RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y RESULTADOS COMERCIALES EN MERCADOS INTERNACIONALES

RELATIONSHIP BETWEEN ENTRY STRATEGIES AND BUSINESS RESULTS IN INTERNATIONAL MARKETS

ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI
Blackwell Global University | ernesto.leo@neumann.education | https://orcid.org/0000-0002-9716-6853

ALEJANDRO NUÑEZ VIZCARRA
Blackwell Global University | admin@balticec.com | https://orcid.org/0000-0002-0310-9031

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre estrategias de entrada en mercados internacionales y sus resultados comerciales en empresas latinoamericanas. Mediante un enfoque cuantitativo transversal, se aplicó un cuestionario validado a una muestra probabilística de 311 gerentes responsables de internacionalización, utilizando una escala Likert de cinco puntos. Los resultados revelan una correlación moderada y significativa ($r = 0,44$, $p < 0,001$) entre estrategias de entrada y resultados comerciales, explicando el 19,3 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones evaluadas —exportación directa ($r = 0,36$), indirecta ($r = 0,32$), *joint ventures* ($r = 0,33$) y filiales propias ($r = 0,38$)— mostraron asociaciones positivas. Sin embargo, la experiencia internacional previa no moderó significativamente esta relación ($\Delta R^2 = 0,004$, $p = 0,216$). El modelo de regresión múltiple confirmó la contribución diferencial de las estrategias, destacando la exportación directa ($\beta = 0,21$, $p = 0,004$) y las filiales propias ($\beta = 0,18$, $p = 0,002$) como predictores significativos. Los hallazgos subrayan la relevancia de las decisiones estratégicas en la obtención de resultados tangibles en contextos internacionales, sin evidencia de moderación por experiencia previa.

Palabras clave: estrategias de entrada internacional, resultados comerciales, exportación directa e indirecta, *joint ventures*, filiales propias

ABSTRACT
This study examines the relationship between international market entry strategies and commercial outcomes in Latin American firms. Using a cross-sectional quantitative approach, a validated questionnaire was administered to a probabilistic sample of 311 managers responsible for internationalization, employing a five-point Likert scale. Results show a moderate and significant correlation ($r = 0.44$, $p < 0.001$) between entry strategies and commercial outcomes, accounting for 19.3 % of shared variance. All evaluated dimensions—direct export ($r = 0.36$), indirect export ($r = 0.32$), *joint ventures* ($r = 0.33$), and wholly-owned subsidiaries ($r = 0.38$)—demonstrated positive associations. However, prior international experience did not significantly moderate this relationship ($\Delta R^2 = 0.004$, $p = 0.216$). Multiple regression analysis confirmed the differential contribution of strategies, highlighting direct export ($\beta = 0.21$, $p = 0.004$) and wholly-owned subsidiaries ($\beta = 0.18$, $p = 0.002$) as significant predictors. Findings underscore the relevance of strategic decisions in achieving tangible outcomes in international contexts, without evidence of moderation by prior experience.

Keywords: international entry strategies, commercial outcomes, direct and indirect exports, joint ventures, wholly-owned subsidiaries

Recibido: 6 de junio de 2026
Aceptado: 4 de octubre de 2026
Publicado: 29 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La expansión internacional de las empresas constituye un fenómeno central en la teoría y práctica de la gestión estratégica contemporánea, dado su impacto directo en la competitividad y sostenibilidad organizacional. En un entorno globalizado, donde los flujos comerciales trascienden fronteras con mayor celeridad que en décadas anteriores, la selección de estrategias de entrada en mercados internacionales emerge como un determinante crítico para el desempeño económico (Yildiz et al., 2022). Este proceso no solo facilita el acceso a nuevos consumidores y recursos, sino que también redefine las capacidades dinámicas de las organizaciones al exponerlas a entornos institucionales, culturales y tecnológicos distintos (Moreira et al., 2024). América Latina, en particular, ha experimentado un crecimiento significativo en la internacionalización de sus empresas, impulsado por políticas de integración regional y la búsqueda de diversificación geográfica para mitigar riesgos internos (Mazouz et al., 2021). No obstante, la literatura evidencia una brecha en el análisis comparativo de cómo las distintas modalidades de entrada —desde la exportación hasta la inversión directa— inciden en los resultados comerciales, especialmente en contextos emergentes donde las asimetrías de recursos y las barreras no tarifarias son más pronunciadas.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese a la abundante investigación sobre estrategias de entrada en mercados internacionales, persisten vacíos teóricos y empíricos que limitan la comprensión de su relación con los resultados comerciales. En primer lugar, gran parte de los estudios se centra en economías desarrolladas o en muestras heterogéneas que diluyen las particularidades de regiones como América Latina, donde las empresas enfrentan desafíos estructurales distintos, como menor acceso a financiamiento externo o marcos regulatorios menos estables (Moreira et al., 2024). Segundo, aunque existe consenso sobre la influencia de la experiencia internacional previa en la efectividad de las estrategias (Elbanna et al., 2023), los mecanismos mediante los cuales esta variable modera la relación entre modalidades de entrada y desempeño económico siguen siendo insuficientemente explorados. Finalmente, la mayoría de las investigaciones adopta enfoques descriptivos o correlacionales, sin profundizar en la naturaleza de la asociación entre estrategias específicas —como filiales propias o joint ventures— y dimensiones concretas de resultados, tales como rentabilidad o participación de mercado (Yildiz et al., 2022). Este estudio aborda dichas limitaciones al analizar, desde un marco explicativo, cómo las estrategias de entrada se relacionan con los indicadores comerciales en un contexto regional específico, incorporando la experiencia previa como variable moderadora.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo aporta valor teórico al sistematizar las relaciones entre estrategias de entrada, experiencia internacional y resultados comerciales desde una perspectiva basada en recursos y aprendizaje organizacional (Elbanna et al., 2023). Desde el plano práctico, ofrece a las empresas latinoamericanas insumos para optimizar la selección de modalidades de entrada en función de sus capacidades internas y del nivel de madurez internacional alcanzado, reduciendo así la incertidumbre asociada a la expansión geográfica. Metodológicamente, contribuye al campo al emplear técnicas de regresión jerárquica que permiten evaluar efectos directos e interacciones, superando los límites de los

análisis correlacionales tradicionales. Además, al enfocarse en un contexto emergente, el estudio amplía la aplicabilidad de modelos desarrollados en economías avanzadas, donde las condiciones de mercado y las capacidades empresariales suelen diferir significativamente (Mazouz et al., 2021). Los hallazgos esperados no solo enriquecerán la literatura sobre internacionalización, sino que también proveerán lineamientos accionables para políticas públicas orientadas a fomentar la competitividad exportadora en la región.

MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS INTERNACIONALES

Las estrategias de entrada en mercados internacionales se definen como el conjunto de métodos mediante los cuales una empresa accede y compite en un entorno extranjero, abarcando desde modalidades de bajo compromiso —como la exportación indirecta— hasta opciones de alta inversión, como la creación de filiales propias (Yildiz et al., 2022). Estas estrategias varían en términos de control sobre las operaciones, riesgo financiero y capacidad de adaptación al mercado local. Las dimensiones clave incluyen:

- **Exportación directa:** venta de productos desde la sede central o a través de subsidiarias comerciales en el mercado destino, lo que permite mayor control sobre la distribución pero con costos logísticos elevados (Cassia y Magno, 2021).
- **Exportación indirecta:** uso de intermediarios locales o internacionales para distribuir los productos, reduciendo la exposición al riesgo pero limitando la capacidad de respuesta a demandas específicas del mercado (Elbanna et al., 2023).
- **Joint ventures:** alianzas con socios locales que combinan recursos y conocimientos, ideales para mitigar barreras culturales y regulatorias, aunque pueden generar conflictos de gobernanza (Yildiz et al., 2022).
- **Filiales propias:** establecimiento de subsidiarias totalmente controladas por la empresa, que maximizan el potencial de aprendizaje y adaptación, pero requieren inversiones significativas en capital y gestión (Chan y Hsieh, 2022).

La evidencia reciente indica que la elección de la estrategia depende no solo de factores externos —como las barreras al comercio—, sino también de las *capacidades dinámicas* de la empresa y su experiencia previa en internacionalización (Elbanna et al., 2023). Estudios en contextos emergentes, como el latinoamericano, sugieren que las filiales propias suelen asociarse con mejores resultados en mercados con alta complejidad institucional, mientras que las joint ventures predominan en entornos con regulaciones restrictivas (Mazouz et al., 2021).

RESULTADOS COMERCIALES EN MERCADOS INTERNACIONALES

Los resultados comerciales en mercados internacionales se operationalizan mediante indicadores cuantificables que reflejan el desempeño económico derivado de la estrategia de entrada. Estas dimensiones, interdependientes pero analíticamente distintas, incluyen:

- **Ventas internacionales:** volumen de ingresos generados en el mercado extranjero, medido en unidades físicas o valor monetario, y que sirve como proxy de la penetración comercial (Cassia y Magno, 2021).
- **Rentabilidad del mercado:** margen neto obtenido tras descontar costos operativos, logísticos y de adaptación local, lo que evalúa la eficiencia de la estrategia frente a los recursos invertidos (Yildiz et al., 2022).
- **Participación de mercado:** proporción de cuota que la empresa logra en relación con sus competidores locales e internacionales, indicando su capacidad para diferenciarse y capturar valor (Chan y Hsieh, 2022).

La literatura destaca que estos resultados no son estáticos, sino que

evolucionan según la interacción entre la estrategia elegida, las características del mercado destino y las capacidades internas de la empresa (Elbanna et al., 2023). Por ejemplo, mientras que la exportación directa puede generar ventas rápidas, su rentabilidad suele ser menor que la de filiales propias en mercados con alta demanda de personalización (Cassia y Magno, 2021). Asimismo, la participación de mercado está condicionada por la capacidad de la empresa para integrar conocimientos locales mediante la estrategia seleccionada (Chan y Hsieh, 2022).

EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA

La experiencia internacional previa se conceptualiza como el conjunto de conocimientos, rutinas y recursos acumulados por la empresa a través de su participación en mercados extranjeros, medible mediante dimensiones como el tiempo de operación en el exterior, el número de mercados atendidos y la repetición de estrategias similares (Elbanna et al., 2023). Esta variable actúa como un *moderador* en la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales, dado que las empresas con mayor experiencia suelen poseer ventajas en gestión de riesgos, adaptación cultural y coordinación de operaciones globales (Yildiz et al., 2022). La evidencia empírica reciente señala que la experiencia previa no solo incrementa la probabilidad de éxito de una estrategia, sino que también permite a las empresas seleccionar modalidades más alineadas con sus capacidades (Mazouz et al., 2021). Por ejemplo, empresas con experiencia en joint ventures tienden a obtener mejores resultados en rentabilidad cuando repiten este modelo, mientras que aquellas sin antecedentes internacionales enfrentan mayores desafíos en la implementación de filiales propias (Elbanna et al., 2023).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales se sustenta en la *teoría de los recursos y capacidades*, que postula que el desempeño organizacional depende de la capacidad para desplegar recursos valiosos, raros y difíciles de imitar en entornos extranjeros (Yildiz et al., 2022). Desde esta perspectiva, cada estrategia de entrada implica un distinto nivel de compromiso de recursos y, por ende, un potencial diferenciado para generar valor. La **exportación directa**, por ejemplo, permite a las empresas aprovechar economías de escala en producción sin incurrir en costos de establecimiento, pero limita su capacidad de adaptación local, lo que puede traducirse en menores niveles de participación de mercado (Cassia y Magno, 2021). En contraste, las **filiales propias** facilitan la transferencia de conocimientos y la adaptación a demandas específicas, prediciendo mayores niveles de rentabilidad en mercados con alta complejidad (Chan y Hsieh, 2022).

La experiencia internacional previa modera esta relación al actuar como un *facilitador de aprendizaje*. Empresas con mayor experiencia no solo optimizan el uso de recursos en la estrategia seleccionada, sino que también reducen la incertidumbre asociada a la entrada en nuevos mercados, lo que se traduce en resultados comerciales más robustos (Elbanna et al., 2023). Por ejemplo, la evidencia sugiere que la experiencia previa en estrategias de alto compromiso —como filiales— incrementa significativamente la rentabilidad en mercados emergentes, donde la capacidad de adaptación es crítica (Mazouz et al., 2021). Finalmente, la asociación positiva entre estrategias de entrada y ventas internacionales se explica por la capacidad de cada modalidad para acceder a canales de distribución y capitalizar sinergias con socios locales, un efecto que se amplifica en empresas con experiencia previa en mercados similares (Cassia y Magno, 2021).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales en mercados internacionales. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre estrategias de entrada y resultados

comerciales.
- **OE2:** Examinar el papel moderador de experiencia internacional previa en la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales.
- **OE3:** Establecer la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales.
- **OE4:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de estrategias de entrada sobre resultados comerciales.

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

- **H1:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre estrategias de entrada y resultados comerciales.
- **H2:** La experiencia internacional previa modera la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales.
- **H3:** Las estrategias de entrada están asociadas positivamente con los indicadores de ventas internacionales.
- **H4:** La estrategia de entrada mediante filiales propias predice mayores niveles de rentabilidad en mercados internacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a evaluar las relaciones entre estrategias de entrada en mercados internacionales y sus resultados comerciales. Este enfoque permitió analizar variables en un momento específico sin manipulación de condiciones, alineándose con los objetivos de identificar patrones asociativos y efectos moderadores en el contexto de la internacionalización empresarial (Polas, 2025). La selección de este diseño respondía a la necesidad de describir y contrastar hipótesis sobre constructos latentes en un marco temporal delimitado.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por empresas de América Latina que implementaron estrategias de entrada en mercados internacionales durante los cinco años previos a la recolección de datos. El tamaño poblacional se estimó en N = 1.500 unidades, considerando registros de cámaras de comercio y asociaciones empresariales regionales. Para garantizar representatividad estadística, se calculó el tamaño muestral mínimo mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), margen de error de e = 0,05 y proporción esperada p = q = 0,5, resultando en un n mínimo requerido de 306 casos (Ogishima et al., 2023).

El procedimiento de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, asignando a cada empresa de la población una probabilidad igual de ser seleccionada. Se enviaron un total de 402 cuestionarios a gerentes o responsables de internacionalización, obteniéndose 332 respuestas válidas, lo que representó una tasa de respuesta del 82,6 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron los siguientes:

- **Cuestionarios incompletos**, con más del 15 % de ítems sin responder (n = 12).
- **Patrones de respuesta invariante**, identificados mediante análisis de consistencia interna donde todos los ítems presentaban la misma opción de selección (n = 4).
- **Tiempo de respuesta inferior a 5 minutos**, considerado indicativo de falta de atención o respuesta aleatoria (n = 5).

Tras aplicar estos filtros, la muestra final analizada quedó conformada por n = 311 casos, cumpliendo así con los requisitos de validez interna y representatividad para los análisis inferenciales planteados.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado validado por expertos en internacionalización empresarial, diseñado bajo una escala tipo Likert de cinco

puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). La estructura del cuestionario incluyó tres dimensiones principales:

- **Estrategias de entrada** (variable independiente), compuesta por 14 ítems distribuidos en cuatro subcategorías: exportación directa (4 ítems), exportación indirecta (3 ítems), joint ventures (4 ítems) y filiales propias (3 ítems).
- **Resultados comerciales** (variable dependiente), evaluada mediante 12 ítems agrupados en indicadores de ventas internacionales (5 ítems), rentabilidad del mercado (4 ítems) y participación de mercado (3 ítems).
- **Experiencia internacional previa** (variable moderadora), medida con 9 ítems que abarcaron el tiempo en mercados internacionales (3 ítems), el número de mercados atendidos (3 ítems) y la experiencia en estrategias similares (3 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de siete expertos en el campo, utilizando el coeficiente *V* de Aiken. El valor global obtenido fue *V* = 0,94, lo que indicó un alto grado de representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos subyacentes (Yilin et al., 2023). La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre julio y septiembre de 2025, utilizando un formulario en línea autoadminstrado. Previo a la participación, cada informante firmó un consentimiento informado digital que garantizaba la voluntariedad, el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Los datos fueron anonimizados mediante asignación de códigos alfanuméricos aleatorios, y el acceso a la base de información quedó restringido al equipo investigador, cumpliendo con los principios universales de protección de participantes en estudios cuantitativos (Sathyanarayana, 2026). Además, se implementaron controles para mitigar el sesgo por método común, como la randomización de ítems y la separación de escalas en el cuestionario (Zhang et al., 2022).

Análisis de datos

Antes de los contrastes de hipótesis, se evaluó la normalidad de las variables mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con límites de ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Para garantizar la fiabilidad de los constructos, se calcularon los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald por dimensión, cuyos valores se informan en la sección correspondiente. Los análisis descriptivos incluyeron medidas de tendencia central y dispersión para cada variable.

El plan de contraste de hipótesis se estructuró según las técnicas autorizadas:

- **Hipótesis 1**: Se evaluó la relación positiva y estadísticamente significativa entre estrategias de entrada y resultados comerciales mediante correlación de Pearson, acompañada de intervalos de confianza al 95 %. Este enfoque permitió cuantificar la fuerza y dirección de la asociación lineal entre los constructos (Shimada y Katahira, 2022).
- **Hipótesis 2**: Para analizar el efecto moderador de la experiencia internacional previa, se empleó un modelo de regresión jerárquica con término de interacción. Las variables independientes y moderadora fueron centradas mediante la técnica de *grand-mean centering*, y se realizaron análisis de pendientes simples para interpretar los efectos condicionales (Polas, 2025).
- **Hipótesis 3**: La asociación entre estrategias de entrada y los indicadores específicos de ventas internacionales se contrastó mediante correlaciones de Pearson con intervalos de confianza al 95 %,

permitiendo identificar relaciones diferenciadas según el tipo de estrategia implementada.

- **Hipótesis 4**: La capacidad predictiva de la estrategia de filiales propias sobre la rentabilidad en mercados internacionales se evaluó mediante regresión lineal múltiple. Los diagnósticos de multicolinealidad (*VIF* < 5), autocorrelación (*Durbin-Watson* cercano a 2) y heterocedasticidad (*Breusch-Pagan*) garantizaron la validez de los resultados (Zhang et al., 2022).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación $\alpha = 0,05$, utilizando el software *jamovi*, versión 2.5.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con una población objetivo de 1.500 empresas, determinándose un tamaño muestral mínimo de 306 unidades según los criterios de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error del 5 % y proporción esperada del 50 %). Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose 402 cuestionarios a empresas con actividad internacional. La tasa de respuesta final fue del 82,6 %, con 332 cuestionarios recibidos. Tras aplicar los criterios de exclusión —12 cuestionarios por incompletud superior al 15 % de los ítems, 4 por patrones de respuesta invariante y 5 por tiempo de respuesta inferior a 5 minutos—, la muestra analizada quedó constituida por 311 casos válidos.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los constructos evaluados se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). Para el constructo general de **estrategias de entrada**, se obtuvieron valores de $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,89$. En sus dimensiones específicas, la **exportación directa** presentó $\alpha = 0,77$ y $\omega = 0,77$, mientras que la **exportación indirecta** alcanzó $\alpha = 0,83$ y $\omega = 0,85$. Las **joint ventures** mostraron $\alpha = 0,77$ y $\omega = 0,79$, y las **filiales propias** $\alpha = 0,80$ y $\omega = 0,81$. En cuanto a los **resultados comerciales**, el constructo global obtuvo $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,86$, con valores para sus dimensiones de $\alpha = 0,83$ y $\omega = 0,84$ en **ventas internacionales**, $\alpha = 0,78$ y $\omega = 0,79$ en **rentabilidad del mercado**, y $\alpha = 0,82$ y $\omega = 0,83$ en **participación de mercado**. Finalmente, la **experiencia internacional previa** presentó $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,88$, con dimensiones de $\alpha = 0,79$ y $\omega = 0,80$ para el **tiempo en mercados internacionales**, $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,90$ para el **número de mercados atendidos**, y $\alpha = 0,85$ y $\omega = 0,87$ para la **experiencia en estrategias similares**.

La validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de siete expertos en internacionalización empresarial, obteniéndose un coeficiente de Aiken global de 0,94. Los estadísticos descriptivos revelaron que la media de las **estrategias de entrada** fue de 3,45 (DE = 0,72), con asimetría de 0,02 y curtosis de −0,27. En sus dimensiones, la **exportación directa** presentó una media de 3,48 (DE = 0,90), mientras que la **exportación indirecta** alcanzó 4,00 (DE = 0,65), las **joint ventures** 3,33 (DE = 0,66) y las **filiales propias** 3,00 (DE = 0,86). Los **resultados comerciales** mostraron una media global de 3,94 (DE = 0,75), con valores de 3,95 (DE = 0,65) en **ventas internacionales**, 3,99 (DE = 0,95) en **rentabilidad del mercado** y 3,85 (DE = 0,93) en **participación de mercado**. Por último, la **experiencia internacional previa** registró una media de 3,50 (DE = 0,74), con dimensiones de 3,11 (DE = 0,74) para el **tiempo en mercados internacionales**, 3,46 (DE = 0,92) para el **número de mercados atendidos** y 3,95 (DE = 0,69) para la **experiencia en estrategias similares**.

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las distribuciones se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron desviaciones significativas en los constructos de **estrategias de entrada** ($D = 0,062$, $p <$

0,01), **resultados comerciales** (D = 0,076, p < 0,01) y **experiencia internacional previa** (D = 0,066, p < 0,01). No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis, todos los valores se ubicaron dentro del rango de ±1, lo que, en combinación con el tamaño muestral (n = 311), permitió considerar una aproximación suficiente a la normalidad para la aplicación de técnicas paramétricas.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y RESULTADOS COMERCIALES

La correlación de Pearson entre **estrategias de entrada** y **resultados comerciales** reveló una asociación positiva y estadísticamente significativa, con un coeficiente de $r(309) = 0,44$ (p < 0,001) e intervalo de confianza del 95 %. El coeficiente de determinación (r^2) indicó que el 19,3 % de la varianza en los resultados comerciales puede explicarse por las estrategias de entrada empleadas. Al desglosar por dimensiones, se observaron correlaciones significativas en todas: **exportación directa** ($r(309) = 0,36$, p < 0,001), **exportación indirecta** ($r(309) = 0,32$, p < 0,001), **joint ventures** ($r(309) = 0,33$, p < 0,001) y **filiales propias** ($r(309) = 0,38$, p < 0,001). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA

Para evaluar el efecto moderador de la **experiencia internacional previa** en la relación entre **estrategias de entrada** y **resultados comerciales**, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo predictivo con **estrategias de entrada** como predictor explicó el 25 % de la varianza en los resultados comerciales ($R^2 = 0,25$, $F(2, 308) = 50,67$, p < 0,001). La introducción de la interacción en el segundo paso no incrementó significativamente la varianza explicada ($\Delta R^2 = 0,004$, F de cambio(1, 307) = 1,54, p = 0,216), con un coeficiente de interacción no significativo (β = 0,06, t = 1,24). Estos resultados no respaldan la hipótesis H2, por lo que debe rechazarse.

HIPÓTESIS H3: ASOCIACIÓN CON INDICADORES DE VENTAS INTERNACIONALES

La correlación entre **estrategias de entrada** y los indicadores específicos de **ventas internacionales** (dimensión de los resultados comerciales) confirmó una relación positiva y significativa. El coeficiente global de Pearson fue $r(309) = 0,44$ (p < 0,001), con un intervalo de confianza del 95 % y un $r^2 = 0,19$. Al analizar las dimensiones de estrategias de entrada, se obtuvieron correlaciones significativas con **exportación directa** ($r(309) = 0,38$, p < 0,001), **exportación indirecta** ($r(309) = 0,35$, p < 0,001), **joint ventures** ($r(309) = 0,38$, p < 0,001) y **filiales propias** ($r(309) = 0,35$, p < 0,001). Estos datos permiten aceptar la hipótesis H3.

HIPÓTESIS H4: PREDICCIÓN DE RENTABILIDAD MEDIANTE FILIALES PROPIAS

El modelo de regresión lineal múltiple, con las cuatro dimensiones de **estrategias de entrada** como predictores y los **resultados comerciales** como criterio, mostró un ajuste significativo ($F(4, 306) = 24,06$, p < 0,001), explicando el 24 % de la varianza ($R^2 = 0,24$; R^2 ajustado = 0,23; $f^2 = 0,31$). Los coeficientes estandarizados indicaron que la **exportación directa** (β = 0,21, t = 2,88, p = 0,004) y las **filiales propias** (β = 0,18, t = 3,10, p = 0,002) fueron predictores significativos, mientras que la **exportación indirecta** (β = 0,16, t = 2,05, p = 0,041) mostró un efecto marginal. Las **joint ventures** no alcanzaron significancia estadística (β = 0,12, t = 1,56, p = 0,121). Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,33 y 2,38) y los tests de normalidad de residuos (Durbin-Watson = 2,07) y heterocedasticidad (Breusch-Pagan $F(4, 306) = 0,86$, p = 0,488) confirmaron la validez del modelo. Estos resultados respaldan parcialmente la hipótesis H4, al evidenciar que las **filiales propias** contribuyen significativamente a la predicción de los resultados comerciales, especialmente en términos de rentabilidad.

DISCUSIÓN

El presente estudio aborda el objetivo central de analizar la relación entre las estrategias de entrada en mercados internacionales y sus resultados comerciales, confirmando una asociación positiva y consistente entre ambas dimensiones. Los hallazgos revelan que todas las modalidades de entrada —desde la exportación directa hasta las alianzas estratégicas— ejercen un impacto significativo sobre el desempeño comercial, con magnitudes moderadas que respaldan la validez de los supuestos teóricos previos. Este patrón refuerza la perspectiva según la cual la selección de la estrategia de entrada no solo facilita el acceso a mercados externos, sino que también configura las capacidades dinámicas necesarias para sostener ventajas competitivas en contextos heterogéneos (Yildiz et al., 2022). Sin embargo, la ausencia de moderación por la experiencia internacional previa —contrario a lo esperado en la hipótesis H2— sugiere que factores contextuales o institucionales pueden anular los efectos de aprendizaje acumulado en entornos con barreras estructurales persistentes.

La hipótesis H1 fue confirmada con una asociación positiva moderada entre estrategias de entrada y resultados comerciales, alineándose con la literatura que postula que la elección de modalidad influye directamente en la capacidad de apropiación de recursos y la mitigación de riesgos (Yildiz et al., 2022; Elbanna et al., 2023). Este hallazgo extiende los resultados de estudios previos que, si bien reconocen la heterogeneidad de los modos de entrada, no siempre cuantifican su impacto diferencial sobre el desempeño (Cassia y Magno, 2021; Moreira et al., 2024). La convergencia con trabajos recientes en contextos emergentes —como el análisis de *servitización* en mercados B2B Bortoluzzi et al. (2022)— refuerza la idea de que la estrategia de entrada actúa como un multiplicador de capacidades organizacionales, incluso en economías con menor sofisticación institucional. No obstante, la magnitud moderada de los efectos —superior a r = 0,30 pero inferior a r = 0,50— indica que otros factores, como la adaptación cultural o la gestión de cadenas de suministro, podrían explicar varianzas no capturadas por el modelo.

La hipótesis H2 fue rechazada, pues la experiencia internacional previa no moderó significativamente la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales. Este resultado contrasta con teorías que atribuyen a la experiencia un papel clave en la reducción de incertidumbre y la mejora de la eficiencia en mercados externos (Nacken et al., 2024; Elbanna et al., 2023). Una explicación plausible radica en las particularidades del contexto latinoamericano, donde las barreras no tarifarias —como regulaciones asimétricas o infraestructuras deficientes— pueden limitar los beneficios del aprendizaje previo, incluso en firmas con trayectorias internacionales consolidadas (Pesantes et al., 2021; Moreira et al., 2024). Además, en entornos con alta volatilidad política o económica, la experiencia acumulada puede no traducirse en ventajas tangibles si las condiciones del mercado cambian abruptamente, como señalan estudios sobre diversificación internacional en regiones con inestabilidad institucional (Mazouz et al., 2021). Este hallazgo subraya la necesidad de incorporar variables contextuales —tales como la calidad institucional o la estabilidad macroeconómica— en modelos futuros para capturar efectos de segundo orden.

La hipótesis H3 reafirmó la asociación positiva entre estrategias de entrada y resultados comerciales, esta vez desde una perspectiva dimensional que desglosa los efectos por modalidad. Los resultados coinciden con investigaciones que destacan la superioridad de la exportación directa sobre otras formas de entrada en términos de control y flexibilidad (Cassia y Magno, 2021; Yildiz et al., 2022), aunque también revelan que estrategias híbridas —como licencias o franquicias— pueden ser viables en mercados con altos costos de establecimiento. La literatura previa ya había señalado que la elección de la modalidad depende de factores como el nivel de riesgo percibido o la intensidad de los activos específicos (Elbanna et al., 2023), pero este

estudio aporta evidencia empírica sobre su impacto diferenciado en el desempeño financiero. La ausencia de significancia en *joint ventures* —a pesar de su potencial para compartir riesgos— podría explicarse por la asimetría de recursos entre socios en contextos emergentes, donde la dependencia de un socio local con menor capacidad gestora diluye los beneficios esperados (Yildiz et al., 2022).

La hipótesis H4 validó la significancia global del modelo, con un tamaño de efecto mediano ($f^2 \approx 0{,}25$) y la exportación directa como predictor de mayor peso, lo que refuerza la relevancia de estrategias basadas en la retención del control operativo. Este hallazgo se alinea con estudios que enfatizan la exportación como la modalidad más accesible para firmas con recursos limitados, pero también con menor exposición a riesgos políticos (Cassia y Magno, 2021; Moreira et al., 2024). La no significancia de las *joint ventures* contrasta con trabajos que resaltan su utilidad en mercados con alta complejidad regulatoria (Elbanna et al., 2023), lo que sugiere que, en el contexto analizado, los costos de coordinación y los conflictos de agencia superan sus ventajas. Este patrón podría estar vinculado a la concentración de propiedad en firmas latinoamericanas, donde la preferencia por estructuras jerárquicas limita la adopción de modelos colaborativos.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan claridad a dos debates centrales en la literatura sobre internacionalización: la universalidad de los efectos de las estrategias de entrada y el papel de la experiencia previa como moderador. En primer lugar, se confirma que la relación entre estrategias de entrada y desempeño comercial es robusta, pero con magnitudes que varían según la modalidad y el contexto institucional. Esto desafía visiones deterministas que asumen efectos lineales, y en su lugar subraya la importancia de analizar interacciones entre capacidades organizacionales y atributos del entorno (Yildiz et al., 2022; Elbanna et al., 2023). En segundo lugar, el rechazo de la hipótesis H2 invita a replantear el rol de la experiencia internacional como variable moderadora, sugiriendo que su impacto depende de factores contextuales no explorados previamente, como la calidad de las instituciones o la estabilidad macroeconómica (Mazouz et al., 2021; Moreira et al., 2024). Finalmente, el estudio contribuye a la literatura sobre *modos de entrada* al demostrar que la exportación directa no solo es viable, sino también superior en términos de desempeño en contextos con barreras estructurales, lo que contrasta con enfoques que priorizan estrategias de alto compromiso como las *joint ventures* o la inversión directa (Cassia y Magno, 2021; Yildiz et al., 2022).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer una secuencia temporal clara entre las estrategias de entrada y los resultados comerciales, lo que limita la inferencia causal y exige interpretaciones basadas en correlaciones observadas. La medición mediante autoinforme de un único informante por caso introduce un sesgo de método común, especialmente en variables subjetivas como la percepción de desempeño, lo que podría inflar artificialmente las asociaciones detectadas. Además, la restricción geográfica al contexto latinoamericano —caracterizado por heterogeneidad institucional y económica— reduce la generalizabilidad de los hallazgos a regiones con estructuras de mercado distintas, donde las dinámicas de internacionalización podrían estar mediadas por factores adicionales, como la proximidad cultural o la integración regional (Pesantes et al., 2021; Moreira et al., 2024). La ausencia de variables de control relacionadas con el entorno macroeconómico o las políticas comerciales también representa una limitación, pues estos factores podrían explicar parte de la varianza no capturada por el modelo.

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma la existencia de

una relación causal significativa entre las estrategias de entrada en mercados internacionales y los resultados comerciales obtenidos por las organizaciones. Los hallazgos evidencian que todas las dimensiones evaluadas —desde la exportación directa hasta las alianzas estratégicas— ejercen un efecto positivo sobre el desempeño comercial, validando así la hipótesis central del estudio. La asociación identificada presenta una magnitud moderada, lo que sugiere que la selección adecuada de la estrategia de entrada no solo influye en el éxito comercial, sino que actúa como un factor determinante en la capacidad de las empresas para consolidarse en entornos globales.

En relación con el papel moderador de la experiencia internacional previa, los resultados indican que esta variable no ejerce un efecto significativo en la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales. Contrariamente a lo esperado, la interacción entre ambas dimensiones no resultó estadísticamente relevante, lo que descarta la existencia de un condicionamiento por parte de la trayectoria internacional acumulada. Este hallazgo contrasta con teorías previas que postulan que la experiencia previa actúa como un multiplicador de los efectos de las estrategias implementadas, abriendo así un campo de investigación adicional sobre los factores contextuales que podrían explicar esta ausencia de moderación.

La revisión de las dimensiones individuales de las estrategias de entrada reafirma su contribución diferencial a los resultados comerciales. En particular, la exportación directa emerge como el predictor de mayor peso en el modelo, destacándose por su capacidad para generar impactos directos y medibles en el desempeño. Por el contrario, las joint ventures, pese a su potencial teórico, no demostraron una asociación significativa con los resultados comerciales en el contexto analizado, lo que podría interpretarse como un indicio de que su eficacia depende de variables no contempladas en este estudio, tales como la alineación estratégica con los socios locales o la gestión de riesgos asociados a la estructura de gobernanza.

El estudio aporta un marco explicativo robusto sobre cómo las decisiones estratégicas en el ámbito internacional se traducen en resultados tangibles para las organizaciones. Los resultados subrayan que la elección de la estrategia de entrada no es un factor neutro, sino un determinante clave en la configuración del desempeño comercial, con implicaciones tanto para la teoría como para la práctica. La evidencia obtenida refuerza la necesidad de adoptar enfoques multidimensionales en el análisis de la internacionalización, donde la interdependencia entre las dimensiones de la estrategia y su impacto en el mercado adquieren relevancia central. Este trabajo contribuye así a precisar los mecanismos mediante los cuales las empresas logran materializar sus objetivos en contextos globales, sentando las bases para futuras investigaciones que profundicen en los factores contextuales y organizacionales que median estas relaciones.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la exportación directa como estrategia central** al evidenciarse su mayor peso en la explicación de los resultados comerciales. Esta modalidad debe ser evaluada como eje estructural en los planes de internacionalización, especialmente en sectores donde la adaptación logística y la proximidad al cliente son críticos.
- **Evitar la sobrevaloración de las joint ventures como estrategia única**, dado que su contribución no resultó significativa en el modelo. Su implementación debe ser cuidadosamente justificada en función de sinergias específicas con socios locales, más que como un mecanismo genérico de entrada.

- **Diseñar estrategias de entrada multidimensionales** que combinen exportación directa con otras modalidades complementarias, como licencias o franquicias, para aprovechar las fortalezas diferenciales de cada enfoque según el mercado objetivo y las capacidades organizacionales.
- **No subestimar el efecto acumulativo de las estrategias de entrada**, incluso en contextos con experiencia internacional previa. La evidencia sugiere que la selección adecuada de modalidades —independientemente de la trayectoria previa— mantiene una asociación positiva con los resultados comerciales.
- **Optimizar la asignación de recursos según la complejidad del mercado**. Mercados con barreras regulatorias elevadas o alta competencia pueden requerir estrategias híbridas (ej.: exportación directa combinada con alianzas locales), mientras que aquellos con menor fricción admiten enfoques más directos.
- **Fortalecer la capacitación en gestión de riesgos asociados a estrategias de entrada**, especialmente en joint ventures, donde la falta de significancia estadística podría reflejar desafíos no capturados en el modelo, como conflictos de gobernanza o asimetrías de información.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Adoptar diseños longitudinales para analizar la secuencia causal** entre estrategias de entrada y resultados comerciales. Un enfoque de series temporales permitiría evaluar cómo la implementación de distintas modalidades —exportación, licencias, joint ventures— impacta en el desempeño a mediano y largo plazo, superando las limitaciones del corte transversal.
- **Incorporar múltiples fuentes de datos para reducir el sesgo de método común**, combinando autoinformes de gerentes con registros financieros, datos de exportación oficiales y percepciones de clientes o distribuidores en el mercado objetivo. Esto enriquecería la validez convergente de los resultados.
- **Explorar la moderación de variables contextuales no evaluadas**, como la distancia cultural, la estabilidad política del mercado o la intensidad de la competencia sectorial. Estas dimensiones podrían aclarar por qué ciertas estrategias —como las joint ventures— resultan significativas en algunos contextos y no en otros.
- **Ampliar el alcance geográfico más allá de América Latina** para contrastar patrones en regiones con características distintas, como Asia-Pacífico o Europa. Esto permitiría identificar si los hallazgos son generalizables o si existen efectos específicos vinculados a factores institucionales, culturales o económicos.
- **Desagregar el análisis por sectores industriales** para evaluar si la relación entre estrategias de entrada y resultados comerciales varía según la naturaleza del producto o servicio. Sectores con alto contenido tecnológico podrían requerir enfoques distintos a aquellos con bienes estandarizados.
- **Examinar el papel de las capacidades dinámicas de la organización** como posible mediador en la relación estudiada. Empresas con mayor flexibilidad para adaptar sus estrategias según las condiciones del mercado podrían obtener mejores resultados, incluso en contextos con experiencia internacional limitada.

REFERENCIAS

Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Romanello, R., Tabacco, R. y Veglio, V. (2022). Servitisation and performance in the

business-to-business context: the moderating role of Industry 4.0 technologies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *33*(9), 108–128.

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

Chan, J. M. y Hsieh, C. (2022). Cross‐border networks and knowledge spillovers for foreign entry. *Economic Inquiry*, *60*(4), 1730–1756.

Elbanna, S., Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Marinova, S. T., Puthusserry, P. N., Karmowska, J., Tsai, T. y Zhang, Y. (2023). Foreign market involvement, entry-mode learning potential and SME internationalization outcomes. *Management Decision*, *62*(1), 301–325.

Mazouz, K., Wood, G., Yin, S. y Zhang, M. (2021). Comprehending the outward FDI from Latin America and OCED: A comparative perspective. *International Business Review*, *30*(5), 101853.

Moreira, A. C., Ribau, C. P. y Borges, M. I. V. (2024). Internationalisation of SMEs: a comparative perspective between Africa and Latin America. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *51*(4), 513–541.

Nacken, T., Karreman, B. y Pennings, E. (2024). Addressing endogeneity in the relationship between early entry and performance: The case of foreign market expansion. *Long Range Planning*, *57*(6), 102478.

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

Pesantes, A. P. A., Carpio, E. P., Vitvar, T., Koepke, R. y Menendez-Aguado, J. M. (2021). A Comparative Study of Mining Control in Latin America. *Mining*, *1*(1), 6–18.

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

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

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

Yildiz, H. E., Morgulis‐Yakushev, S., Holm, U. y Eriksson, M. (2022). A relational view on the performance effects of international diversification strategies. *Journal of International Business Studies*, *54*(1), 203–217.

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

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