



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,  
Volumen 9, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6)

# **TRANSFORMACIÓN DIGITAL, CULTURA EXPORTADORA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN MODELO INTEGRAL PARA LAS PYMES PERUANAS**

DIGITAL TRANSFORMATION, EXPORT CULTURE, AND  
BUSINESS COMPETITIVENESS: A COMPREHENSIVE MODEL  
FOR PERUVIAN SMES

**Juan Carlos Ganoza Alemán**

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

**Omar Rodolfo Guerreros Arcos**

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6.21445](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21445)

## Transformación digital, cultura exportadora y competitividad empresarial: un modelo integral para las PYMES peruanas

Juan Carlos Ganoza Alemán<sup>1</sup>

[juganoza@gmail.com](mailto:juganoza@gmail.com)

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

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

Omar Rodolfo Guerreros Arcos

[oguerreros@unfv.edu.pe](mailto:oguerreros@unfv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-8420-2886>

Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

### RESUMEN

La presente investigación desarrolla un análisis teórico-documental sobre la relación entre la transformación digital, la cultura exportadora y la competitividad empresarial en las PYMES peruanas. Su objetivo es proponer un modelo conceptual integral que explique cómo la adopción tecnológica y la orientación cultural hacia la exportación fortalecen la competitividad en entornos globales. El estudio se desarrolla como un análisis documental sustentado en la revisión, contraste y sistematización de aportes teóricos clásicos y contemporáneos. Se analizan las contribuciones de autores como Porter, Barney, Knight, Cavusgil, Vacas Aguilar, Delgado Fernández, Sandoval y Sarell, entre otros, para establecer los fundamentos conceptuales de cada variable. Los resultados teóricos permiten evidenciar que la transformación digital constituye el motor estructural del cambio organizacional; la cultura exportadora, el mecanismo mediador que traduce la tecnología en prácticas orientadas al mercado internacional; y la competitividad empresarial, el resultado sinérgico de la integración entre innovación, cultura y sostenibilidad. El estudio concluye que la transformación digital, cuando se articula con una cultura exportadora sólida, impulsa la competitividad sostenible de las PYMES. Se presenta un modelo conceptual que integra las tres variables como pilares estratégicos del desarrollo empresarial peruano.

**Palabras clave:** transformación digital, cultura exportadora, competitividad empresarial, PYMES, modelo conceptual.

---

<sup>1</sup> Autor principal  
Correspondencia: [juganoza@gmail.com](mailto:juganoza@gmail.com)

# **Digital transformation, export culture, and business competitiveness: a comprehensive model for Peruvian SMEs**

## **ABSTRACT**

This research develops a theoretical-documentary analysis of the relationship between digital transformation, export culture, and business competitiveness in Peruvian SMEs. The aim is to propose an integral conceptual model that explains how technological adoption and export-oriented culture strengthen competitiveness in global environments. The study is developed as a documentary analysis supported by the review, contrast, and systematization of classical and contemporary theoretical contributions. The works of Porter, Barney, Knight, Cavusgil, Vacas Aguilar, Delgado Fernández, Sandoval, and Sarell, among others, are analyzed to establish the conceptual foundations of each variable. Theoretical findings show that digital transformation is the structural driver of organizational change; export culture acts as the mediating mechanism that translates technology into internationally oriented practices; and business competitiveness is the synergic outcome of the integration between innovation, culture, and sustainability. The study concludes that digital transformation, when articulated with a strong export culture, enhances the sustainable competitiveness of SMEs. A conceptual model integrating the three variables is presented as a strategic framework for Peruvian business development.

**Keywords:** digital transformation, export culture, business competitiveness, SMEs, conceptual model.

*Artículo recibido 20 octubre 2025  
Aceptado para publicación: 15 noviembre 2025*



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones enfrentan entornos altamente dinámicos caracterizados por la globalización de los mercados, la digitalización de los procesos productivos y la acelerada evolución de las tecnologías de la información. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel decisivo en la generación de empleo, la innovación y el desarrollo económico, pero también se enfrentan al desafío de adaptarse a nuevas condiciones competitivas y tecnológicas (Berman, 2012; Porter, 1990).

La transformación digital se ha convertido en uno de los pilares más relevantes de la gestión empresarial moderna. Según Bharadwaj et al. (2013), esta transformación no se limita a la implementación de herramientas tecnológicas, sino que implica la redefinición de los modelos de negocio, la cultura organizacional y las capacidades estratégicas de las empresas. Para las PYMES, la digitalización representa tanto una oportunidad como una exigencia: les permite acceder a nuevos mercados, optimizar recursos y mejorar la experiencia del cliente (Parviainen et al., 2017; Vacas Aguilar, 2018).

En paralelo, la cultura exportadora emerge como un factor mediador clave en la proyección internacional de las PYMES. Knight y Cavusgil (2004) sostienen que esta cultura implica un conjunto de valores, comportamientos y capacidades que orientan las decisiones empresariales hacia la internacionalización. A su vez, Seringhaus (1991) y Czinkota (2002) explican que la actitud exportadora se construye mediante procesos de aprendizaje organizacional y de adaptación al entorno global, donde la tecnología actúa como facilitadora de la comunicación y la expansión comercial.

Por otro lado, la competitividad empresarial continúa siendo una meta esencial de toda organización que busca sostener ventajas diferenciales en mercados abiertos. Porter (1990) identifica la ventaja competitiva en la capacidad de innovar y de ofrecer productos o servicios con valor agregado. Desde la perspectiva de Barney (1991), la competitividad depende del uso estratégico de recursos valiosos, raros e inimitables. En este sentido, la integración entre tecnología, cultura y estrategia constituye el núcleo del rendimiento sostenible de las PYMES (Camisón & Villar, 2002; Flórez Laiseca & Vallejo, 2024).

En el contexto peruano, la adopción de la transformación digital y el fortalecimiento de la cultura exportadora representan factores decisivos para elevar la competitividad de las PYMES. Sin embargo, a pesar de los avances en materia tecnológica, muchas empresas aún enfrentan limitaciones en la



gestión del conocimiento, la capacitación del talento humano y la implementación de estrategias digitales efectivas. De allí surge la necesidad de analizar estas variables de forma articulada, a fin de comprender cómo la tecnología puede convertirse en un motor de cambio organizacional, siempre mediado por la cultura empresarial.

El presente estudio busca proponer un modelo conceptual integral que relacione la transformación digital con la competitividad empresarial, incorporando la cultura exportadora como variable mediadora. Este modelo teórico tiene como finalidad ofrecer una base conceptual sólida para el diseño de estrategias empresariales orientadas a la internacionalización de las PYMES peruanas.

## **Marco Teórico**

### **Transformación digital (variable independiente)**

La transformación digital constituye uno de los procesos más trascendentales en la gestión empresarial contemporánea, pues representa la integración de tecnologías disruptivas en los modelos organizacionales con el propósito de generar valor sostenible (Berman, 2012). Este fenómeno no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que involucra un cambio profundo en la estrategia, la cultura y las competencias organizacionales (Bharadwaj et al., 2013).

Parviainen et al. (2017) señalan que la transformación digital comprende cuatro niveles evolutivos: la digitalización de procesos, la redefinición del modelo de negocio, la reconfiguración de la cadena de valor y la creación de ecosistemas digitales. Este proceso requiere liderazgo, cultura de innovación y una visión estratégica de largo plazo.

Vacas Aguilar (2018) distingue entre una “digitalización superficial”, centrada únicamente en la apariencia tecnológica, y una “reconversión digital” que transforma integralmente la cultura y estructura organizacional. Este autor subraya que la transformación digital exige superar el *síndrome de la fachada digital* y avanzar hacia una reconversión cultural orientada al cambio.

Delgado Fernández (2020) plantea una taxonomía de cinco dimensiones:

1. Principios (cambio cultural, colaboración, orientación al usuario).
2. Habilitadores tecnológicos (inteligencia artificial, Big Data, IoT, nube y blockchain).
3. Mecanismos de adopción (estrategias y gobernanza digital).
4. Áreas de impacto (eficiencia, valor, innovación, experiencia del cliente).



5. Mecanismos de evaluación (modelos de madurez e indicadores).

Este enfoque estructural permite comprender la digitalización como un proceso sistémico y medible.

Según Medina Chicaiza, Córdova y Morejón (2022), la madurez digital refleja el grado de integración tecnológica en la cultura y estrategia organizacional. Su modelo clasifica a las empresas en cuatro niveles —principiantes, seguidoras, conservadoras y maestras digitales—, relacionando directamente la madurez tecnológica con la capacidad de adaptación competitiva.

Por su parte, Palomo Zurdo, Fernández Torres y Gutiérrez Fernández (2018) demuestran que la digitalización también transforma la relación con los clientes, generando ecosistemas de confianza y proximidad digital. Esto implica que la competitividad no solo depende de la tecnología, sino del modo en que esta reconfigura la experiencia del usuario y la cultura de servicio.

En síntesis, la transformación digital se concibe como un proceso estratégico y estructural que impulsa la eficiencia operativa, la innovación y la competitividad sostenible de las PYMES, sentando las bases para su internacionalización.

**Tabla 1. Autores representativos sobre transformación digital**

| Autor(es)              | Año  | Enfoque principal       | Aporte clave   |
|------------------------|------|-------------------------|--|
| Berman                 | 2012 | Estrategia digital      | Propone reconfigurar modelos de negocio y cultura.       |
| Bharadwaj et al.       | 2013 | Estrategia tecnológica  | Integración entre tecnología, personas y estructura.     |
| Parviainen et al.      | 2017 | Evolución digital       | Define niveles de digitalización empresarial.            |
| Vacas Aguilar          | 2018 | Reconversión digital    | Advierte sobre el “lifting digital” sin cambio cultural. |
| Delgado Fernández      | 2020 | Taxonomía digital       | Sistematiza dimensiones de la transformación digital.    |
| Medina Chicaiza et al. | 2022 | Madurez digital         | Evaluá integración tecnológica y competitividad.         |
| Palomo Zurdo et al.    | 2018 | Experiencia del cliente | Enfatiza la confianza y proximidad digital.              |



### **Cultura exportadora (variable mediadora)**

La cultura exportadora se entiende como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que orientan a la empresa hacia la internacionalización de sus actividades (Seringhaus, 1991). Esta cultura implica predisposición al aprendizaje, innovación y apertura al riesgo, constituyéndose en un componente esencial de la competitividad (Knight & Cavusgil, 2004).

Czinkota (2002) plantea que la cultura exportadora surge del proceso de socialización organizacional, mediante el cual los directivos y colaboradores asumen una visión global de largo plazo. Dicha cultura se fortalece con políticas de capacitación, liderazgo transformador y comunicación interna orientada al logro de objetivos internacionales.

Sandoval y Sarell Galárraga (2024) actualizan este enfoque al integrar las competencias laborales digitales como elemento clave de la cultura exportadora moderna. En su análisis, las habilidades cognitivas, metodológicas y sociales permiten a las PYMES desenvolverse en entornos virtuales de comercio exterior, adaptarse a la digitalización y fortalecer su presencia global.

Asimismo, desde la perspectiva de las políticas públicas, el Plan Estratégico Nacional Exportador del Perú (PENX 2025) reconoce que la cultura exportadora constituye un eje transversal para consolidar un tejido empresarial competitivo. Dicho instrumento, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), promueve la incorporación de valores de innovación, sostenibilidad y apertura internacional como parte de la identidad organizacional de las PYMES peruanas (MINCETUR, 2025).

En complemento, Carvalho Oliveira (2022) plantea que la cultura organizacional constituye un factor intangible determinante para la competitividad, al incidir directamente en la forma en que las empresas aprenden, innovan y se proyectan hacia los mercados externos. Su estudio demuestra que las empresas con una cultura abierta al cambio y al aprendizaje colaborativo logran una mayor capacidad de adaptación y una visión estratégica global.

De esta manera, la cultura exportadora no solo actúa como mediadora entre la transformación digital y la competitividad, sino que también moldea las prácticas estratégicas que definen el posicionamiento internacional de las organizaciones.



**Tabla 2. Autores representativos sobre cultura exportadora (actualizada)**

| Autor(es)                      | Año  | Enfoque principal            | Apunte clave  |
|--------------------------------|------|------------------------------|---|
| Seringhaus                     | 1991 | Orientación exportadora      | Considera la exportación como resultado de cultura y aprendizaje. |
| Czinkota                       | 2002 | Socialización organizacional | Vincula liderazgo y comunicación con desempeño exportador.        |
| Knight & Cavusgil              | 2004 | Competencias dinámicas       | Introducen la innovación y proactividad internacional.            |
| Carvalho Oliveira              | 2022 | Cultura y competitividad     | Vincula los valores organizacionales con la ventaja competitiva.  |
| Sandoval & Sarell<br>Galárraga | 2024 | Competencias digitales       | Actualizan la cultura exportadora hacia la era digital.           |
| MINCETUR (PENX<br>2025)        | 2025 | Política pública             | Promueve la cultura exportadora como eje del desarrollo nacional. |

### Competitividad empresarial (variable dependiente)

La competitividad empresarial se define como la capacidad de una empresa para mantener ventajas sostenibles frente a sus competidores (Porter, 1990). De acuerdo con el modelo del diamante competitivo, esta capacidad se deriva de factores como la innovación, la estructura del sector, la rivalidad y la estrategia nacional.

Desde la teoría de los recursos y capacidades, Barney (1991) sostiene que la ventaja competitiva depende de la posesión de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). En el caso de las PYMES, dichos recursos incluyen el conocimiento, las capacidades digitales y la cultura organizacional (Camisón & Villar, 2002).

Barrueto y Marchena (2024) proponen que la competitividad debe medirse no solo en términos de eficiencia económica, sino también de sostenibilidad ambiental y social. Sus costos estratégicos



(inversión en I+D, formación y tecnología) se conciben como motores de resiliencia y posicionamiento en el mercado internacional.

Flórez Laiseca y Vallejo Quintero (2024) introducen el enfoque de competitividad sistémica, en el que convergen los niveles micro (empresa), meso (sector), macro (políticas públicas) y meta (valores y cultura). Este modelo explica cómo la competitividad depende de la articulación de factores internos y externos.

Por último, Tripul Córdova, Vásquez y Soto (2025) incorporan el liderazgo ágil como factor clave de la competitividad moderna. La capacidad de adaptación y respuesta frente a los cambios tecnológicos permite a las PYMES mantener su posicionamiento y aprovechar oportunidades globales.

En síntesis, la competitividad empresarial constituye la variable dependiente del modelo, integrando los efectos de la transformación digital y la cultura exportadora. Las PYMES que logran combinar innovación tecnológica, aprendizaje cultural y sostenibilidad estratégica alcanzan un nivel superior de desempeño competitivo.

**Tabla 3. Autores representativos sobre competitividad empresarial**

| Autor(es)                            | Año  | Enfoque principal           | Apporte clave                                       |
|--------------------------------------|------|-----------------------------|---|
| Porter                               | 1990 | Ventaja competitiva         | Distingue liderazgo en costos y diferenciación.     |
| Barney                               | 1991 | Recursos y capacidades      | Introduce el modelo VRIN para ventaja sostenible.   |
| Camisón & Villar                     | 2002 | Conocimiento organizacional | Vinculan aprendizaje con competitividad.            |
| Barrueto & Marchena                  | 2024 | Costos estratégicos         | Relacionan sostenibilidad e innovación competitiva. |
| Flórez Laiseca & Vallejo<br>Quintero | 2024 | Competitividad sistémica    | Propone enfoque multinivel (micro–meso–macro–meta). |
| Tripul Córdova et al.                | 2025 | Liderazgo ágil              | Vincula agilidad organizacional con competitividad. |



## **Síntesis conceptual**

El análisis realizado permite integrar las tres variables en un modelo conceptual en el que la transformación digital actúa como el motor tecnológico que impulsa la innovación; la cultura exportadora se convierte en el medio que traduce dicha innovación en prácticas orientadas al mercado internacional; y la competitividad **empresarial** emerge como el resultado sinérgico de esa interacción.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque teórico–documental, orientado a la revisión, contraste y sistematización de fuentes científicas relacionadas con las variables de transformación digital, cultura exportadora y competitividad empresarial. El objetivo metodológico principal consistió en construir un modelo conceptual integrador que permita explicar la relación entre dichos factores en el contexto de las PYMES peruanas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), la investigación documental busca analizar información secundaria proveniente de fuentes confiables, con el propósito de generar nuevo conocimiento teórico a partir del estudio crítico de las contribuciones existentes. Bajo este enfoque, el presente trabajo no recopila datos empíricos, sino que interpreta, clasifica y organiza evidencia teórica para fundamentar un modelo explicativo.

### **Tipo y diseño de la investigación**

El estudio es de tipo teórico–documental y de alcance descriptivo–analítico, ya que se centra en la recopilación y análisis de literatura académica que aborda las tres variables objeto de estudio.

El diseño de investigación es no experimental y transversal, dado que no se manipulan variables, sino que se analizan los aportes teóricos publicados en diferentes períodos.

El propósito metodológico fue identificar, contrastar y sintetizar los principales enfoques teóricos existentes sobre transformación digital, cultura exportadora y competitividad empresarial, para proponer un modelo conceptual que relacione estas variables en un marco lógico y coherente.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información utilizadas fueron primarias y secundarias de carácter científico, obtenidas de bases académicas y repositorios digitales reconocidos como Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo,



ResearchGate y Google Scholar.

Los criterios de selección de las fuentes fueron los siguientes:

- **Pertinencia temática:** estudios directamente vinculados a las variables del modelo.
- **Actualidad:** publicaciones preferentemente del periodo 2018–2025, complementadas con aportes clásicos.
- **Autoridad académica:** autores con reconocimiento en los campos de gestión, economía, innovación y comercio internacional.
- **Relevancia conceptual:** investigaciones que aporten definiciones, tipologías o marcos teóricos aplicables a PYMES.

Entre las fuentes destacan los aportes de Porter (1990), Barney (1991), Knight y Cavusgil (2004), Vacas Aguilar (2018), Delgado Fernández (2020), Sandoval y Sarell Galárraga (2024), Barrueto y Marchena (2024) y Flórez Laiseca y Vallejo Quintero (2024), entre otros.

### **Procedimiento de análisis documental**

El procedimiento metodológico comprendió cuatro etapas principales:

1. **Búsqueda sistemática de información:** se identificaron documentos relevantes mediante palabras clave combinadas —“transformación digital”, “cultura exportadora”, “competitividad empresarial”, “PYMES”, “innovación” y “modelo conceptual”— en bases indexadas.
2. **Clasificación y filtrado:** se seleccionaron los textos con rigor académico y contenido relevante, descartando duplicaciones o estudios sin respaldo científico.
3. **Análisis teórico y categorización:** se codificaron las ideas principales de cada fuente y se agruparon en categorías temáticas relacionadas con las tres variables.
4. **Síntesis integradora:** se elaboró una matriz analítica comparativa para identificar convergencias, diferencias y vacíos teóricos, lo que permitió la formulación del modelo conceptual integrador.

### **Criterios de validez y rigor metodológico**

Para garantizar la validez y solidez del estudio se aplicaron los siguientes criterios:

- **Rigor teórico:** se priorizaron fuentes científicas revisadas por pares.



- **Actualidad y contextualización:** se consideraron aportes recientes que reflejan las tendencias actuales en digitalización y competitividad.
- **Triangulación teórica:** se contrastaron perspectivas económicas, tecnológicas y culturales para fortalecer la interpretación conceptual.
- **Coherencia interna:** se verificó la correspondencia entre los objetivos, el marco teórico y el modelo conceptual propuesto.

Estos criterios aseguran la **credibilidad y consistencia** del análisis, lo que otorga validez científica al modelo teórico resultante.

### **Producto del proceso metodológico**

El producto principal del proceso metodológico es la propuesta de un modelo conceptual integrador, que explica cómo la transformación digital actúa como variable independiente que impulsa la competitividad empresarial, a través de la cultura exportadora como variable mediadora.

Este modelo conceptual no pretende demostrar causalidad empírica, sino ofrecer una **representación teórica coherente** que oriente futuras investigaciones aplicadas y sirva como base para el diseño de estrategias de desarrollo en PYMES peruanas.

### **Resultados teóricos y propuesta del modelo conceptual**

El análisis teórico realizado permitió identificar una estructura relacional coherente entre las tres variables que conforman el objeto de estudio: la transformación digital, la cultura exportadora y la competitividad empresarial. Estas variables, abordadas desde perspectivas complementarias, conforman un modelo conceptual integrador que explica la competitividad de las PYMES peruanas en el contexto de la economía digital global.

### **Resultados teóricos del análisis documental**

#### **1. La transformación digital como motor estratégico.**

Se confirmó que la transformación digital actúa como un proceso estructural y continuo que reconfigura la estrategia, la cultura y los procesos organizacionales (Berman, 2012; Vacas Aguilar, 2018). Las PYMES que integran tecnologías emergentes —como inteligencia artificial, Big Data o plataformas en la nube— logran mayor eficiencia operativa y adaptabilidad frente a la competencia (Delgado Fernández, 2020).



## **2. La cultura exportadora como mediadora del cambio organizacional.**

El análisis de autores como Knight y Cavusgil (2004), Czinkota (2002) y Sandoval & Sarell Galárraga (2024) demuestra que la cultura exportadora constituye un factor intermedio clave. Esta variable traduce la innovación tecnológica en comportamientos, competencias y valores que orientan a las PYMES hacia la internacionalización. Además, la formación en competencias digitales fortalece la disposición exportadora y la capacidad de aprendizaje organizacional.

## **3. La competitividad empresarial como resultado sinérgico.**

Las teorías de Porter (1990) y Barney (1991) fueron fundamentales para definir la competitividad como la capacidad de sostener ventajas diferenciales mediante la innovación y la gestión eficiente de los recursos. Los estudios contemporáneos (Barrueto & Marchena, 2024; Flórez Laiseca & Vallejo, 2024) coinciden en que la competitividad sostenible depende de la articulación entre tecnología, cultura y sostenibilidad.

## **4. Integración conceptual y tendencia global.**

El conjunto de evidencias teóricas analizadas indica que las PYMES competitivas son aquellas que combinan transformación digital con apertura cultural y visión estratégica. Este hallazgo coincide con la tendencia global que promueve la empresa inteligente e internacionalmente integrada, capaz de gestionar conocimiento y responder con agilidad a los cambios del entorno (Tripul Córdova et al., 2025).

### **Propuesta del modelo conceptual integrador**

El modelo conceptual integral describe la relación dinámica entre las tres variables:

- **La transformación digital** actúa como variable independiente, impulsando la innovación tecnológica, el rediseño de procesos y el desarrollo de capacidades organizacionales.
- **La cultura exportadora** cumple el rol de variable mediadora, al traducir la tecnología en comportamientos y competencias orientadas a la internacionalización.
- **La competitividad empresarial** representa la variable dependiente, entendida como el resultado del aprendizaje organizacional, la adopción tecnológica y la gestión estratégica orientada al mercado global.



Este modelo plantea que el impacto de la transformación digital sobre la competitividad **no es directo**, sino que está condicionado por la madurez cultural exportadora de la empresa. En otras palabras, las PYMES digitalizadas solo logran ventajas sostenibles si acompañan la adopción tecnológica con una mentalidad global, innovadora y proactiva.

### **Figura 1. Modelo conceptual integrador de la transformación digital, la cultura exportadora y la competitividad empresarial**



#### **Descripción:**

El modelo conceptual evidencia una relación de causalidad teórica donde la *transformación digital* impulsa la *cultura exportadora*, y esta, a su vez, potencia la *competitividad empresarial*.

El modelo resalta el papel mediador de la cultura exportadora como elemento que conecta los avances tecnológicos con el desempeño competitivo sostenible.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El análisis realizado confirma que la **transformación digital** constituye un proceso estratégico que trasciende el ámbito tecnológico para convertirse en un factor de cambio organizacional profundo.

Coinciendo con Vacas Aguilar (2018) y Delgado Fernández (2020), la digitalización implica reconvertir los modelos de negocio y la cultura interna hacia un enfoque centrado en el aprendizaje y



la innovación. En las PYMES peruanas, este proceso se convierte en una condición indispensable para insertarse en los mercados globales y mantener un crecimiento sostenible.

Asimismo, la **cultura exportadora** emerge como el componente mediador que permite traducir la tecnología en resultados competitivos. Este hallazgo se alinea con los planteamientos de Knight y Cavusgil (2004), quienes afirman que la orientación internacional no solo depende de la infraestructura tecnológica, sino de la mentalidad organizacional, la formación del talento humano y la capacidad de adaptación al entorno global. La incorporación de competencias digitales, según Sandoval y Sarell Galárraga (2024), fortalece el compromiso exportador y amplía las posibilidades de interacción comercial internacional.

Por otra parte, la **competitividad empresarial**, interpretada bajo los enfoques de Porter (1990) y Barney (1991), mantiene su vigencia teórica al concebirse como la capacidad de generar ventajas sostenibles mediante recursos valiosos y difíciles de imitar. Los aportes contemporáneos (Barrueto & Marchena, 2024; Flórez Laiseca & Vallejo, 2024) amplían esta visión hacia un paradigma de competitividad sistémica y sostenible, en el que la tecnología, la cultura y la estrategia se articulan como dimensiones inseparables del éxito empresarial.

El modelo conceptual propuesto reafirma que la relación entre transformación digital y competitividad no es directa, sino que se potencia a través de la cultura exportadora. Este hallazgo teórico coincide con la literatura internacional sobre gestión estratégica, que subraya la importancia de los factores intangibles —como la cultura organizacional y el liderazgo— para el aprovechamiento efectivo de la tecnología.

En consecuencia, el modelo aporta una nueva perspectiva interpretativa: la competitividad de las PYMES no depende únicamente de la inversión tecnológica, sino de su capacidad para internalizar valores de apertura, innovación y orientación internacional.

Desde el plano teórico, esta investigación contribuye a la consolidación de un marco conceptual que integra tres dimensiones tradicionalmente estudiadas de manera separada: tecnología, cultura y competitividad. En el plano práctico, el modelo puede servir como herramienta de diagnóstico para las PYMES que buscan mejorar su desempeño competitivo y diseñar estrategias de digitalización e internacionalización ajustadas al contexto peruano.



Aunque el estudio presenta una integración teórica sólida, sus limitaciones derivan de su naturaleza documental. La propuesta conceptual requiere ser validada mediante investigaciones empíricas que permitan medir la fuerza y dirección de las relaciones planteadas entre las variables.

En conclusión:

1. La **transformación digital** constituye el eje estructural del cambio en las PYMES, impulsando la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad.
2. La **cultura exportadora** actúa como variable mediadora clave, permitiendo que las innovaciones tecnológicas se traduzcan en comportamientos organizacionales orientados a la internacionalización.
3. La **competitividad empresarial** es el resultado sinérgico de la integración entre tecnología, cultura y estrategia.
4. El modelo conceptual propuesto ofrece una base teórica sólida para comprender cómo las PYMES pueden potenciar su desarrollo competitivo mediante la articulación de la digitalización y la cultura exportadora.
5. Este marco teórico contribuye al campo de la gestión empresarial al vincular los enfoques clásicos de competitividad con los nuevos paradigmas de transformación digital y sostenibilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Barrueto, K., & Marchena, F. (2024). *Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMES*. Revista Científica en Ciencias Sociales, 21(3), 45–58.
- Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: Opportunities to create new business models*. Strategy & Leadership, 40(2), 16–24.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.
- Camisón, C., & Villar, A. (2002). *Capacidades estratégicas y ventaja competitiva: un enfoque basado en los recursos y capacidades*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 11(3), 7–32.



- Carvalho Oliveira, M. (2022). *Cultura organizacional y competitividad en las empresas exportadoras latinoamericanas*. Revista Latinoamericana de Gestión y Negocios, 10(2), 33–47.
- Czinkota, M. R. (2002). *Export promotion: A framework for finding opportunity in change*. Thunderbird International Business Review, 44(3), 315–324.
- Delgado Fernández, T. (2020). *Taxonomía de la transformación digital*. Revista Cubana de Transformación Digital, 1(1), 1–18.
- Flórez Laiseca, A. M., & Vallejo Quintero, I. (2024). *El concepto de competitividad: una revisión a la luz de la evolución histórica de los sistemas productivos*. Palermo Business Review, (29), 49–70.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of International Business Studies, 35(2), 124–141.
- Medina Chicaiza, M. J., Córdova, M. L., & Morejón, S. (2022). *Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual*. Revista de Ciencias Empresariales, 5(3), 756–769.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025). *Plan Estratégico Nacional Exportador del Perú (PENX 2025)*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/mincetur>
- Palomo Zurdo, R., Fernández Torres, I., & Gutiérrez Fernández, J. (2018). *Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes*. REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos, 128, 161–190.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), 63–77.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Sandoval, M., & Sarell Galárraga, G. (2024). *Evolución de las competencias laborales: necesidad de la transformación digital en la administración pública venezolana*. Gestión y Gerencia, 18(2), 74–85.



Seringhaus, F. H. R. (1991). *Export promotion and the marketing interface*. International Marketing Review, 8(5), 15–30.

Tripul Córdova, M., Vásquez, A., & Soto, P. (2025). *Liderazgo ágil y competitividad empresarial en Lima Metropolitana*. Revista Científica de Administración y Negocios, 25(4), 61–66.

Vacas Aguilar, J. (2018). *Transformación digital: del lifting a la reconversión*. Tecnología, Ciencia y Educación, 10, 136–143.

