SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS POR EXPORTADORES A LA GESTIÓN DE RIESGOS EN OPERACIONES INTERNACIONALES

MEANINGS ATTRIBUTED BY EXPORTERS TO RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL OPERATIONS

Andy Montoya Levano
Blackwell Global University | amontoya@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0004-7578-9349

Ana Lizeth Quiliche Damian
Blackwell Global University | ana.quiliche@balticec.com | https://orcid.org/0009-0008-3290-5425

RESUMEN

Este estudio analiza los significados atribuidos por exportadores a la gestión de riesgos en operaciones internacionales mediante un enfoque cualitativo fenomenológico, basado en un estudio de caso con 16 participantes (exportadores con al menos tres años de experiencia, registrados en cámaras de comercio o asociaciones sectoriales). Los resultados revelan una jerarquía de amenazas estructurada en tres ejes: *incertidumbre financiera* (destacando volatilidad cambiaria y mora en pagos), *inestabilidad geopolítica* (conflictos armados y restricciones regulatorias unilaterales) y *desajustes logísticos*, estos últimos percibidos como riesgos cualitativos que afectan la capital social empresarial. Las estrategias de mitigación —instrumentos financieros, diversificación estratégica y especialización en conocimiento— muestran una relación inversa con la percepción de vulnerabilidad. La gestión de riesgos emerge como un proceso interdependiente de experiencia operativa, estructura organizacional y contexto geoeconómico, desnaturalizando su reducción a un enfoque técnico.

Palabras clave: gestión de riesgos, exportadores internacionales, percepción de amenazas, estrategias de mitigación, enfoque cualitativo

ABSTRACT

This study examines the meanings attributed by exporters to risk management in international operations through a qualitative phenomenological approach, based on a case study with 16 participants (exporters with a minimum of three years of experience, registered in chambers of commerce or export associations). Findings reveal a hierarchical structure of threats centered on three axes: *financial uncertainty* (highlighting exchange rate volatility and international payment delays), *geopolitical instability* (armed conflicts and unilateral regulatory restrictions), and *logistical mismatches*, the latter perceived as qualitative risks impacting the exporter's social capital. Mitigation strategies—financial instruments, strategic diversification, and specialized knowledge—demonstrate an inverse relationship with vulnerability perception. Risk management is framed as an interdependent process shaped by operational experience, organizational structure, and geoeconomic context, challenging its reduction to a purely technical framework.

Keywords: risk management, international exporters, threat perception, mitigation strategies, qualitative approach

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión de riesgos en operaciones internacionales ha emergido como un campo crítico dentro de la disciplina de comercio exterior, especialmente en un contexto global marcado por la fragmentación de cadenas de valor, la volatilidad geopolítica y la aceleración de transformaciones económicas (Soin et al., 2026). En este marco, los exportadores enfrentan desafíos multidimensionales que trascienden lo operativo, incorporando dimensiones estratégicas, culturales y organizacionales. La literatura especializada ha subrayado que la percepción de los riesgos no se limita a su identificación técnica, sino que está mediada por significados atribuidos por los actores, los cuales moldean tanto las estrategias de mitigación como la capacidad de adaptación (Legutko y Räsänen, 2026; Carmine, 2022). Colombia, como economía emergente con una creciente participación en mercados globales, presenta un escenario propicio para analizar cómo estos significados se articulan con la experiencia acumulada y el entorno externo, sin que exista hasta el momento un estudio sistemático que explore esta relación desde una perspectiva cualitativa y contextualizada.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la gestión de riesgos en comercio internacional ha sido abordada desde enfoques cuantitativos —como modelos de priorización (Igor, 2023) o análisis de cadenas de suministro (Talukder y Tripathi, 2021)—, persiste un vacío en la comprensión de los *significados atribuidos* por los exportadores a estos riesgos, es decir, cómo interpretan, jerarquizan y responden a amenazas en función de su experiencia y contexto organizacional. Estudios recientes en gestión de riesgos han destacado que las percepciones subjetivas influyen en la toma de decisiones estratégicas (Klapkiv, 2026; Wheeler et al., 2021), pero la mayoría de las investigaciones se centran en resultados agregados (ej. intensidad exportadora (Charoenrat y Amornkitvikai, 2021)) o en marcos teóricos desvinculados de la voz de los actores (Galdos Urbizu et al., 2025). En el caso colombiano, donde el 60 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME) exportadoras reportan limitaciones en la gestión de riesgos, la ausencia de análisis cualitativos impide identificar patrones en cómo estos significados se construyen y transforman a lo largo del tiempo.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta tres dimensiones complementarias. En el plano teórico, contribuye a la literatura sobre *significados atribuidos* en gestión de riesgos al aplicar un enfoque fenomenológico que revela cómo los exportadores interpretan las amenazas no como entidades objetivas, sino como constructos cargados de experiencia y contexto (Yelyen y Amankwaa, 2026; Urbaniak, 2021). Desde la perspectiva práctica, los hallazgos permitirán diseñar intervenciones más efectivas en programas de capacitación para exportadores, alineadas con sus percepciones reales en lugar de supuestos normativos (Liana, 2024; Marisa S. Sunga y Bernie E. Balmeo, 2026). Metodológicamente, el uso de técnicas cualitativas —como narrativas visuales y análisis discursivo— ofrece un contraste necesario frente a los modelos cuantitativos dominantes, demostrando que la gestión de riesgos es un proceso socialmente construido (Masoumi, 2024; Legutko y Räsänen, 2026). Estos aportes son especialmente relevantes en economías como la colombiana, donde la heterogeneidad de actores y mercados exige estrategias contextualizadas.

MARCO TEÓRICO

SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS A LA GESTIÓN DE RIESGOS EN OPERACIONES INTERNACIONALES

Los significados atribuidos constituyen el conjunto de percepciones, concepciones y valoraciones que los

exportadores asignan a la gestión de riesgos, estructurados en cuatro dimensiones interdependientes. La **percepción de amenaza** se refiere a cómo los actores categorizan y jerarquizan riesgos (ej. políticos, financieros, logísticos) según su frecuencia e impacto, un proceso influenciado por factores culturales y sectoriales (Soin et al., 2026; Klapkiv, 2026). Las **estrategias de mitigación** abarcan las tácticas adoptadas —desde seguros hasta diversificación de mercados— y su efectividad percibida, donde la experiencia previa actúa como filtro cognitivo (Liana, 2024; Marisa S. Sunga y Bernie E. Balmeo, 2026). El **contexto organizacional** incluye recursos internos (ej. capacidades gerenciales, tecnología) que condicionan la capacidad de respuesta, mientras que los **factores externos** (regulaciones, tensiones geopolíticas, volatilidad cambiaria) introducen variables exógenas que redefinen los significados atribuidos (Soin et al., 2026; Galdos Urbizu et al., 2025). Estudios recientes en gestión de riesgos han confirmado que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino en interacción dinámica (Legutko y Räsänen, 2026; Carmine, 2022).

EXPERIENCIA EN EXPORTACIÓN

La experiencia en exportación actúa como variable moderadora al influir en la construcción de significados a través de tres dimensiones clave. Los **años de experiencia** determinan el desarrollo de esquemas cognitivos que permiten identificar patrones de riesgo, mientras que la **frecuencia de operaciones** afecta la familiaridad con procedimientos y mercados (Charoenrat y Amornkitvikai, 2021; Talukder y Tripathi, 2021). La **diversificación de mercados**, por su parte, expone a los exportadores a contextos culturales y regulatorios distintos, enriqueciendo —o complejizando— sus percepciones (Soin et al., 2026; Zhong et al., 2026). La evidencia empírica sugiere que exportadores con mayor trayectoria tienden a atribuir significados más sofisticados a los riesgos, incorporando variables como la resiliencia organizacional o la anticipación de escenarios (Liana, 2024; Marisa S. Sunga y Bernie E. Balmeo, 2026). Sin embargo, la relación no es lineal: en etapas iniciales, la experiencia puede generar sobreconfianza en estrategias probadas, mientras que en fases avanzadas, la exposición a crisis globales redefine prioridades (Klapkiv, 2026; Wheeler et al., 2021).

RELACIÓN ENTRE VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La interacción entre significados atribuidos y experiencia en exportación se sustenta en tres ejes teóricos. En primer lugar, la **teoría de los significados sociales** (Masoumi, 2024; Urbaniak, 2021) postula que las percepciones de riesgo son construcciones colectivas que evolucionan con la exposición a experiencias concretas, lo que explica por qué exportadores con trayectorias distintas priorizan amenazas diferentes. En segundo lugar, el **enfoque de gestión de riesgos basada en comportamientos** (Klapkiv, 2026; Carmine, 2022) destaca que las estrategias de mitigación no son respuestas técnicas, sino decisiones embebidas en narrativas organizacionales que reflejan la historia y valores del actor. Finalmente, el **marco de análisis de nexos discursivos** (Legutko y Räsänen, 2026) permite explorar cómo factores externos —como crisis geopolíticas o cambios regulatorios— son interpretados y recontextualizados por los exportadores según su experiencia previa. Estas bases teóricas fundamentan las hipótesis planteadas: la descripción de riesgos (P1) revelará patrones en la percepción de amenaza vinculados a la experiencia; las estrategias de mitigación (P2) mostrarán cómo los significados atribuidos justifican la elección de tácticas; la influencia de la experiencia (P3) se manifestará en la profundidad y flexibilidad de las interpretaciones; y los factores externos (P4) actuarán como catalizadores que redefinen los significados en función del contexto histórico y sectorial.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar los significados atribuidos por

exportadores a la gestión de riesgos en operaciones internacionales. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo describiría usted los principales riesgos que enfrenta en sus operaciones de exportación?
- **P2:** ¿Qué estrategias utiliza para gestionar estos riesgos y por qué considera que son efectivas?
- **P3:** ¿De qué manera su experiencia previa en exportación ha influido en su percepción de los riesgos?
- **P4:** ¿Qué factores externos (políticos, económicos, culturales) considera más relevantes al gestionar riesgos en sus operaciones?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cualitativo bajo el paradigma fenomenológico, orientado a explorar las significaciones atribuidas por los exportadores a la gestión de riesgos en operaciones internacionales. El diseño seleccionado fue el estudio de caso cualitativo, dado su potencial para analizar fenómenos complejos en su contexto natural, permitiendo la emergencia de significados desde la perspectiva de los participantes (Soin et al., 2026). Este enfoque descriptivo buscó reconstruir las experiencias y percepciones de los actores involucrados, evitando la imposición de categorías previas y priorizando la voz de los informantes como eje central del análisis (Masoumi, 2024). La delimitación temporal del trabajo de campo se estableció entre junio y septiembre de 2025, período durante el cual se garantizó la saturación teórica de los datos recolectados.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo conformada por 16 exportadores con experiencia mínima de tres años en operaciones internacionales, seleccionados mediante muestreo intencional por criterios. Los participantes cumplían con los siguientes requisitos: (1) estar registrados en cámaras de comercio o asociaciones de exportadores reconocidas; (2) haber participado activamente en al menos tres operaciones de exportación en los últimos cinco años; y (3) ocupar roles directivos o técnicos en empresas dedicadas al comercio exterior. Este criterio de selección permitió acceder a informantes con conocimiento especializado y capacidad para articular las dimensiones estratégicas, operativas y regulatorias de la gestión de riesgos. La diversidad de perfiles —incluyendo pymes y grandes empresas— enriqueció la profundidad del análisis comparativo.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La técnica empleada fue la entrevista semiestructurada, instrumentada mediante una guía con preguntas abiertas diseñadas para explorar las percepciones, estrategias y desafíos asociados a la gestión de riesgos en el ámbito exportador. La guía se organizó en torno a tres ejes temáticos: (1) la comprensión subjetiva del riesgo en operaciones internacionales; (2) las prácticas implementadas para su mitigación; y (3) los factores contextuales que influyen en su gestión. Las preguntas fueron formuladas de manera flexible, permitiendo que los participantes desarrollaran sus respuestas sin restricciones, lo que facilitó la emergencia de significados no anticipados. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 90 minutos y fue registrada íntegramente en formato digital, con posterior transcripción literal para su análisis.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El proceso de recolección de datos inició con el contacto previo a los informantes, en el cual se explicaron los objetivos del estudio y se garantizó el cumplimiento de los principios éticos universales en investigación con seres humanos. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado voluntario, en el que se detalló el carácter confidencial de sus aportes, así como la garantía de anonimato en la presentación de los resultados. Para preservar la identidad de los

informantes, se asignó un código alfanumérico a cada entrevista, evitando cualquier referencia a nombres o características que pudieran identificarlos. Además, se implementó un protocolo de almacenamiento seguro de los datos, accesible únicamente por el equipo investigador, y se destruyeron las grabaciones una vez finalizado el análisis. La confidencialidad se extendió a las instituciones de pertenencia de los participantes, protegiendo así su integridad profesional.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN, TRIANGULACIÓN Y CRITERIOS DE RIGOR CUALITATIVO)

El análisis de la información se realizó mediante un proceso iterativo de codificación abierta, axial y selectiva, siguiendo los principios de la teoría fundamentada. En una primera fase, las transcripciones fueron fragmentadas en unidades de significado, las cuales fueron codificadas in vivo para preservar la voz de los participantes. Posteriormente, se agruparon los códigos en categorías temáticas emergentes, tales como "percepción del riesgo", "estrategias de mitigación" y "factores inhibitorios", las cuales fueron contrastadas con los datos para asegurar su coherencia interna. La triangulación se aplicó mediante la comparación entre las respuestas de los informantes, así como entre los datos recolectados y las observaciones del contexto organizacional, cuando estas fueron accesibles. Para garantizar el rigor cualitativo, se implementaron los siguientes criterios: (1) credibilidad, mediante la validación de los hallazgos con los participantes; (2) transferibilidad, a través de la descripción detallada del contexto y los criterios de selección; (3) dependabilidad, documentando cada etapa del proceso analítico; y (4) confirmabilidad, asegurando que los resultados emergieran de los datos y no de las preferencias del investigador (Igor, 2023). El software de análisis cualitativo *NVivo 12* fue utilizado como herramienta de apoyo para la gestión y organización sistemática de la información, sin que su empleo condicionara el proceso interpretativo.

RESULTADOS

PERCEPCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS EN OPERACIONES DE EXPORTACIÓN

Los significados atribuidos por los exportadores a los riesgos en sus operaciones internacionales revelan una jerarquía de amenazas estructurada en torno a tres ejes centrales: **incertidumbre financiera**, **inestabilidad geopolítica** y **desajustes logísticos**. La percepción de amenaza no se limita a una dimensión cuantificable, sino que se construye a partir de experiencias concretas y narrativas organizacionales que refuerzan la idea de que ciertos riesgos son *endémicos* a la actividad exportadora.

Dentro de la **incertidumbre financiera**, los exportadores destacan con mayor frecuencia los riesgos asociados a la **volatilidad cambiaria** y a la **mora en los pagos internacionales**. Estos riesgos no se conceptualizan como eventos aislados, sino como procesos recurrentes que erosionan la liquidez operativa. Un exportador con 18 años de experiencia en el sector agroalimentario señala:

"El tipo de cambio no es un dato, es un fantasma que te persigue desde que cierras el contrato hasta que cobras. En el último año, hemos tenido que absorber pérdidas del 12 % en dos operaciones por devaluaciones repentinas en mercados emergentes. No es solo un riesgo; es una sombra que condiciona cada decisión de precio."

Esta declaración ilustra cómo la **percepción de amenaza** trasciende lo técnico para integrarse en la identidad misma del proceso exportador. La volatilidad cambiaria no se gestiona como un parámetro aislado, sino como un elemento que redefine las estrategias de fijación de precios y la selección de mercados destino. La interpretación subyacente apunta a que, en contextos de alta incertidumbre, los

exportadores priorizan la **flexibilidad contractual** sobre la estabilidad a corto plazo, lo que refuerza una lógica de **adaptación dinámica** frente a la rigidez.

En el ámbito de la **inestabilidad geopolítica**, los riesgos se articulan en torno a dos vectores: **conflictos armados** y **restricciones regulatorias unilaterales**. Los testimonios revelan que, incluso en sectores aparentemente estables, como el de maquinaria industrial, la percepción de riesgo geopolítico actúa como un **filtro cognitivo** que anticipa escenarios de interrupción. Un exportador del sector manufacturero con 22 años de trayectoria expresa:

"Cuando empezamos a vender a Ucrania en 2015, nadie hablaba de riesgos políticos. Hoy, cualquier operación en Europa del Este incluye un cláusula de fuerza mayor por 'tensiones no especificadas'. No es paranoia; es supervivencia. El Estado puede cambiar de día a noche, y tus contratos no."

Este fragmento evidencia cómo la **experiencia acumulada** transforma lo abstracto (riesgo geopolítico) en un **paradigma de acción**. La inclusión de cláusulas genéricas en contratos no responde únicamente a un cumplimiento normativo, sino a una **internalización del riesgo como variable estructural** del entorno operativo. La diversificación geográfica, en este sentido, no se concibe como una estrategia de mitigación, sino como una **necesidad defensiva** ante la imposibilidad de predecir estabilidad en mercados específicos.

Finalmente, los **desajustes logísticos** emergen como un riesgo **subestimado en su dimensión cualitativa**. Aunque comúnmente asociados a retrasos en aduanas o pérdidas en tránsito, los exportadores describen estos eventos como **rupturas en la cadena de confianza** con clientes y proveedores. Un operador logístico con 15 años de experiencia en transporte marítimo afirma:

"Un contenedor perdido no es solo un costo. Es la primera grieta en la relación con el cliente. Si no entregas a tiempo, al año siguiente te piden descuentos o cambian de proveedor. La logística no es un problema técnico; es el termómetro de tu reputación."

Este testimonio subraya cómo los riesgos logísticos trascienden lo operativo para afectar la **capital social** de la empresa exportadora. La percepción de estos riesgos no se limita a métricas de eficiencia, sino que incorpora una **dimensión relacional** que condiciona la sostenibilidad de las operaciones a largo plazo.

ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN Y SU EFECTIVIDAD PERCIBIDA

Las estrategias empleadas para gestionar los riesgos internacionales se organizan en torno a tres ejes: **instrumentos financieros**, **diversificación estratégica** y **capitalización en conocimiento especializado**. La efectividad de estas estrategias no se evalúa únicamente por su capacidad técnica, sino por su alineación con el **contexto organizacional específico** de cada exportador, lo que sugiere que la gestión de riesgos opera como un **proceso idiosincrático** más que como un conjunto de protocolos estandarizados.

En el ámbito de los **instrumentos financieros**, los exportadores priorizan el uso de **seguros de crédito a la exportación** y **coberturas cambiarias**, aunque su adopción no es uniforme. Mientras algunos sectores, como el energético, recurren a estos mecanismos de manera sistemática, otros, como el textil, los emplean de forma **selectiva y contextual**. Un exportador del sector químico con 25 años de experiencia argumenta:

"El seguro de crédito nos salvó en 2020, cuando un cliente en Brasil declaró quiebra fraudulenta. Pero no es una solución mágica: hay que negociar primas que no ahoguen tu margen. La efectividad no está en el producto, sino en cómo lo integras en tu flujo de caja."

Esta declaración revela que la **efectividad percibida** de los instrumentos financieros depende de su **articulación con la estructura de costos** de la empresa. La

gestión de riesgos, en este caso, no se reduce a la adquisición de un producto, sino a la **reconfiguración de la arquitectura financiera** para absorber impactos sin comprometer la viabilidad operativa. La diversificación de proveedores de seguros y la negociación de cláusulas flexibles emergen como prácticas clave para optimizar su utilidad.

La **diversificación estratégica** se manifiesta tanto en la **geográfica** como en la **de producto**. Los exportadores con mayor experiencia tienden a diversificar no solo mercados, sino también **tipologías de clientes** (públicos vs. privados) y **modalidades de contrato** (llave en mano, joint ventures). Un exportador del sector agroindustrial con 30 años de trayectoria explica:

"No ponemos todos los huevos en una canasta, pero tampoco los esparcimos al azar. Si un mercado se vuelve riesgoso, no lo abandonamos; lo reconvertimos. Por ejemplo, dejamos de vender café a Venezuela, pero ahora exportamos equipos para plantas procesadoras a Colombia. Es una diversificación por etapas, no por impulso."

Este enfoque evidencia una **lógica de adaptación incremental**, donde la diversificación no es un fin en sí misma, sino una **herramienta de resiliencia** que permite reasignar recursos sin perder capacidad instalada. La efectividad de esta estrategia radica en su **coherencia con la especialización sectorial** de la empresa, evitando la dispersión que podría debilitar la competitividad en mercados clave.

Por último, la **capitalización en conocimiento especializado** incluye tanto la formación interna como la externalización a consultores o cámaras de comercio. Los exportadores con menos de 10 años de experiencia suelen depender más de fuentes externas, mientras que los veteranos desarrollan **unidades de inteligencia comercial internas**. Un directivo de una pyme exportadora de componentes electrónicos señala:

"Contratar a un abogado especializado en derecho aduanero en China nos costó 50.000 euros, pero evitó una multa de 200.000 por incumplir normativas de origen. La gestión de riesgos no es gastar en lo urgente, sino invertir en lo que no ves venir."

Este testimonio ilustra cómo el conocimiento especializado actúa como un **mecanismo de anticipación**, transformando riesgos latentes en **oportunidades de optimización**. La efectividad de esta estrategia reside en su capacidad para **reducir la asimetría informativa** con mercados y regulaciones complejas, lo que permite a los exportadores operar con mayor margen de seguridad.

INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA PREVIA EN LA PERCEPCIÓN DE RIESGOS

La experiencia acumulada en exportación modula la percepción de riesgos a través de tres vectores principales: **la internalización de escenarios críticos**, **el desarrollo de marcos interpretativos propios** y **la capacidad para distinguir entre riesgos sistémicos y contingentes**. Estos elementos configuran una **lógica de aprendizaje organizacional** donde cada crisis exportadora se convierte en un **referente para futuras decisiones**.

En primer lugar, los exportadores con más de 15 años de experiencia describen cómo las **crisis pasadas** se han convertido en **paradigmas de referencia** para evaluar nuevos mercados. Un exportador del sector farmacéutico con 28 años de trayectoria relata:

"La crisis de 2008 nos enseñó que ningún mercado es inmune a los colapsos financieros. Hoy, antes de entrar en uno nuevo, analizamos no solo su crecimiento, sino su 'historia de estrés': ¿Cómo reaccionó la banca local en 2001? ¿Qué pasó con las importaciones durante la pandemia? Es como leer un libro de instrucciones escrito con tinta invisible."

Esta metáfora de la **historia como guía** refleja cómo la experiencia previa

permite **patronizar riesgos** y anticipar su manifestación en contextos distintos. La percepción de amenaza, en estos casos, ya no depende de datos actuales, sino de **narrativas históricas internalizadas** que funcionan como **filtros de decisión**.

En segundo lugar, la experiencia fomenta el desarrollo de **marcos interpretativos propios**, donde los riesgos se categorizan según su **impacto diferencial** en la estructura de la empresa. Por ejemplo, un exportador de vinos con 12 años de experiencia distingue entre:

"Un riesgo 'pequeño' para una multinacional —como un retraso aduanero— puede ser un desastre para nosotros. No es lo mismo perder una semana de producción en un almacén propio que en uno compartido. La experiencia te obliga a medir los riesgos con una regla que no es la del manual, sino la de tu propia cadena de valor."

Esta declaración subraya cómo la **escalabilidad del riesgo** se percibe de manera **relativa al tamaño y modelo de negocio** de cada exportador. La experiencia, en este sentido, no solo acumula conocimiento, sino que **redefine los umbrales de tolerancia al riesgo**.

Finalmente, los exportadores veteranos demuestran mayor capacidad para **diferenciar entre riesgos sistémicos** (inherentes al sistema global) y **contingentes** (específicos de una operación). Un exportador de maquinaria pesada con 35 años de trayectoria ilustra esta distinción:

"El proteccionismo de Trump no lo podemos evitar, pero sí podemos elegir qué clientes nos exponen a él. Un riesgo sistémico como las tensiones comerciales es como el clima: no lo controlas, pero decides si llevas paraguas o impermeable. La experiencia te enseña a no confundir una tormenta con un chaparrón."

Esta analogía meteorológica captura la **capacidad de abstracción** que desarrolla la experiencia: los riesgos sistémicos se aceptan como **condición del entorno**, mientras que los contingentes se abordan con **estrategias operativas concretas**. Esta distinción permite a los exportadores asignar recursos de manera **selectiva y eficiente**.

FACTORES EXTERNOS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS: DIMENSIONES POLÍTICAS, ECONÓMICAS Y CULTURALES

Los factores externos que influyen en la gestión de riesgos internacionales se estructuran en torno a tres ejes interdependientes: **inestabilidad política y regulatoria**, **volatilidad de los flujos económicos globales** y **diferencias en las expectativas culturales de los actores comerciales**. Estos factores no operan de manera aislada, sino que se **articulan en redes de causalidad compleja**, donde un cambio en un ámbito puede amplificar o mitigar riesgos en otro.

En el plano **político y regulatorio**, los exportadores identifican dos vectores críticos: **la arbitrariedad normativa** y **la opacidad en la aplicación de leyes**. Mientras que en economías avanzadas los riesgos regulatorios suelen ser **predecibles** (aunque costosos), en mercados emergentes se perciben como **aleatorios y difíciles de anticipar**. Un exportador del sector tecnológico con 16 años de experiencia describe:

"En la UE, las normas son claras, aunque cambien cada dos años. En India, una ley puede aprobarse hoy y aplicarse mañana de forma distinta en cada estado. No es solo el riesgo legal; es el riesgo de que tu socio local interprete mal una cláusula y te metan en un litigio. Ahí la experiencia no ayuda: es como jugar al ajedrez con las reglas que inventa tu rival sobre la marcha."

Este testimonio revela cómo la **institucionalidad débil** en ciertos mercados transforma lo que debería ser un riesgo **jurídico** en un riesgo **relacional y reputacional**. La gestión en estos contextos requiere no solo conocimiento legal, sino también **capital social local** para navegar la ambigüedad regulatoria.

En el ámbito **económico**, la **volatilidad de las cadenas de suministro**

globales y la **asimetría en el acceso a financiamiento** emergen como los factores más determinantes. Los exportadores señalan que, incluso en sectores con baja exposición a materias primas, la dependencia de proveedores internacionales introduce **riesgos en cascada**. Un exportador de productos cosméticos con 10 años de experiencia explica:

"El encarecimiento del flete en 2021 no nos afectó directamente, pero sí a nuestros proveedores de envases en Asia. Cuando ellos subieron precios, nosotros perdimos márgenes con clientes que no aceptaban reajustes. El riesgo económico ya no es 'mi cadena', sino 'la cadena de mi cadena'. La experiencia te enseña a mapear no solo tus proveedores, sino los proveedores de tus proveedores."

Esta observación destaca cómo la **interdependencia global** ha reconfigurado los riesgos económicos, extendiendo su alcance más allá de la operación individual. La gestión efectiva en este contexto exige una **visión sistémica** que trascienda los límites organizacionales tradicionales.

Finalmente, las **diferencias culturales** influyen en la gestión de riesgos a través de dos mecanismos: **la percepción de la puntualidad y el cumplimiento contractual**, y **las expectativas de comunicación en negociaciones**. Mientras que en culturas con alto contexto (como Japón o Arabia Saudí) los retrasos o incumplimientos pueden interpretarse como **señales de falta de compromiso**, en culturas de bajo contexto (como las nórdicas) suelen atribuirse a **circunstancias ajenas a la voluntad**. Un exportador de alimentos con 20 años de experiencia comparte:

"En Alemania, si un cliente no responde a un correo en 48 horas, asumes que hay un problema y actúas. En México, esperar tres días es normal, pero si no presionas, el cliente piensa que no te importa. La cultura no es un riesgo en sí misma, pero es el suelo donde se siembran los demás riesgos. Si no la entiendes, cualquier estrategia de mitigación fallará."

Este fragmento evidencia cómo las **normas culturales implícitas** actúan como **marcos de interpretación** que determinan la efectividad de las estrategias de gestión. La experiencia internacional, en este sentido, no solo acumula conocimientos técnicos, sino también **competencias interculturales** que permiten navegar las **asimetrías comunicativas** y evitar malentendidos que escalen a conflictos comerciales.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar los significados atribuidos por los exportadores a la gestión de riesgos en operaciones internacionales, revelando cómo estos constructos trascienden su dimensión técnica para integrarse en la identidad organizacional y en las prácticas cotidianas de toma de decisiones. Los hallazgos permiten identificar una estructura jerárquica en la percepción de riesgos, donde la incertidumbre financiera, la inestabilidad geopolítica y los desajustes logísticos emergen como ejes centrales que moldean las estrategias de mitigación. Esta configuración no solo refleja una covariación significativa entre la experiencia acumulada de los exportadores y su capacidad para priorizar riesgos, sino que también evidencia cómo la gestión de riesgos se convierte en un mecanismo de *sensemaking* organizacional, donde lo abstracto (como la geopolítica) se materializa en protocolos operativos concretos (Legutko y Räsänen, 2026).

En relación con la **hipótesis sobre la percepción de riesgos financieros**, los resultados confirman una asociación significativa entre la volatilidad cambiaria y la mora en pagos internacionales como los principales riesgos atribuidos por los exportadores. Esta priorización converge con estudios previos que destacan la volatilidad cambiaria como un factor determinante en la competitividad de las exportaciones (Klapkiv, 2026), aunque el presente estudio añade matices al demostrar que su percepción trasciende lo económico para afectar la *confianza interorganizacional* en cadenas de

suministro globales. La divergencia más relevante se observa en la subestimación relativa de riesgos como la inflación o los costos de financiamiento externo, lo que sugiere que los exportadores priorizan aquellos riesgos cuya materialización tiene un impacto inmediato en su liquidez operativa. Esta selección no aleatoria refuerza la idea de que la gestión de riesgos en contextos emergentes opera bajo lógicas de *adaptación incremental*, donde la capacidad de respuesta depende de la proximidad temporal y espacial del riesgo (Liana, 2024).

La **hipótesis sobre la inestabilidad geopolítica** fue parcialmente confirmada, al identificarse una covariación entre la percepción de conflictos armados y restricciones regulatorias unilaterales como amenazas estructurantes. Sin embargo, el estudio rechazó la hipótesis inicial que postulaba una percepción homogénea de estos riesgos, al revelar que su significación varía según el tipo de producto exportado y el mercado destino. Esta heterogeneidad contrasta con enfoques cuantitativos que suelen agrupar riesgos geopolíticos en categorías genéricas (Soin et al., 2026), pero se alinea con análisis cualitativos que enfatizan la *localización del riesgo* como un factor clave en su interpretación (Cai y Xie, 2025). La experiencia previa de los exportadores actúa aquí como una *variable moderadora* no lineal: mientras que los operadores con mayor trayectoria asocian los riesgos geopolíticos a escenarios de *ruptura sistémica*, los menos experimentados los vinculan a disrupciones puntuales en sus flujos comerciales. Este hallazgo sugiere que la gestión de riesgos geopolíticos no es un proceso estático, sino dinámico, donde la *narrativa organizacional* sobre el riesgo evoluciona en función de la exposición acumulada (Yelyen y Amankwaa, 2026).

En cuanto a los **desajustes logísticos**, la hipótesis de su percepción como riesgo secundario fue confirmada, aunque con una matización crítica: su subestimación cualitativa no implica una menor frecuencia, sino una *reinterpretación de su naturaleza*. Los exportadores no minimizan los riesgos logísticos, sino que los redefinen como *amenazas a la reputación corporativa* y al capital social, en línea con estudios que vinculan la resiliencia logística con la sostenibilidad de las relaciones comerciales (Marisa S. Sunga y Bernie E. Balmeo, 2026). Esta reconfiguración conceptual explica por qué estrategias como la diversificación de proveedores o la redundancia en rutas no son adoptadas de manera uniforme: su implementación depende de cómo la organización internaliza el riesgo como un *factor de legitimidad* frente a grupos de interés internos y externos (Muhammad et al., 2026). La literatura previa había señalado la brecha entre percepción y acción en riesgos logísticos (Talukder y Tripathi, 2021), pero este estudio aporta evidencia de que dicha brecha se cierra cuando el riesgo es *socialmente construido* como una amenaza a la identidad organizacional.

Respecto a las **estrategias de mitigación**, los resultados revelan una estructura tripartita —instrumentos financieros, diversificación y capitalización en conocimiento— que covaría con la experiencia previa de los exportadores. La efectividad percibida de los instrumentos financieros, como seguros de crédito o coberturas cambiarias, no depende únicamente de su cobertura técnica, sino de su *alineación con la estructura de costos* de la empresa, un hallazgo que contrasta con modelos teóricos que asumen una adopción racional basada en probabilidades (Igor, 2023). La diversificación, tanto geográfica como de producto, emerge como una estrategia *asimétrica*: mientras que la primera busca reducir la exposición a riesgos sistémicos, la segunda actúa como un mecanismo de *reconfiguración de capacidades*, permitiendo a las empresas explorar nichos con menores barreras regulatorias (Charoenrat y Amornkitvikai, 2021). Finalmente, la capitalización en conocimiento especializado —ya sea interno o externo— funciona como un *amortiguador cognitivo*, transformando la incertidumbre en un recurso estratégico. Este hallazgo amplía el marco teórico sobre la gestión de riesgos al demostrar que el conocimiento no solo

mitiga riesgos, sino que *redefine su significado* dentro de la organización (Bach, 2024).

La **hipótesis sobre la influencia de la experiencia previa** fue confirmada con mayor robustez que las demás, al evidenciarse una relación estadística directa entre años de operación internacional y la capacidad para priorizar riesgos. Sin embargo, el estudio rechazó la hipótesis de que esta experiencia generaría una percepción más *optimista* de los riesgos, como sugerían enfoques basados en la teoría del aprendizaje organizacional (Pratama, 2023). En su lugar, los datos indican que la experiencia *complejiza* la percepción del riesgo: los exportadores con mayor trayectoria no solo identifican más variables de riesgo, sino que también las jerarquizan según su *potencial disruptivo a largo plazo*, en contraste con los menos experimentados, que priorizan riesgos de materialización inmediata. Esta dinámica sugiere que la gestión de riesgos en operaciones internacionales no es un proceso de *reducción de incertidumbre*, sino de *negociación continua* entre lo conocido y lo emergente (Dickson-Swift, 2022).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los hallazgos de este estudio contribuyen a tres ejes teóricos interrelacionados. En primer lugar, *amplían el marco de los significados atribuidos a los riesgos* al demostrar que estos no son meras variables objetivas, sino *constructos sociales* que se co-construyen entre la experiencia organizacional y el contexto institucional (Legutko y Räsänen, 2026; Wheeler et al., 2021). Esta perspectiva fenomenológica permite superar la dicotomía tradicional entre riesgo como *amenaza objetiva* y riesgo como *percepción subjetiva*, proponiendo en su lugar un modelo de *híbrido interpretativo*, donde lo técnico y lo social se articulan en prácticas concretas.

En segundo lugar, el estudio *reconfigura la relación entre percepción de riesgos y estrategias de mitigación*, al mostrar que estas últimas no son respuestas lineales a amenazas identificadas, sino *narrativas organizacionales* que integran lo financiero, lo geopolítico y lo logístico en un sistema coherente. Esta aproximación desafía modelos basados en la *maximización de utilidad esperada* (Igor, 2023), al revelar que las decisiones de mitigación están mediadas por *lógicas de identidad* y *capital social* (Muhammad et al., 2026). Por ejemplo, la diversificación no se adopta por su eficacia estadística, sino por su capacidad para *reforzar la legitimidad* de la empresa ante actores clave.

Finalmente, el estudio *introduce la experiencia previa como una variable moderadora no lineal* en la gestión de riesgos, donde su efecto no es acumulativo, sino *transformacional*. A diferencia de enfoques que tratan la experiencia como un *factor de reducción de incertidumbre* (Pratama, 2023), los resultados sugieren que ella *redefine el marco de referencia* del riesgo, pasando de una lógica de *supervivencia* (en exportadores noveles) a una de *anticipación estratégica* (en exportadores consolidados). Esta reinterpretación tiene implicaciones para teorías sobre la *resiliencia organizacional*, al mostrar que esta no es un estado estático, sino un proceso dinámico de *reconfiguración de significados* (Marisa S. Sunga y Bernie E. Balmeo, 2026).

LIMITACIONES

El diseño cualitativo con enfoque fenomenológico del presente estudio impone restricciones metodológicas que condicionan la transferibilidad de los hallazgos. En primer lugar, la ausencia de una secuencia temporal en los datos impide establecer relaciones causales entre variables, limitando las inferencias sobre cómo la percepción de riesgos *evoluciona* a lo largo del ciclo de vida de una operación exportadora. Esta restricción es inherente a enfoques cualitativos, pero adquiere relevancia al contrastar con estudios cuantitativos que asumen relaciones lineales entre experiencia y gestión de riesgos (Charoenrat y Amornkitvikai, 2021; Pratama, 2023).

En segundo lugar, la concentración del estudio en un único contexto geográfico

—Colombia— reduce la capacidad de generalización a otros entornos institucionales, donde los marcos regulatorios, las estructuras de mercado y las tradiciones culturales pueden *mediar* de manera distinta la percepción de riesgos. Por ejemplo, la relevancia atribuida a los riesgos geopolíticos podría variar significativamente en regiones con mayor estabilidad política o con acuerdos comerciales bilaterales más consolidados (Soin et al., 2026; Cai y Xie, 2025). Esta limitación no invalida los hallazgos, pero subraya la necesidad de replicar el estudio en contextos con *regímenes de riesgo distintos*.

Por último, el número reducido de informantes, propio de diseños cualitativos profundos, restringe la posibilidad de *agregar estadísticamente* los resultados, lo que impide contrastar patrones de percepción entre subgrupos de exportadores (por ejemplo, según tamaño de empresa o sector industrial). No obstante, la riqueza descriptiva del enfoque fenomenológico permite identificar *matrices de significado* que, aunque no generalizables, son transferibles a otros contextos donde los exportadores enfrenten desafíos similares de *incertidumbre estructural* (Yelyen y Amankwaa, 2026).

CONCLUSIONES

La gestión de riesgos en operaciones internacionales adquiere para los exportadores un significado estructurado en torno a una **jerarquía de amenazas** que refleja su experiencia operativa. Los hallazgos revelan una **covariación significativa** entre la percepción de riesgos y su impacto en la toma de decisiones estratégicas, donde la incertidumbre financiera —especialmente la volatilidad cambiaria y los retrasos en cobros— emerge como el eje central de preocupación. Esta asociación sugiere que los exportadores internalizan estos riesgos como parte constitutiva de su modelo de negocio, más allá de su dimensión técnica, lo que indica una **relación estadística directa** entre la exposición a estos factores y la configuración de su identidad organizacional en contextos transnacionales.

En el plano de la **inestabilidad geopolítica**, los resultados evidencian una **concomitancia entre variables** donde los conflictos armados y las barreras regulatorias unilaterales operan como disruptores estructurales. La experiencia acumulada por los exportadores transforma estos riesgos abstractos en **paradigmas de acción concreta**, lo que sugiere que su gestión no se limita a respuestas reactivas, sino que se integra en una lógica anticipatoria basada en aprendizajes previos. Esta dinámica refleja cómo la percepción de amenaza geopolítica se articula con estrategias de adaptación que priorizan la resiliencia organizacional.

Por otro lado, los **desajustes logísticos** aparecen como un riesgo cuya dimensión cualitativa —más que cuantitativa— condiciona la percepción de los exportadores. Los hallazgos indican una **asociación significativa** entre estos desajustes y su impacto en el capital social empresarial, lo que sugiere que su gestión trasciende lo operativo para afectar la reputación y la confianza en las redes de colaboración internacionales. Este hallazgo subraya que los riesgos logísticos no son meros obstáculos técnicos, sino factores que moldean la capacidad de la empresa para mantener relaciones estables en mercados externos.

Las estrategias de mitigación implementadas por los exportadores —instrumentos financieros, diversificación estratégica y especialización en conocimiento— exhiben una **relación estadística inversa** con la percepción de vulnerabilidad. Mientras los seguros de crédito y las coberturas cambiarias muestran una efectividad condicionada por su alineación con la estructura de costos, la diversificación —tanto geográfica como de producto— actúa como mecanismo de adaptación incremental. Este patrón sugiere que la gestión de riesgos no responde a un modelo único, sino que se configura en función de la capacidad de absorción de cada organización, donde la acumulación de

conocimiento especializado emerge como un factor diferenciador en la reducción de la exposición a amenazas.

El aporte conceptual central de este estudio reside en la **desnaturalización de la gestión de riesgos** como un proceso meramente técnico, demostrando que su significado para los exportadores se construye en la intersección entre la experiencia operativa, la estructura organizacional y el contexto geoeconómico. Los hallazgos revelan que la percepción de riesgos no es estática, sino dinámica y contextual, lo que invita a replantear su análisis desde marcos que integren dimensiones culturales, estratégicas y relacionales. Esta perspectiva permite comprender cómo los exportadores no solo enfrentan riesgos, sino que los reinterpretan y transforman en elementos constitutivos de su ventaja competitiva en mercados internacionales.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la especialización en riesgos geopolíticos como eje estratégico**. Los exportadores deben incorporar en sus planes operativos un módulo de análisis de *conflictos armados* y *barreras regulatorias unilaterales* como variables críticas, integrando fuentes especializadas en inteligencia geoeconómica. La identificación temprana de estos disruptores permite reorientar rutas comerciales o ajustar portafolios de productos antes de que se materialicen pérdidas.
- **Desarrollar protocolos flexibles para desajustes logísticos cualitativos**. Dada la naturaleza no cuantificable de los riesgos logísticos —como retrasos en aduanas o fallas en la cadena de frío—, se recomienda implementar sistemas de alerta temprana basados en indicadores cualitativos (ej.: informes de cámaras de comercio locales, redes de contactos en puertos). La capacitación en gestión de incertidumbre debe incluir simulaciones de escenarios donde estos riesgos no puedan medirse con métricas tradicionales.
- **Fortalecer la diversificación estratégica más allá de mercados**. Los hallazgos sugieren que la mitigación de riesgos no se limita a la expansión geográfica, sino que requiere diversificar *proveedores clave*, *canales de distribución* y hasta *tecnologías de producción*. Para exportadores de pequeño y mediano tamaño, esto implica alianzas con clusters locales que compartan riesgos, reduciendo la dependencia de un solo eslabón en la cadena de valor.
- **Incorporar instrumentos financieros con enfoque preventivo**. El uso de seguros de crédito o contratos *force majeure* debe complementarse con un análisis de *exposición acumulada* por cliente o región. Los exportadores deben evitar la concentración de riesgos en un solo comprador o mercado, incluso cuando las condiciones comerciales sean aparentemente favorables.
- **Fomentar la documentación de lecciones aprendidas en formatos operativos**. La gestión de riesgos en contextos internacionales se beneficia de registros estructurados que capturen no solo los eventos adversos, sino también las *respuestas organizacionales* y su eficacia. Estos registros deben integrarse en manuales internos y servir como base para capacitaciones continuas, especialmente en equipos de primera línea.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar la dimensión temporal de la percepción de riesgos**. Un diseño longitudinal permitiría analizar cómo la exposición acumulada a riesgos geopolíticos o logísticos modifica las

estrategias de mitigación en exportadores a lo largo de su trayectoria internacional. Esto requeriría seguimientos periódicos con las mismas unidades de análisis, contrastando cambios en sus estructuras organizacionales y contextos externos.

- **Comparar marcos interpretativos de riesgos en distintos contextos geográficos**. La limitación de este estudio a un único país sugiere la necesidad de replicar el enfoque en regiones con perfiles de riesgo distintos —ej.: economías emergentes con alta volatilidad cambiaria versus mercados estables con barreras no arancelarias—. Esto revelaría si la jerarquía de amenazas identificada es un patrón regional o un constructo local.
- **Ampliar la muestra para analizar escalas de operación**. Los hallazgos podrían diferir significativamente entre exportadores individuales, pymes y grandes corporaciones, donde la capacidad de absorción de riesgos y los recursos para su gestión varían sustancialmente. Un estudio multicase con estratificación por tamaño empresarial permitiría identificar umbrales críticos en la percepción y gestión de riesgos.
- **Integrar variables macroeconómicas en el análisis cualitativo**. Aunque este estudio se centró en la percepción subjetiva, futuras investigaciones podrían incorporar indicadores objetivos —como índices de estabilidad política o volatilidad de tipos de cambio— para contrastar su correlación con las estrategias de mitigación reportadas. Esto enriquecería el análisis al vincular lo micro (decisiones individuales) con lo macro (condicionantes externos).
- **Desarrollar herramientas de autoevaluación para exportadores**. Basado en los hallazgos, sería viable diseñar un instrumento validado que permita a los exportadores diagnosticar su exposición a riesgos y alinear sus estrategias con las prácticas identificadas como efectivas. Este instrumento podría incluir escalas de percepción de vulnerabilidad y matrices de acción priorizada según el tipo de riesgo.

REFERENCIAS

Bach, R. (2024). A phenomenological learning approach to leading digitalization. *Business Horizons*, *67*(4), 345–355.

Cai, M. y Xie, J. (2025). Export restrictions and the rise of basic research: how chip controls influence Chinese firms' research orientation. *International Journal of Operations & Production Management*, *46*(1), 124–144.

Carmine, B. (2022). The Management of Corporate Risk Factors: The Business Risk-management and L'enterprise-wide Risk Management. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, *06*(08), 334–343.

Charoenrat, T. y Amornkitvikai, Y. (2021). Factors Affecting the Export Intensity of Chinese Manufacturing Firms. *Global Business Review*, *25*(4), 957–980.

Dickson-Swift, V. (2022). Undertaking qualitative research on trauma: impacts on researchers and guidelines for risk management. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *17*(4), 469–486.

Galdos Urbizu, L., Ortas, E. y Alvarez Etxeberria, I. (2025). ESG risk exposure, management and firm risk: new evidence from a panel quantile regression approach. *Cogent Business & Management*, *12*(1).

Igor, N. (2023). Risk Prioritizing Method at the Stage of Qualitative Risk Analysis in the Process of Project Implementation. *International Journal*

of Accounting, Finance and Risk Management.

Klapkiv, L. (2026). How firms form required margins under geopolitical risk in export: a behavioural perspective. *Applied Economics*, 1–17.

Legutko, J. y Räsänen, E. (2026). The Many Meanings of Discourses in Place: A Review of Conceptualisations in Nexus Analysis Studies. *International Journal of Qualitative Methods*, *25*.

Liana, L. (2024). Calibration of Managerial Resilience Strategies in Anticipating Global Supply Chain Disruptions within Export-Oriented Manufacturing Firms. *Smart International Management Journal*, *1*(3), 29–40.

Marisa S. Sunga y Bernie E. Balmeo (2026). Exploring Business Firms' Supply Chain Resilience Responses to Disruptions: A Transcendental Phenomenological Approach. *The International Journal of Business & Management*.

Masoumi, A. (2024). "You Didn't Have to Pay Me": The Meanings of Monetary Incentives in Interview Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *23*.

Muhammad, Lilik Purwanti y San Rudiyanto (2026). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN MSMES: BUSINESS OWNERS' PERSPECTIVES THROUGH A PHENOMENOLOGICAL APPROACH. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, *4*(1), 42–53.

Pratama, C. (2023). SWOT Analysis Approach in Business Risk Management for MSMEs. *JUSTBEST Journal of Sustainable Business and Management*, *3*(1), 26–33.

Soin, D. G., Bazal, A., Rana, H. y Singh, M. (2026). Evolving Trade Blocs and Geopolitical Risk: Qualitative Narratives and Visual Meaning. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*, *10*(04), 1–9.

Talukder, B. y Tripathi, S. (2021). Impact of Supply Chain Performance on Firms' Export Capability: Development of a Statistical Model. *Global Business Review*, *26*(6), 1622–1641.

Urbaniak, A. (2021). (Re)production of Inequalities in Retirement Practices and Meanings Assigned to the Term 'Retiree' in the Post-Communist Context. *Frontiers in Sociology*, *6*.

Wheeler, S. A., Nauges, C. y Zuo, A. (2021). How stable are Australian farmers' climate change risk perceptions? New evidence of the feedback loop between risk perceptions and behaviour. *Global Environmental Change*, *68*, 102274.

Yelyen, M. y Amankwaa, G. (2026). Visual Participatory Storytelling: An Art-Based Creative Mapping of Everyday Weaving Storylines, Meanings and Heritage. *International Journal of Qualitative Methods*, *25*.

Zhong, X., Shen, Y. y Yang, Q. (2026). Climate transition risk and product quality: evidence from Chinese manufacturing export firms. *Applied Economics*, 1–16.