RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN DE EXPORTACIONES Y CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS INTERNACIONALES

RELATIONSHIP BETWEEN EXPORT PLANNING AND FULFILLMENT OF INTERNATIONAL ORDERS

Jhon Andre Quicaña Mamani
Blackwell Global University | jquicana@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0002-0475-0979

Fernando Jesús Ríos Muchica
Blackwell Global University | frios@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-4894-1318

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales en empresas colombianas mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional. La muestra, de 329 gerentes de exportaciones o responsables de logística internacional seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, respondió un cuestionario estructurado con escala Likert de 5 puntos. Los resultados evidencian una correlación positiva moderada ($r = 0,33$, $p < 0,001$) entre ambas variables, explicando el 10,6 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones de la planificación (estrategia de mercado, gestión de recursos, coordinación interna y análisis de riesgos) mostraron asociaciones significativas con el cumplimiento de pedidos. Además, la experiencia internacional de la empresa actúa como moderador, reduciendo la fuerza de la relación cuando es alta ($\beta_{interacción} = -0,19$, $p < 0,001$). En el modelo de regresión múltiple, el análisis de riesgos destacó como predictor más relevante ($\beta = 0,21$, $p = 0,002$). Los hallazgos confirman que la planificación exportadora y el desempeño logístico internacional operan de manera interdependiente, reforzándose mutuamente en el contexto empresarial estudiado.

Palabras clave: planificación de exportaciones, cumplimiento de pedidos internacionales, gestión logística internacional, experiencia exportadora, empresas colombianas

ABSTRACT
This study examines the relationship between export planning and international order fulfillment in Colombian companies using a quantitative, cross-sectional, non-experimental correlational design. A sample of 329 export managers or international logistics officers, selected through simple random probability sampling, completed a structured questionnaire with a 5-point Likert scale. Results reveal a moderate positive correlation ($r = 0.33$, $p < 0.001$) between export planning and international order fulfillment, accounting for 10.6 % of shared variance. All dimensions of planning—market strategy, resource management, internal coordination, and risk analysis—showed significant associations with order fulfillment. Additionally, the company's international experience acts as a moderator, weakening the relationship when experience is high (interaction $\beta = -0.19$, $p < 0.001$). In the multiple regression model, risk analysis emerged as the most relevant predictor ($\beta = 0.21$, $p = 0.002$). Findings confirm that export planning and international logistics performance operate interdependently, reinforcing each other within the studied business context.

Keywords: export planning, international order fulfillment, international

logistics management, export experience, Colombian firms

Recibido: 9 de junio de 2026
Aceptado: 7 de octubre de 2026
Publicado: 1 de noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión de operaciones internacionales ha emergido como un eje central en la competitividad de las economías emergentes, donde la capacidad de las empresas para integrarse en mercados globales determina su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. En este marco, la planificación estratégica de exportaciones se configura como un pilar fundamental para mitigar incertidumbres inherentes a los flujos comerciales transfronterizos, tales como variaciones cambiarias, barreras no arancelarias o fluctuaciones en la demanda de mercados externos (Пахуча et al., 2021). Paralelamente, el cumplimiento de pedidos internacionales —entendido como la materialización oportuna y fiel de compromisos contractuales con clientes extranjeros— representa un indicador crítico de la reputación corporativa y la fidelización en entornos de alta exigencia logística y normativa (Araujo y Asha, 2022). Este fenómeno adquiere particular relevancia en economías como la colombiana, donde el sector manufacturero y de servicios exportadores ha experimentado un crecimiento acelerado en la última década, consolidándose como un motor de divisas y empleo formal. No obstante, persisten desafíos estructurales vinculados a la fragmentación de cadenas de suministro, la asimetría informativa en mercados emergentes y la falta de sistematización en procesos de planificación exportadora (Dumanska, 2021). En este contexto, el análisis de la relación entre ambas dimensiones —planificación y cumplimiento— permite avanzar en la comprensión de cómo las prácticas organizacionales internas pueden alinearse con los requisitos de mercados internacionales, reduciendo brechas de desempeño que históricamente han limitado la expansión de pymes y grandes empresas por igual.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la literatura internacional ha explorado la relación entre capacidades exportadoras y resultados de desempeño —tanto en términos financieros como operativos—, persiste un vacío en el estudio de los **mecanismos internos** que median entre la planificación estratégica de exportaciones y su materialización en indicadores tangibles de cumplimiento (Salehi y Jamshidi, 2022). Estudios recientes en mercados emergentes han documentado que, incluso en empresas con experiencia internacional consolidada, hasta un *30%* de los pedidos internacionales incumplen plazos o especificaciones técnicas, atribuible en gran medida a fallas en la coordinación entre áreas funcionales (logística, producción, finanzas) y a la subestimación de riesgos operativos (Gizaw et al., 2021). Este escenario contrasta con el potencial teórico de la planificación exportadora como herramienta de mitigación, donde dimensiones como el análisis de riesgos o la gestión de recursos podrían actuar como **moderadores críticos** en la relación con el cumplimiento (Ateeq et al., 2023). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se centran en resultados agregados —como exportaciones totales o rentabilidad—, omitiendo el análisis granular de cómo cada componente de la planificación (estrategia de mercado, coordinación interna, etc.) incide en dimensiones específicas del cumplimiento (puntualidad, calidad documental, resolución de incidencias). En el caso colombiano, esta laguna adquiere mayor relevancia dado que, según registros de la Cámara de Comercio, el *42%* de las empresas exportadoras reportan retrasos recurrentes en entregas internacionales, sin que exista un marco empírico que vincule estos problemas con

deficiencias en la planificación previa (Sarihan, 2024). El presente estudio busca llenar este vacío al examinar, desde una perspectiva correlacional, cómo la estructuración de procesos exportadores influye en la capacidad operativa de las empresas para satisfacer demandas internacionales, considerando el papel **moderador** de la experiencia internacional acumulada.

JUSTIFICACIÓN

El análisis propuesto aporta valor en tres dimensiones complementarias. En el plano **teórico**, contribuye a precisar los **mecanismos de mediación** entre la planificación exportadora y el cumplimiento de pedidos, diferenciando su efecto según el nivel de madurez internacional de la empresa. Esto permite superar enfoques genéricos que tratan la planificación como un constructo unidimensional, al desglosar sus componentes (gestión de recursos, análisis de riesgos) y evaluar su covariación con indicadores específicos de desempeño (Pyper et al., 2022). Desde una perspectiva **práctica**, los hallazgos podrían orientar a gestores y tomadores de decisiones en la priorización de recursos hacia áreas críticas de la planificación, optimizando así la asignación de esfuerzos en pymes y grandes empresas con operaciones internacionales. Por ejemplo, identificar qué dimensiones de la planificación (ej.: coordinación interna vs. análisis de riesgos) presentan mayor asociación con el incumplimiento de plazos permitiría diseñar intervenciones dirigidas, como capacitaciones en gestión de cadenas de suministro o sistemas de alerta temprana para riesgos cambiarios (Kmiecik, 2022). Finalmente, en el ámbito **metodológico**, el estudio propone un modelo de moderación que integra variables contextuales —como la experiencia internacional— en el análisis de relaciones entre capacidades organizacionales y desempeño exportador, un enfoque aún incipiente en la literatura sobre comercio internacional (Su et al., 2021). Este marco analítico podría replicarse en otros contextos emergentes, donde la heterogeneidad en la experiencia internacional de las empresas introduce variaciones significativas en los patrones de asociación observados.

MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN DE EXPORTACIONES

La planificación de exportaciones se define como el conjunto sistemático de procesos y estrategias implementados por las empresas para organizar, anticipar y coordinar las operaciones comerciales con mercados extranjeros. Este constructo multidimensional abarca cuatro dimensiones interdependientes: **estrategia de mercado**, que incluye la selección de segmentos objetivo y la adaptación de la oferta al perfil cultural y normativo de cada destino; **gestión de recursos**, enfocada en la asignación eficiente de activos tangibles (ej.: capacidad productiva, infraestructura logística) e intangibles (ej.: capital humano especializado); **coordinación interna**, que garantiza la alineación entre áreas funcionales (ventas, producción, finanzas, legal) para evitar cuellos de botella operativos; y **análisis de riesgos**, centrado en la identificación y mitigación de amenazas exógenas (ej.: inestabilidad política, barreras arancelarias) y endógenas (ej.: retrasos en la cadena de suministro) (Пахуча et al., 2021; Takyi et al., 2022). La evidencia empírica reciente respalda su relevancia como predictor de desempeño exportador: estudios en pymes manufactureras de países en desarrollo muestran que empresas con planificaciones robustas en estas dimensiones registran hasta un *25%* mayor probabilidad de cumplir plazos internacionales, en comparación con aquellas que operan con enfoques reactivos o fragmentados (Salehi y Jamshidi, 2022). Sin embargo, la mayoría de estos análisis agrupan las dimensiones en un índice global, sin explorar su efecto diferenciado sobre indicadores específicos de cumplimiento.

CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS INTERNACIONALES

El cumplimiento de pedidos internacionales se conceptualiza como la capacidad operativa de las empresas para entregar productos o servicios a clientes extranjeros **según los plazos, cantidades y condiciones acordadas**, integrando

dimensiones técnicas, logísticas y documentales. Este constructo se desglosa en cuatro componentes críticos: **puntualidad en entregas**, medida como el porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo pactado (incluyendo tolerancias contractuales); **calidad del producto**, evaluada mediante el cumplimiento de especificaciones técnicas y estándares internacionales (ej.: ISO, normativas sectoriales); **documentación correcta**, que abarca la exactitud y oportunidad en la emisión de certificados de origen, facturas pro forma, listas de empaque y otros requisitos aduaneros; y **resolución de incidencias**, referida a la capacidad para gestionar reclamaciones, devoluciones o ajustes post-entrega sin afectar la relación comercial (Araujo y Asha, 2022; Gizaw et al., 2021). La literatura destaca que el incumplimiento en estas áreas no solo genera costos directos (multas, penalizaciones) y indirectos (pérdida de reputación), sino que también activa mecanismos de desconfianza en clientes internacionales, reduciendo la probabilidad de futuras transacciones (Jamil et al., 2021). En el contexto colombiano, datos de la *Superintendencia de Industria y Comercio* indican que el *38%* de las reclamaciones por incumplimiento internacional están vinculadas a fallas en la documentación o retrasos logísticos, lo que subraya la urgencia de analizar sus determinantes organizacionales.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

La experiencia internacional se operationaliza como el conjunto de recursos y conocimientos acumulados por la empresa a través de su participación en mercados externos, medible mediante tres dimensiones complementarias: **años en exportación**, que refleja la trayectoria temporal en operaciones internacionales; **número de mercados atendidos**, indicador de la diversificación geográfica; y **diversificación de productos exportados**, que evalúa la amplitud de la cartera de bienes o servicios comercializados fuera del mercado doméstico (Su et al., 2021; Naz, 2021). Esta variable actúa como **moderador contextual** en la relación entre planificación y cumplimiento, dado que la exposición prolongada a entornos internacionales permite a las empresas desarrollar **capacidades dinámicas** —como la adaptación a regulaciones cambiantes o la gestión de redes globales de proveedores— que no son accesibles para operadores con experiencia limitada (Lee et al., 2022). La evidencia sugiere que empresas con más de *5 años* en exportación y presencia en al menos *3 mercados* presentan niveles significativamente superiores de cumplimiento en pedidos complejos (ej.: those requiring customization or just-in-time delivery), atribuible a su mayor capacidad para anticipar riesgos y coordinar recursos (Salehi y Jamshidi, 2022). No obstante, este efecto no es lineal: en etapas iniciales de internacionalización, una planificación robusta puede compensar la falta de experiencia, mientras que en fases avanzadas, la experiencia podría **saturar** el efecto de la planificación sobre el cumplimiento, especialmente en dimensiones como la gestión de riesgos.

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS HIPÓTESIS

La relación entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales se sustenta en tres ejes teóricos interconectados: **teoría de recursos y capacidades**, **enfoques basados en procesos** y **teoría de la contingencia**. Desde la primera perspectiva, la planificación actúa como un **mecanismo de configuración de recursos** que permite a las empresas alinear sus capacidades internas (ej.: infraestructura logística, sistemas de información) con los requisitos de mercados externos, reduciendo asimetrías que podrían derivar en incumplimientos (Cassia y Magno, 2021). Estudios en manufactura avanzada demuestran que empresas con planificaciones integradas —que incluyen simulaciones de escenarios de riesgo y protocolos de coordinación interdepartamental— presentan hasta un *40%* menor tasa de retrasos en entregas

internacionales, en comparación con aquellas que operan con planes *ad hoc* (Kmiecik, 2022). El enfoque basado en procesos, por su parte, enfatiza que la planificación no es un fin en sí mismo, sino un **sistema de retroalimentación** que permite detectar desviaciones en tiempo real y ajustar acciones correctivas antes de que afecten el cumplimiento (Liu et al., 2022). Finalmente, la teoría de la contingencia postula que el efecto de la planificación sobre el cumplimiento no es uniforme, sino que depende de factores contextuales —como la experiencia internacional—, lo que justifica su análisis como relación moderada (Pyper et al., 2022). La evidencia empírica en sectores como el textil y el farmacéutico respalda esta premisa: mientras que en empresas con baja experiencia internacional (*1-3 años*) la planificación explica hasta un *60%* de la varianza en el cumplimiento de plazos, este porcentaje se reduce a *35%* en empresas con más de *7 años* de operación, sugiriendo que la experiencia introduce **efectos de sustitución** en la relación (Jamil et al., 2021; Salehi y Jamshidi, 2022). Estos marcos teóricos permiten fundamentar las hipótesis planteadas, donde la planificación se conceptualiza como un **facilitador estructural** del cumplimiento, cuya fuerza asociativa varía según el nivel de madurez internacional de la empresa.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales en empresas colombianas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Examinar la relación entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales.
- **OE2:** Analizar el papel moderador de experiencia internacional de la empresa en la relación entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de planificación de exportaciones sobre cumplimiento de pedidos internacionales.
- **OE4:** Examinar la relación entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales.

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

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales en empresas colombianas.
- **H2:** La experiencia internacional de la empresa modera la relación entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales, mostrando diferencias en la fuerza de la asociación según el nivel de experiencia.
- **H3:** Las empresas con mayor experiencia internacional presentarán niveles más altos de cumplimiento de pedidos internacionales cuando implementan una planificación de exportaciones robusta, en comparación con empresas con menor experiencia.
- **H4:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, orientado a evaluar la relación entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales en el contexto empresarial colombiano. Este enfoque permitió analizar asociaciones estadísticas entre variables sin manipulación de condiciones, bajo la premisa de que la medición simultánea de constructos en un punto temporal específico

facilita la identificación de patrones de dependencia (Ogishima et al., 2023). La selección de este diseño se justificó por la naturaleza descriptiva y predictiva del objeto de estudio, donde el interés radica en establecer vínculos entre dimensiones operativas y su impacto en el desempeño logístico internacional.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por empresas manufactureras y de servicios exportadores registradas en la cámara de comercio del país, con al menos un año de experiencia en operaciones internacionales, totalizando N = 1500 unidades. La unidad de análisis fue el gerente de exportaciones o responsable de logística internacional de cada empresa, 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, con un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error aceptable de e = 0,05 y una proporción esperada de $p = q$ = 0,5, lo que arrojó un n mínimo de 306 participantes. El procedimiento de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, garantizando que cada empresa de la población tuviera igual probabilidad de ser seleccionada.

Se enviaron 458 cuestionarios a la muestra inicial, de los cuales se recibieron 354 respuestas completas, lo que representó una tasa de respuesta del 77,3 %. Se aplicaron criterios de exclusión para asegurar la calidad de los datos: se eliminaron 16 cuestionarios por incompletitud (más del 15 % de ítems sin responder) y 9 por patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems), según los protocolos establecidos para evitar sesgos de respuesta (Shimada y Katahira, 2022; Sathyanarayana, 2026). La muestra final analizada quedó conformada por n = 329 casos válidos.

Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), diseñado para evaluar tres constructos principales: la **planificación de exportaciones** (variable independiente, 16 ítems), el **cumplimiento de pedidos internacionales** (variable dependiente, 15 ítems) y la **experiencia internacional de la empresa** (variable moderadora, 9 ítems). La estructura dimensional se organizó de la siguiente manera:

- Estrategia de mercado (4 ítems).
- Gestión de recursos (5 ítems).
- Coordinación interna (3 ítems).
- Análisis de riesgos (4 ítems).
- Puntualidad en entregas (4 ítems).
- Calidad del producto (4 ítems).
- Documentación correcta (3 ítems).
- Resolución de incidencias (4 ítems).
- Años en exportación (3 ítems).
- Número de mercados atendidos (3 ítems).
- Diversificación de productos exportados (3 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por seis especialistas en gestión internacional y logística. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de V = 0,94, lo que indicó un alto grado de representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos (Yilin et al., 2023). La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el cálculo del 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 agosto y octubre de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado. Previo a la participación, los informantes recibieron información detallada sobre los objetivos del estudio, los procedimientos metodológicos y las garantías de confidencialidad, formalizándose el consentimiento informado de manera voluntaria y anónima. Los datos se anonimizaron mediante asignación de códigos alfanuméricos, resguardándose en un repositorio con acceso restringido y

cifrado, conforme a los principios éticos universales en investigación con seres humanos (Polas, 2025).

Para mitigar el sesgo de método común, se implementaron estrategias de diseño como la aleatorización de ítems dentro de cada dimensión y la separación física de las escalas en el cuestionario, reduciendo así la probabilidad de que las respuestas estuvieran influenciadas por efectos de orden o contexto (Zhang et al., 2022). Además, se instruyó a los participantes sobre la importancia de responder con honestidad y sin influencias externas, reforzando la independencia de las mediciones.

Análisis de datos

El procesamiento y análisis estadístico se realizó con el software Stata, versión 18. En una primera fase, se evaluó la normalidad de las distribuciones mediante pruebas de asimetría y curtosis (criterio de ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, verificando el cumplimiento de los supuestos paramétricos para las técnicas seleccionadas.

Para contrastar las hipótesis planteadas, se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Hipótesis 1:** Se empleó la *correlación de Pearson* para evaluar la relación estadísticamente significativa entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales, acompañada de intervalos de confianza al 95 %.
- **Hipótesis 2:** Se utilizó un modelo de *regresión jerárquica* con término de interacción, centrando las variables para interpretar el efecto moderador de la experiencia internacional. Se analizó la significancia de las pendientes simples para determinar diferencias en la fuerza de la asociación según el nivel de experiencia.
- **Hipótesis 3:** Se desarrolló una *regresión lineal múltiple* para comparar los niveles de cumplimiento de pedidos entre empresas con mayor y menor experiencia internacional, controlando por la robustez de la planificación de exportaciones. Se verificaron los diagnósticos de multicolinealidad (*VIF*), autocorrelación (*Durbin-Watson*) y heterocedasticidad (*Breusch-Pagan*).
- **Hipótesis 4:** Se aplicó nuevamente la *correlación de Pearson* para confirmar la relación positiva y significativa entre ambas variables, reforzando los hallazgos de la Hipótesis 1 con un enfoque complementario.

El nivel de significación establecido para todas las pruebas fue $\alpha = 0{,}05$, garantizando un equilibrio entre la detección de efectos reales y la minimización de errores tipo I.

RESULTADOS

Caracterización de la muestra

El proceso de selección de la muestra se inició con una población objetivo de **1.500** empresas dedicadas a operaciones de comercio exterior. Según los parámetros establecidos —nivel de confianza del *95%*, margen de error de **0,05** y proporción esperada de **0,5**—, el tamaño mínimo requerido fue de **306** participantes. Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose un total de **458** cuestionarios a empresas seleccionadas al azar. La tasa de respuesta obtenida fue del **77,3%**, con **354** cuestionarios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —**16** por incompletitud superior al **15%** de ítems sin responder y **9** por patrones de respuesta invariantes—, la muestra final analizada quedó conformada por **329** empresas.

Fiabilidad y estadísticos descriptivos

Los análisis de consistencia interna revelaron índices de fiabilidad satisfactorios en todas las escalas evaluadas. La **planificación de exportaciones**, compuesta por **16** ítems, presentó un coeficiente alfa de Cronbach de **0,86** y omega de **0,87**. Sus

dimensiones —**estrategia de mercado** (*α* = **0,88**, *ω* = **0,90**), **gestión de recursos** (*α* = **0,90**, *ω* = **0,91**), **coordinación interna** (*α* = **0,89**, *ω* = **0,90**) y **análisis de riesgos** (*α* = **0,90**, *ω* = **0,92**)— mostraron valores superiores a **0,85** en ambos indicadores. Por su parte, el constructo **cumplimiento de pedidos internacionales**, integrado por **15** ítems, alcanzó un alfa de **0,94** y omega de **0,96**, con dimensiones como **documentación correcta** (*α* = **0,85**, *ω* = **0,87**) y **resolución de incidencias** (*α* = **0,84**, *ω* = **0,84**) dentro de rangos aceptables. La **experiencia internacional de la empresa**, evaluada mediante **9** ítems, obtuvo un alfa de **0,89** y omega de **0,90**, con sus dimensiones —**años en exportación** (*α* = **0,88**, *ω* = **0,89**), **número de mercados atendidos** (*α* = **0,85**, *ω* = **0,86**) y **diversificación de productos exportados** (*α* = **0,85**, *ω* = **0,85**)— confirmando su robustez psicométrica. La validez de contenido, evaluada mediante el juicio de **6** expertos en comercio internacional, arrojó un índice global de Aiken de **0,94**.

Los estadísticos descriptivos revelaron que la **planificación de exportaciones** obtuvo una media de **3,52** (desviación estándar 0,71), con una distribución ligeramente asimétrica negativa (**−0,62**) y curtosis moderada (**0,56**). Sus dimensiones presentaron medias diferenciadas: **coordinación interna** registró el valor más elevado (**4,11**), mientras que **análisis de riesgos** mostró el menor promedio (**3,29**). En cuanto al **cumplimiento de pedidos internacionales**, la media global fue de **3,64** (DE **0,72**), con **documentación correcta** destacando como la dimensión mejor valorada (**4,06**) y **puntualidad en entregas** como la de menor puntuación (**3,15**). La **experiencia internacional de la empresa** presentó una media de **3,39** (DE **0,89**), con **años en exportación** como dimensión más valorada (**3,63**) y **número de mercados atendidos** como la menos puntuada (**3,19**).

Verificación de supuestos

La evaluación de los supuestos de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors indicó que los constructos **planificación de exportaciones** (*D* = **0,069**, *p* < **0,01**), **cumplimiento de pedidos internacionales** (*D* = **0,072**, *p* < **0,01**) y **experiencia internacional de la empresa** (*D* = **0,071**, *p* < **0,01**) mostraron distribuciones significativamente distintas de la normal teórica. No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis —todos ubicados dentro del rango de **±1**—, se confirmó una aproximación suficiente a la normalidad, especialmente considerando el tamaño muestral (**n = 329**). En consecuencia, se procedió a aplicar técnicas paramétricas en los análisis posteriores.

H1: Relación entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales

Los resultados del análisis de correlación de Pearson confirmaron una relación estadísticamente significativa entre la **planificación de exportaciones** y el **cumplimiento de pedidos internacionales**, con un coeficiente de correlación de *r*(**327**) = **0,33**, *p* < **0,001** y un intervalo de confianza del **95%** comprendido entre **0,23** y **0,42**. El coeficiente de determinación r^2 indicó que el **10,6%** de la varianza en el cumplimiento de pedidos internacionales puede explicarse por la variabilidad en la planificación de exportaciones. Al desglosar por dimensiones, se observó que todas mantuvieron asociaciones positivas y significativas: **estrategia de mercado** (*r*(**327**) = **0,30**, *p* < **0,001**), **gestión de recursos** (*r*(**327**) = **0,24**, *p* < **0,001**), **coordinación interna** (*r*(**327**) = **0,26**, *p* < **0,001**) y **análisis de riesgos** (*r*(**327**) = **0,28**, *p* < **0,001**). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis planteada.

H2: Moderación de la experiencia internacional en la relación entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales

Mediante una regresión jerárquica con variables centradas, se evaluó el efecto moderador de la **experiencia internacional de la empresa** en la relación entre **planificación de exportaciones** y **cumplimiento de pedidos internacionales**. En el **Paso 1**, el modelo predictivo —que

incluía únicamente la planificación de exportaciones— explicó el **15%** de la varianza en el criterio (R^2 = **0,15**, F(**2, 326**) = **28,59**, p < **0,001**). La incorporación de la interacción en el **Paso 2** incrementó el R^2 en **0,034**, resultando en un R^2 total de **0,18** (F de cambio(**1, 325**) = **13,52**, p < **0,001**; F del modelo(**3, 325**) = **24,29**). El coeficiente de la interacción fue negativo y significativo (β = **−0,19**, t = **−3,68**), lo que sugiere un efecto moderador. Los análisis de pendientes simples revelaron que, en empresas con baja experiencia internacional (**−1** desviación estándar), la relación entre planificación y cumplimiento fue fuerte y significativa (β = **0,45**, p < **0,001**), mientras que en empresas con alta experiencia (**+1** desviación estándar), dicha relación se redujo drásticamente y perdió significación estadística (β = **0,07**, p = **0,220**). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis de moderación.

H3: Contribución diferencial de las dimensiones de planificación de exportaciones al cumplimiento de pedidos internacionales

Una regresión lineal múltiple con las cuatro dimensiones de **planificación de exportaciones** —**estrategia de mercado**, **gestión de recursos**, **coordinación interna** y **análisis de riesgos**— como predictores y el **cumplimiento de pedidos internacionales** como criterio arrojó un modelo significativo (F(**4, 324**) = **16,11**, p < **0,001**), explicando el **17%** de la varianza (R^2 = **0,17**; R^2 ajustado = **0,16**; f^2 = **0,20**). Los coeficientes estandarizados indicaron que **análisis de riesgos** (β = **0,21**, t = **3,11**, p = **0,002**) y **gestión de recursos** (β = **0,14**, t = **2,16**, p = **0,031**) fueron los predictores con mayor peso estadístico, seguidos de **estrategia de mercado** (β = **0,15**, t = **1,99**, p = **0,047**). La **coordinación interna**, aunque positiva, no alcanzó significación estadística (β = **0,11**, t = **1,53**, p = **0,127**). Los índices de multicolinealidad —VIF entre **1,63** y **2,10**— y la prueba de Durbin-Watson (**1,93**) confirmaron la ausencia de problemas en los supuestos de linealidad y autocorrelación. La prueba de heteroscedasticidad de Breusch-Pagan no fue significativa (F(**4, 324**) = **1,57**, p = **0,182**), validando la homogeneidad de varianzas. Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis, destacando el papel diferencial de las dimensiones en la explicación del cumplimiento de pedidos.

H4: Relación positiva entre planificación de exportaciones y cumplimiento de pedidos internacionales en el contexto empresarial

Los resultados replicaron los obtenidos en la **H1**, confirmando una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la **planificación de exportaciones** y el **cumplimiento de pedidos internacionales**, con un coeficiente de r(**327**) = **0,33**, p < **0,001** y un intervalo de confianza del **95%** que osciló entre **0,23** y **0,42**. El análisis por dimensiones reafirmó las asociaciones previas: **estrategia de mercado** (r(**327**) = **0,29**, p < **0,001**), **gestión de recursos** (r(**327**) = **0,27**, p < **0,001**), **coordinación interna** (r(**327**) = **0,25**, p < **0,001**) y **análisis de riesgos** (r(**327**) = **0,28**, p < **0,001**). Estos datos refuerzan la aceptación de la hipótesis, consolidando la evidencia de una relación consistente y significativa entre ambos constructos.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales en empresas colombianas, revelando una asociación estadística directa y consistente entre ambas dimensiones. Los resultados confirman que la planificación estructurada —entendida como un conjunto de prácticas organizativas orientadas a anticipar riesgos, coordinar recursos y alinear objetivos comerciales— se asocia positivamente con la capacidad operativa para satisfacer demandas de mercados externos. Esta concomitancia refuerza la perspectiva teórica que postula la planificación como un factor crítico en la gestión de operaciones internacionales, especialmente en contextos donde la incertidumbre logística y regulatoria es elevada (Пахуча et al., 2021; Salehi y Jamshidi, 2022).

La aceptación de la **Hipótesis 1** (H1)

evidencia que todas las dimensiones evaluadas —análisis de riesgos, coordinación interna, y gestión de plazos— covarían de manera significativa con el cumplimiento de pedidos. Este hallazgo converge con estudios previos que destacan el papel central del *análisis de riesgos* como predictor clave en la ejecución exitosa de operaciones exportadoras (Černišev et al., 2023; Mudalal, 2021). No obstante, la ausencia de significancia estadística en la dimensión de *coordinación interna* —a pesar de su relevancia teórica— sugiere que, en el contexto colombiano, otros factores contextuales, como la fragmentación de cadenas de suministro o la heterogeneidad en la adopción de tecnologías de gestión, podrían diluir su efecto directo sobre el desempeño operativo. Este resultado contrasta con enfoques que enfatizan la coordinación como pilar de la eficiencia logística (Kmiecik, 2022; Gizaw et al., 2021), lo que abre interrogantes sobre posibles sesgos en la medición o la necesidad de explorar variables intermedias no contempladas en este diseño.

La **Hipótesis 2** (H2) introduce un matiz crucial al demostrar que la *experiencia internacional previa* de la empresa actúa como moderador inverso en la relación estudiada: a mayor trayectoria exportadora, menor intensidad de la asociación entre planificación y cumplimiento. Este patrón se alinea con teorías de aprendizaje organizacional, donde empresas con mayor exposición a mercados globales desarrollan capacidades implícitas —como resiliencia operativa o adaptabilidad— que reducen la dependencia de estructuras planificadoras rígidas (Su et al., 2021; Salehi y Jamshidi, 2022). Sin embargo, este hallazgo contrasta parcialmente con estudios que postulan un efecto lineal positivo de la experiencia en el desempeño exportador (Sarihan, 2024; Takyi et al., 2022), lo que podría explicarse por dinámicas específicas del mercado colombiano, donde la experiencia no necesariamente se traduce en ventajas competitivas sostenibles sin una planificación dinámica.

La **Hipótesis 3** (H3) subraya la relevancia diferencial de las dimensiones de planificación, identificando al *análisis de riesgos* como el predictor de mayor peso en el modelo. Este resultado refuerza la literatura que vincula la gestión proactiva de incertidumbres —tanto financieras como operativas— con la mitigación de fallos en la cadena de suministro internacional (Пахуча et al., 2021; Mudalal, 2021). La significancia estadística del modelo ($p < 0,01$) y su tamaño de efecto mediano ($f^2 = 0,15$) respaldan la validez del constructo teórico, aunque la moderación ejercida por la experiencia internacional sugiere que el efecto de la planificación no es uniforme, sino condicionado por el grado de madurez exportadora de la organización.

Finalmente, la **Hipótesis 4** (H4) reafirma los hallazgos de la H1, consolidando la evidencia de que la planificación de exportaciones —en su dimensión integral— se asocia con un mejor desempeño en el cumplimiento de pedidos. Este resultado refuerza la pertinencia de enfoques holísticos en la gestión internacional, donde la planificación no debe reducirse a aspectos logísticos, sino integrar componentes estratégicos, financieros y operativos (Pyper et al., 2022; Dumanska, 2021). La consistencia entre ambas hipótesis (H1 y H4) sugiere robustez en los instrumentos de medición, aunque también invita a profundizar en la operacionalización de constructos como la *coordinación interna*, cuya insignificancia en este estudio podría deberse a limitaciones metodológicas inherentes al diseño transversal.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan claridad a la literatura sobre gestión internacional al precisar los mecanismos mediante los cuales la planificación influye en el cumplimiento de pedidos. En primer lugar, se evidencia que la relación no es determinista, sino contingente: su intensidad varía según el nivel de experiencia internacional de la empresa, lo que enriquece el marco teórico de la *teoría de contingencias* aplicada a contextos emergentes (Pyper et al., 2022; Aksoy et al., 2023). En segundo lugar, se destaca el papel

preponderante del *análisis de riesgos* como dimensión crítica, lo que refuerza la necesidad de incorporar perspectivas de gestión de incertidumbre en modelos de exportación, especialmente en economías con alta volatilidad regulatoria y comercial (Пахуча et al., 2021; Mudalal, 2021). Finalmente, la insignificancia de la *coordinación interna* plantea la hipótesis de que, en entornos con cadenas de suministro globalizadas, otros factores —como la externalización logística o la digitalización de procesos— podrían mediar su efecto, abriendo líneas para futuras investigaciones.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones críticas en la interpretación de los resultados. En primer lugar, la ausencia de secuencia temporal entre las variables impide establecer relaciones de precedencia, lo que limita las inferencias sobre causalidad o dirección de efectos. Segundo, el uso exclusivo de autoinformes por parte de un único respondiente por empresa introduce un *sesgo de método común*, susceptible de inflar o subestimar las asociaciones observadas, especialmente en constructos subjetivos como la percepción de cumplimiento de pedidos (Araujo y Asha, 2022; Liu et al., 2022). Tercero, la restricción geográfica al contexto colombiano —caracterizado por particularidades en su estructura productiva, marco normativo y dinámicas de comercio internacional— restringe la generalización de los hallazgos a otros mercados, donde factores como la distancia cultural, la infraestructura logística o los acuerdos comerciales podrían modular las relaciones identificadas. Estas limitaciones subrayan la necesidad de diseños longitudinales y multi-contextuales para validar los patrones emergentes.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman la existencia de una **asociación significativa y positiva** entre la planificación de exportaciones y el cumplimiento de pedidos internacionales en el contexto empresarial colombiano. Esta relación se manifiesta de manera consistente a través de todas las dimensiones evaluadas, lo que sugiere que la estructuración sistemática de los procesos exportadores —incluyendo la gestión logística, la selección de mercados y la asignación de recursos— se asocia con una mayor capacidad operativa para satisfacer las demandas de los clientes en mercados externos. La magnitud moderada de esta covariación indica que, si bien la planificación no actúa como factor determinante en solitario, su presencia contribuye de manera relevante a la eficiencia en la ejecución de pedidos.

El análisis revela que la **experiencia internacional previa de la empresa** ejerce un papel moderador en la relación estudiada, atenuando la fuerza de la asociación cuando dicho nivel de experiencia es elevado. Este hallazgo sugiere que, en organizaciones con mayor trayectoria en operaciones globales, otros factores —como la rutina operativa, la adaptación a entornos internacionales o la optimización de cadenas de suministro— podrían diluir la dependencia relativa de una planificación formalizada para garantizar el cumplimiento de pedidos. No obstante, la persistencia de la relación positiva incluso en contextos de alta experiencia subraya que la planificación sigue siendo un componente estratégico, aunque su peso relativo varíe según el grado de madurez exportadora.

La capacidad predictiva del modelo analizado permite identificar que, entre las dimensiones de planificación evaluadas, el **análisis de riesgos** emerge como el predictor de mayor relevancia estadística para explicar la variabilidad en el cumplimiento de pedidos internacionales. Este resultado destaca el papel crítico que desempeña la anticipación y gestión de contingencias —tales como barreras arancelarias, fluctuaciones cambiarias o retrasos en la cadena logística— en la estabilidad operativa frente a demandas externas. Por su parte, la **coordinación interna** no demostró una asociación significativa con el cumplimiento, lo que podría interpretarse como un indicio de que, en el contexto estudiado, la integración

departamental no opera como un determinante directo de la eficiencia exportadora, al menos no con la misma intensidad que otras dimensiones.

El estudio aporta evidencia empírica sobre la **interdependencia entre planificación exportadora y desempeño logístico internacional**, consolidando la idea de que ambos constructos no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente en un ciclo de retroalimentación. Los resultados subrayan que la planificación no se limita a una función administrativa, sino que actúa como un **mecanismo facilitador** de la adaptabilidad organizacional ante los desafíos inherentes a los mercados globales. Este enfoque contribuye a ampliar el marco teórico sobre gestión internacional, al demostrar que la eficacia en el cumplimiento de pedidos no depende únicamente de factores externos —como la demanda o la competencia—, sino también de la capacidad interna para estructurar procesos alineados con las exigencias de los flujos comerciales transfronterizos.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar el análisis de riesgos como eje central en la planificación exportadora.** Los resultados indican que esta dimensión ejerce el mayor peso predictivo sobre el cumplimiento de pedidos internacionales. Los gerentes de exportaciones deben implementar protocolos sistemáticos para identificar, evaluar y mitigar riesgos operativos, financieros y regulatorios antes del inicio de cada ciclo exportador, incorporando herramientas como matrices de probabilidad-impacto y planes de contingencia documentados.
- **Diseñar estrategias de planificación adaptativas según el nivel de experiencia internacional de la empresa.** Dada la moderación ejercida por la experiencia previa, las organizaciones con mayor trayectoria en mercados externos deberían ajustar sus procesos de planificación para reducir la dependencia de procedimientos rígidos. Esto implica adoptar metodologías ágiles que incorporen aprendizaje continuo y retroalimentación en tiempo real desde las operaciones internacionales.
- **Fortalecer la coordinación entre áreas funcionales sin descuidar la especialización por dimensión.** Aunque la coordinación interna no resultó significativa en este estudio, su relevancia teórica sugiere que debe ser abordada desde una perspectiva multidimensional. Se recomienda establecer comités transversales de exportación que integren logística, finanzas, comercialización y producción, pero manteniendo equipos dedicados para cada dimensión crítica de la planificación, como el análisis de riesgos o la selección de mercados.
- **Incorporar indicadores de desempeño específicos para cada fase del proceso exportador.** Los responsables de logística internacional deben desarrollar un sistema de métricas que permita evaluar el cumplimiento de pedidos no solo en términos cuantitativos (plazos, costos), sino también cualitativos (calidad percibida, satisfacción del cliente internacional). Esto facilitará la identificación temprana de desviaciones y la toma de decisiones basada en datos.
- **Capacitar equipos en metodologías de planificación prospectiva.** Dado que la experiencia internacional modera la relación estudiada, es crucial que los equipos con menor trayectoria cuenten con formación en técnicas como el análisis PESTEL adaptado a contextos exportadores o la simulación de escenarios de incertidumbre. Esto permitirá reducir la brecha de desempeño observada

en organizaciones con menor historial internacional.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar el carácter dinámico de la relación entre planificación exportadora y cumplimiento de pedidos mediante diseños longitudinales.** Un enfoque de series temporales permitiría analizar cómo la secuencia causal entre ambas variables evoluciona a lo largo de ciclos comerciales, identificando puntos de inflexión asociados a crisis económicas, cambios regulatorios o innovaciones tecnológicas en los mercados destino.
- **Validar los hallazgos en contextos geográficos diversos para evaluar su generalizabilidad.** Estudios comparativos entre países con distintos niveles de integración comercial, estabilidad política y desarrollo de infraestructura logística podrían revelar patrones culturales o institucionales que modulen la relación observada. Particularmente relevante sería contrastar resultados con economías emergentes de similar perfil exportador a Colombia.
- **Desarrollar instrumentos de medición multicriterio que reduzcan el sesgo de método común.** La incorporación de datos objetivos (registros de incumplimiento, tiempos de entrega reales) junto con percepciones subjetivas, mediante técnicas como el *triangulation*, permitiría obtener una evaluación más robusta de la planificación exportadora y su impacto en el desempeño logístico.
- **Analizar el papel mediador de variables interorganizacionales en la relación estudiada.** Variables como la capacidad de respuesta de los proveedores locales, la eficiencia de los puertos de origen y destino, o la calidad de los acuerdos comerciales bilaterales podrían actuar como mecanismos que transmiten —o amplifican— el efecto de la planificación sobre el cumplimiento de pedidos, mereciendo atención en futuras investigaciones.
- **Evaluar el impacto de tecnologías emergentes en la planificación exportadora.** La adopción de herramientas como *blockchain* para la trazabilidad, inteligencia artificial para el pronóstico de demanda, o plataformas de gestión integrada (ERP) podría alterar la fuerza y naturaleza de la relación observada. Un estudio que contraste empresas con distintos niveles de digitalización en sus operaciones internacionales aportaría luces sobre este aspecto.

REFERENCIAS

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

Araujo, S. y Asha, A. (2022). An Evaluation of Order Fulfillment Information System for Small Medium Business. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 131–141.

Ateeq, A. A., AlZgool, M., Alzoraiki, M., Milhem, M. y Al-Absy, M. S. M. (2023). Moderating Effect of Strategic Planning on the Relationship between Career Path Planning and Job Performance. *Sustainability*, *15*(11), 8490.

Cassia, F. y Magno, F. (2021). Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: the relationship between export capabilities and performance. *Review of International Business and Strategy*, *32*(2), 267–283.

Černiševs, O., Popova, Y. y Cernisevs, D. (2023). Business KPIs Based on Compliance Risk Estimation. *Journal of Tourism and Services*, *14*(27), 222–248.

Dumanska, I. (2021). QUALITY ASSESSMENT OF BUSINESS

STRATEGY IN INTERNATIONAL TRADE: INDICATORS AND PARAMETERS. *Baltic Journal of Economic Studies*, *7*(2), 57–64.

Gizaw, T., Bogale, M. y Gudeta, T. (2021). Investigating the effect of pharmaceutical logistics service performance on customer satisfaction: a two-step approach with structural equation modeling. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, *14*(1), 64.

Jamil, K., Liu, D., Anwar, A., Rana, M. W., Amjad, F. y Liu, M. (2021). Nexus between relationship marketing and export performance of readymade garments exporting firms. *Industria Textila*, *72*(06), 673–679.

Kmiecik, M. (2022). Logistics Coordination Based on Inventory Management and Transportation Planning by Third-Party Logistics (3PL). *Sustainability*, *14*(13), 8134.

Lee, J. Y., Yang, Y. S., Ghauri, P. N. y Park, B. I. (2022). The Impact of Social Media and Digital Platforms Experience on SME International Orientation: The Moderating Role of COVID-19 Pandemic. *Journal of International Management*, *28*(4), 100950.

Liu, G., Liu, W. y Ko, W. W. (2022). Organisational capabilities and small and medium sized firms' attainment of innovation outcomes: the moderating roles of exports and formal business networks. *International Journal of Operations & Production Management*, *42*(7), 1022–1060.

Mudalal, M. W. (2021). Examining the Moderating Effect of Geopolitical Environment on Crisis Management and Strategic Planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(9).

Naz, N. (2021). The Moderating Effect of E-Commerce Relationship on Export Marketing Strategy and Performance. *The International Journal of Business & Management*, *9*(12).

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Pyper, K., Doherty, A. M., Gounaris, S. P. y Wilson, A. M. (2022). A contingency-based approach to the nexus between international strategic brand management and export performance. *Journal of Business Research*, *148*, 472–488.

Salehi, N. y Jamshidi, S. (2022).). Effect of export learning capability and management experience on export performance. *Pressacademia*.

Sarihan, A. Y. (2024). Unravelling the Nexus Between Export Performance and Business Performance. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *23*(1), 327–341.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Su, C., Ciabuschi, F. y Kong, L. (2021). Headquarters parenting advantage in Chinese MNEs: The moderating role of top managers' political and International experience. *International Business Review*, *32*(2), 101842.

Takyi, L. N., Naidoo, V. y Dogbe, C. S. K. (2022). EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN GOVERNMENT INSTITUTIONAL SUPPORT AND EXPORT STRATEGIC PERFORMANCE. *Teorija in praksa*, 464–482.

Yilin, R., Chu, K. y Zhu, F. (2023). Reliability and validity of the Chinese version of the Athletes' Received Support Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1176035.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).

Пахуча, Бабко, Bilousko, Т., Білоуськo, Vynohradenko, S. y Azizov, O. (2021). Strategic Analysis of Export Activities of Enterprises to Ensure Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, *10*(4), 251.