

PERCEPCIONES DE EMPRESARIOS SOBRE LAS PRINCIPALES BARRERAS PARA INGRESAR A MERCADOS INTERNACIONALES

ENTREPRENEURS' PERCEPTIONS OF THE MAIN BARRIERS TO ENTERING INTERNATIONAL MARKETS

ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI
ALEJANDRO NUÑEZ VIZCARRA

RESUMEN

Este estudio adopta un diseño mixto secuencial explicativo con enfoque correlacional para analizar las percepciones de 320 directivos de medianas y grandes empresas manufactureras y de servicios (países en desarrollo y emergentes) sobre las barreras para ingresar a mercados internacionales, diferenciando por tipo de barrera (regulatorias, financieras, culturales, logísticas) y contexto regional. Los resultados cuantitativos revelan que las barreras regulatorias y financieras son percibidas como las más críticas (promedios de 4,23 y 4,01 en escala Likert, respectivamente), seguidas por las culturales (3,78) y logísticas (3,56), con variaciones regionales significativas. El análisis inferencial confirma una correlación negativa moderada ($r = -0,48$) entre la percepción de barreras culturales y la intención de reingresar a mercados, así como una interacción sinérgica entre barreras culturales y financieras que eleva la percepción de riesgo internacional. Mediante técnicas de *k*-medias, se identificaron cuatro segmentos empresariales con perfiles distintos: *Reguladores Críticos*, *Financieros Precavidos*, *Culturalmente Sensibles* y *Logísticamente Limitados*. Las narrativas cualitativas complementan estos hallazgos, evidenciando barreras sistémicas no cuantificadas (opacidad en licitaciones, asimetrías en estándares de sostenibilidad) y una paradoja en la experiencia internacional, donde la repetición de intentos no reduce el riesgo percibido. El estudio concluye que las estrategias de mitigación deben ser integradas, contextualizadas y segmentadas, abordando no solo factores técnicos o económicos, sino también asimetrías

culturales y sistémicas que condicionan la competitividad en mercados globales.

Palabras clave: barreras a la internacionalización, percepciones empresariales, análisis mixto, segmentación de mercados, países en desarrollo

ABSTRACT

This mixed-methods study with a sequential explanatory design employs a correlational approach to examine the perceptions of 320 executives from medium and large manufacturing and service firms (emerging and developing economies) regarding barriers to entering international markets, differentiating by barrier type (regulatory, financial, cultural, logistical) and regional context. Quantitative findings indicate that regulatory and financial barriers are perceived as the most critical (means of 4.23 and 4.01 on a Likert scale, respectively), followed by cultural (3.78) and logistical barriers (3.56), with significant regional variations. Inferential analysis confirms a moderate negative correlation ($r = -0.48$) between perceived cultural barriers and the intention to re-enter international markets, as well as a synergistic interaction between cultural and financial barriers that increases perceived international risk. Cluster analysis (*k*-means) identified four distinct business segments: *Regulatory-Critical*, *Financially Cautious*, *Culturally Sensitive*, and *Logistically Constrained*. Qualitative narratives complement these findings, highlighting unquantified systemic barriers (opaque procurement processes, asymmetrical sustainability standards) and a paradox in international experience, where repeated attempts do not reduce perceived risk. The study concludes that mitigation

strategies must be integrated, context-specific, and segmented, addressing not only technical or economic factors but also cultural and systemic asymmetries that shape competitiveness in global markets.

Keywords: internationalization barriers, firm perceptions, mixed-methods analysis, market segmentation, emerging economies

INTRODUCCIÓN

El proceso de internacionalización empresarial ha sido objeto de estudio sistemático en las últimas décadas, consolidándose como un campo interdisciplinario que articula teorías de comercio internacional, estrategia organizacional y comportamiento intercultural. En este contexto, la expansión de las empresas más allá de sus fronteras nacionales no solo depende de factores macroeconómicos como los acuerdos comerciales o la estabilidad política, sino también —y de manera crítica— de la percepción subjetiva que los decisores empresariales tienen respecto a las barreras que enfrentan en mercados externos. Esta percepción, moldeada por experiencias previas, estructuras culturales y marcos regulatorios heterogéneos, constituye el eje central de este estudio, cuya finalidad es desentrañar las dimensiones más relevantes que inhiben o facilitan la reentrada de empresas con experiencia internacional en mercados globales.

La literatura especializada ha evidenciado que la internacionalización no es un fenómeno lineal ni uniforme, sino un proceso dinámico donde las empresas navegan entre oportunidades y obstáculos que varían según el contexto geográfico, el tipo de barrera y la capacidad adaptativa de la organización (Johanson & Vahlne, 2009). Sin embargo, persisten vacíos significativos en la comprensión de cómo las percepciones empresariales —especialmente en empresas con trayectorias internacionales previas— interactúan con las barreras estructurales para configurar decisiones estratégicas de reingreso a mercados. Este estudio aborda dicho vacío mediante un enfoque mixto que integra análisis cuantitativos y cualitativos, permitiendo no solo medir la intensidad de las barreras percibidas, sino también interpretar las narrativas subyacentes que explican su impacto en la intención de internacionalización.

CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL: EL FENÓMENO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UN ENTORNO DINÁMICO

El comercio internacional ha experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas, impulsadas por la globalización, la digitalización y la emergencia de nuevos actores económicos. Según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el volumen de intercambios comerciales superó los 32 billones de dólares en 2022, con un crecimiento sostenido en sectores como manufactura, servicios y tecnología. No obstante, este panorama de expansión no ha sido homogéneo: mientras algunas economías avanzadas consolidan cadenas de valor globales, mercados emergentes y en desarrollo enfrentan desafíos estructurales que limitan su acceso a oportunidades internacionales (Hollensen, 2015). En este escenario, las empresas —especialmente las de mediana y gran escala— se ven confrontadas con un entorno donde la competencia no solo proviene de rivales directos, sino también de barreras sistémicas que condicionan su capacidad de operar en mercados externos.

La teoría de la internacionalización ha evolucionado desde modelos tradicionales, como el de *etapas de Uppsala* (Johanson & Vahlne, 2009), que postulan un proceso incremental basado en el compromiso de recursos y el conocimiento del mercado, hasta enfoques más dinámicos que consideran la heterogeneidad empresarial y los cambios en el entorno global. Cavusgil y Knight (2015) destacan que las empresas *born global* —aquellas que internacionalizan desde su fundación— operan bajo lógicas distintas a las de sus pares tradicionales, lo que sugiere que las barreras percibidas pueden variar según el perfil de la organización. Este marco teórico subraya la necesidad de analizar no solo las barreras objetivas (como aranceles o regulaciones), sino también su percepción subjetiva, que influye en la toma de decisiones estratégicas.

En paralelo, el estudio de Kogut y Singh (1988) sobre la influencia de la cultura

nacional en la elección del modo de entrada internacional ha sido fundamental para comprender cómo las diferencias culturales y sociales moldean las estrategias empresariales. Estos autores argumentan que la distancia cultural —medida a través de dimensiones como individualismo, incertidumbre y poder— afecta la viabilidad de ciertas formas de internacionalización, como joint ventures o filiales enteramente propiedad. Sin embargo, su enfoque se centra en la fase inicial de entrada, dejando un vacío en el análisis de cómo estas percepciones culturales persisten o se transforman en empresas con experiencia previa en mercados internacionales.

LA REALIDAD PROBLEMÁTICA: PERCEPCIONES EMPRESARIALES Y BARRERAS NO CUANTIFICADAS

A pesar del avance teórico, persisten limitaciones en la literatura que impiden una comprensión integral de las barreras para la internacionalización. En primer lugar, la mayoría de los estudios cuantitativos se han centrado en medir barreras objetivas —como costos logísticos o requisitos técnicos— mediante escalas Likert o modelos econométricos, sin explorar cómo estas barreras son *interpretadas* por los decisores empresariales. Esta aproximación reduce el fenómeno a indicadores numéricos, omitiendo las narrativas cualitativas que revelan matices críticos, como la percepción de riesgo cultural o la desconfianza en instituciones aduaneras (Root, 1994). Por ejemplo, una empresa puede enfrentar costos de entrada similares en dos mercados, pero su decisión de reingresar dependerá de factores intangibles, como la confianza en el sistema legal local o la facilidad para establecer redes de distribución.

En segundo lugar, la literatura ha tendido a tratar las barreras de manera aislada, sin considerar sus interacciones sinérgicas. Slater y Narver (2019) señalan que la percepción de riesgo internacional no es la suma de barreras individuales, sino el resultado de su combinación dinámica. Por ejemplo, una empresa que enfrenta barreras culturales (como diferencias en valores

empresariales) y, simultáneamente, barreras financieras (como restricciones en métodos de pago) puede experimentar un efecto multiplicador en su percepción de riesgo, incluso si cada barrera, en sí misma, no supera un umbral crítico. Este enfoque reduccionista limita la capacidad de diseñar estrategias de mitigación efectivas.

Finalmente, existe una brecha entre los hallazgos teóricos y las necesidades prácticas de las empresas. Mientras la teoría proporciona marcos explicativos robustos, la realidad empresarial exige soluciones contextualizadas que consideren no solo las barreras estructurales, sino también las percepciones subjetivas que las amplifican o minimizan. Este estudio busca llenar este vacío mediante un enfoque mixto que combine el rigor cuantitativo de modelos de ecuaciones estructurales con la profundidad interpretativa de la teoría fundamentada en datos.

JUSTIFICACIÓN: ¿POR QUÉ ESTUDIAR LAS PERCEPCIONES EMPRESARIALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN?

La relevancia de este estudio se sustenta en tres pilares fundamentales: **teórico**, **metodológico** y **práctico**. Desde una perspectiva teórica, contribuye a la literatura de comercio internacional al integrar dos corrientes aparentemente disociadas: la percepción subjetiva de las barreras y su impacto en la intención de reingreso a mercados. Mientras la mayoría de los modelos cuantitativos asumen que las barreras son estáticas y universales, este estudio demuestra que su efecto depende de cómo son *interpretadas* por los decisores, un aspecto hasta ahora subestimado. Esta aproximación enriquece el marco de Johanson y Vahlne (2009), al incorporar la dimensión psicológica y cultural en el proceso de internacionalización.

Metodológicamente, el diseño mixto secuencial explicativo permite superar las limitaciones de los enfoques unidisciplinarios. La fase cuantitativa, basada en modelos de ecuaciones estructurales, ofrece una medición robusta de las relaciones entre barreras percibidas y la

intención de reingreso, mientras que la fase cualitativa —a través de la teoría fundamentada en datos— revela narrativas emergentes que no pueden ser capturadas por escalas cerradas. Esta triangulación metodológica no solo valida los hallazgos cuantitativos, sino que también los contextualiza en marcos interpretativos más amplios, como la teoría de la distancia cultural (Kogut & Singh, 1988) o los modelos de internacionalización incremental (Cavusgil & Knight, 2015).

Desde una perspectiva práctica, los resultados de este estudio tienen implicaciones directas para empresas, gobiernos y organismos internacionales. Para las empresas, proporciona insights sobre qué barreras —y cómo— son percibidas como más críticas, permitiendo el diseño de estrategias de mitigación personalizadas. Por ejemplo, si las barreras culturales son percibidas como un obstáculo insuperable en ciertos mercados, las empresas podrían priorizar alianzas con socios locales o programas de capacitación intercultural. Para los gobiernos, los hallazgos pueden orientar políticas públicas que reduzcan asimetrías regulatorias o mejoren la conectividad logística, facilitando la reentrada de empresas en mercados estratégicos. Finalmente, para organismos como la OMC o el Banco Mundial, este estudio ofrece evidencia empírica para evaluar el impacto de sus iniciativas en la percepción empresarial de las barreras al comercio.

Además, este estudio responde a una demanda creciente de investigación aplicada en comercio internacional, donde los decisores empresariales y los formuladores de políticas exigen no solo datos descriptivos, sino también explicaciones causales y recomendaciones accionables. La combinación de análisis cuantitativo y cualitativo permite trascender la mera descripción de las barreras para ofrecer un marco explicativo que articule percepciones, contextos regionales y decisiones estratégicas.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL: BARRERAS PERCIBIDAS Y SU IMPACTO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

El marco teórico de este estudio se estructura en torno a cuatro ejes centrales: **barreras culturales y sociales, barreras regulatorias y políticas, barreras financieras y de acceso, y barreras de infraestructura y logística**, cada una de las cuales interactúa con la percepción de la competencia internacional para configurar la intención de reingreso a mercados. A continuación, se desarrolla una síntesis crítica de la literatura, integrando los aportes de los autores clave y articulando un marco conceptual coherente.

BARRERAS CULTURALES Y SOCIALES: LA DISTANCIA QUE TRANSCIENDE LO OBJETIVO

La influencia de la cultura en la internacionalización ha sido ampliamente documentada, con especial énfasis en cómo las diferencias en valores, normas y sistemas de comunicación afectan la estrategia empresarial (Kogut & Singh, 1988). Estos autores proponen que la distancia cultural —medida a través de dimensiones como individualismo, evitación de la incertidumbre y orientación al logro— determina la viabilidad de ciertos modos de entrada, como joint ventures o filiales enteramente propiedad. Sin embargo, su enfoque se centra en la fase inicial de internacionalización, sin explorar cómo estas percepciones evolucionan en empresas con experiencia previa.

Hollensen (2015) amplía este marco al analizar cómo las diferencias culturales afectan la adaptación de estrategias de marketing en mercados internacionales. Según su modelo, la comunicación intercultural —que incluye no solo el lenguaje, sino también gestos, símbolos y valores implícitos— es un determinante crítico del éxito internacional. Empresas que subestiman estas diferencias enfrentan riesgos de malentendidos, rechazo de productos o incluso conflictos legales, lo que puede erosionar la intención de reingreso. Este estudio explora esta dimensión desde una perspectiva dinámica, considerando

cómo las percepciones culturales se modifican con la experiencia internacional.

Un aspecto menos explorado es la adaptación a normas sociales no escritas, como expectativas de comportamiento en negociaciones o la importancia relativa de la confianza interpersonal en ciertos contextos. Slater y Narver (2019) señalan que estas normas, aunque difíciles de cuantificar, pueden ser tan determinantes como las barreras regulatorias formales. Por ejemplo, en mercados con alta densidad de relaciones informales (como muchos en Asia o Latinoamérica), la falta de acceso a redes de distribución locales puede ser percibida como una barrera insuperable, incluso si los requisitos legales son mínimos.

BARRERAS REGULATORIAS Y POLÍTICAS: LA COMPLEJIDAD DE LOS MARCOS INSTITUCIONALES

Las barreras regulatorias han sido objeto de estudio en la literatura de comercio internacional, con especial atención a su impacto en el costo y la complejidad de la entrada a mercados (Root, 1994). Estas barreras incluyen requisitos técnicos y sanitarios, restricciones no arancelarias y la complejidad de los procedimientos aduaneros, que pueden disuadir a las empresas incluso en mercados con potencial de crecimiento.

Johanson y Vahlne (2009) destacan que la incertidumbre regulatoria es un factor clave en el modelo de internacionalización incremental, donde las empresas avanzan gradualmente hacia mercados más complejos a medida que reducen su percepción de riesgo. Sin embargo, su enfoque no considera cómo las diferencias regionales en la aplicación de regulaciones —por ejemplo, la corrupción en aduanas o la falta de transparencia en licitaciones— afectan la decisión de reingreso. Este estudio aborda esta laguna al analizar cómo las barreras regulatorias son percibidas de manera distinta en mercados emergentes versus desarrollados, y cómo esta percepción interactúa con otras barreras para configurar la intención estratégica.

Un aspecto crítico, pero poco explorado, es la percepción de la estabilidad regulatoria. Incluso en mercados con marcos legales claros, las empresas pueden evitar reingresar si perciben inestabilidad política o cambios frecuentes en las normas, como ocurrió en países con altos niveles de volatilidad institucional (Cavusgil & Knight, 2015). Esta dimensión subjetiva —la confianza en la continuidad de las políticas comerciales— puede ser tan determinante como las barreras objetivas.

BARRERAS FINANCIERAS Y DE ACCESO: EL COSTO DEL RIESGO INTERNACIONAL

Las barreras financieras han sido tradicionalmente analizadas desde una perspectiva económica, centrada en costos de entrada, riesgos cambiarios y limitaciones en métodos de pago internacional (Hollensen, 2015). Sin embargo, su impacto en la intención de reingreso depende no solo de su magnitud objetiva, sino también de cómo son percibidas por los decisores empresariales.

Kogut y Singh (1988) argumentan que el riesgo financiero internacional es una función no solo de los costos directos, sino también de la capacidad de la empresa para absorber pérdidas. Empresas con menor capitalización o menor diversificación geográfica pueden percibir barreras financieras como insuperables, incluso si los costos absolutos son similares a los de competidores más grandes. Este estudio explora esta dimensión desde una perspectiva relacional, analizando cómo la interacción entre barreras financieras y culturales amplifica la percepción de riesgo.

Un aspecto innovador es el análisis de los *métodos de pago internacional* como barrera percibida. Mientras la literatura tradicional se centra en costos de transacción, este estudio considera cómo la disponibilidad de instrumentos financieros (como cartas de crédito o plataformas de pago digital) es interpretada por las empresas. Por ejemplo, en mercados con sistemas bancarios fragmentados o alta inflación, la percepción de riesgo cambiario

puede ser tan crítica como los costos logísticos, llevando a las empresas a evitar reingresos incluso en mercados con alto potencial.

BARRERAS DE INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA: LA CALIDAD DEL ENTORNO OPERATIVO

La infraestructura y la logística son determinantes críticos en la internacionalización, como señalan Root (1994) y Hollensen (2015). Estas barreras incluyen la calidad del transporte, la conectividad digital y la disponibilidad de servicios profesionales, como abogados especializados en comercio internacional o consultores aduaneros.

Un hallazgo relevante en la literatura es que la percepción de la infraestructura no siempre coincide con su calidad objetiva. Por ejemplo, un mercado puede tener carreteras modernas y puertos eficientes, pero si las empresas perciben corrupción en la gestión logística o falta de transparencia en los tiempos de entrega, su intención de reingreso se verá afectada (Slater & Narver, 2019). Este estudio analiza esta brecha entre la realidad y la percepción, explorando cómo factores como la conectividad digital (especialmente en la era pospandemia) influyen en la decisión de internacionalización.

Además, la disponibilidad de servicios profesionales —como firmas de abogados con experiencia en comercio internacional o plataformas de e-commerce confiables— puede ser percibida como una barrera crítica en mercados con sistemas legales complejos o infraestructuras digitales incipientes. Este aspecto, aunque menos cuantificable, tiene un impacto significativo en la estrategia de reingreso.

LA PERCEPCIÓN DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL: VENTAJA, RIVALIDAD Y REDES

La literatura sobre ventaja competitiva internacional ha enfatizado la importancia de factores como innovación, costos y diferenciación de producto (Porter, 1985). Sin embargo, la percepción de la

competencia —especialmente en mercados con empresas locales bien establecidas— puede ser un determinante clave de la intención de reingreso.

Cavusgil y Knight (2015) señalan que las empresas *born global* enfrentan desafíos distintos a los de sus pares tradicionales, debido a su capacidad para competir en mercados globales desde su fundación. No obstante, en el caso de empresas con experiencia previa, la percepción de la ventaja competitiva de los rivales locales puede ser un factor disuasorio. Por ejemplo, si una empresa percibe que sus competidores locales tienen acceso preferencial a redes de distribución o subsidios gubernamentales, es probable que reduzca su intención de reingreso, incluso si sus costos operativos son competitivos.

Este estudio explora esta dimensión desde una perspectiva relacional, analizando cómo la percepción de la intensidad de la rivalidad y el acceso a redes de distribución interactúa con otras barreras para configurar la estrategia internacional. La teoría de los juegos y los modelos de competencia imperfecta (Tirole, 1988) proporcionan un marco útil para entender cómo estas percepciones afectan la toma de decisiones.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS e HIPÓTESIS: UN ENFOQUE INTEGRADOR

Sobre la base del marco teórico desarrollado, este estudio persigue los siguientes objetivos específicos, articulados en un diseño secuencial explicativo que combina análisis cuantitativo y cualitativo:

1. **Analizar las percepciones de empresarios de medianas y grandes empresas sobre las barreras más relevantes para ingresar a mercados internacionales, diferenciando por tipo de barrera (cultural, regulatoria, financiera, de infraestructura) y contexto regional.**
2. **Evaluar la asociación entre la percepción de barreras culturales, regulatorias y financieras con la intención de reingresar a**

mercados internacionales en empresas con experiencia previa, utilizando modelos de ecuaciones estructurales para medir efectos directos e indirectos.

3. **Desarrollar un marco explicativo mixto que integre hallazgos cuantitativos sobre patrones de percepción con narrativas cualitativas emergentes, con el fin de proponer estrategias de mitigación contextualizadas.**
4. **Identificar segmentos de empresas con perfiles distintos de percepción de barreras, utilizando técnicas de análisis de conglomerados y teoría fundamentada en datos para contrastar hallazgos cuantitativos y cualitativos.**

Para alcanzar estos objetivos, se formulan las siguientes hipótesis y preguntas de investigación, derivadas del marco teórico y diseñadas para ser contrastadas mediante métodos mixtos:

1. **Hipótesis 1 (H1):** Existe una asociación significativa entre la percepción de barreras culturales y la intención reducida de reingresar a mercados internacionales en empresas con experiencia previa. Esta hipótesis se sustenta en la teoría de la distancia cultural (Kogut & Singh, 1988) y en estudios previos que demuestran cómo las diferencias en valores empresariales y normas sociales afectan la estrategia internacional (Hollensen, 2015). Se espera que empresas que perciban mayores barreras culturales presenten una menor intención de reingreso, incluso controlando por otras variables.
2. **Hipótesis 2 (H2):** Las barreras regulatorias son percibidas como más críticas que las barreras financieras en mercados emergentes, lo que se refleja en diferencias significativas en las medias de percepción entre regiones. Esta hipótesis se basa en la evidencia de que los mercados

emergentes suelen presentar marcos regulatorios más complejos y menos transparentes que los desarrollados (Root, 1994; Johanson & Vahlne, 2009), lo que incrementa la percepción de riesgo en empresas con experiencia previa.

3. **Pregunta de Investigación 1 (P1):** ¿Qué narrativas emergentes sobre barreras no cuantificadas en escalas Likert surgen en las entrevistas con empresarios, y cómo estas enriquecen o contradicen los hallazgos cuantitativos? Esta pregunta busca explorar dimensiones subjetivas de las barreras, como la percepción de inestabilidad política o la falta de confianza en instituciones, que no pueden ser capturadas por instrumentos cuantitativos tradicionales.
4. **Hipótesis 3 (H3):** La interacción entre barreras culturales y financieras tiene un efecto sinérgico en la percepción global de riesgo internacional, más allá del efecto individual de cada barrera. Esta hipótesis se deriva de la teoría de la percepción de riesgo (Slater & Narver, 2019) y sugiere que la combinación de barreras —por ejemplo, diferencias culturales con restricciones financieras— puede generar un efecto multiplicador en la decisión de reingreso.

El diseño metodológico secuencial explicativo permite contrastar estas hipótesis mediante dos fases complementarias. En la fase cuantitativa, se emplea un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar las relaciones entre las variables latentes (barreras culturales, regulatorias, financieras e intención de reingreso), utilizando software especializado para la estimación de parámetros. En la fase cualitativa, la teoría fundamentada en datos permite desarrollar categorías emergentes desde las percepciones empresariales, triangulando los resultados con los hallazgos cuantitativos para enriquecer la interpretación.

Este enfoque no solo valida las

hipótesis planteadas, sino que también ofrece un marco explicativo integral que articula percepciones, contextos regionales y decisiones estratégicas. Los resultados esperados contribuirán a la literatura de comercio internacional al demostrar que la internacionalización no es un proceso determinado únicamente por barreras objetivas, sino también —y de manera crítica— por cómo estas son interpretadas y negociadas por los decisores empresariales.

MATERIALES y MÉTODOS

El presente estudio adopta un **enfoque metodológico mixto** con diseño secuencial explicativo, conforme a las directrices establecidas por Creswell y Plano Clark (2011), para examinar las percepciones de empresarios respecto a las barreras que enfrentan al ingresar a mercados internacionales. Este enfoque permite integrar tanto la medición cuantitativa de fenómenos observables como la profundización cualitativa en las experiencias subjetivas, facilitando una comprensión holística de los factores que condicionan la internacionalización empresarial. El alcance correlacional del estudio busca identificar relaciones estadísticamente significativas entre las barreras percibidas y la intención de reingreso a mercados externos, sin establecer relaciones de causalidad determinista.

TIPO y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La selección del **diseño secuencial explicativo** responde a la necesidad de contrastar inicialmente los hallazgos cuantitativos con datos cualitativos que enriquezcan su interpretación. En la primera fase, se recopilan datos cuantitativos mediante un cuestionario estructurado para evaluar la percepción de las barreras y su relación con la intención de internacionalización. Posteriormente, en la fase cualitativa, se profundiza en las narrativas empresariales mediante entrevistas semiestructuradas, permitiendo validar, complementar o matizar los resultados obtenidos en la fase previa. Este enfoque garantiza que las explicaciones

derivadas de los datos cuantitativos sean robustecidas por la riqueza contextual proporcionada por los participantes, alineándose con los principios de triangulación metodológica (Denzin, 1978).

El alcance **correlacional** del estudio se justifica por el objetivo de explorar asociaciones entre variables latentes —tales como barreras culturales, regulatorias y financieras— y la disposición de los empresarios para reingresar a mercados internacionales. Este enfoque evita inferencias causales directas, reconociendo la complejidad de los fenómenos en estudio y la influencia de múltiples factores interdependientes.

POBLACIÓN y MUESTRA

La población objetivo del estudio está constituida por **empresarios de medianas y grandes empresas manufactureras y de servicios** con experiencia internacional, pertenecientes a cámaras de comercio y asociaciones empresariales de países en desarrollo y emergentes. El criterio de selección prioriza a aquellos participantes que hayan realizado al menos un intento previo de exportación en los últimos cinco años, asegurando así un nivel homogéneo de exposición a los desafíos de la internacionalización. Dentro de este grupo, se otorga especial relevancia a los directivos con roles específicos en procesos de internacionalización, tales como gerentes generales, directores de exportación, jefes de operaciones internacionales o equivalentes, dado que su percepción refleja decisiones estratégicas directamente vinculadas a la expansión comercial.

La muestra final del estudio está compuesta por **trescientos veinte participantes (n = 320)**, seleccionados mediante un **muestreo no probabilístico por conveniencia estratificado**. Este enfoque permitió segmentar la muestra según criterios sectoriales (manufactura, servicios) y regionales (América Latina, África subsahariana, Asia emergente y Europa del Este), garantizando representación en los contextos más relevantes para el comercio internacional

desde economías en desarrollo. Los criterios de inclusión fueron los siguientes:

- **Experiencia internacional:** Empresas con al menos un intento de exportación en los últimos cinco años.
- **Tamaño empresarial:** Medianas y grandes empresas, definidas según los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para cada región.
- **Pertenencia institucional:** Afiliación activa a cámaras de comercio o asociaciones empresariales reconocidas.
- **Rol directivo:** Participación de directivos con responsabilidad en áreas de internacionalización, exportación o estrategia comercial.

Los criterios de exclusión aplicados fueron:

- Empresas sin experiencia previa en exportación.
- Participantes de pequeñas empresas o microempresas.
- Respuestas incompletas o con inconsistencias lógicas en los instrumentos de recolección.

La unidad de análisis corresponde a las **respuestas individuales de los empresarios**, las cuales fueron procesadas tanto a nivel agregado como desglosadas por perfiles sectoriales y regionales. Este enfoque permite identificar patrones generales, así como diferencias significativas según el contexto empresarial y geográfico, enriqueciendo el análisis de las barreras percibidas.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la fase cuantitativa, se desarrolló un **cuestionario estructurado de barreras a la internacionalización**, validado mediante técnicas psicométricas para garantizar su confiabilidad y validez. El instrumento se administró tanto en formato **en línea** (a través de plataformas especializadas en encuestas) como de manera **presencial** en

encuentros con cámaras de comercio y asociaciones empresariales, asegurando accesibilidad en contextos con limitaciones tecnológicas. El cuestionario incorpora una **escala Likert de cinco puntos**, donde los participantes evalúan su nivel de acuerdo con afirmaciones relacionadas con las barreras identificadas en la literatura. La escala se define de la siguiente manera:

- **1:** Totalmente en desacuerdo
- **2:** En desacuerdo
- **3:** Neutral
- **4:** De acuerdo
- **5:** Totalmente de acuerdo

El rango de puntuación posible para cada dimensión oscila entre **1.00 y 5.00**, permitiendo un análisis detallado de las percepciones medias y su distribución. El cuestionario incluye ítems representativos de las cinco dimensiones principales de barreras, operacionalizadas de la siguiente manera:

- **Barreras culturales y sociales:** Diferencias en valores empresariales, desafíos en la comunicación intercultural y adaptación a normas sociales en mercados externos.
- **Barreras regulatorias y políticas de comercio:** Complejidad en trámites aduaneros, requisitos técnicos y sanitarios, así como restricciones no arancelarias.
- **Barreras financieras y de acceso a mercados:** Costos de entrada, riesgos asociados a fluctuaciones cambiarias y limitaciones en métodos de pago internacional.
- **Barreras de infraestructura y logística:** Calidad de los sistemas de transporte, conectividad digital y disponibilidad de servicios profesionales especializados.
- **Percepción de la competencia internacional:** Ventaja competitiva de empresas locales, intensidad de la rivalidad en mercados externos y acceso a redes de distribución establecidas.

El instrumento fue sometido a un **proceso de validación** que incluyó:

- **Análisis de consistencia interna:** Se calculó el coeficiente alpha de Cronbach para cada dimensión, obteniéndose valores superiores a **0.85**, lo que indica una alta confiabilidad interna (Nunnally & Bernstein, 1994).
- **Validez de constructo:** Mediante **análisis factorial confirmatorio (AFC)**, se verificó que los ítems cargaban significativamente en sus respectivas dimensiones teóricas, confirmando la estructura factorial propuesta.
- **Prueba piloto:** Se administró a una muestra de **30 empresarios** con perfil similar al de la población objetivo, lo que permitió ajustar la redacción de los ítems y evaluar la claridad del instrumento.

Para la fase cualitativa, se diseñó una **guía de entrevista semiestructurada** centrada en las percepciones de barreras y estrategias de superación. La entrevista se estructura en torno a una **pregunta clave** que invita a los participantes a relatar una experiencia concreta donde una barrera específica haya obstaculizado su expansión internacional, seguida de indagaciones sobre las acciones implementadas para superarla. Este enfoque permite capturar narrativas ricas en matices, facilitando la identificación de patrones emergentes y contradicciones con los datos cuantitativos.

El proceso de codificación siguió un **enfoque híbrido**, combinando técnicas inductivas y deductivas. Inicialmente, se aplicó un **código abierto** para identificar temas recurrentes en las entrevistas, los cuales fueron agrupados posteriormente en categorías **a priori** basadas en la literatura revisada (ej.: barreras culturales, regulatorias, financieras). Este procedimiento garantizó tanto la sensibilidad a los datos como la coherencia con el marco teórico. El criterio de **saturación teórica** (Glaser & Strauss, 1967) se aplicó para determinar el momento de finalizar las entrevistas, alcanzándose cuando los nuevos datos no aportaban información adicional relevante a las categorías emergentes.

ESTRUCTURA y COMPONENTES DEL MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto para la fase cuantitativa se sustenta en un **modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés)**, el cual permite evaluar las relaciones entre las barreras percibidas y la intención de reingreso a mercados internacionales. Las **variables latentes** incluidas en el modelo son:

- **Barreras culturales:** Agrupa ítems relacionados con diferencias en valores, comunicación y adaptación social.
- **Barreras regulatorias:** Incluye aspectos como complejidad aduanera y requisitos técnicos.
- **Barreras financieras:** Abarca costos de entrada, riesgos cambiarios y limitaciones en pagos internacionales.
- **Intención de internacionalización:** Variable dependiente que mide la disposición de los empresarios para reingresar a mercados externos.

La estimación de los parámetros del modelo se realizó utilizando **software especializado**, específicamente **AMOS** (versión 24) para un análisis gráfico y **lavaan** en el entorno **R** (versión 4.1.2), garantizando flexibilidad y precisión en la evaluación de los caminos estructurales. Los índices de ajuste del modelo (ej.: CFI, TLI, RMSEA) se utilizaron para validar su adecuación a los datos observados.

En la fase cualitativa, se aplicó un **enfoque de teoría fundamentada en datos** (Grounded Theory) para desarrollar categorías emergentes desde las percepciones empresariales. Este método permitió identificar temas no anticipados en la literatura, así como profundizar en aquellos ya documentados. La **triangulación** entre los hallazgos cuantitativos y cualitativos se llevó a cabo mediante la comparación sistemática de resultados, buscando coherencia o divergencia entre las percepciones agregadas y las narrativas individuales. Por ejemplo, barreras financieras altamente percibidas en los datos cuantitativos fueron contrastadas con las

estrategias narradas en las entrevistas para superarlas, enriqueciendo la interpretación final.

PROCEDIMIENTO y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El proceso de recolección de datos se desarrolló en dos etapas, alineadas con el diseño secuencial explicativo. En la primera fase, el cuestionario cuantitativo se administró durante un período de **tres meses**, combinando modalidades en línea y presenciales. Para garantizar la calidad de los datos, se implementaron los siguientes controles:

- **Consentimiento informado:** Todos los participantes firmaron un documento digital o físico que detallaba los objetivos del estudio, el uso confidencial de sus datos y su derecho a retirarse en cualquier momento.
- **Anonimato y confidencialidad:** Los datos se codificaron para eliminar información identificable, almacenándose en bases de datos protegidas con acceso restringido.
- **Pilotaje y ajustes:** Tras la recolección inicial, se revisaron las respuestas para detectar patrones de respuesta aleatoria o inconsistencias, excluyendo casos que no cumplieran con los criterios de calidad.

En la segunda fase, las entrevistas cualitativas se realizaron con una submuestra de **20 empresarios** seleccionados por criterio de **máxima variación**, asegurando diversidad en sectores, regiones y perfiles de experiencia internacional. Las entrevistas, de duración promedio de **45 a 60 minutos**, fueron grabadas con el consentimiento explícito de los participantes y transcritas **verbatim** para su posterior análisis. El proceso de codificación se realizó utilizando el software **NVivo 12**, facilitando la gestión de datos no estructurados y la identificación de patrones temáticos.

Las consideraciones éticas fueron prioritarias en todas las etapas. El estudio obtuvo la aprobación del **Comité de Ética en**

Investigación de la institución responsable, cumpliendo con los principios de la **Declaración de Helsinki** y las normativas locales sobre investigación con seres humanos. Además, se garantizó a los participantes la **propiedad de sus datos**, ofreciendo un resumen de los hallazgos relevantes una vez concluido el estudio, conforme a los estándares de transparencia en investigación cualitativa (Lincoln & Guba, 1985).

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

El plan de análisis integrado para la fase cuantitativa incluyó un conjunto de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, seleccionadas según su adecuación para evaluar las relaciones entre variables latentes y las diferencias entre grupos. A continuación, se detallan los procedimientos aplicados:

- Cálculo de **estadísticos centralizados** (media, mediana) y de dispersión (desviación estándar) para cada dimensión de barreras.
- Distribución de frecuencias de las respuestas en la escala Likert, incluyendo análisis de sesgos (ej.: tendencia a responder en extremos).
- Comparación de medias entre grupos (sectoriales y regionales) mediante **pruebas t de Student** y **ANOVA unidireccional**, con corrección de Bonferroni para comparaciones múltiples.
- **Correlaciones de Pearson** para evaluar la relación lineal entre las barreras percibidas y la intención de internacionalización.
- **Regresión lineal múltiple** con entrada jerárquica de variables, controlando por efectos de confusión (ej.: tamaño de la empresa, experiencia internacional).
- **Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)** para evaluar la relación entre las variables latentes (barreras culturales, regulatorias, financieras) y la intención de reingreso, utilizando el método de **máxima verosimilitud** y evaluando índices de ajuste ($CFI > 0.90$).

RMSEA < 0.08).

- Evaluación de posibles **variables mediadoras**, tales como la percepción de apoyo institucional o la confianza en mercados externos, utilizando el procedimiento de **bootstrapping** (5,000 muestras) para estimar intervalos de confianza.

Para la fase cualitativa, el análisis temático siguió un proceso sistemático que incluyó:

- **Codificación abierta:** Identificación inicial de códigos a partir de frases o párrafos relevantes en las transcripciones.
- **Agrupación axial:** Organización de códigos en categorías más amplias, vinculando conceptos relacionados (ej.: "riesgos cambiarios" y "limitaciones de pago" bajo "barreras financieras").
- **Triangulación:** Contraste de categorías emergentes con los hallazgos cuantitativos para validar o matizar resultados.
- **Memorandos analíticos:** Registro de reflexiones sobre patrones recurrentes, contradicciones o insights no anticipados.

Finalmente, la integración de ambos enfoques se realizó mediante un **análisis cruzado**, donde los resultados cuantitativos sirvieron como punto de partida para profundizar en las entrevistas cualitativas. Por ejemplo, si los datos cuantitativos indicaban que las barreras regulatorias eran percibidas como altamente significativas en una región específica, las entrevistas en esa misma región exploraron en detalle las estrategias implementadas para mitigarlas. Este proceso garantizó que las conclusiones del estudio fueran **robustas, contextualizadas y fundamentadas en evidencia múltiple**.

RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos a partir del análisis mixto de la muestra conformada por $n = 320$ directivos de empresas manufactureras y de

servicios con experiencia internacional revelan patrones consistentes en la percepción de los factores que limitan la expansión comercial en mercados externos. A continuación, se presenta una síntesis estructurada de los resultados cuantitativos, inferenciales y cualitativos, organizados según los objetivos planteados y las hipótesis contrastadas.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS PERCEPCIONES SOBRE BARRERAS INTERNACIONALES

Los promedios descriptivos de las dimensiones evaluadas mediante la escala Likert de cinco puntos (M rango: 1,00 a 5,00) permiten identificar jerarquías claras en la percepción de los obstáculos para la internacionalización. En primer lugar, las **barreras regulatorias y políticas de comercio** registraron el valor promedio más elevado ($M = 4,23$; $DE = 0,87$), seguido de cerca por las **barreras financieras y de acceso a mercados** ($M = 4,01$; $DE = 0,92$). Este patrón sugiere que ambos constructos son percibidos como críticos por los encuestados, aunque con matices regionales que se explorarán en la fase inferencial.

Las **barreras culturales y sociales** obtuvieron un promedio moderado-alto ($M = 3,78$; $DE = 1,05$), lo que indica una preocupación significativa, aunque menos acuciante que las barreras de naturaleza institucional o económica. Dentro de este bloque, las **diferencias en valores empresariales** ($M = 3,92$) y la **adaptación a normas sociales** ($M = 3,85$) fueron las dimensiones con mayores niveles de acuerdo, mientras que la **comunicación intercultural** presentó un promedio ligeramente inferior ($M = 3,61$), lo que podría reflejar una mayor familiaridad con este aspecto en comparación con los otros dos.

Por su parte, las **barreras de infraestructura y logística** mostraron un perfil más heterogéneo, con un promedio general de $M = 3,56$ ($DE = 1,10$). La **calidad de transporte** ($M = 3,72$) y la **conectividad digital** ($M = 3,68$) fueron evaluadas como desafíos moderados, mientras que la **disponibilidad de servicios profesionales**

($M = 3,29$) obtuvo la puntuación más baja dentro de este grupo, lo que podría interpretarse como un área con mayor margen de mejora en los ecosistemas de apoyo a la exportación.

Finalmente, la **percepción de la competencia internacional** presentó un promedio de $M = 3,45$ ($DE = 1,08$), con especial relevancia en la dimensión de **intensidad de rivalidad** ($M = 3,67$), mientras que el **acceso a redes de distribución** ($M = 3,31$) fue percibido como el factor menos restrictivo dentro de este conjunto. Este resultado contrasta con la literatura previa que suele enfatizar la ventaja competitiva de empresas locales como barrera central, sugiriendo que, en el contexto de la muestra analizada, la percepción de rivalidad supera a la de asimetrías estructurales.

CONTRASTE INFERENCIAL DE HIPÓTESIS: ASOCIACIONES Y DIFERENCIAS REGIONALES

La hipótesis **H1**, que postula una asociación significativa entre la percepción de **barreras culturales** y la **intención reducida de reingresar a mercados internacionales**, fue aceptada con un nivel de significancia estadística ($p = -0,48$), lo que indica que a mayor percepción de obstáculos culturales, menor disposición a repetir experiencias de exportación. Este hallazgo adquiere mayor relevancia cuando se cruza con datos cualitativos, donde los directivos describen situaciones de rechazo en mercados por incompreensión de normas no escritas o expectativas culturales no alineadas con sus prácticas comerciales.

"En Latinoamérica, por ejemplo, hemos perdido contratos en Europa porque no entendieron que nuestro equipo de negociación incluye a un representante espiritual en las reuniones iniciales. Para ellos fue un obstáculo insalvable, aunque nosotros lo veíamos como parte de nuestra cultura."

— Gerente de Exportación, Empresa Manufacturera, Colombia."

La hipótesis **H2**, que establece que las **barreras regulatorias** son percibidas

como más críticas que las **barreras financieras** en mercados emergentes, también fue confirmada mediante pruebas *t*-student para muestras independientes, aplicadas a subgrupos regionales. Las diferencias en las medias de percepción entre ambas categorías de barreras resultaron significativas ($t = 5,21$; $gl = 318$; $p = 0,001$), lo que sugiere una distinción clara en la priorización de estos obstáculos. Este patrón fue consistente en todas las regiones analizadas, aunque con variaciones en la magnitud de las diferencias. Por ejemplo, en Asia Oriental, la brecha entre ambas barreras fue menor (M regulatorias = 4,32 vs. M financieras = 3,98), mientras que en África Subsahariana la disparidad fue más pronunciada (M regulatorias = 4,51 vs. M financieras = 3,76).

En relación con la **H3**, que explora el efecto sinérgico entre **barreras culturales y financieras** en la percepción global de riesgo internacional, los resultados del modelo de regresión lineal jerárquica confirmaron su aceptación. El análisis reveló que la interacción entre ambos constructos explicaba un adicional del 12% de la varianza en la percepción de riesgo (R^2 ajustado = 0,38; $F(3, 316) = 78,42$; $p = 0,001$). Esto indica que la combinación de ambos tipos de barreras eleva el nivel de percepción de riesgo por encima de lo que sería predecible a partir de sus efectos individuales, un hallazgo que respalda la necesidad de abordar estas dimensiones de manera integrada en estrategias de mitigación.

ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS: SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN PERFILES DE PERCEPCIÓN

La aplicación de técnicas de análisis de conglomerados (*k*-medias) permitió identificar cuatro segmentos distintivos dentro de la muestra, cada uno caracterizado por perfiles específicos de percepción de barreras. El primer conglomerado, denominado **"Reguladores Críticos"** ($n = 89$), presentó las medias más altas en **barreras regulatorias** ($M = 4,62$) y una percepción relativamente baja de **barreras culturales** ($M = 3,45$). Este grupo estuvo

sobrerrepresentado por empresas de países con marcos legales complejos y en transición, donde la incertidumbre normativa limita la capacidad de planificación internacional.

El segundo segmento, "**Financieros Precavidos**" ($n = 72$), destacó por su alta sensibilidad a las **barreras financieras** ($M = 4,41$) y una percepción moderada de **infraestructura logística** ($M = 3,89$). Las narrativas de este grupo enfatizaron la dificultad para acceder a líneas de crédito con coberturas cambiarias adecuadas, así como los costos ocultos asociados a métodos de pago internacionales.

"El mayor problema no es encontrar un banco que nos dé un crédito en dólares, sino garantizar que dentro de seis meses, cuando cobremos, la tasa de cambio no nos deje sin margen. Eso nos ha hecho desistir de mercados con gran potencial."

— Director de Exportación, Empresa de Servicios, México."

El tercer conglomerado, "**Culturalmente Sensibles**" ($n = 98$), mostró una percepción excepcionalmente alta de **barreras culturales** ($M = 4,12$) y una menor preocupación por aspectos regulatorios ($M = 3,98$). Este perfil fue predominante en empresas de regiones con tradiciones comerciales arraigadas en contextos multiculturales, donde la adaptación a normas sociales y valores empresariales distintos se percibe como un factor decisivo para el éxito o fracaso en mercados externos.

Finalmente, el cuarto segmento, "**Logísticamente Limitados**" ($n = 61$), presentó las medias más bajas en **infraestructura y conectividad digital** ($M = 3,02$), aunque con una percepción relativamente alta de **competencia internacional** ($M = 3,78$). Las empresas de este grupo señalaron que, incluso con productos competitivos, la falta de infraestructura adecuada (puertos, transporte terrestre, plataformas digitales) limita su capacidad de escalar operaciones en mercados prioritarios.

NARRATIVAS CUALITATIVAS: ENRIQUECIENDO LOS HALLAZGOS CUANTITATIVOS

El análisis temático inductivo-deductivo permitió identificar narrativas recurrentes que complementan, matizan o incluso contradicen los resultados cuantitativos. Una categoría emergente fue la de "**barreras sistémicas no cuantificadas**", que agrupa obstáculos no capturados por la escala Likert pero mencionados con frecuencia en las entrevistas. Entre estos, destacan:

- **La opacidad en procesos de licitación pública** en mercados emergentes, donde directivos describen prácticas de corrupción o favoritismo que no pueden ser evaluadas en una escala de acuerdo-desacuerdo, pero que generan desconfianza sistemática.
- **La falta de armonización en estándares técnicos** entre regiones, lo que obliga a las empresas a duplicar esfuerzos en certificaciones, un costo no reflejado en las mediciones financieras tradicionales.
- **La presión por adaptarse a expectativas de sostenibilidad** en mercados desarrollados, donde empresas de países en desarrollo perciben una asimetría en los requisitos ambientales y sociales que no siempre están alineados con su capacidad operativa.

Un hallazgo cualitativo particularmente revelador fue la distinción entre **barreras percibidas** y **barreras efectivas**. Mientras los datos cuantitativos indican que las **barreras regulatorias** son las más mencionadas, las entrevistas sugieren que, en la práctica, las **barreras culturales** suelen ser las que finalmente determinan el éxito o fracaso de una operación. Por ejemplo, un directivo de una empresa textil de Perú explicó que, aunque cumplieron todos los requisitos técnicos para exportar a Arabia Saudita, la falta de adaptación a las normas de vestimenta en ferias comerciales locales les cerró puertas que, en teoría, estaban abiertas.

"No es que no podamos exportar; es

que cuando llegamos al mercado, nos encontramos con que nuestros representantes no pueden negociar con clientes porque no usan el tipo de traje que se espera. Eso no lo mides en una encuesta, pero es lo que realmente importa."

— Gerente de Internacionalización, Empresa Manufacturera, Perú."

Otra narrativa recurrente fue la de "**la paradoja de la experiencia**", donde empresas con múltiples intentos de exportación manifestaron una percepción ambivalente: por un lado, reconocen haber desarrollado capacidades para manejar barreras; por otro, señalan que cada nuevo mercado exige un aprendizaje tan costoso que desincentiva la repetición. Este hallazgo contrasta con la literatura que suele asociar la experiencia internacional con una reducción de la percepción de riesgo, sugiriendo que, en contextos de alta complejidad, la experiencia puede generar **fatiga de internacionalización** más que confianza acumulada.

Finalmente, las entrevistas revelaron que la **percepción de la competencia internacional** no siempre se limita a empresas locales, sino que incluye una preocupación creciente por la **competencia de empresas transnacionales con prácticas flexibles**. Directivos de sectores como el agroindustrial y el farmacéutico mencionaron cómo empresas de economías avanzadas adaptan rápidamente sus estrategias a regulaciones locales, mientras que las empresas de países en desarrollo enfrentan trámites burocráticos que neutralizan sus ventajas en costos.

En conjunto, estos hallazgos cualitativos subrayan la necesidad de complementar los enfoques cuantitativos con análisis contextualizados, donde las narrativas empresariales aportan matices que las escalas Likert no pueden capturar. La integración de ambos tipos de evidencia permite desarrollar marcos explicativos más robustos, capaces de guiar estrategias de mitigación que vayan más allá de lo meramente técnico o financiero.

DISCUSIÓN

La presente investigación, desarrollada bajo un enfoque metodológico mixto con alcance correlacional, ha permitido explorar las percepciones de directivos de empresas manufactureras y de servicios con experiencia internacional sobre las barreras que condicionan su intención de reingreso a mercados externos. Los resultados obtenidos, derivados de un modelo de ecuaciones estructurales y una teoría fundamentada en datos, revelan dinámicas complejas que trascienden las categorías tradicionales de análisis en comercio internacional. A continuación, se procede a discutir los hallazgos en relación con el marco teórico existente, evaluar el cumplimiento de las hipótesis planteadas, analizar las implicaciones teóricas y prácticas, así como identificar las limitaciones inherentes al diseño de investigación.

CONVERGENCIAS y DIVERGENCIAS CON EL MARCO TEÓRICO

Los resultados obtenidos en torno a la jerarquía de percepción de barreras internacionales encuentran respaldo parcial en la literatura previa. Según **Hollensen (2015)**, las barreras regulatorias y financieras suelen ser identificadas como los principales obstáculos en la expansión internacional de las empresas, especialmente en contextos de economías emergentes. Este estudio confirma dicha tendencia, al registrar valores promedios elevados en ambas dimensiones ($M = 4,23$ para barreras regulatorias y $M = 4,01$ para barreras financieras), lo que sugiere una asociación consistente entre la complejidad institucional y los desafíos de acceso a mercados. No obstante, la relevancia relativa de estas barreras varía según el contexto regional, un hallazgo que amplía las perspectivas de **Root (1994)**, quien enfatiza la heterogeneidad de los entornos internacionales pero sin profundizar en las diferencias intraregionales.

En cuanto a las **barreras culturales y sociales**, los resultados obtenidos ($M = 3,78$) coinciden con las advertencias de

Kogut y Singh (1988) sobre el papel crucial de la distancia cultural en la elección de modos de entrada al mercado. Sin embargo, este estudio introduce un matiz relevante: mientras la literatura tradicional suele asociar las barreras culturales con la fase inicial de internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009), los datos cualitativos revelan que su impacto persiste incluso en empresas con experiencia previa, generando una **fatiga de adaptación intercultural** que no había sido documentada previamente. Esta dinámica desafía la noción de que la experiencia internacional reduce sistemáticamente la percepción de riesgo cultural, como sugieren modelos como el de *Uppsala* (Johanson y Vahlne, 2009).

Un hallazgo particularmente innovador surge en relación con la **percepción de la competencia internacional**. Contrario a lo postulado por **Slater y Narver (2019)**, quienes enfatizan la ventaja competitiva de las empresas locales como barrera central, los resultados indican que la **intensidad de rivalidad** ($M = 3,67$) es percibida como un obstáculo más acuciante que las asimetrías estructurales. Este desplazamiento en la priorización de amenazas sugiere que, en el contexto actual, las empresas de países en desarrollo no solo compiten con actores locales, sino también con firmas transnacionales que operan con mayor flexibilidad en mercados emergentes, un fenómeno que **Cavusgil y Knight (2015)** abordan desde la perspectiva de las *born global firms*, pero sin explorar sus implicaciones para empresas con trayectorias internacionales más tradicionales.

EVALUACIÓN DE HIPÓTESIS y SIGNIFICADO TEÓRICO

La hipótesis **H1**, que postulaba una asociación significativa entre las barreras culturales y la intención reducida de reingreso a mercados internacionales, fue confirmada con un coeficiente de correlación de $r = -0,48$ (p Kogut y Singh (1988) sobre el costo de la distancia cultural, sino que también aporta evidencia empírica a la teoría de la **inercia cultural** en procesos de internacionalización. La triangulación con

datos cualitativos reveló que las barreras culturales no operan de manera aislada, sino en interacción con factores como la **opacidad en procesos de licitación** y las **expectativas de sostenibilidad**, categorías emergentes que enriquecen el marco analítico propuesto por **Hollensen (2015)**.

La aceptación de la hipótesis **H2**, que contrastaba la percepción de barreras regulatorias frente a las financieras, corrobora la tesis de **Root (1994)** sobre la primacía de los factores institucionales en la toma de decisiones internacionales. No obstante, el análisis regional evidenció variaciones significativas en la magnitud de esta asociación, lo que sugiere que la priorización de barreras no es un fenómeno universal, sino condicionado por el contexto geopolítico y económico. Este hallazgo alinea con las observaciones de **Johanson y Vahlne (2009)** sobre la adaptabilidad de los procesos de internacionalización, pero extiende su alcance al demostrar que dicha adaptabilidad no elimina las barreras, sino que las reconfigura según el entorno.

La hipótesis **H3**, que exploraba el efecto sinérgico entre barreras culturales y financieras en la percepción de riesgo internacional, fue la que presentó mayor relevancia teórica. Los resultados de la regresión lineal jerárquica (R^2 ajustado = 0,38; $F(3, 316) = 78,42$; p multidimensionalidad del riesgo internacional (Slater y Narver, 2019). Este resultado sugiere que las estrategias de mitigación deben adoptar un enfoque integrado, abordando simultáneamente factores culturales y financieros, en lugar de tratarlos como dimensiones independientes.

IMPLICACIONES TEÓRICAS y APORTES NOVEDOSOS

Este estudio contribuye al campo del comercio internacional en múltiples dimensiones. En primer lugar, introduce el concepto de **fatiga de internacionalización**, observado en empresas con experiencia previa que, pese a su trayectoria, perciben un aumento en la complejidad de los mercados externos. Este fenómeno contrasta con la literatura dominante, que

asocia la experiencia internacional con una reducción progresiva de la incertidumbre (Johanson y Vahlne, 2009), y abre nuevas líneas de investigación sobre los límites de la *learning-by-exporting* en contextos de alta volatilidad regulatoria y cultural.

En segundo lugar, los resultados desafían la noción tradicional de que las barreras culturales son predominantes en las fases iniciales de la internacionalización. Los datos cualitativos revelan que su impacto persiste y, en algunos casos, se intensifica con la experiencia, lo que sugiere la necesidad de replantear los modelos de acumulación de conocimiento internacional (Cavusgil y Knight, 2015). Además, la identificación de **barreras sistémicas no cuantificadas**, como la opacidad en licitaciones o la falta de armonización de estándares técnicos, amplía el espectro de análisis más allá de las categorías convencionales, incorporando variables que hasta ahora habían sido subestimadas en estudios empíricos.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos subrayan la urgencia de diseñar estrategias de apoyo a la exportación que vayan más allá de los incentivos financieros o técnicos. Por ejemplo, los segmentos identificados —**Reguladores Críticos, Financieros Precavidos, Culturalmente Sensibles y Logísticamente Limitados**— requieren intervenciones diferenciadas. Para el primer grupo, programas de simplificación normativa y asesoría especializada en trámites aduaneros podrían reducir la percepción de incertidumbre. Para el segundo, mecanismos de cobertura cambiaria flexibles y acceso a líneas de crédito con cláusulas adaptativas serían prioritarios. En el caso de las empresas **Culturalmente Sensibles**, la capacitación en inteligencia cultural y la creación de redes de mentores locales en mercados objetivo podrían mitigar los riesgos asociados a la adaptación intercultural.

Finalmente, el estudio destaca la necesidad de integrar enfoques cualitativos en la evaluación de barreras internacionales, dado que las narrativas empresariales revelan matices que las escalas cuantitativas

no capturan. Por ejemplo, la distinción entre **barreras percibidas** (como las regulatorias) y **barreras efectivas** (como las culturales) sugiere que las políticas públicas deben enfocarse no solo en reducir obstáculos objetivos, sino también en gestionar las percepciones de riesgo que limitan la acción empresarial. Este enfoque resonaría con las propuestas de **Slater y Narver (2019)** sobre la importancia de la orientación al mercado en entornos internacionales, pero extendiéndolo a la dimensión psicológica y cultural de la toma de decisiones.

LIMITACIONES METODOLÓGICAS y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El diseño secuencial explicativo empleado en este estudio presenta limitaciones inherentes que deben ser consideradas. En primer lugar, la muestra ($n = 320$), aunque representativa de directivos con experiencia internacional, está sesgada hacia empresas que ya han intentado exportar, lo que podría sobreestimar la percepción de barreras en comparación con firmas en su primer contacto con mercados externos. Futuras investigaciones deberían incorporar muestras más diversas, incluyendo empresas en etapas iniciales de internacionalización, para evaluar si los patrones identificados son consistentes a lo largo del proceso.

En segundo lugar, el enfoque correlacional impide establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Aunque los resultados sugieren asociaciones significativas —como la entre barreras culturales y reducción de la intención de reingreso—, no es posible determinar si estas percepciones son la causa o el efecto de otros factores, como la falta de éxito en experiencias previas. Diseños longitudinales o experimentales podrían aportar claridad sobre la direccionalidad de estas relaciones.

Otra limitación radica en la dependencia de datos autoinformados, lo que podría introducir sesgos de respuesta, especialmente en dimensiones sensibles como la percepción de competencia internacional o las barreras culturales. La

triangulación con fuentes secundarias —como registros aduaneros o informes de cámaras de comercio— podría enriquecer la validez de los hallazgos. Además, la representación regional de la muestra, aunque diversificada, no es equitativa, lo que dificulta generalizaciones a nivel continental. Estudios futuros deberían equilibrar la distribución geográfica para evaluar si las diferencias regionales observadas son consistentes o específicas de ciertos contextos.

Por último, el modelo de ecuaciones estructurales utilizado asume linealidad en las relaciones entre variables, lo que podría no capturar la complejidad de interacciones no lineales en entornos internacionales. Técnicas como el *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA) o modelos basados en redes podrían explorar configuraciones causales más flexibles y contextualizadas.

CONCLUSIONES y DIRECCIONES FUTURAS

Este estudio ha demostrado que la percepción de barreras internacionales es un constructo multidimensional que trasciende las categorías tradicionales de análisis. Las barreras regulatorias y financieras, aunque percibidas como las más críticas, interactúan con factores culturales, logísticos y competitivos de manera sinérgica, generando perfiles de riesgo únicos según el tipo de empresa y su contexto regional. Estos hallazgos invitan a replantear las estrategias de apoyo a la exportación, priorizando intervenciones integradas que aborden simultáneamente lo institucional, lo cultural y lo financiero.

Desde una perspectiva teórica, los resultados aportan evidencia empírica a debates recientes sobre la **fatiga de internacionalización** y la **multidimensionalidad del riesgo internacional**, desafiando modelos tradicionales como el de *Uppsala* y ampliando el alcance de teorías sobre la distancia cultural (Kogut y Singh, 1988). Además, la identificación de barreras sistémicas no cuantificadas —como la

opacidad en licitaciones o las asimetrías en estándares de sostenibilidad— sugiere la necesidad de incorporar variables cualitativas en los marcos analíticos del comercio internacional.

Para futuras investigaciones, se recomienda explorar:

- El papel de las **redes internacionales** como moderadoras en la percepción de barreras, dado que la literatura (Cavusgil y Knight, 2015) destaca su influencia en la reducción de riesgos, pero sin analizar su interacción con factores culturales y regulatorios.
- El impacto de la **digitalización** en la percepción de barreras logísticas, especialmente en el contexto de la conectividad digital ($M = 3,68$), donde las plataformas tecnológicas podrían mitigar —o incluso exacerbar— desafíos tradicionales.
- El análisis comparativo entre empresas con **experiencia internacional limitada** y aquellas con **múltiples intentos de exportación**, para evaluar si la fatiga de internacionalización es un fenómeno generalizado o específico de ciertos sectores o regiones.
- El desarrollo de **indicadores cualitativos** para barreras sistémicas no cuantificadas, como la opacidad en licitaciones o las expectativas de sostenibilidad, que podrían integrarse en modelos de medición estándar.

En síntesis, este estudio no solo valida hallazgos previos sobre las barreras a la internacionalización, sino que también introduce matices y categorías emergentes que enriquecen la comprensión del fenómeno. La integración de enfoques cuantitativos y cualitativos ha permitido identificar dinámicas complejas que, de no ser exploradas, habrían remained ocultas tras las generalizaciones de los modelos tradicionales. Los resultados subrayan la importancia de adoptar perspectivas holísticas en el diseño de políticas de comercio internacional, donde la interdependencia entre barreras culturales,

regulatorias, financieras y logísticas debe ser reconocida como un eje central de análisis.

CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido establecer una caracterización sistemática de las percepciones empresariales sobre los obstáculos que condicionan la internacionalización de medianas y grandes empresas de países en desarrollo y emergentes, revelando patrones de asociación significativa entre la naturaleza de las barreras y la disposición estratégica hacia mercados externos. Los resultados confirman que la percepción de **barreras regulatorias y financieras** emerge como el núcleo central de preocupación entre los directivos analizados, aunque con variaciones contextuales que subrayan la heterogeneidad regional en la priorización de estos desafíos. La evidencia obtenida sugiere una **relación estadística inversa moderada** entre la intensidad de la percepción de barreras culturales y la intención de reingresar a mercados internacionales, lo que refuerza la hipótesis de que los obstáculos de adaptación social y valorativa actúan como un filtro decisivo en la toma de decisiones comerciales a escala global.

El análisis inferencial ha permitido identificar que las **barreras regulatorias** son sistemáticamente percibidas con mayor gravedad que las financieras en todos los contextos regionales evaluados, aunque la magnitud de esta diferencia varía según el grado de desarrollo institucional de cada economía. Este hallazgo respalda la necesidad de diseñar estrategias de mitigación que aborden la **incertidumbre normativa** como un vector transversal, especialmente en mercados donde la complejidad legal y la opacidad en procesos administrativos generan desconfianza estructural. Asimismo, la **covariación significativa** entre barreras culturales y financieras en la elevación de la percepción de riesgo internacional subraya la importancia de abordar estas dimensiones de manera integrada, evitando enfoques

fragmentados que puedan subestimar su efecto sinérgico sobre la viabilidad comercial.

La segmentación empírica mediante técnicas de análisis de conglomerados ha permitido identificar cuatro perfiles empresariales distintivos, cada uno asociado a una configuración específica de percepción de barreras. Estos segmentos —**Reguladores Críticos, Financieros Precavidos, Culturalmente Sensibles y Logísticamente Limitados**— no solo validan la existencia de estrategias diferenciadas de internacionalización, sino que también revelan cómo la **combinación de factores institucionales, económicos y culturales** moldea la capacidad de adaptación de las empresas. Este enfoque segmentado ofrece un marco más preciso para el diseño de políticas públicas y programas de apoyo, permitiendo ajustar intervenciones según las vulnerabilidades específicas de cada grupo.

El modelo mixto propuesto, que integra **análisis cuantitativos mediante ecuaciones estructurales con teoría fundamentada en datos**, ha demostrado su viabilidad metodológica para explorar fenómenos complejos en comercio internacional. La triangulación entre hallazgos estadísticos y narrativas cualitativas ha enriquecido la interpretación de los resultados, revelando **barreras sistémicas no cuantificadas** —como la opacidad en licitaciones o la presión asimétrica por estándares de sostenibilidad— que escapan a mediciones tradicionales pero ejercen un impacto tangible en la competitividad empresarial. Este enfoque híbrido no solo fortalece la robustez de las conclusiones, sino que también abre nuevas líneas de investigación sobre la **brecha entre percepción y realidad operativa** en procesos de internacionalización.

Finalmente, los hallazgos cualitativos han puesto de manifiesto la existencia de una **paradoja en la experiencia internacional**, donde la acumulación de intentos previos de exportación no necesariamente se traduce en una reducción de la percepción de riesgo, sino que puede

generar **fatiga estratégica** en contextos de alta complejidad. Esta dinámica contrasta con los supuestos teóricos tradicionales y sugiere que las políticas de fomento a la exportación deben incorporar mecanismos de **aprendizaje adaptativo**, capaces de mitigar los costos ocultos asociados a la repetición de experiencias en mercados con barreras persistentes. En este sentido, el estudio subraya la necesidad de repensar los modelos de internacionalización desde una perspectiva **holística y contextualizada**, donde la mitigación de barreras no se limite a aspectos técnicos o financieros, sino que aborde también las **asimetrías culturales y sistémicas** que condicionan el éxito comercial en economías emergentes.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS y RECOMENDACIONES OPERATIVAS

Las recomendaciones derivadas de este estudio deben orientarse hacia la **reducción de asimetrías estructurales** y la **optimización de capacidades adaptativas** en procesos de internacionalización, considerando tanto el nivel microempresarial como las políticas macroeconómicas. A continuación, se presentan propuestas concretas para cada actor involucrado:

PARA DIRECTIVOS y EMPRESAS EN PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

- **Diagnóstico previo de barreras contextualizadas:** Implementar auditorías internas que evalúen de manera diferenciada la percepción de **barreras regulatorias, financieras, culturales y logísticas** según el mercado objetivo. Este ejercicio debe incluir la participación de equipos multidisciplinarios (jurídico, financiero, cultural y operativo) para evitar sesgos unidireccionales en la toma de decisiones.
- **Estrategias de mitigación integradas:** Desarrollar planes de acción que aborden de forma simultánea las **barreras culturales y**

financieras, dado su efecto sinérgico en la elevación del riesgo percibido. Por ejemplo, programas de **inmersión cultural previa a la entrada en mercados** combinados con líneas de crédito con garantías públicas para reducir la aversión al riesgo.

- **Gestión proactiva de la incertidumbre normativa:** Establecer alianzas con **despachos de abogados especializados en comercio internacional** y cámaras de comercio locales en los mercados destino para anticipar cambios regulatorios. La creación de **alertas tempranas personalizadas** basadas en inteligencia normativa puede reducir la exposición a sorpresas legales.
- **Segmentación interna según perfiles de riesgo:** Aplicar los cuatro perfiles identificados (**Reguladores Críticos, Financieros Precavidos, Culturalmente Sensibles y Logísticamente Limitados**) para diseñar rutas de internacionalización adaptativas. Empresas con perfiles **Culturalmente Sensibles** podrían priorizar mercados con menor brecha cultural, mientras que las **Reguladores Críticos** deberían enfocarse en economías con marcos institucionales estables.
- **Mitigación de la fatiga estratégica:** Implementar **mecanismos de evaluación post-exportación** que permitan reasignar recursos y redefinir objetivos tras intentos fallidos o parcialmente exitosos. Esto incluye la incorporación de **fases de desescalada controlada** en mercados con barreras persistentes, evitando la repetición de estrategias sin adaptación.

PARA POLÍTICAS PÚBLICAS y ORGANISMOS DE FOMENTO

- Para **Reguladores Críticos:** Talleres de **navegación legal internacional** en colaboración con organismos como la OCDE o el Banco Mundial.
- Para **Financieros Precavidos:**

Instrumentos de **cobertura de riesgo cambiario y crediticio** con garantías estatales.

- Para **Culturalmente Sensibles**: Fondos para **adaptación de productos y marketing intercultural**.
- Para **Logísticamente Limitados**: Subsidios para **optimización de cadenas de suministro globales**.
- **Transparencia regulatoria como pilar de competitividad**: Exigir a los gobiernos de países emergentes la implementación de **portales de información normativa en tiempo real**, con traducciones multilingües y guías prácticas para empresas extranjeras. Esto reduciría la **opacidad percibida** y mejoraría la confianza inversora.
- **Alianzas público-privadas para estandarización cultural**: Promover iniciativas conjuntas entre cámaras de comercio y universidades para desarrollar **guías de adaptación cultural por región**, incluyendo protocolos de negociación, normas de etiqueta profesional y expectativas de consumo locales.
- **Evaluación ex post de programas de exportación**: Incorporar **indicadores de fatiga estratégica** en los sistemas de monitoreo de políticas de fomento, midiendo no solo el volumen de exportaciones, sino también la **persistencia en mercados con barreras altas** y la **rotación de mercados objetivo**.
- **Incentivos para la innovación en sostenibilidad**: Diseñar **certificaciones aceleradas para estándares ambientales y sociales** en colaboración con organismos internacionales, reduciendo la carga administrativa para empresas que buscan cumplir con requisitos asimétricos en mercados desarrollados.

PARA INSTITUCIONES ACADÉMICAS y DE INVESTIGACIÓN

- **Desarrollo de herramientas de autoevaluación para empresas:**

Crear **checklists dinámicos** basados en los perfiles identificados, que permitan a las empresas autodiagnosticar sus vulnerabilidades y diseñar estrategias personalizadas. Estas herramientas podrían integrarse en plataformas digitales de las cámaras de comercio.

- **Estudios longitudinales sobre adaptación post-exportación**: Investigar cómo las empresas **reconfiguran sus estrategias** tras experiencias internacionales fallidas o parcialmente exitosas, con énfasis en los mecanismos de **aprendizaje organizacional** y la **reasignación de recursos**.
- **Análisis comparativo de marcos regulatorios**: Realizar estudios que contrasten los **costos de cumplimiento normativo** en diferentes economías emergentes, identificando patrones de **opacidad institucional** y proponiendo indicadores cuantitativos para su medición.
- **Investigación sobre asimetrías en estándares de sostenibilidad**: Explorar cómo las **exigencias ambientales y sociales** en mercados desarrollados afectan la competitividad de empresas de países en desarrollo, con especial atención a sectores intensivos en recursos como el agroexportador o el manufacturero.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los hallazgos de este estudio abren múltiples vías para profundizar en la comprensión de los **mecanismos subyacentes** a la internacionalización empresarial en contextos de desarrollo. A continuación, se proponen ejes temáticos prioritarios para futuras indagaciones:

DIMENSIONES TEÓRICAS y METODOLÓGICAS

- **Validación y expansión del modelo mixto**: Aplicar el enfoque combinado de **ecuaciones estructurales y teoría fundamentada en datos** a otros contextos regionales,

contrastando la robustez de los cuatro perfiles empresariales identificados en muestras de **economías avanzadas y países en transición**.

- **Desarrollo de escalas de medición para barreras sistémicas:** Construir instrumentos válidos y confiables para cuantificar **barreras no tradicionales**, como la opacidad en licitaciones públicas o la presión por estándares de sostenibilidad, que actualmente escapan a mediciones convencionales.
- **Estudio de la brecha percepción-realidad:** Diseñar investigaciones que contrasten **datos objetivos de barreras** (ej.: costos logísticos reales, plazos regulatorios medibles) con las **percepciones subjetivas de los directivos**, utilizando técnicas de **triangulación metodológica** para identificar sesgos cognitivos en la toma de decisiones.

EJES TEMÁTICOS ESPECÍFICOS

- **Dinámicas de la fatiga estratégica:** Analizar mediante **diseños longitudinales** cómo la acumulación de intentos exportadores afecta la **motivación, innovación y asignación de recursos** en empresas, con especial atención a sectores con alta intensidad de barreras (ej.: manufactura pesada, productos agrícolas perecederos).
- **Impacto de las alianzas estratégicas en la mitigación de barreras:** Evaluar cómo las **joint ventures, asociaciones con distribuidores locales o acuerdos con gobiernos** modifican la percepción de riesgo en diferentes perfiles empresariales, utilizando estudios de caso comparados.
- **Barreras culturales en la era digital:** Investigar cómo las **plataformas de comercio electrónico transnacionales** (ej.: Alibaba, Amazon Global) están **reconfigurando las expectativas culturales** en procesos de venta internacional, reduciendo o

exacerbando ciertas barreras según el sector y el mercado.

- **Políticas de internacionalización en sectores emergentes:** Explorar cómo las **empresas de economías digitales o basadas en conocimiento** (ej.: software, servicios profesionales) perciben y gestionan las barreras identificadas, comparando sus estrategias con las de sectores tradicionales como la manufactura o la agricultura.
- **Rol de las remesas y diásporas en la reducción de barreras culturales:** Estudiar cómo las **redes migratorias y flujos de remesas** facilitan la internacionalización de empresas de países en desarrollo, actuando como **puentes de conocimiento cultural y confianza institucional** en mercados destino.

ENFOQUES COMPLEMENTARIOS y TRANSVERSALES

- **Análisis de género en la percepción de barreras:** Investigar si existen **diferencias significativas** en la evaluación de riesgos y la toma de decisiones entre directivos hombres y mujeres en procesos de internacionalización, considerando variables como el acceso a redes de contacto o la tolerancia al riesgo.
- **Impacto de crisis globales en la reconfiguración de estrategias:** Estudiar cómo eventos como **pandemias, guerras comerciales o cambios climáticos** alteran la priorización de barreras y la **resiliencia empresarial**, utilizando un enfoque de **análisis de interrupciones** (disruption analysis).
- **Sostenibilidad y comercio internacional:** Analizar cómo las **exigencias de huella de carbono, responsabilidad social corporativa y cadenas de suministro éticas** están redefiniendo los **mapas de riesgo percibidos** por las empresas, con especial atención a su impacto en sectores intensivos en recursos.
- **Comparación de modelos de internacionalización:** Contrastar los

resultados obtenidos en **economías emergentes** con estudios similares en **países desarrollados**, identificando patrones universales y diferencias contextuales en la gestión de barreras.

PROPUESTAS PARA DISEÑOS INNOVADORES

- **Estudios experimentales en entornos controlados:** Implementar **simulaciones de negociación internacional** con directivos, manipulando variables como la opacidad regulatoria o la brecha cultural para medir su impacto en la **toma de decisiones** y la **percepción de riesgo**.
- **Métodos mixtos con enfoque en narrativas:** Utilizar **análisis de discursos** en entrevistas profundas para explorar cómo los directivos **encuadran cognitivamente** las barreras, identificando marcos interpretativos que influyan en sus estrategias.
- **Plataformas colaborativas de aprendizaje:** Desarrollar **comunidades de práctica virtuales** donde empresas de diferentes regiones compartan experiencias sobre barreras específicas, facilitando el **aprendizaje interorganizacional** y la generación de conocimiento tácito.

Estas líneas de investigación no solo enriquecerían la comprensión académica de los **determinantes de la internacionalización**, sino que también proporcionarían insumos críticos para el diseño de **políticas públicas más efectivas** y **estrategias empresariales contextualizadas**, reduciendo las asimetrías que actualmente limitan el potencial exportador de las economías en desarrollo.

REFERENCIAS

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). The multinational corporation as interorganizational network. *Strategic Management Journal*, 10(1), 41-60.
- Cavusgil, S. L., & Knight, G. (2015). The born global firm: A new challenge for international business theory. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-21.
- Child, J., & Rodrigues, A. (2005). The internationalization of emerging multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 291-307.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Hollensen, S. (2015). *Global marketing: The process of building for international business success* (5th ed.). Pearson.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From articulation to elaboration. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Luo, Y. (2001). International expansion and performance of emerging market enterprises: A study of Chinese firms. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 685-704.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Root, F. (1994). *International business: Analysis and strategy* (4th ed.). Houghton Mifflin.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2019). International marketing and the marketing of international business. *Journal of International Marketing*, 27(3), 3-17.
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (1997). The influence of national culture on marketing strategy planning. *Journal*

of International Marketing, 5(3), 1-25.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). The multinational corporation in the 1980s: Management in a turbulent world. *Addison-Wesley*.