

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1669>

Los programas de promoción y el desempeño exportador de una cooperativa agroindustrial cacaotera peruana

The promotion programs and export performance of a peruvian agroindustrial cocoa cooperative

Catherine Judith Collazos Castañón

catherine.collazos@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0005-1056-1711>

Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM,

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lima – Perú

Artículo recibido: 18 septiembre 2025 - Aceptado para publicación: 28 octubre 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad establecer la relación entre los programas de promoción y el desempeño exportador de una cooperativa cacaotera peruana en el año 2023. Para ello se estableció las dimensiones orientación informativa y operativa, como impulso para el crecimiento del comercio internacional. Se optó una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental, utilizándose la encuesta como técnica de recolección de datos, a través del cuestionario tipo Likert con escala del 1 al 5. La muestra del estudio está conformada por 223 asociados de la Cooperativa Agroindustrial Cacao Alto Huallaga, de la Región Junín (Perú). Por medio del Alpha de Cronbach se obtuvo una confiabilidad de 0.963 en la variable programa de promoción exportador y 0.957 en la variable desempeño exportador, considerándose el instrumento viable y confiable. La información se procesó mediante análisis estadísticos descriptivos como la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman. Los hallazgos revelaron que los programas de promoción influyen significativamente positiva en el desempeño exportador. Éstas se encuentran apoyadas por diversos autores, lo que significa que las empresas que las implementan adecuadamente tienden a tener un mejor resultado en sus actividades de exportación. Se concluye que los programas de promoción se relacionan positivamente y tienen un nivel estadístico significativo con el desempeño exportador, obteniéndose un valor del coeficiente 0.689, considerándose una herramienta clave en la obtención de resultados exitosos en sus operaciones.

Palabras claves: programas de promoción, orientación informativa, exportación, orientación operativa, desempeño

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the connection between promotion programs and the export performance of a Peruvian cocoa cooperative in 2023. To achieve this, the dimensions of informational and operational orientation have been identified as drivers for the growth of international trade. A quantitative methodology was chosen, with a correlational type and a non-experimental design, using surveys as the data collection technique through a Likert-type questionnaire with a scale from 1 to 5. The study sample consisted of 223 members of the Agroindustrial Cooperative Cacao Alto Huallaga in the Junín Region (Peru). Using Cronbach's Alpha, a reliability of 0.963 was obtained for the promotion program variable and 0.957 for the export performance variable, making the instrument viable and reliable. The collected information was processed through descriptive statistical analysis, including the non-parametric Spearman's Rho test. The findings of this research reveal that promotion programs positively influence export performance. This is supported by various authors, indicating that companies that implement them effectively tend to achieve better results in their export activities. It is concluded that promotion programs are positively related and have a statistically significant level with export performance, obtaining a coefficient value of 0.689, which is considered a key tool for achieving successful outcomes in their operations.

Keywords: promotion programs, informational orientation, export, operational orientation, performance

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de globalización y expansión de mercados, las empresas agroindustriales enfrentan tanto oportunidades como desafíos significativos al intentar acceder a mercados internacionales. En particular, las cooperativas agroindustriales cacaoteras, que operan en Perú, las cuales se encuentran en una posición única para beneficiarse del comercio global debido a la creciente demanda de cacao de alta calidad. Sin embargo, muchas de estas cooperativas enfrentan barreras que dificultan su capacidad para explotar plenamente el potencial de los mercados internacionales. Es por ello por lo que los gobiernos intervienen ante esta situación compleja implementando y diseñando programas de promoción exportador, a fin de minimizar riesgos y percepciones negativas derivadas de la actividad internacional.

En tal sentido, esta investigación es fundamental ya que establece la relación significativa que tienen los programas de promoción y el desempeño exportador en las organizaciones agroindustriales. Al considerar dimensiones clave como la orientación informativa y operativa, este estudio subraya la importancia de los programas de promoción en la internacionalización del sector. Estos deben proporcionar una orientación adecuada en estos aspectos para impulsar el crecimiento y la competitividad en el ámbito de las exportaciones. A pesar de la importancia reconocida de estos programas en la mejora del desempeño exportador, la literatura actual presenta limitaciones en cuanto a la profundidad y extensión del análisis sobre las variables involucradas en el sector agroindustrial. Por ello, el estudio busca contribuir de manera sustancial a la literatura existente al ampliar el conocimiento sobre las variables implicadas.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre los programas de promoción y el desempeño exportador de una cooperativa agroindustrial cacaotera peruana, partiendo de un sector donde las cooperativas se sitúan en desventaja competitiva frente a los mercados internacionales, por la misma falta de capacidades, carencia de recursos, experiencias y conocimientos que presentan. Ante esta situación, es importante señalar que la principal limitación del estudio fue la obtención de información, debido a la disponibilidad de los asociados. Cada uno de ellos estaba comprometido con sus actividades. Por lo tanto, fue fundamental respetar su tiempo y espacio para no interferir en sus rutinas diarias ni afectar sus labores a causa de la investigación.

Programas de promoción

Los programas de promoción exportador son proyectos públicos desarrollados para favorecer a las organizaciones empresariales, con el fin de reforzar la competitividad a nivel internacional de las compañías locales. Estos proyectos abarcan el aprovisionamiento de información y orientación sobre las operaciones de exportación, soporte en estrategias de marketing, apoyo financiero y garantías, así como también la ejecución de actividades de promoción en mercados internacionales (Wang, 2017). Ahora bien, los programas de promoción

exportador se presentan en respuesta a las dificultades que enfrentan muchas empresas para ejecutar sus operaciones de exportación de manera eficaz. Siendo la falta de conocimiento, recursos limitados, experiencia y la percepción de barreras significativas a la exportación obstáculos comunes. Por esta razón, los programas de promoción de exportaciones, brindados por las entidades gubernamentales, asociaciones comerciales, entre otras instituciones, buscan ayudar a las empresas con la superación de estos obstáculos, siendo principalmente importante para las pequeñas y medianas empresas (Mota, 2021). De igual manera, según Leonidou et al (2011) revela que los programas de promoción exportador también impulsan una actitud más positiva entre los gerentes respecto a las oportunidades de ganancias y desarrollo en el mercado extranjero, al mismo tiempo que disminuyen las apreciaciones negativas referente a los costos, complejidades y riesgos que conllevan las exportaciones. Es por ello por lo que, los programas de promoción de exportaciones contribuyen brindando asistencia importante en la adquisición de información, centrándose en analizar países extranjeros, estrategias comerciales globales y en generar lazos comerciales con socios potenciales en los mercados internacionales. A continuación, se presentan dos dimensiones claves que sostienen esta variable: la orientación informativa, que se refiere a la provisión de información, y la orientación operativa, que abarca la participación activa en ferias y seminarios.

Orientación informativa

La orientación informativa es un recurso clave en los programas de promoción comercial de exportación, ya que facultan a las organizaciones a emplear información de manera eficiente para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan en la mejora del desempeño exportador. Por medio de esta orientación, se busca incentivar el aprovisionamiento de conocimiento que las empresas puedan aprovechar de manera proactiva y creativa, proyectándolas para asumir riesgos. La información se transforma en una herramienta valiosa que puede fortificar la ventaja competitiva de las empresas y conducir su enfoque en torno a los mercados externos. Las empresas que logran acceder y usar información pertinente tienden a alcanzar un desempeño óptimo en sus operaciones y, en consecuencia, en su rendimiento organizacional, cada vez que esta información esté alineada con sus objetivos. Con un apropiado empleo de información, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden comprender mejor las dinámicas cambiantes del mercado, adaptarse a ellas y detectar nuevas oportunidades de negocio, lo que les permite aumentar su participación en el mercado. (Keh et al, 2007).

Orientación operativa

Los programas comerciales de promoción de exportaciones, a nivel operativo, son fundamentales ya que permiten conectar a empresas locales con los mercados internacionales mediante oportunidades comerciales, facilitando de esta manera las capacitaciones, análisis de mercado y boletines informativos sobre los perfiles extranjeros. Dentro de esta dimensión, abarcan programas como las ferias internacionales y las misiones comerciales, ambos juegan un

rol fundamental. Por un lado, tenemos a las ferias que reúnen a fabricantes y proveedores, permitiendo la presentación de productos y el establecimiento de contactos comerciales, mientras que, por otro, tenemos a las misiones comerciales que son eventos más selectivos donde las delegaciones correspondientes se encuentran con socios y autoridades en mercados específicos. Ambas actividades buscan promover el comercio internacional y son impulsadas por entidades gubernamentales y privadas, a fin de beneficiar a las empresas en la captación de nuevos mercados (Hollensen, 2020; Espinosa, 2017).

Desempeño exportador

Una definición conceptual del desempeño exportador abarca cada una de las dos partes: Exportación y Desempeño. Exportación se define conceptualmente como las decisiones y actividades internacionales relacionadas con el marketing de empresas activas internacionalmente, en ella, las empresas no controlan la operación extranjera, sino que exportan directamente. En cuanto al desempeño, se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar resultados exitosos en sus operaciones de exportación. Dicho esto, se define al desempeño exportador como la evaluación de los resultados de las actividades de exportación de una empresa en el contexto del comercio internacional (Cavusgil y Nevin, 1981; Shoham, 1998).

Desempeño financiero

Según lo establecido por Southern New Hampshire University (2023), considera al desempeño financiero como la interpretación de indicadores que evidencian el cumplimiento de los objetivos económicos de las organizaciones, los cuales abarcan el crecimiento de utilidades, ventas y retorno sobre la inversión. Este desempeño es fundamental, ya que nos permite tener conocimiento si se están utilizando eficientemente los recursos de la empresa, en tal sentido, se centra en evaluar el rendimiento económico y medir los niveles de rentabilidad, identificando y cuantificando el impacto de lo que lo genera.

Marketing internacional

El marketing internacional es considerado como una técnica de gestión empresarial que permite a las empresas obtener beneficios, a través de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales, haciendo frente a la competencia en el territorio internacional. En esta línea, el marketing internacional es el desempeño de las actividades comerciales diseñadas precisamente para planificar, asignar precios, promover y dirigir de esta forma el flujo de bienes y servicios de una empresa a los clientes y/o consumidores finales, a fin de obtener ganancias. Así, el marketing internacional se centra en los esfuerzos por acceder a mercados externos y atraer a clientes en esas regiones (Sánchez y Moscoso, 2018).

MÉTODOS

Para esta investigación se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental. Adicional, la población estuvo constituida por 528 asociados de la Cooperativa

Agroindustrial Cacao Alto Huallaga, teniéndose como muestra 223 de ellos, quienes han sido encuestados. Para la selección de la muestra del presente estudio, se optó por un muestreo aleatorio estratificado. La recolección de información de los datos cuantitativos se efectuó mediante la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, ejecutándose de manera digital a través del formulario Google forms.

La aplicación del instrumento se realizó con la aprobación de los participantes, comprometiéndose de esta manera la colaboración en la investigación, donde los asociados aceptan por decisión libre y voluntaria su participación. Además, se respetó el espacio y tiempo de los encuestados, asegurando que no se interrumpieran otras actividades ni se afectaran sus recursos.

La Tabla 1 presenta las características demográficas de los participantes del estudio. La mayoría son masculinos (61.9%) y se encuentran en el rango de edad de 51 a 60 años (40.8%). En cuanto al estado civil, predominan los casados (48.9%), y el nivel educativo muestra que la mayoría ha completado la secundaria (44.4%), seguido por quienes tienen educación universitaria incompleta (20.6%). Finalmente, en relación con el tiempo de permanencia en la organización, el 61.9% ha estado entre 7 y 11 años.

Tabla 1*Características demográficas de los encuestados*

Características	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Sexo		
Femenino	85	38.1
Masculino	138	61.9
Edad		
De 18 a 30 años	5	2.2
De 31 a 40 años	27	12.1
De 41 a 50 años	76	34.1
De 51 a 60 años	91	40.8
De 61 a 65 años	24	10.8
Estado Civil		
Soltero	28	12.6
Casado	109	48.9
Viudo	21	9.4
Divorciado	58	26.0
Separado	2	0.9
Conviviente	5	2.2
Nivel Educativo		
No completó primaria	1	0.4
Primaria completa	5	2.2
No completó secundaria	22	9.9
Secundaria completa	99	44.4
Institutos técnicos incompleta	46	20.6
Institutos técnicos completa	34	15.2
Universidad incompleta	16	7.2
Tiempo de permanencia		
De 2 a 6 años	31	13.9
De 7 a 11 años	138	61.9
De 12 a 16 años	54	24.2

Nota. Elaboración propia, 2024.

RESULTADOS

Para los resultados de este estudio, se empleó el software SPSS a fin de realizar un análisis estadístico detallado. Inicialmente, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para verificar si las principales variables junto con sus dimensiones respectivas seguían una distribución normal.

Como se muestra en la siguiente tabla 2, los resultados obtenidos confirmaron que los datos no presentan una distribución normal, teniendo niveles de significancia menores a 0,05.

Tabla 2

Prueba de normalidad Kolmogorv-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Orientación informativa	,244	223	,000
Orientación operativa	,298	223	,000
Desempeño financiero	,342	223	,000
Marketing internacional	,243	223	,000
Programa de promoción	,260	223	,000
Desempeño exportador	,244	223	,000

Nota. Elaboración propia, 2024

Por lo tanto, de lo obtenido anteriormente, la correlación entre las variables programas de promoción y desempeño exportador se efectuará mediante la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman. Como se observa en la Tabla 3, se obtuvo que las dimensiones de la variable programas de promoción se correlacionan de forma positiva, teniendo un nivel significativo estadísticamente con las dimensiones de la variable desempeño exportador. Adicional a ello, se muestra que la variable Programas de promoción se correlaciona de forma positiva y con un nivel estadístico significativo con el Desempeño exportador ($r_s=.689$, $p<.001$).

Tabla 3

Correlaciones de las variables y dimensiones de los programas de promoción y desempeño exportador

	Orientación informativa	Orientación operativa	Desempeño financiero percibido	Marketing internacional	Programa promoción	Desempeño exportador
<i>Dimensiones PP</i>						
Orientación informativa	1,000	,642**	,611**	,598**	,831**	,615**
Orientación operativa	,642**	1,000	,646**	,567**	,768**	,616**
<i>Dimensiones DE</i>						
Desempeño financiero percibido	,611**	,646**	1,000	,620**	,673**	,771**
Marketing internacional	,598**	,567**	,620**	1,000	,635**	,857**

Variables Programa promoción	,831**	,768**	,673**	,635**	1,000	,689**
Desempeño exportador	,615**	,616**	,771**	,857**	,689**	1,000

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2024

DISCUSIÓN

Los instrumentos aplicados a la investigación fueron validados por tres juicios de expertos, quienes señalaron algunas mejoras antes de su ejecución. Ello contribuyó a que los ítems fueran más claros y estuvieran alineados con las variables y dimensiones establecidos. Respecto a la validación interna, se obtuvieron aplicando la técnica estadística Alpha de Cronbach, en donde se obtuvo un valor de 97,5%, dando como validez un nivel excelente de confiabilidad. Durante el estudio, se encontró con dos limitaciones, la primera de ellas fue la falta de acceso a tecnología, ya que muchos asociados no disponían de dispositivos móviles avanzados para responder las encuestas digitales; y la disponibilidad de los asociados, porque cada uno de ellos debían cumplir con sus actividades cotidianas, por lo que no se quería interferir ni poner en riesgo ello. Las variables estudiadas podrían dar conocimiento a otras organizaciones del sector agroindustrial que buscan entender la relación entre los programas de promoción y el desempeño exportador, a fin de mejorar su capacidad exportadora y optimizar sus estrategias de exportación hacia el mercado internacional.

Los hallazgos de esta investigación revelan una relación positiva y significativa entre los programas de promoción y el desempeño exportador, lo que significa que las empresas que las implementan adecuadamente tienden a tener un mejor resultado en sus actividades de exportación. Esta misma evidencia se obtuvo en el estudio de Rauws (2020) desarrollado en empresas del sector agrícola neerlandés, donde los programas de promoción contribuyen de manera efectiva a la mejora de las redes comerciales, lo cual facilita el proceso de internacionalización de las empresas, traduciéndose en un mejor desempeño en mercados internacionales.

Asimismo, en el estudio de Mota, et al. (2021), también se evidencia este mismo resultado, sosteniendo que la participación en los PPE tiene una influencia positiva en el desempeño exportador de las empresas, especialmente para aquellas empresas con experiencia exportadora previa, lo que demuestra la importancia de utilizar estos programas. Sumando a este hallazgo, el estudio de Catanzaro y Teyssier (2020), indica que el grado de utilización de los programas de promoción de exportaciones moldea las capacidades de exportación y las prácticas de gestión de riesgos hacia la internacionalización, e influye positivamente en el desempeño internacional de las PYME's. Adicional a ello, el estudio de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), mediante la teoría Uppsala, resalta la importancia de brindar conocimientos y recursos fundamentales a fin de simplificar el proceso exportador. De la misma forma que otros programas y/o actividades similares, se busca fortificar las capacidades de las empresas para

competir en mercados internacionales, a través del aprovisionamiento de capacitaciones, asesorías especializadas, acceso a redes comerciales internacionales y apoyo logístico.

De la misma forma, el estudio de Diamantopoulos et al. (1993), respalda el resultado, al señalar que los programas de promoción exportadora pueden tener un impacto positivo en el desempeño exportador de las empresas, facilitando así el acceso a nuevos mercados internacionales, lo que permite a las empresas expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales y explorar nuevas oportunidades de crecimiento.

El principal aporte es proporcionar una comprensión más profunda de la relación entre los programas de promoción y el desempeño exportador, teniendo como contexto en específico una cooperativa agroindustrial cacaotera peruana. En esa línea, las herramientas e instrumentos metodológicos empleadas en este estudio sí pueden ser generalizadas, y ser aplicadas no solo por organizaciones de este sector, sino también para futuros investigadores que busquen ahondar en este tema.

CONCLUSIONES

Se encontró que la variable Programa de promoción tiene correlación positiva y estadísticamente significativa con el Desempeño exportador ($r_s=.689$, $p<.001$) de una Cooperativa agroindustrial cacaotera peruana.

Se evidenció que la dimensión Orientación informativa (de la variable programa de promoción) tiene correlación positiva y estadísticamente significativa con el Desempeño financiero percibido ($r_s=.615$, $p<.001$) y con el marketing internacional ($r_s=.615$, $p<.001$) de una Cooperativa agroindustrial cacaotera peruana.

Finalmente, se encontró que la dimensión Orientación Operativa (de la variable programa de promoción) tiene una correlación positiva y estadísticamente significativa con el Desempeño financiero percibido ($r_s=.616$, $p<.001$) y con el marketing internacional ($r_s=.615$, $p<.001$) de una Cooperativa agroindustrial cacaotera peruana.

REFERENCIAS

- Tesoro del Sistema de Información Bibliográfica de las Naciones Unidas (UNBIS, 29 de Setiembre de 2024). *Palabra Clave:* Promoción de exportaciones https://vocabularyserver.com/unbis/es/index.php?_expresion_de_busqueda=PROMOCION+DE+EXPORTACIONES&taskSearch=1
- Tesoro de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos (Library of Congress, 29 de Setiembre de 2024). *Palabra Clave:* Foreign trade promotion <https://id.loc.gov/authorities/subjects/sh85050527.html>
- Tesoro de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO, 29 de Setiembre de 2024). *Palabra Clave:* Marketing <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/?uri=http%3A%2F%2Fvocabularies.unesco.org%2Fthesaurus%2Fconcept1545>
- Tesoro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 29 de Setiembre de 2024). *Palabra Clave:* Promoción de las exportaciones <https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/oecd-macroth/es/1483.html>
- Tesoro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 29 de Setiembre de 2024). *Palabra Clave:* Desempeño económico <https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/oecd-macroth/es/1483.html>
- Wang, X., Chen, A., Wang, H., y Li, S. (2017). Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMES. *Journal Of Business Economics And Management*, 18(1), 131-145. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1278031>
- Mota, J., Moreira, A., y Alves, A. (2021). Impact of Export Promotion Programs on Export Performance. *Economies*, 9(3), 127. <https://doi.org/10.3390/economies9030127>
- Leonidou, L., Palihawadana, D., y Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1–29. [doi:10.1509/jimk.19.2.1](https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1)
- Keh, H., Nguyen, T., y Ng, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal Of Business Venturing*, 22(4), 592-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (5ª ed.). Harlow: Pearson.
- Espinosa, C. (2017). Ferias Internacionales patrocinadas por PROECUADOR y la percepción de las empresas participantes. <https://comunidades.cepal.org/redlas/sites/redlas/files/2020-10/Sesi%C3%83%C2%B3n%20VII%20-%20Sebastian%20Cordero%20-%20paper.pdf>
- Cavusgil, S., y Nevin, J. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of marketing Research*, 18(1), 114-119.

- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of international marketing*, 6(3), 59-81.
- Shoham, A. (1996). Marketing-Mix Standardization. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53–73. [doi:10.1300/j042v10n02_04](https://doi.org/10.1300/j042v10n02_04)
- Southern New Hampshire University. (2023). Evaluación del desempeño financiero: ¿De qué se trata?. <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-evaluacion-del-desempeno-financiero>
- Catanzaro, A., y Teyssier, C. (2020). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57, 1479-1503. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00358-4>
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. y Tse, K. (1993). Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 27 (4), 5-18. <https://doi.org/10.1108/03090569310038085>
- Sánchez, I., y Moscoso, A. (2018). Marketing, Comercio internacional y las TIC's-Marketing internacional. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4653523?show=full>
- Rauws, M. (2020). The effect Export Promotion Programs have on the Business Networks of Internationalising Firms. Erasmus University Rotterdam. https://www.researchgate.net/publication/344296442_The_effect_Export_Promotion_Programs_have_on_the_Business_Networks_of_Internationalising_Firms_quantitative_survey
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.