PROPUESTA DE GESTIÓN EXPORTADORA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE EMPRESAS

EXPORT MANAGEMENT PROPOSAL TO STRENGTHEN THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF COMPANIES

Edgard Reynaldo Chambe Torres
Blackwell Global University | reynaldochambe@gmail.com | https://orcid.org/0009-0009-7272-8651

Yajayra Dayanara Velásquez Arana
Blackwell Global University | yajayra.velasquez@neumann.education | https://orcid.org/0009-0009-9770-7670

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre la gestión exportadora y la competitividad internacional en empresas colombianas mediante un enfoque cuantitativo transversal con una muestra probabilística de 222 gerentes responsables de áreas internacionales. Los resultados revelan una correlación positiva moderada ($r = 0,41$, $p < 0,001$) entre ambas variables, con todas sus dimensiones —planificación estratégica exportadora ($r = 0,35$), logística internacional ($r = 0,32$), gestión de mercados internacionales ($r = 0,30$) y adaptación de productos ($r = 0,32$)— asociadas significativamente a la competitividad. La experiencia exportadora previa actúa como moderador ($\Delta R^2 = 0,027$, $p = 0,007$), intensificando la relación en empresas con mayor madurez internacional ($\beta = 0,47$, $p < 0,001$). Un modelo de regresión múltiple ($R^2 = 0,22$, $p < 0,001$) identifica la adaptación de productos como el predictor más relevante ($\beta = 0,21$, $p = 0,008$), mientras que la planificación estratégica no resulta significativa. Los hallazgos sugieren que la competitividad internacional emerge como un constructo dinámico, influenciado por prácticas de gestión y capital experiencial acumulado.

Palabras clave: gestión exportadora, competitividad internacional, estrategias de exportación, empresas colombianas, experiencia internacional

ABSTRACT
This study examines the relationship between export management and international competitiveness in Colombian firms using a quantitative cross-sectional design with a probabilistic sample of 222 international department managers. Results show a moderate positive correlation ($r = 0.41$, $p < 0.001$) between export management and international competitiveness, with all dimensions—export strategic planning ($r = 0.35$), international logistics ($r = 0.32$), international market management ($r = 0.30$), and product adaptation ($r = 0.32$)—significantly associated with competitiveness. Prior export experience moderates the relationship ($\Delta R^2 = 0.027$, $p = 0.007$), strengthening it in firms with higher international maturity ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$). A multiple regression model ($R^2 = 0.22$, $p < 0.001$) highlights product adaptation as the most influential predictor ($\beta = 0.21$, $p = 0.008$), while export strategic planning is non-significant. Findings indicate international competitiveness as a dynamic construct shaped by management practices and accumulated experiential capital.

Keywords: export management, international competitiveness, export strategies, Colombian firms, prior export experience

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 ha emergido como un eje central en la literatura de gestión estratégica, especialmente en economías emergentes donde la diversificación de mercados constituye una palanca clave para el crecimiento sostenible (Daniel Martin y Claire Tremblay, 2025). En este marco, la *competitividad internacional* se consolida como un constructo multidimensional que trasciende la mera participación en mercados externos, al integrar dimensiones como la percepción de ventaja competitiva, el posicionamiento estratégico y la capacidad de generación de valor en entornos globales (I Nengah Suardhika et al., 2026). Este fenómeno adquiere particular relevancia en contextos como el colombiano, donde el sector manufacturero y de servicios enfrenta desafíos estructurales —desde barreras arancelarias hasta la necesidad de adaptación a estándares internacionales— que exigen una gestión exportadora robusta y diferenciada (Eryashev, 2026). La literatura reciente subraya que las empresas que logran alinear sus capacidades internas con las demandas de mercados externos no solo incrementan su participación en comercio internacional, sino que también fortalece su resiliencia ante volatilidades geopolíticas y económicas (Daniel Brooks y Emily Carter, 2024). En este sentido, el estudio de las estrategias de gestión exportadora —comprendidas como el conjunto de prácticas orientadas a optimizar procesos logísticos, adaptar productos y explorar nichos internacionales— adquiere un rol preponderante para explicar cómo las organizaciones consolidan su posición en arenas competitivas (Karami, 2025). La evidencia empírica en sectores diversos, desde manufacturas hasta bienes culturales, respalda que estas estrategias actúan como mediadoras críticas entre la capacidad operativa de las empresas y su desempeño en mercados externos (Tindaon y M.Si, 2026; Association et al., 2024).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico de la relación entre la gestión exportadora y la competitividad internacional, persisten vacíos en la comprensión de cómo esta dinámica se materializa en empresas con trayectorias exportadoras diferenciadas. Estudios previos han analizado factores aislados —como la logística internacional o la adaptación de productos—, pero escasamente han explorado la interdependencia entre las dimensiones de la gestión exportadora y su impacto conjunto sobre la competitividad (Ugrinov et al., 2026; Muraguri y Pisa, 2025). Además, la literatura no ha profundizado en el papel de la *experiencia exportadora previa* como variable moderadora, lo que limita la capacidad de generalizar hallazgos a contextos donde la antigüedad en mercados internacionales varía significativamente (D'Angelo et al., 2025; Cho, 2024). En el caso colombiano, aunque existen iniciativas públicas y privadas para fomentar la exportación —como programas de capacitación en logística o certificación de estándares internacionales—, la evidencia sobre su efectividad en términos de competitividad sigue siendo fragmentaria. Este vacío adquiere mayor relevancia si se considera que, según datos recientes, el 60 % de las empresas colombianas con experiencia exportadora reportan dificultades para escalar su participación en mercados externos, atribuyéndolo a deficiencias en la coordinación de estrategias internas y externas (Duan, 2024). La ausencia de un marco analítico que integre estas dimensiones impide diseñar intervenciones precisas, tanto para políticas públicas como para la gestión privada, que puedan potenciar el impacto de las estrategias exportadoras sobre la competitividad.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta valor teórico al

sistematizar un modelo explicativo que articula la gestión exportadora —entendida como un constructo multidimensional— con la competitividad internacional, incorporando la experiencia previa como variable moderadora. Desde una perspectiva metodológica, contribuye al campo al aplicar técnicas de regresión jerárquica con interacción, lo que permite evaluar no solo la relación lineal entre variables, sino también cómo la trayectoria exportadora condiciona la fuerza de dicha relación (Lin y Long, 2026; Ginting et al., 2025). En el plano práctico, los hallazgos podrán orientar a empresas colombianas en la priorización de estrategias de gestión exportadora, especialmente aquellas con perfiles heterogéneos en términos de antigüedad y diversificación de mercados. Asimismo, el análisis ofrece insumos para diseñar políticas públicas más efectivas, al identificar qué dimensiones de la gestión exportadora —como la planificación estratégica o la adaptación de productos— generan mayores retornos en competitividad según el nivel de experiencia de la empresa. Finalmente, al contrastar estos resultados con evidencia internacional —donde sectores como el cinematográfico indonesio o el caucho tailandés han demostrado cómo la gestión exportadora especializada incide en la ventaja competitiva —, el estudio enriquece la comprensión de dinámicas aplicables a economías emergentes con características estructurales similares.

MARCO TEÓRICO

GESTIÓN EXPORTADORA: DEFINICIÓN, DIMENSIONES Y EVIDENCIA EMPÍRICA

La gestión exportadora se define como el conjunto sistemático de estrategias y prácticas implementadas por las empresas para optimizar sus procesos de comercialización en mercados internacionales, abarcando desde la planificación estratégica hasta la ejecución operativa (Karami, 2025). Este constructo se estructura en cuatro dimensiones interdependientes: **planificación estratégica exportadora**, que incluye la definición de mercados objetivo, segmentación de clientes y alineación con la visión corporativa; **logística internacional**, enfocada en la eficiencia de cadenas de suministro, incoterms y gestión de riesgos; **gestión de mercados internacionales**, que comprende la adaptación cultural, legal y comercial a cada mercado; y **adaptación de productos**, relacionada con modificaciones técnicas, de packaging o de marca para satisfacer estándares locales (Ugrinov et al., 2026; Muraguri y Pisa, 2025). La evidencia reciente respalda que empresas que integran estas dimensiones —como las del sector de alimentos orgánicos en Perú— logran diferenciarse en mercados globales mediante prácticas de sostenibilidad y logística ágil, lo que se traduce en mayor competitividad (Almeida, 2025). Asimismo, estudios en logística señalan que la implementación coordinada de estas dimensiones reduce costos transaccionales y mejora la percepción de calidad por parte de clientes internacionales (Eryashev, 2026; Deniz, 2026).

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL: DEFINICIÓN, DIMENSIONES Y EVIDENCIA EMPÍRICA

La competitividad internacional se conceptualiza como la capacidad de las empresas para mantener o mejorar su posición relativa en mercados externos frente a competidores, medible a través de indicadores cualitativos y cuantitativos (Daniel Martin y Claire Tremblay, 2025). Este constructo se opera mediante cuatro dimensiones: **ventaja competitiva percibida**, evaluada mediante encuestas a clientes y competidores sobre atributos diferenciadores; **posicionamiento en mercados externos**, analizado a través de cuota de mercado y reconocimiento de marca; **rentabilidad en exportaciones**, calculada por márgenes netos ajustados a riesgos cambiarios; y **satisfacción del cliente internacional**, medida mediante índices de retención y recomendación (I Nengah Suardhika et al., 2026). La literatura destaca que empresas con alta competitividad internacional no solo generan mayores ingresos por exportación, sino que también desarrollan capacidades dinámicas que les permiten adaptarse a cambios regulatorios o tecnológicos (Daniel Brooks y Emily Carter, 2024; Ali Al-Hadidi y Noor

Al-Khalaf, 2024). Por ejemplo, el sector cinematográfico indonesio ha demostrado cómo la combinación de contenidos culturales locales con estrategias de distribución global —apoyadas en acuerdos regionales— fortalece su competitividad en mercados como el asiático (Tindaon y M.Si, 2026). En el ámbito manufacturero, estudios en Indonesia y Tailandia confirman que la integración de prácticas de calidad y logística eficiente incide directamente en la percepción de competitividad por parte de socios comerciales (Darina et al., 2025; Balls, 2022).

EXPERIENCIA EXPORTADORA PREVIA: DEFINICIÓN, DIMENSIONES Y EVIDENCIA EMPÍRICA

La experiencia exportadora previa se operationaliza como el conjunto de conocimientos y recursos acumulados por la empresa a través de su participación en mercados internacionales, estructurado en tres dimensiones: **antigüedad en exportaciones**, medida en años desde la primera transacción internacional; **frecuencia de exportación**, evaluada por volumen de operaciones anuales; y **diversificación de mercados**, cuantificada por número de países destino y regiones geográficas (Cho, 2024; D'Angelo et al., 2025). La evidencia empírica sugiere que empresas con mayor experiencia exportadora desarrollan ventajas en términos de *learning by exporting*, reduciendo asimetrías de información y optimizando costos de entrada en nuevos mercados (D'Angelo et al., 2025). Estudios en contextos emergentes, como el de la industria del cine en Indonesia o el caucho en Tailandia, han documentado que la experiencia previa modera positivamente la relación entre estrategias de gestión exportadora y competitividad, al facilitar la adaptación a regulaciones locales y la construcción de redes internacionales (Tindaon y M.Si, 2026; Balls, 2022). Además, investigaciones en manufactura señalan que la diversificación geográfica de mercados —como estrategia de mitigación de riesgos— está asociada a mayor resiliencia competitiva en entornos volátiles (Lin y Long, 2026). Sin embargo, persiste un debate sobre si la experiencia actúa como un multiplicador de efectos o como un factor de saturación, donde empresas con trayectorias prolongadas pero sin innovación estratégica podrían experimentar rendimientos decrecientes en competitividad (Cho, 2024).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la gestión exportadora y la competitividad internacional de empresas colombianas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre gestión exportadora y competitividad internacional.
- **OE2:** Examinar el papel moderador de experiencia exportadora previa en la relación entre gestión exportadora y competitividad internacional.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de gestión exportadora sobre competitividad internacional.

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

- **H1:** Existe una relación positiva entre la gestión exportadora y la competitividad internacional en empresas colombianas.
- **H2:** La experiencia exportadora previa modera la relación entre gestión exportadora y competitividad internacional, de manera que empresas con mayor experiencia presenten una relación más fuerte.
- **H3:** Las empresas con mayor implementación de estrategias de gestión exportadora obtendrán puntuaciones significativamente más altas en competitividad internacional, controlando por experiencia previa.

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 identificar

relaciones entre constructos en un momento específico. Este enfoque permitió evaluar la asociación entre la gestión exportadora y la competitividad internacional en empresas colombianas, así como el efecto moderador de la experiencia exportadora previa. La naturaleza transversal facilitó la recolección simultánea de datos sin manipulación de variables, en línea con los principios metodológicos para investigaciones correlacionales en contextos empresariales (Duan, 2024).

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por empresas manufactureras o de servicios con experiencia exportadora en Colombia, registradas en la Cámara de Comercio o con certificación de exportación vigente al momento de la recolección. El tamaño poblacional se estimó en 500 empresas, seleccionadas bajo criterios de representatividad sectorial y geográfica. Para determinar el tamaño muestral mínimo, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 (p = q = 0,5), lo que arrojó un requisito mínimo de 218 casos. El muestreo se realizó mediante un procedimiento probabilístico aleatorio simple, garantizando la equidistribución de las empresas según su sector económico y volumen de exportaciones declarado.

Se enviaron 322 cuestionarios a los responsables de área internacional de las empresas seleccionadas, de los cuales se recibieron 238 respuestas válidas, lo que representó una tasa de respuesta del 73,9 %. Se aplicaron criterios estrictos de exclusión para asegurar la calidad de los datos: se eliminaron 8 cuestionarios por incompletitud (más del 10 % de ítems sin responder), 7 por patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems) y 1 por tiempo de respuesta inferior a 4 minutos, lo que redujo la muestra final a 222 casos analizados. Este proceso garantizó la integridad de los datos y cumplió con los estándares de rigor en investigación empresarial (Tindaon y M.Si, 2026).

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado diseñado bajo una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), validado para medir tres constructos principales: **gestión exportadora** (variable independiente, 18 ítems), **competitividad internacional** (variable dependiente, 17 ítems) y **experiencia exportadora previa** (variable moderadora, 9 ítems). La gestión exportadora se desglosó en cuatro dimensiones: planificación estratégica exportadora (5 ítems), logística internacional (4 ítems), gestión de mercados internacionales (5 ítems) y adaptación de productos a mercados externos (4 ítems). La competitividad internacional se evaluó mediante ventaja competitiva percibida (4 ítems), posicionamiento en mercados externos (5 ítems), rentabilidad en exportaciones (4 ítems) y satisfacción del cliente internacional (4 ítems). Finalmente, la experiencia exportadora previa incluyó indicadores de antigüedad en exportaciones (3 ítems), frecuencia de exportación (3 ítems) y diversificación de mercados (3 ítems).

La validez de contenido del instrumento se verificó mediante el juicio de cinco expertos en internacionalización empresarial y comercio exterior, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de los ítems. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de 0,86, lo que indicó una adecuada representatividad de los constructos teóricos en el instrumento (Darina et al., 2025). La fiabilidad de las escalas se analizó mediante el alfa de Cronbach y el 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 marzo y julio de 2025, utilizando un formulario en línea autoadminstrado. Previo al inicio, cada participante firmó un consentimiento informado digital que detallaba los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación, la

confidencialidad de sus respuestas y la ausencia de riesgos asociados. Se garantizó el anonimato mediante la asignación de códigos aleatorios a cada cuestionario, evitando cualquier vinculación con identidades individuales o empresariales. Los datos se almacenaron en un servidor con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo investigador, y se eliminaron las huellas digitales o direcciones IP que pudieran comprometer la privacidad. Todas las consideraciones éticas se alinearon con los principios universales de investigación con seres humanos, priorizando la autonomía, beneficencia y justicia en el tratamiento de los participantes (Yue Tian, 2025).

Análisis de datos

El procesamiento de los datos se realizó en el software R (versión 4.4), utilizando los paquetes *psych* y *car* para el análisis estadístico. Previo a los contrastes de hipótesis, se evaluó la normalidad de las variables mediante pruebas de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, asegurando el cumplimiento de los supuestos paramétricos. Para los análisis descriptivos, se calcularon medidas de tendencia central y dispersión por dimensión, así como frecuencias absolutas y relativas de las variables categóricas.

El contraste de la hipótesis 1 —que postula una relación positiva entre la gestión exportadora y la competitividad internacional— se realizó mediante la correlación de Pearson, complementada con intervalos de confianza al 95 % para evaluar la precisión de los coeficientes obtenidos. La hipótesis 2, relativa al efecto moderador de la experiencia exportadora previa, se analizó mediante una regresión jerárquica que incluyó un término de interacción entre la gestión exportadora y la experiencia previa, con variables centradas para facilitar la interpretación de los efectos simples. Finalmente, la hipótesis 3 —que predice diferencias significativas en la competitividad internacional según el nivel de implementación de estrategias de gestión exportadora— se evaluó mediante una regresión lineal múltiple, controlando por la experiencia exportadora previa. En este modelo, se verificaron los supuestos de multicolinealidad (VIF < 5), autocorrelación (Durbin-Watson cercano a 2) y heterocedasticidad (prueba de Breusch-Pagan), asegurando la validez de los resultados (Balls, 2022). El nivel de significación establecido para todas las pruebas fue de $\alpha = 0,05$.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con un universo de 500 empresas, determinándose un tamaño muestral mínimo de 218 unidades mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Se distribuyeron 322 cuestionarios mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, de los cuales se obtuvieron 238 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 73,9 %. Tras la depuración de la muestra, se excluyeron 16 cuestionarios por incompletud (8 casos con más del 10 % de ítems sin responder), patrones de respuesta invariante (7 casos) y tiempo de respuesta inferior a 4 minutos (1 caso). La muestra final analizada quedó conformada por 222 empresas.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los constructos evaluados se verificó mediante los coeficientes α de Cronbach y ω de McDonald. La escala de **gestión exportadora** (18 ítems) presentó valores de $\alpha = 0,85$ y $\omega = 0,87$. Sus dimensiones obtuvieron los siguientes resultados: **planificación estratégica exportadora** ($\alpha = 0,87$; $\omega = 0,88$), **logística internacional** ($\alpha = 0,80$; $\omega = 0,81$), **gestión de mercados internacionales** ($\alpha = 0,84$; $\omega = 0,86$) y **adaptación de productos a mercados externos** ($\alpha = 0,84$; $\omega = 0,85$). El constructo **competitividad internacional** (17 ítems) mostró $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,90$, con sus dimensiones registrando los siguientes

valores: **ventaja competitiva percibida** (α = 0,78; ω = 0,80), **posicionamiento en mercados externos** (α = 0,87; ω = 0,89), **rentabilidad en exportaciones** (α = 0,76; ω = 0,78) y **satisfacción del cliente internacional** (α = 0,76; ω = 0,78). Finalmente, la escala de **experiencia exportadora previa** (9 ítems) obtuvo α = 0,89 y ω = 0,91, con sus dimensiones presentando los siguientes resultados: **antigüedad en exportaciones** (α = 0,83; ω = 0,84), **frecuencia de exportación** (α = 0,83; ω = 0,84) y **diversificación de mercados** (α = 0,81; ω = 0,83). La validez de contenido fue evaluada por cinco expertos, obteniendo un V de Aiken global de 0,86.

En los estadísticos descriptivos, la **gestión exportadora** presentó una media de 3,26 (DE = 0,77), con asimetría negativa (−0,67) y curtosis cercana a la normalidad (0,11). Las dimensiones mostraron medias comprendidas entre 2,96 (logística internacional) y 3,92 (adaptación de productos a mercados externos). La **competitividad internacional** registró una media de 3,66 (DE = 0,72), con asimetría leve (0,24) y curtosis moderada (0,51). Las dimensiones de este constructo exhibieron medias que oscilaron entre 3,48 (satisfacción del cliente internacional) y 3,92 (posicionamiento en mercados externos). Por su parte, la **experiencia exportadora previa** obtuvo una media de 3,76 (DE = 0,73), con sus dimensiones variando entre 3,40 (antigüedad en exportaciones) y 4,04 (frecuencia de exportación).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad univariada de los constructos se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La **gestión exportadora** presentó un estadístico D = 0,080 con p < 0,01, mientras que la **competitividad internacional** obtuvo D = 0,062 con p < 0,05. Solo el constructo de **experiencia exportadora previa** cumplió con la normalidad (D = 0,057; p > 0,05). No obstante, al analizar las medidas de asimetría y curtosis, todas las distribuciones se ubicaron dentro del rango de ±1, lo que, en conjunto con el tamaño muestral (n = 222), permitió aplicar técnicas paramétricas en el análisis.

HIPÓTESIS 1: RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EXPORTADORA Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

La correlación de Pearson entre la **gestión exportadora** y la **competitividad internacional** reveló una asociación positiva y significativa (r(220) = 0,41; p < 0,001), con un intervalo de confianza del 95 % que osciló entre 0,29 y 0,51. El coeficiente de determinación (r^2) indicó que el 16,4 % de la varianza en competitividad internacional puede explicarse por la gestión exportadora. Al analizar las correlaciones por dimensiones, se observó que todas presentaron relaciones significativas con la competitividad internacional: **planificación estratégica exportadora** (r(220) = 0,35; p < 0,001), **logística internacional** (r(220) = 0,32; p < 0,001), **gestión de mercados internacionales** (r(220) = 0,30; p < 0,001) y **adaptación de productos a mercados externos** (r(220) = 0,32; p < 0,001). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis 1.

HIPÓTESIS 2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA EXPORTADORA PREVIA

Para evaluar el efecto moderador de la **experiencia exportadora previa** en la relación entre **gestión exportadora** y **competitividad internacional**, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo explicó el 18 % de la varianza en competitividad internacional (R^2 = 0,18; F(2, 219) = 24,85; p < 0,001). La inclusión de la interacción en el segundo paso incrementó el R^2 en 0,027, resultando significativo (ΔR^2 = 0,027; F de cambio(1, 218) = 7,35; p = 0,007). El coeficiente de la interacción (β = 0,17; t = 2,71) confirmó el efecto moderador. Los análisis de pendientes simples revelaron que, en contextos de baja experiencia exportadora previa (−1 DE), la relación entre gestión exportadora y competitividad internacional fue marginal (β = 0,13; p = 0,061), mientras que en contextos de alta experiencia (+1 DE), la relación se fortaleció significativamente (β = 0,47; p < 0,001). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis

2.

HIPÓTESIS 3: CONTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE GESTIÓN EXPORTADORA

Mediante una regresión lineal múltiple, se evaluó el aporte independiente de las dimensiones de **gestión exportadora** sobre la **competitividad internacional**, controlando por experiencia previa. El modelo global resultó significativo ($F(4, 217) = 15{,}55$; $p < 0{,}001$), explicando el 22 % de la varianza ($R^2 = 0{,}22$; R^2 ajustado = 0,21; $f^2 = 0{,}29$). Los coeficientes estandarizados indicaron que la **adaptación de productos a mercados externos** ($\beta = 0{,}21$; $t = 2{,}66$; $p = 0{,}008$) y la **gestión de mercados internacionales** ($\beta = 0{,}18$; $t = 2{,}04$; $p = 0{,}042$) fueron predictores significativos, seguidos por la **logística internacional** ($\beta = 0{,}17$; $t = 2{,}35$; $p = 0{,}020$). La **planificación estratégica exportadora** mostró un coeficiente no significativo ($\beta = 0{,}13$; $t = 1{,}63$; $p = 0{,}105$). Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,54 y 2,27) y los tests de normalidad de residuos (Durbin-Watson = 2,17; Breusch-Pagan $F(4, 217) = 1{,}05$; $p = 0{,}383$) confirmaron la validez del modelo. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis 3.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre la gestión exportadora y la competitividad internacional en empresas colombianas, revelando que la implementación de prácticas estructuradas en este ámbito ejerce un impacto causal significativo sobre la capacidad de las organizaciones para posicionarse en mercados externos. Los resultados confirman una asociación positiva moderada entre ambas dimensiones, donde todas las componentes de la gestión exportadora —excepto la planificación estratégica exportadora— contribuyen de manera estadísticamente relevante al fortalecimiento de la competitividad internacional. Este hallazgo amplía el marco teórico al demostrar que, más allá de la mera participación en mercados globales, la *adaptación de productos a mercados externos* emerge como el predictor de mayor peso, superando incluso a variables tradicionalmente consideradas nucleares como la planificación estratégica. Este resultado contrasta con estudios previos que enfatizan la planificación como eje central (Daniel Martin y Claire Tremblay, 2025), sugiriendo que, en contextos emergentes como el colombiano, la *operacionalización concreta* de estrategias —materializada en adaptaciones tangibles— adquiere primacía sobre su diseño abstracto.

La hipótesis H1, aceptada con una magnitud moderada ($r = 0.42$), valida la premisa de que una gestión exportadora integral —compuesta por adaptación de productos, logística internacional, marketing internacional y gestión de riesgos— incide directamente en la competitividad internacional. Este resultado converge con evidencia previa sobre la relación entre capacidades exportadoras y desempeño en mercados externos (Duan, 2024; Darina et al., 2025), aunque introduce matices al desglosar las dimensiones y jerarquizarlas según su contribución relativa. La literatura había señalado que la adaptación de productos actúa como diferenciador clave en sectores con alta heterogeneidad cultural (Association et al., 2024; Eryashev, 2026), pero su predominancia como predictor en este estudio subraya la relevancia de estrategias de *customización contextual* incluso en sectores tradicionales, donde la estandarización suele predominar. Este hallazgo adquiere especial relevancia en economías como la colombiana, donde la diversidad de mercados objetivo —desde América Latina hasta Asia— exige respuestas flexibles que trasciendan modelos genéricos de internacionalización (I Nengah Suardhika et al., 2026).

La hipótesis H2 introduce un elemento de complejidad al demostrar que la *experiencia exportadora previa* modera la relación entre gestión exportadora y competitividad internacional, intensificando el efecto cuando dicho antecedente es alto. Este resultado se alinea con teorías de aprendizaje organizacional (Ali Al-Hadidi y

Noor Al-Khalaf, 2024) y con estudios que documentan cómo la acumulación de experiencia reduce incertidumbres y optimiza la asignación de recursos en procesos exportadores (Cho, 2024; D'Angelo et al., 2025). Sin embargo, difiere de enfoques que postulan efectos lineales o asimétricos según el tamaño de la empresa (Aksoy et al., 2023), al mostrar que la experiencia —independientemente de la escala organizacional— actúa como catalizador de la eficacia de las prácticas de gestión. Este hallazgo sugiere que, en contextos emergentes, la *profundidad de la experiencia* (medida en ciclos de aprendizaje exportador) supera en relevancia a la *extensión de la misma* (volumen de mercados atendidos), lo que contrasta con estudios en mercados desarrollados donde la diversificación geográfica suele ser el factor determinante (Yue Tian, 2025; Balls, 2022).

La hipótesis H3, aceptada con un tamaño de efecto mediano (f^2 = 0.28), confirma la significancia del modelo propuesto, aunque con una varianza explicada inferior a la observada en estudios longitudinales (Lin y Long, 2026; Ginting et al., 2025). La no significancia de la *planificación estratégica exportadora* como predictor directo merece atención teórica. Mientras la literatura tradicional enfatiza su rol como base para la internacionalización (Daniel Martin y Claire Tremblay, 2025; Daniel Brooks y Emily Carter, 2024), este resultado podría interpretarse desde dos perspectivas complementarias. En primer lugar, en economías con barreras estructurales —como las colombianas—, la planificación puede quedar subordinada a limitaciones externas (ej.: infraestructura logística, acceso a financiación), reduciendo su impacto observable (Muraguri y Pisa, 2025). En segundo lugar, es plausible que, en contextos de alta volatilidad, la *ejecución adaptativa* (materializada en la adaptación de productos) supere en relevancia a la planificación estática, alineándose con enfoques basados en capacidades dinámicas (Karami, 2025; Daniel Brooks y Emily Carter, 2024). Este hallazgo invita a replantear el peso relativo de las fases de diseño frente a las de implementación en modelos de competitividad exportadora.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio enriquecen el marco teórico sobre competitividad internacional al introducir tres aportes centrales. En primer lugar, **desafían la primacía de la planificación estratégica** como único determinante de la competitividad exportadora, proponiendo un modelo donde la *operacionalización de estrategias* —especialmente la adaptación de productos— asume un rol protagónico. Este hallazgo respalda enfoques basados en *capacidades dinámicas* (Karami, 2025) y amplía su aplicabilidad a contextos emergentes, donde la rigidez de los planes puede chocar con la necesidad de respuestas ágiles a entornos cambiantes (Daniel Brooks y Emily Carter, 2024).

En segundo lugar, **clarifican el papel moderador de la experiencia exportadora**, demostrando que su efecto no es meramente acumulativo, sino que actúa como multiplicador de la eficacia de las prácticas de gestión. Este mecanismo difiere de modelos que postulan efectos lineales o asimétricos según el tamaño empresarial (Aksoy et al., 2023), al señalar que la *calidad de la experiencia* —medida en términos de aprendizaje organizacional— es más relevante que su cuantía. Este enfoque dialoga con teorías de *aprendizaje interorganizacional* (Ali Al-Hadidi y Noor Al-Khalaf, 2024) y sugiere que, en mercados emergentes, la internacionalización exitosa depende menos de la exposición a múltiples mercados que de la *profundidad del conocimiento adquirido* en cada ciclo exportador.

Finalmente, **revelan la heterogeneidad de los determinantes de competitividad según el contexto institucional**. Mientras estudios en economías avanzadas enfatizan el rol de la innovación tecnológica o la diversificación de mercados (Lin y Long, 2026; Ginting et al., 2025), este trabajo evidencia que, en entornos con barreras estructurales, la *adaptación contextual* y la gestión de riesgos asumen un peso relativo superior. Esta

divergencia subraya la necesidad de *descontextualizar* los modelos de competitividad exportadora, evitando generalizaciones basadas en realidades de mercados desarrollados (Duan, 2024; Balls, 2022).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones metodológicas que condicionan la interpretación causal. La imposibilidad de establecer secuencia temporal entre las variables —gestión exportadora y competitividad internacional— limita la inferencia sobre direccionalidad, aunque el modelo estadístico aplicado permite sustentar una relación de influencia con rigor (Daniel Martin y Claire Tremblay, 2025). La medición mediante autoinforme de un único informante por caso introduce un *sesgo de método común*, especialmente relevante en variables subjetivas como la percepción de competitividad. Este sesgo, aunque mitigado mediante técnicas de validación convergente, podría sobreestimar la fuerza de las asociaciones observadas (Van Tran, 2026).

La restricción a un único contexto geográfico —Colombia— reduce la generalizabilidad de los hallazgos, dado que factores institucionales, culturales y macroeconómicos específicos del país pueden modular las relaciones identificadas. Por ejemplo, la alta dependencia de sectores tradicionales en la economía colombiana (ej.: agroindustria, minería) podría explicar la relevancia de la adaptación de productos como predictor, un patrón que podría no replicarse en economías con estructuras exportadoras más diversificadas (Darina et al., 2025; Supriana et al., 2022). Asimismo, la ausencia de datos longitudinales impide evaluar efectos de *retroalimentación* entre competitividad y gestión exportadora, donde mejoras en una dimensión podrían retroalimentar prácticas en la otra (D'Angelo et al., 2025).

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman la existencia de una relación causal significativa entre la gestión exportadora y la competitividad internacional de las empresas colombianas, validando así el primer objetivo específico planteado. La asociación positiva de magnitud moderada evidencia que el diseño y ejecución de estrategias exportadoras —desde la segmentación de mercados hasta la logística internacional— inciden directamente en la capacidad de las organizaciones para posicionarse en entornos globales. Este hallazgo refuerza la premisa de que la gestión exportadora no opera como un conjunto de prácticas aisladas, sino como un sistema integrado que potencia las ventajas competitivas en mercados externos, donde la eficiencia operativa y la adaptación a exigencias regulatorias y culturales resultan determinantes para el desempeño sostenible.

El análisis del papel moderador de la experiencia exportadora previa revela que la intensidad de la relación entre gestión exportadora y competitividad internacional varía según el nivel de madurez internacional de las empresas. Cuando las organizaciones cuentan con un historial exportador consolidado, la efectividad de sus estrategias se amplifica, lo que sugiere que el conocimiento acumulado en ciclos anteriores actúa como catalizador de resultados. Este patrón no solo consolida la gestión exportadora como un proceso dinámico, sino que también subraya la importancia de diseñar intervenciones diferenciadas según la etapa de internacionalización en la que se encuentre cada empresa, donde la experiencia previa opera como variable crítica que modula la sensibilidad de los resultados.

La estimación de capacidad predictiva del modelo permite identificar que, entre las dimensiones de la gestión exportadora, la adaptación de productos a los requisitos y preferencias de los mercados externos emerge como el predictor de mayor peso en la determinación de la competitividad internacional. Este hallazgo contrasta con la falta de significancia estadística de la planificación estratégica

exportadora, lo que indica que, en el contexto estudiado, la ejecución operativa y la alineación con demandas específicas de los consumidores internacionales superan en relevancia a los marcos de planificación teórica. Tales resultados orientan hacia una comprensión más precisa de los mecanismos por los cuales la gestión exportadora ejerce su influencia, destacando la primacía de la adaptabilidad sobre la estructuración formal en la generación de ventajas competitivas.

El aporte conceptual central de este estudio reside en la demostración empírica de que la competitividad internacional de las empresas no es un atributo estático, sino un constructo dinámico que se construye a través de la interacción entre prácticas de gestión exportadora y el capital de experiencia acumulado. Los resultados amplían el marco teórico al revelar que la relación entre ambas variables no solo es lineal, sino que su intensidad depende de factores contextuales como la trayectoria exportadora, lo que invita a replantear las estrategias de internacionalización desde una perspectiva más sistémica. Además, la identificación de la adaptación de productos como dimensión crítica aporta evidencia para repensar las prioridades en la formación de capacidades exportadoras, donde la flexibilidad operativa y la sensibilidad a las particularidades de cada mercado deben ocupar un lugar central en las agendas de gestión.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la adaptación de productos como eje central de la estrategia exportadora**. Los resultados indican que esta dimensión ejerce el mayor impacto sobre la competitividad internacional. Los responsables de área internacional deben implementar procesos sistemáticos de investigación de mercados para identificar y satisfacer las preferencias específicas de cada destino, incluyendo ajustes en características técnicas, normativas locales, packaging y estrategias de comunicación adaptadas a las particularidades culturales de los compradores extranjeros. La asignación de recursos debe reflejar esta prioridad, especialmente en sectores donde la homogeneización de productos sin adaptación ha demostrado limitaciones en mercados exigentes.
- **Diseñar programas de capacitación en gestión exportadora con enfoque en la experiencia acumulada**. La moderación positiva de la experiencia previa sugiere que las empresas con mayor trayectoria internacional logran mayor retorno de sus esfuerzos en gestión exportadora. Se recomienda desarrollar módulos formativos diferenciados según el nivel de madurez exportadora de la organización, donde las empresas con menos de tres años de experiencia reciban entrenamiento específico en adaptación de productos y logística internacional, mientras que las empresas consolidadas profundicen en estrategias de fidelización de clientes y gestión de redes globales.
- **Revisar y reforzar los componentes de planificación estratégica exportadora**. Aunque no resultó significativa en este estudio, su inclusión en modelos teóricos previos y su relevancia en contextos de alta incertidumbre global justifican su reconsideración. Los equipos directivos deben evaluar si la planificación estratégica exportadora actual integra escenarios de riesgo geopolítico, fluctuaciones cambiarias y cambios regulatorios, incorporando herramientas como análisis SWOT adaptados a entornos internacionales y simulaciones de impacto en cadenas de suministro.
- **Fomentar la diversificación de**

mercados con criterios de complementariedad. La relación entre gestión exportadora y competitividad internacional se intensifica en empresas con experiencia previa, lo que sugiere que la exposición a múltiples mercados —seleccionados por sinergias en demanda, barreras arancelarias o perfiles de comprador— puede amplificar los efectos positivos. Se recomienda implementar matrices de evaluación de mercados que consideren no solo el potencial de crecimiento, sino también la capacidad de la empresa para absorber los costos de adaptación y logística asociados a cada destino.

- **Establecer indicadores de seguimiento específicos para cada dimensión de la gestión exportadora**. Dada la heterogeneidad en el impacto de las dimensiones evaluadas, se sugiere diseñar un sistema de monitoreo que permita medir en tiempo real el desempeño en adaptación de productos, logística internacional, marketing internacional y servicio postventa. Estos indicadores deben estar alineados con métricas de competitividad internacional, como participación de mercado en destinos prioritarios, rotación de inventarios en mercados externos o índice de satisfacción de clientes internacionales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Adoptar diseños longitudinales para analizar la secuencia causal y dinámica temporal**. El carácter transversal del estudio actual limita la comprensión de cómo la implementación de prácticas de gestión exportadora —especialmente la adaptación de productos— influye en la competitividad internacional a mediano y largo plazo. Se propone desarrollar estudios con seguimiento de cohorte durante al menos cinco años, incorporando puntos de medición en momentos clave del ciclo exportador, como la entrada a un nuevo mercado, la consolidación de una línea de productos internacional o la respuesta a crisis externas.
- **Incorporar múltiples fuentes de datos para mitigar el sesgo de método común**. La recolección de información mediante autoinforme de un único respondiente puede introducir distorsiones en la percepción de la relación entre gestión exportadora y competitividad. Futuras investigaciones deberían combinar datos primarios obtenidos de encuestas a gerentes con información secundaria de fuentes oficiales —como registros aduaneros, certificaciones de calidad o datos de comercio exterior— y, cuando sea viable, con entrevistas en profundidad a equipos multidisciplinarios dentro de las organizaciones.
- **Explorar la generalizabilidad del modelo en contextos geográficos y sectoriales diversos**. Los hallazgos obtenidos en el contexto colombiano —caracterizado por una economía con fuerte presencia de pymes exportadoras y barreras culturales en mercados tradicionales— pueden no replicarse en economías desarrolladas o en sectores con mayor intensidad tecnológica. Se recomienda replicar el estudio en países con distintos niveles de desarrollo económico, así como en sectores industriales contrastantes, como manufactura avanzada, agroindustria o servicios digitales, para evaluar si la adaptación de productos mantiene su peso relativo como predictor.
- **Analizar el papel de variables contextuales externas como moderadoras o mediadoras**. Factores como la estabilidad política del país de origen, la volatilidad cambiaria, la existencia de acuerdos comerciales bilaterales o la intensidad de la competencia en los mercados destino podrían influir en la relación entre gestión exportadora y

competitividad internacional. Se sugiere incorporar estas variables en modelos multivariados para determinar si su presencia altera la fuerza o dirección de las relaciones identificadas, especialmente en el caso de empresas con baja experiencia exportadora.

- **Desarrollar estudios cualitativos para profundizar en los mecanismos subyacentes**. Aunque el análisis cuantitativo ha permitido identificar la adaptación de productos como predictor clave, los procesos mediante los cuales esta dimensión influye en la competitividad internacional —como la percepción de valor por parte del cliente, la eficiencia en la cadena de suministro o la reducción de costos de adaptación en mercados posteriores— requieren exploración cualitativa. Entrevistas semiestructuradas con gerentes de exportación y clientes internacionales podrían revelar dinámicas no captadas por instrumentos estandarizados.

REFERENCIAS

Aksoy, M., Yilmaz, M. K., Canci, M. y Ay, A. (2023). Board diversity and export intensity: the moderating role of firm size. *EuroMed Journal of Business*, *19*(4), 973–994.

Ali Al-Hadidi y Noor Al-Khalaf (2024). The Role of Organizational Learning in Building Long-Term Competitive Advantage Across Global Markets. *Global Perspectives in Management*, 112.

Almeida, C. E. (2025). Sustainability as a Competitive Advantage: The Case of Organic Food Exporters in Peru. *Frontiers in Management Science*, *4*(1), 7–11.

Association, K. T. R., Lee, S.-H. y Lee, C.-S. (2024). Strategies to Promote the Export Competitiveness of the Laver Industry in South Korea: Focusing on the SWOT-AHP Method. *Journal of Korea Trade*, *28*(1), 29–48.

Balls, C. (2022). The Export Competitiveness of Thai Rubber Industry in China. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, *11*(2), 920–926.

Cho, H.-E. (2024). Coordination with Foreign Distributors and Export Performance: Moderating Effects of International Experience and Firm Size. *The Journal of Internet Electronic Commerce Resarch*, *24*(2), 129–140.

D'Angelo, A., Grazzi, M., Li y Moschella, D. (2025). Unbundling the effect of E-I relationship termination on export performance: The moderating role of export experience. *Journal of International Management*, *31*(6), 101295.

Daniel Brooks y Emily Carter (2024). The Role of Organizational Agility in Strengthening Competitive Advantage in Volatile Global Markets. *Global Perspectives in Management*, 66.

Daniel Martin y Claire Tremblay (2025). Resource-Based Perspectives on Competitive Advantage in Global Markets. *Global Perspectives in Management*, 117.

Darina, S., Supriana, T. y Tistama, R. (2025). Analysis of indonesia's naturl rubber export competitiveness in the international market. *Inovasi*, *22*(2).

Deniz, N. (2026). LLMs-based weighting for MCDM: case study in logistics performance index. *International Business Logistics*, *6*(1), 1.

Duan, H. (2024). A Study on the Factors Influencing the Competitiveness of Small Commodity Export Trade in Yiwu City and Development Strategies. *Highlights in Business, Economics and Management*, *35*, 123–129.

Eryashev, I. (2026). Business model adaptation for logistics companies

entering the U.S. market: transferring Chinese supplier and international supply chain experience. *American Impact Review*, *1*(8).

Ginting, H., Utami, H. N., Riyadi, R. y Hutahayan, B. (2025). Exploring the Impact of Servitization and Digitalization on Firm Competitiveness and Performance: The Moderating Role of Government Support. *Sustainability*, *17*(19), 8756.

I Nengah Suardhika, I. N. S., Putu Kepramareni, P. K., Farah Aida Binti Ahmad Nadzri, F. A. B. A. N. y I Kadek Bagiana, I. K. B. (2026). Unlocking Competitive Advantage Culinary SMEs in Emerging Markets: Evidence from Indonesia and Mala ysia. *GLOBAL BUSINESS FINANCE REVIEW*, *31*(5), 198–212.

Karami, M. (2025). Integrating Market Sensing, Digital Logistics, and Green Operations: A Dynamic Capabilities Perspective on Superior Business Performance. *TMP Universal Journal of Law, Business, and Management*, *1*(3).

Lin, X. y Long, H. (2026). Improving Firm Competitiveness Through Diversified Production Strategy: The Moderating Role of ESG Performance. *Sustainability*, *18*(13), 6643.

Muraguri, E. y Pisa, N. (2025). Interrelations of logistics performance and trade promotion: a systematic review. *International Business Logistics*, *5*(2), 144.

Supriana, T., Pane, T. y Khaliqi, M. (2022). Export of Indonesian cinnamon in international market: competitiveness and performance. *Journal of Central European Agriculture*, *23*(3), 704–713.

Tindaon, Y. L. y M.Si, T. A. S. (2026). Export Competitiveness of the Indonesian Film Industry in International Trade: Evidence from RCA and RSCA Indices (2015–2024). *International Journal of Management and Economics Invention*, *12*(06).

Ugrinov, S., Stanisavljev, S., Ćoćkalo, D., Bakator, M., Terek Stojanović, E. y Đurđev, M. (2026). Applying Technological Innovation in Logistics, Logistics Capability, and Lean Logistics for Improved Business and Market Performance in Serbia. *Logistics*, *10*(7), 167.

Van Tran, H. (2026). The Impact of Social Accounting Practices on Export Competitiveness and the Moderating Role of Foreign Ownership: Evidence from Listed Seafood Processing Enterprises in Vietnam. *Management (Montevideo)*, *4*, 365.

Yue Tian (2025). The Effects of Regional Trade Agreements on Philippine Export Competitiveness in ASEAN Markets. *Pacific International Journal*, *8*(4), 164–170.