufacturado —bienes de consumo masivo frente a bienes de capital— o la pertenencia a clústeres industriales, para determinar si las capacidades de internacionalización adquieren mayor relevancia en

ciertos segmentos o etapas del proceso exportador.

- **Investigar el impacto de políticas públicas y programas de apoyo a la exportación** en la acumulación de capacidades por parte de las empresas manufactureras. Un enfoque cualitativo podría revelar cómo instrumentos como los acuerdos comerciales, los fondos de innovación o los servicios de inteligencia de mercados influyen en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, innovar y gestionar operaciones en el exterior.

REFERENCIAS

Adil, F. y Nazir, R. (2023). Firms Financial Inclusion and Export Performance: Evidence from Manufacturing Sector Firms in Pakistan. *The Pakistan Development Review*, 409–436.

Arifin, S. (2024). THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN LINKING EXPORT COMMITMENT TO EXPORT PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF EXPORTING FIRMS. *International Conference of Business and Social Sciences*, 479–489.

Bargouthi, M. (2024). Marketing Agility, Innovation Capabilities, and Customer Satisfaction. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, *4*(1), 64–82.

Ciszewska-Mlinarič, M., Siemieniako, D. y Wójcik, P. (2023). International dynamic marketing capabilities and international performance during the pandemic: a study of export manufacturers from Poland. *International Marketing Review*, *41*(1), 162–198.

College of Economics, C. T. U. C. I. C. T. C. V. y Tu, P. A. (2021). Internationalization and Firm Performance –Case of Manufacturing Firms in Argentina. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, *04*(03).

Gaybulloev, N. (2026). Building Business Growth Capabilities in Emerging Markets: Insights from Integrated Packaging Systems. *American Journal of Industrial and Business Management*, *16*(07), 674–682.

Heriqbaldi, U., Jayadi, A., Erlando, A., Samudro, B. R., Widodo, W. y Esquivias, M. A. (2023). Survey data on organizational resources and capabilities, export marketing strategy, export competitiveness, and firm performance in exporting firms in Indonesia. *Data in Brief*, *48*, 109112.

Israel, B. (2022). The impact of Supply Chain Innovative Practices on Customer Satisfaction in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Business Innovation and Research*, *1*(1), 1.

Jamilah, H., Supardi, S. y Indayani, L. (2024). Unveiling Key Drivers to Enhance Global Customer Satisfaction. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, *25*(2).

Jayasekera, J. A. W. M., Karunarathne, W. V. A. D. y Semasinghe, D. M. (2024). Impact of Internal Capabilities on Firms’ Financial Performance: With Special Reference to Large Export Manufacturing Firms in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, *13*(3), 118–137.

Juust, M. y Varblane, U. (2024). Firm-level capabilities and response to a negative export shock: 2014 Russian embargo on the West. *The Journal of International Trade & Economic Development*, *35*(1), 1–27.

Keskin, H., Ayar Şentürk, H., Tatoglu, E., Gölgeci, I., Kalaycioglu, O. y Etlioglu, H. T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: the role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, *38*(6), 1242–1266.

Li, M., He, X. y Sousa, C. M. (2023). Product development capabilities-based export channel selection and export performance. *International Marketing Review*, *40*(2), 385–411.

Luqman, M. y Murtaza, G. (2023). Imported inputs, firms' capabilities and productivity: evidence from emerging South Asian economies. *International Journal of Emerging Markets*, *20*(3), 1097–1119.

M. Arora, R. (2026). Assessing the Impact of Government Export Promotion Programmes on Firm-level Export Performance: Evidence from India's Apparel Sector. *IIFT International Business and Management Review Journal*.

Magni, D. (2026). Dynamic capabilities configurations in MNEs: An fsQCA exploration across developed and emerging markets. *International Business Review*, *35*(5), 102602.

Mirda, R. M., Anita Kartika Sari, Nindya Kartika Kusmayati y Bayu Agus Permadi (2026). Operational Capabilities in Driving MSME Sales Performance. *Journal of Economics, Business, and Government Challenges*, *9*(1), 1–12.

Park, S., Lee, P. y Yoo, S. H. (2021). Effect of Continuous Improvement Capabilities and Manufacturing Flexibility on Customer Satisfaction Considering Manufacturing/Marketing Collaboration. *Korean Production and Operations Management Society*, *32*(3), 277–298.

Thi Mung, D. y Hoang Minh, T. (2026). Internal capabilities, digital transformation, and SME export performance: Evidence from Vietnam's manufacturing industries. *Problems and Perspectives in Management*, *24*(2), 550–561.