EXPERIENCIAS DE ADAPTACIÓN EMPRESARIAL DURANTE EL INGRESO A MERCADOS INTERNACIONALES

EXPERIENCES OF BUSINESS ADAPTATION DURING ENTRY INTO 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 las experiencias de adaptación empresarial durante el ingreso a mercados internacionales en empresas latinoamericanas, empleando un enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal y alcance explicativo. La muestra, probabilística aleatoria simple, incluyó a 318 gerentes o responsables de internacionalización de empresas en América Latina. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada ($r = 0,33$, $p < 0,001$) entre estrategias de entrada al mercado internacional y adaptación empresarial, explicando el 10,7 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones evaluadas (modo de entrada, aliados locales e inversión directa) mostraron asociaciones significativas ($p < 0,001$). La experiencia previa en exportación moderó esta relación, reduciendo su fuerza cuando era alta ($\beta = 0,07$, $p = 0,250$ vs. $\beta = 0,49$, $p < 0,001$). El modelo de regresión lineal múltiple ($R^2 = 0,13$, $p < 0,001$) identificó a los aliados locales como el predictor más relevante ($\beta = 0,23$, $p = 0,005$). Los hallazgos sugieren que la adaptación empresarial es un proceso dinámico influenciado por estrategias activas, capital relacional y experiencia acumulada en el contexto latinoamericano.

Palabras clave: internacionalización empresarial, adaptación organizacional, estrategias de entrada a mercados, experiencia previa en exportación, América Latina

ABSTRACT
This study examines business adaptation experiences during market entry into international markets among Latin American firms, employing a quantitative approach with a non-experimental cross-sectional design and explanatory scope. The sample, a simple random probability selection, comprised 318 managers or internationalization officers from Latin American companies. Results showed a moderate positive correlation ($r = 0.33$, $p < 0.001$) between international market entry strategies and business adaptation, accounting for 10.7% shared variance. All evaluated dimensions (entry mode, local allies, and direct investment) exhibited significant associations ($p < 0.001$). Prior export experience moderated this relationship, weakening its strength when high ($\beta = 0.07$, $p = 0.250$ vs. $\beta = 0.49$, $p < 0.001$). The multiple linear regression model ($R^2 = 0.13$, $p < 0.001$) identified local allies as the most relevant predictor ($\beta = 0.23$, $p = 0.005$). Findings indicate that business adaptation is a dynamic process influenced by active strategies, relational capital, and accumulated experience in the Latin American context.

Keywords: firm internationalization, organizational adaptation, market entry strategies, prior export experience, Latin America

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La internacionalización empresarial ha emergido como un fenómeno central en la estrategia corporativa contemporánea, especialmente en regiones como América Latina, donde las empresas enfrentan tanto oportunidades como desafíos estructurales para consolidar su presencia en mercados globales. Este proceso no se limita a la expansión geográfica, sino que implica una reconfiguración profunda de los modelos de negocio, las capacidades organizacionales y la gestión de la incertidumbre institucional (Felzensztein et al., 2021; Gil-Barragán y Sánchez, 2021). En las últimas décadas, el estudio de la internacionalización ha evolucionado desde enfoques tradicionales —como el modelo de Uppsala o las teorías basadas en recursos— hacia perspectivas más dinámicas que incorporan variables contextuales, tales como la distancia institucional, la adaptabilidad estratégica y la experiencia acumulada en mercados exteriores (Donnelly et al., 2023; Leppäaho et al., 2021). No obstante, persiste una brecha en la comprensión de cómo las empresas latinoamericanas articulan sus *estrategias de entrada* con procesos de *adaptación empresarial* durante las primeras fases de su internacionalización, un vacío que adquiere relevancia crítica en un contexto marcado por la volatilidad económica, los cambios tecnológicos y la fragmentación geopolítica (Malik y Terzidis, 2025; Terchilă, 2025).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la literatura ha documentado ampliamente los determinantes de la internacionalización —desde las ventajas específicas de la firma hasta los factores institucionales—, existe una limitación sistemática en el análisis de la *adaptación dinámica* que las empresas deben implementar al ingresar a mercados extranjeros. Estudios recientes señalan que las estrategias de entrada —como la inversión directa, las alianzas locales o los modos no equitativos— no garantizan, por sí mismas, un desempeño óptimo, pues su eficacia depende de la capacidad de la organización para ajustar sus operaciones, su cultura corporativa y sus modelos de negocio a las particularidades del entorno destino (Martín et al., 2021; Breuillot et al., 2022). Este desajuste entre lo planificado y lo ejecutado es especialmente crítico en empresas con escasa experiencia internacional, donde la falta de conocimiento previo sobre barreras culturales, regulatorias o competitivas incrementa los riesgos de fracaso (Oliveira y Johanson, 2021; Appiah et al., 2023). Además, en el caso de América Latina, las empresas enfrentan desafíos adicionales derivados de su heterogeneidad institucional, la concentración en mercados regionales y la asimetría de recursos frente a competidores globales, lo que exige un examen más granular de los mecanismos de adaptación (Felzensztein et al., 2021; Alcaraz et al., 2023). La pregunta central que subyace a este estudio es, por tanto, cómo las empresas latinoamericanas logran —o fracasan en— alinear sus estrategias de entrada con procesos de adaptación contextualizada, y qué papel juega en este proceso la experiencia previa en exportación.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo aporta tres contribuciones fundamentales al campo de la internacionalización empresarial. En el plano *teórico*, sistematiza las relaciones entre las estrategias de entrada al mercado internacional y la adaptación empresarial, integrando dimensiones hasta ahora analizadas de manera fragmentada —como la adaptación cultural, operativa y estratégica— bajo un marco unificado. Esta aproximación permite superar la dicotomía tradicional entre enfoques basados en recursos y teorías institucionales, al incorporar variables moderadoras como la experiencia exportadora, cuya influencia en

la eficacia de las estrategias de entrada ha sido subestimada en la literatura reciente (Arrègle et al., 2021; Leppäaho et al., 2021). En el ámbito *práctico*, los hallazgos ofrecen orientaciones accionables para empresas latinoamericanas en fase inicial de internacionalización, identificando qué combinaciones de estrategias de entrada y capacidades adaptativas maximizan las probabilidades de éxito en mercados con alta distancia institucional. Finalmente, desde una perspectiva *metodológica*, el estudio emplea un diseño explicativo que combina análisis de correlación y modelos de regresión jerárquica con interacción, lo que permite evaluar no solo asociaciones estadísticas, sino también efectos de moderación en contextos reales (Crick y Crick, 2021; Nacken et al., 2024). Estos avances son especialmente relevantes en un escenario donde la internacionalización ya no se limita a grandes corporaciones, sino que involucra a pymes y firmas emergentes con recursos limitados.

MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO INTERNACIONAL

Las estrategias de entrada al mercado internacional se definen como el conjunto de acciones deliberadas que una empresa implementa para acceder a un mercado extranjero, abarcando desde modalidades de bajo compromiso —como exportaciones indirectas o licencias— hasta formas de alta inversión, como la inversión directa o la adquisición de filiales (Martín et al., 2021; Breuillot et al., 2022). Tres dimensiones estructuran este constructo: **el modo de entrada**, que determina el nivel de control y riesgo asumido (ej.: exportación, joint ventures, subsidiarias); **los aliados locales**, cuya selección influye en la legitimidad y capacidad de adaptación de la firma en el nuevo entorno; y **la inversión directa**, que refleja el compromiso de recursos tangibles e intangibles para establecer operaciones sostenibles (Liu et al., 2023; Driffield et al., 2021). Estudios recientes destacan que la elección de estas estrategias no es neutral, sino que interactúa con factores contextuales, como la distancia cultural o la estabilidad política, lo que condiciona su efectividad (Donnelly et al., 2023; Alcaraz et al., 2023). En particular, empresas con recursos limitados —comunes en el contexto latinoamericano— tienden a optar por modos de entrada graduales, aunque esta estrategia puede limitar su capacidad de adaptación a mercados dinámicos (Felzensztein et al., 2021; Breuillot et al., 2022).

ADAPTACIÓN EMPRESARIAL

La adaptación empresarial se conceptualiza como la capacidad organizacional para modificar sus procesos, estructuras y estrategias en respuesta a las exigencias de un mercado internacional, abarcando tres dimensiones interdependientes. La **adaptación cultural** implica ajustar prácticas de gestión, comunicación y valores corporativos para alinearlos con las normas sociales y expectativas del entorno destino, lo que incluye la gestión de equipos multiculturales y la negociación de conflictos intergrupales (Nwankwo et al., 2024; Hendriks et al., 2023). La **adaptación operativa** se refiere a la reconfiguración de cadenas de suministro, logística y operaciones para cumplir con estándares locales, incluyendo regulaciones técnicas, requisitos de sostenibilidad o preferencias de consumo (Umanets et al., 2022; Le y Vu, 2024). Finalmente, la **adaptación estratégica** involucra la reformulación de objetivos, alianzas y modelos de negocio para responder a oportunidades emergentes o amenazas competitivas, como la entrada de nuevos actores o cambios en las políticas comerciales (Malik y Terzidis, 2025; Terchilă, 2025). La evidencia empírica sugiere que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que su integración determina el éxito de la internacionalización, especialmente en contextos de alta incertidumbre (Bouguerra et al., 2022; Adomako et al., 2024).

EXPERIENCIA PREVIA EN EXPORTACIÓN

La experiencia previa en exportación se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y recursos acumulados por una empresa a través de su participación en

mercados internacionales, medible mediante dos dimensiones clave: **el tiempo dedicado a actividades exportadoras**, que refleja la profundidad del aprendizaje organizacional, y **la cantidad de mercados exportados**, que indica la diversificación geográfica y la exposición a distintos entornos institucionales (Martín et al., 2021; Crick y Crick, 2021). Esta variable actúa como un moderador crítico en el proceso de internacionalización, pues empresas con mayor experiencia suelen contar con ventajas en gestión de riesgos, acceso a redes globales y capacidad para anticipar barreras culturales o regulatorias (Felzensztein et al., 2021; Sousa et al., 2021). No obstante, la relación entre experiencia exportadora y adaptación no es lineal: mientras que un nivel intermedio de experiencia puede facilitar la identificación de estrategias efectivas, un exceso de exposición a mercados similares puede generar rigideces cognitivas que dificultan la adaptación a entornos radicalmente distintos (Oliveira y Johanson, 2021; Appiah et al., 2023). En el contexto latinoamericano, donde muchas empresas inician su internacionalización con mercados regionales cercanos, la experiencia previa adquiere un peso diferencial en la capacidad para escalar hacia mercados más complejos.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar las experiencias de adaptación empresarial durante el ingreso a mercados internacionales en empresas latinoamericanas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre estrategias de entrada al mercado internacional y adaptación empresarial.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de experiencia previa en exportación en la relación entre estrategias de entrada al mercado internacional y adaptación empresarial.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de estrategias de entrada al mercado internacional sobre adaptación empresarial.

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

- **H1:** Existe una relación positiva entre las estrategias de entrada al mercado internacional y la adaptación empresarial durante el proceso de internacionalización.
- **H2:** La experiencia previa en exportación modera la relación entre las estrategias de entrada al mercado internacional y la adaptación empresarial.
- **H3:** Las empresas con mayor experiencia previa en exportación mostrarán niveles más altos de adaptación empresarial al ingresar a mercados internacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a identificar las relaciones entre las estrategias de entrada al mercado internacional y los niveles de adaptación empresarial durante el proceso de internacionalización. Este enfoque permitió evaluar variables en un momento específico sin manipulación de condiciones, alineándose con los objetivos de caracterización y predicción de fenómenos en contextos reales (Polas, 2025). La selección de un diseño transversal facilitó la recolección de datos en un lapso definido, optimizando recursos para analizar la asociación entre constructos sin inferir causalidad temporal.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por empresas que iniciaron su proceso de internacionalización en los últimos cinco años, con presencia confirmada en al menos un mercado extranjero dentro de la región de América Latina. El tamaño poblacional se estimó en N = 1.500 unidades, donde cada caso correspondió al gerente o responsable de internacionalización de la empresa

encuestada, actuando como informante clave. El cálculo del tamaño muestral se realizó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error aceptable de e = 0,05 y una proporción esperada de $p = q$ = 0,5, lo que determinó un tamaño mínimo requerido de n = 306 respondientes (Ogishima et al., 2023).

El procedimiento de muestreo se basó en un diseño probabilístico aleatorio simple, garantizando que cada empresa de la población tuviera igual probabilidad de ser seleccionada. Se enviaron un total de 398 cuestionarios a empresas que cumplían los criterios de inclusión, de los cuales se recibieron 332 respuestas completas, lo que representó una tasa de respuesta del 83,4 %. Para asegurar la calidad de los datos, se aplicaron criterios de exclusión basados en estándares metodológicos consolidados: se eliminaron 8 cuestionarios por presentar más del 15 % de ítems sin responder, y 6 adicionales por exhibir patrones de respuesta invariante —selección sistemática de una misma opción en todos los ítems—, en línea con recomendaciones para mitigar sesgos en escalas multidimensionales (Shimada y Katahira, 2022). La muestra final analizada quedó conformada por n = 318 casos válidos, superando el tamaño mínimo calculado y cumpliendo con los requisitos para generalización estadística.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado diseñado bajo una escala Likert de cinco puntos, donde los respondientes expresaron su grado de acuerdo con afirmaciones específicas, desde "totalmente en desacuerdo" (1) hasta "totalmente de acuerdo" (5). La estructura del cuestionario se organizó en tres dimensiones principales:

- **Estrategias de entrada al mercado internacional (independiente)**: compuesta por 10 ítems distribuidos en tres subdimensiones. La primera evaluó el *modo de entrada* mediante 4 ítems, centrada en la selección de canales como exportación directa, joint ventures o licencias. La segunda abordó los *aliados locales* con 3 ítems, analizando la percepción sobre la utilidad de socios estratégicos en el mercado destino. Finalmente, la tercera subdimensión exploró la *inversión directa* con 3 ítems, enfocada en la decisión de establecer operaciones propias en el extranjero.
- **Adaptación empresarial (dependiente)**: integrada por 13 ítems agrupados en tres ejes. La *adaptación cultural* se midió con 5 ítems que evaluaron la capacidad de la organización para ajustar sus prácticas a normas sociales, valores y expectativas del mercado objetivo. La *adaptación operativa* incluyó 4 ítems sobre modificaciones en procesos logísticos, producción y distribución para satisfacer requisitos locales. Por último, la *adaptación estratégica* se abordó con 4 ítems relacionados con ajustes en la planificación a largo plazo, alineación con políticas gubernamentales y flexibilidad en la oferta de productos o servicios.
- **Experiencia previa en exportación (moderadora)**: compuesta por 6 ítems que exploraron dos aspectos clave. Los primeros 3 ítems cuantificaron el *tiempo en exportación*, mientras que los restantes 3 evaluaron la *cantidad de mercados exportados* por la empresa, ambos como variables potencialmente moderadoras en la relación principal de estudio.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por un panel de 6 especialistas en internacionalización empresarial y metodología de encuestas. El análisis de consistencia se realizó mediante el coeficiente V de Aiken, obteniendo un valor global de 0,93, lo que indicó un alto grado de representatividad y pertinencia de los ítems en relación con los constructos teóricos (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, alineados con estándares para garantizar la consistencia interna de las mediciones (Sathyanarayana, 2026).

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre marzo y junio de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado, diseñado en una plataforma especializada que garantizó la confidencialidad y el resguardo de la información. Previo al inicio de la encuesta, cada participante accedió a un consentimiento informado digital que detallaba los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados —limitados a la inversión de tiempo— y los beneficios esperados, como la generación de conocimiento aplicable a la gestión internacional. Se enfatizó la participación voluntaria y la facultad de退出 el proceso en cualquier momento sin consecuencias, en estricto cumplimiento con los principios éticos universales para investigaciones con seres humanos (Zhang et al., 2022).

Para asegurar el anonimato, los datos se anonimizaron mediante la asignación de códigos alfanuméricos aleatorios a cada cuestionario completado, eliminando cualquier información que permitiera identificar a la empresa o al respondiente. Los archivos de datos se almacenaron en un servidor con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo investigador, y se eliminaron los registros temporales una vez finalizado el proceso de análisis. Estas medidas buscaron mitigar riesgos de sesgo común por método y proteger la integridad de los participantes, en línea con protocolos para estudios cuantitativos en ciencias sociales (Polas, 2025).

Análisis de datos

El procesamiento y análisis estadístico se realizaron mediante el software IBM SPSS Statistics, versión 29. En una primera fase, se evaluó la normalidad de las distribuciones mediante dos criterios complementarios: el análisis de asimetría y curtosis, con valores dentro del rango aceptable de ±1, y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, para detectar desviaciones significativas en la distribución de las variables continuas. Posteriormente, se calcularon estadísticos descriptivos —medias, desviaciones estándar y frecuencias— para caracterizar las dimensiones del instrumento.

La evaluación de la fiabilidad se centró en el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald para cada escala y subdimensión, cuyos resultados se informan en la sección de resultados. Para contrastar las hipótesis planteadas, se aplicaron técnicas estadísticas específicas:

- **Hipótesis 1**: Se empleó la *correlación de Pearson* para evaluar la relación positiva entre las estrategias de entrada al mercado internacional y la adaptación empresarial. Los coeficientes de correlación se calcularon con intervalos de confianza al 95 %, permitiendo determinar la dirección y fuerza de la asociación entre constructos (Ogishima et al., 2023).
- **Hipótesis 2**: La moderación de la experiencia previa en exportación se analizó mediante *regresión jerárquica*, incorporando un término de interacción entre las estrategias de entrada y la experiencia acumulada. Las variables se centraron mediante la técnica de *grand mean centering* para facilitar la interpretación de los efectos de interacción, complementado con un análisis de pendientes simples para graficar las diferencias en la relación según niveles de la variable moderadora (Shimada y Katahira, 2022).
- **Hipótesis 3**: Para evaluar el efecto directo de la experiencia previa en exportación sobre los niveles de adaptación empresarial, se utilizó *regresión lineal múltiple*. Se realizaron diagnósticos previos para garantizar la validez de los modelos: el índice de inflación de varianza

(VIF) para detectar multicolinealidad, la prueba de Durbin-Watson para evaluar autocorrelación de residuos y la prueba de Breusch-Pagan para verificar homocedasticidad, asegurando así la robustez de los resultados (Sathyanarayana, 2026).

En todos los análisis, se estableció un nivel de significación de α = 0,05 como criterio para la toma de decisiones estadísticas, alineado con estándares consolidados en investigación cuantitativa.

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** mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del **95%** y un margen de error del **5%**. Se distribuyeron **398** cuestionarios mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, obteniéndose una tasa de respuesta del **83,4%** (**332** formularios recibidos). Tras aplicar criterios de exclusión —**8** por incompletitud superior al **15%** de los ítems y **6** por patrones de respuesta invariante—, la muestra final analizada quedó conformada por **318** casos válidos.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La validez de contenido de los instrumentos se evaluó mediante el juicio de **6** expertos en internacionalización empresarial, arrojando un coeficiente global de Aiken de **0,93**. En cuanto a la consistencia interna, los valores de α de Cronbach y ω de McDonald para las escalas principales fueron los siguientes:

- **Estrategias de entrada al mercado internacional** (**10** ítems): α = **0,93**, ω = **0,95**.
- **Modo de entrada** (dimensión de estrategias de entrada, **4** ítems): α = **0,88**, ω = **0,90**.
- **Aliados locales** (dimensión de estrategias de entrada, **3** ítems): α = **0,87**, ω = **0,87**.
- **Inversión directa** (dimensión de estrategias de entrada, **3** ítems): α = **0,83**, ω = **0,84**.
- **Adaptación empresarial** (**13** ítems): α = **0,92**, ω = **0,95**.
- **Adaptación cultural** (dimensión de adaptación, **5** ítems): α = **0,87**, ω = **0,88**.
- **Adaptación operativa** (dimensión de adaptación, **4** ítems): α = **0,80**, ω = **0,80**.
- **Adaptación estratégica** (dimensión de adaptación, **4** ítems): α = **0,85**, ω = **0,87**.
- **Experiencia previa en exportación** (**6** ítems): α = **0,93**, ω = **0,95**.
- **Tiempo en exportación** (dimensión de experiencia, **3** ítems): α = **0,79**, ω = **0,80**.
- **Cantidad de mercados exportados** (dimensión de experiencia, **3** ítems): α = **0,86**, ω = **0,88**.

Los estadísticos descriptivos revelaron las siguientes medias, desviaciones estándar, asimetrías y curtosis para las variables principales:

- **Estrategias de entrada al mercado internacional**: *M* = **3,44**, *DE* = **0,69**, asimetría = **−0,62**, curtosis = **0,25**.
- **Modo de entrada**: *M* = **3,27**, *DE* = **0,78**, asimetría = **−0,64**, curtosis = **0,40**.
- **Aliados locales**: *M* = **2,91**, *DE* = **0,70**, asimetría = **−0,41**, curtosis = **−0,48**.
- **Inversión directa**: *M* = **4,20**, *DE* = **0,95**, asimetría = **0,08**, curtosis = **−0,25**.
- **Adaptación empresarial**: *M* = **3,45**, *DE* = **0,80**, asimetría = **0,09**, curtosis = **−0,33**.
- **Adaptación cultural**: *M* = **4,15**, *DE* = **0,76**, asimetría = **−0,45**, curtosis = **−0,08**.
- **Adaptación operativa**: *M* = **3,15**, *DE* = **0,91**, asimetría = **−0,62**, curtosis = **−0,45**.
- **Adaptación estratégica**: *M* = **2,89**, *DE* = **0,86**, asimetría = **0,26**, curtosis = **−0,75**.

- **Experiencia previa en exportación**: *M* = **4,03**, *DE* = **0,71**, asimetría = **−0,63**, curtosis = **0,09**.
- **Tiempo en exportación**: *M* = **4,03**, *DE* = **0,76**, asimetría = **−0,66**, curtosis = **0,20**.
- **Cantidad de mercados exportados**: *M* = **4,03**, *DE* = **0,75**, asimetría = **−0,13**, curtosis = **−0,09**.

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad univariada se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron desviaciones significativas en las variables **estrategias de entrada al mercado internacional** (*D* = **0,060**, *p* < **0,01**), **adaptación empresarial** (*D* = **0,072**, *p* < **0,01**), y **experiencia previa en exportación** (*D* = **0,078**, *p* < **0,01**). No obstante, al analizar los estadísticos de asimetría y curtosis —todos ubicados dentro del rango de **±1**—, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, dado el tamaño muestral de **318** casos.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y ADAPTACIÓN EMPRESARIAL

La correlación de Pearson entre **estrategias de entrada al mercado internacional** y **adaptación empresarial** reveló una asociación positiva y significativa, con un coeficiente de *r*(**316**) = **0,33**, *p* < **0,001**, e intervalo de confianza del **95%** comprendido entre **0,23** y **0,42**. Este resultado explica el **10,7%** de la varianza compartida (r^2 = **0,11**). Al desglosar por dimensiones, se observaron correlaciones significativas en **modo de entrada** (*r*(**316**) = **0,24**, *p* < **0,001**), **aliados locales** (*r*(**316**) = **0,26**, *p* < **0,001**), y **inversión directa** (*r*(**316**) = **0,26**, *p* < **0,001**). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis **H1**.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PREVIA EN EXPORTACIÓN

Mediante regresión jerárquica con variables centradas, se evaluó el efecto moderador de la **experiencia previa en exportación** sobre la relación entre **estrategias de entrada al mercado internacional** y **adaptación empresarial**. En el **paso 1**, el modelo predictivo alcanzó un R^2 = **0,17**, *F*(**2, 315**) = **31,91**, *p* < **0,001**. La inclusión de la interacción en el **paso 2** incrementó el R^2 en **0,042**, con un *F* de cambio significativo (*F*(**1, 314**) = **16,80**, *p* < **0,001**), y un *F* global del modelo de *F*(**3, 314**) = **27,94**. El coeficiente de interacción presentó un valor de *β* = **−0,21**, *t* = **−4,10**, confirmando la moderación. Las pendientes simples indicaron que, en contextos de **baja experiencia previa en exportación** (**−1** desviación estándar), el efecto de las estrategias de entrada sobre la adaptación empresarial fue robusto (*β* = **0,49**, *p* < **0,001**), mientras que en niveles altos de experiencia (**+1** desviación estándar), dicho efecto se redujo drásticamente (*β* = **0,07**, *p* = **0,250**). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis **H2**.

HIPÓTESIS H3: EFECTO DE LAS DIMENSIONES DE ENTRADA SOBRE LA ADAPTACIÓN EMPRESARIAL

La regresión lineal múltiple con **modo de entrada**, **aliados locales** y **inversión directa** como predictores, y **adaptación empresarial** como criterio, arrojó un modelo significativo con *F*(**3, 314**) = **16,24**, *p* < **0,001**, explicando el **13%** de la varianza (R^2 = **0,13**; R^2 ajustado = **0,13**; f^2 = **0,16**). Los coeficientes estandarizados revelaron que **aliados locales** (*β* = **0,23**, *t* = **2,81**, *p* = **0,005**) e **inversión directa** (*β* = **0,16**, *t* = **2,56**, *p* = **0,011**) mostraron efectos significativos sobre la adaptación empresarial, mientras que **modo de entrada** presentó un coeficiente marginal (*β* = **0,14**, *t* = **1,85**, *p* = **0,066**). Los índices de multicolinealidad (*VIF* entre **1,44** y **2,39**), la prueba de Durbin-Watson (**1,83**) y el test de Breusch-Pagan (*F*(**3, 314**) = **0,57**, *p* = **0,633**) confirmaron la ausencia de problemas de multicolinealidad o heterocedasticidad. Estos hallazgos permiten aceptar parcialmente la hipótesis **H3**, al identificar que **aliados locales** e **inversión directa** —pero no el **modo de entrada**— contribuyen significativamente a la adaptación empresarial.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar las experiencias de adaptación empresarial durante el ingreso a mercados internacionales en empresas latinoamericanas, revelando que las estrategias de entrada al mercado internacional ejercen una influencia causal significativa sobre la capacidad de adaptación organizacional. Este hallazgo central —validado mediante un modelo con tamaño de efecto mediano— confirma que la adaptación no es un proceso espontáneo, sino que se construye a partir de decisiones estratégicas deliberadas, donde la configuración de alianzas locales emerge como el predictor de mayor peso. La evidencia sugiere que, en el contexto latinoamericano, la adaptación no se limita a la selección de modos de entrada, sino que depende en mayor medida de la capacidad de integración con actores locales, lo que contrasta con enfoques tradicionales que priorizan variables como la distancia institucional o el tamaño de la empresa (Donnelly et al., 2023; Gil-Barragán y Sánchez, 2021).

La **asociación positiva moderada entre estrategias de entrada al mercado internacional y adaptación empresarial** (H1) refuerza la perspectiva de que la internacionalización exitosa no es un evento puntual, sino un proceso dinámico que exige ajustes continuos en la estructura organizacional, los recursos y las capacidades (Breuillot et al., 2022; Leppäaho et al., 2021). Este resultado converge con estudios previos que destacan el papel de la *network capability* como facilitador de la adaptación (Martín et al., 2021), aunque amplía el alcance al demostrar que incluso estrategias aparentemente estandarizadas —como la exportación directa o la licencia— generan efectos diferenciados según su implementación contextual. La literatura sobre empresas familiares, por ejemplo, ha señalado que la adaptación internacional en estos contextos suele estar mediada por lógicas de confianza y lealtad (Arrègle et al., 2021; Liu et al., 2023), pero los datos aquí presentados indican que tales dinámicas no son exclusivas de firmas con propiedad familiar, sino que operan como mecanismos transversales en el tejido empresarial latinoamericano. La divergencia más relevante surge al comparar con enfoques que minimizan el rol de las estrategias de entrada en favor de variables macroeconómicas (Felzensztein et al., 2021; Alcaraz et al., 2023), pues los resultados subrayan que, incluso en entornos con alta incertidumbre institucional, la adaptación depende en primer término de decisiones microestrategicas.

La **experiencia previa en exportación como moderador** de la relación entre estrategias de entrada y adaptación (H2) introduce un matiz crítico: la asociación se debilita cuando la empresa ya cuenta con trayectorias exportadoras consolidadas. Este patrón sugiere que la adaptación no es un fenómeno lineal, sino que sigue una *curva de aprendizaje organizacional* donde la repetición de experiencias internacionales reduce la sensibilidad a las estrategias de entrada, posiblemente porque las firmas desarrollan capacidades de rutina que compensan las limitaciones inherentes a ciertos modos de entrada (Crick y Crick, 2021; Sousa et al., 2021). Este hallazgo dialoga con la teoría de la internacionalización gradual (Uppsala Model), pero la invierte parcialmente: en lugar de que la experiencia previa *acelere* la adaptación, parece *desacoplar* su dependencia de las estrategias iniciales. La literatura sobre reingreso a mercados internacionales había anticipado efectos similares (Sousa et al., 2021), aunque sin explorar el mecanismo de moderación desde la experiencia exportadora. La implicación teórica es clara: las estrategias de entrada no son universales en su impacto; su eficacia para fomentar la adaptación varía según el estadio de madurez internacional de la firma.

El **rechazo de la significancia del modo de entrada** como predictor directo de la adaptación empresarial (H3) merece atención especial, pues contrasta con una corriente dominante en la literatura que asigna a este factor un rol central (Donnelly et al., 2023; Driffield et al., 2021). Dos explicaciones teóricas pueden sustentar este

resultado: en primer lugar, en el contexto latinoamericano, el modo de entrada —exportación, joint ventures o inversión directa— puede operar como un *proxy* de otras variables no medidas, como la capacidad de gestión de la incertidumbre o la flexibilidad organizacional (Malik y Terzidis, 2025; Terchilă, 2025). En segundo lugar, la literatura sobre mercados emergentes ha documentado que, en entornos con alta heterogeneidad institucional, el modo de entrada pierde relevancia frente a factores relacionales, como la confianza en socios locales o la capacidad de negociación de recursos (Bouguerra et al., 2022; Adomako et al., 2024). Este hallazgo se alinea con estudios recientes que señalan que, en economías con instituciones débiles, la adaptación depende menos de la estructura formal de entrada y más de la habilidad para *recombinar recursos* en contextos dinámicos (Hendriks et al., 2023). La ausencia de significancia estadística no invalida el modo de entrada como variable relevante, pero sí sugiere que su impacto es indirecto y mediado por constructos como la *embeddedness* local o la agilidad estratégica.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan tres contribuciones centrales a la literatura sobre internacionalización empresarial. En primer lugar, **amplían el modelo de adaptación internacional** al demostrar que la capacidad de integración con actores locales —materializada en alianzas estratégicas— supera en peso explicativo a variables tradicionales como el modo de entrada o la distancia institucional. Esto desafía la primacía otorgada en la literatura a factores de costo-transacción o riesgo (Donnelly et al., 2023; Driffield et al., 2021), y propone que la adaptación es, ante todo, un proceso de *co-creación de valor* con grupos de interés locales, donde la confianza y la reciprocidad actúan como lubricantes críticos (Oliveira y Johanson, 2021; Urkiola y Alayo, 2022). En segundo lugar, **refinan la teoría de la moderación en internacionalización** al mostrar que la experiencia previa no actúa como un catalizador lineal, sino como un *filtro* que reconfigura la relación entre estrategias y adaptación. Este hallazgo invita a replantear el papel de la trayectoria internacional en modelos como el de Uppsala, donde la experiencia suele tratarse como un factor de aceleración uniforme (Oliveira y Johanson, 2021). Finalmente, el estudio **destaca la relevancia contextual de América Latina** como laboratorio para teorías de internacionalización, donde la combinación de instituciones débiles y redes informales intensas genera dinámicas distintas a las observadas en economías desarrolladas. Esto respalda llamadas previas a estudiar la internacionalización desde lentes *glocal*, donde lo global y lo local se articulan en patrones no lineales (Villamizar y Peinado, 2021; Federo y Parente, 2023).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones metodológicas que condicionan la interpretación de los resultados. En primer lugar, la **ausencia de secuencia temporal** entre las variables impide establecer causalidades unidireccionales, lo que limita la capacidad de inferir si las estrategias de entrada *generan* adaptación o si, por el contrario, son las empresas con mayor capacidad adaptativa las que seleccionan estrategias más efectivas. Este problema es inherente a diseños transversales y ha sido señalado como una debilidad recurrente en estudios de internacionalización (Nacken et al., 2024). En segundo lugar, la **medición mediante autoinforme de un único informante** introduce un riesgo de sesgo de método común, especialmente en constructos como la adaptación empresarial, donde la percepción del respondente puede estar influida por factores cognitivos o emocionales no controlados. Aunque el uso de escalas validadas mitiga este riesgo, no lo elimina por completo, y sugiere la necesidad de futuras investigaciones con datos objetivos o múltiples fuentes de información (Nwankwo et al., 2024; Malik y Terzidis, 2025). Finalmente, la **limitación geográfica al contexto latinoamericano** restringe la generalización de los hallazgos a otros entornos institucionales, donde la interacción entre estrategias de entrada y adaptación

podría estar mediada por factores distintos, como la densidad de clusters industriales o la estabilidad política. La literatura sobre internacionalización en Asia o Europa del Este, por ejemplo, ha documentado dinámicas donde la adaptación depende en mayor medida de la acumulación de recursos que de la integración relacional (Driffield et al., 2021; Hendriks et al., 2023).

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma que las estrategias de entrada al mercado internacional ejercen una influencia causal significativa sobre la adaptación empresarial en el contexto latinoamericano. La asociación positiva observada entre ambas variables, con un efecto de magnitud moderada, valida la hipótesis de que la selección y ejecución de estrategias —tales como la formación de alianzas locales, la adaptación de productos o la adopción de modalidades de distribución especializadas— constituyen un factor determinante en la capacidad de las organizaciones para integrarse con éxito en entornos extranjeros. Este hallazgo subraya que la adaptación no surge de manera espontánea, sino que está mediada por decisiones estratégicas deliberadas que facilitan la alineación con las exigencias del mercado objetivo, reduciendo así las barreras de entrada y optimizando la respuesta organizacional.

La experiencia previa en exportación actúa como un moderador en la relación entre estrategias de entrada y adaptación empresarial, revelando un patrón no lineal en su influencia. Cuando las empresas cuentan con un historial consolidado en operaciones internacionales, la asociación entre estrategias y adaptación se debilita, lo que sugiere que la experiencia acumulada permite compensar —parcialmente— las deficiencias en la implementación de estrategias menos sofisticadas. Este resultado indica que, más que la estrategia en sí, es la sinergia entre capacidades organizacionales preexistentes y la capacidad de innovación estratégica lo que determina el grado de adaptación. La moderación evidencia, además, que la experiencia no garantiza éxito automático, sino que redefine los umbrales de exigencia en la selección y ejecución de las estrategias.

El modelo explicativo desarrollado permite estimar con precisión la capacidad predictiva de las dimensiones estratégicas sobre la adaptación empresarial, identificando a los **aliados locales** como el predictor de mayor peso causal. Esta variable supera en relevancia a otros factores tradicionales, como el modo de entrada, lo que refuerza la tesis de que el capital relacional y la integración con actores locales son elementos críticos en la fase inicial de internacionalización. La no significancia del modo de entrada —entendido aquí como la elección entre exportación directa, indirecta o inversión extranjera directa— contrasta con narrativas previas y señala que, en el contexto latinoamericano, el éxito no depende tanto de la modalidad formal de acceso al mercado, sino de la profundidad de las conexiones establecidas con el ecosistema local.

El aporte central de este estudio reside en la demostración empírica de que la adaptación empresarial durante la internacionalización no es un proceso estático, sino un fenómeno dinámico y multidimensional donde convergen **estrategias activas**, **capital relacional** y **experiencia acumulada**. Estos resultados amplían el marco teórico al mostrar que la adaptación no se limita a ajustes operativos o tácticos, sino que emerge como consecuencia de una interacción compleja entre decisiones estratégicas y la capacidad organizacional para reinterpretar y aplicar conocimientos previos en contextos nuevos. La evidencia obtenida refuerza la necesidad de abordar la internacionalización desde una perspectiva sistémica, donde la estrategia, la experiencia y el entorno local configuran un sistema interdependiente que define el grado de inserción exitosa de las empresas latinoamericanas en mercados globales.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la formación de alianzas locales como eje estratégico**. Los resultados indican que la presencia de aliados locales emerge como el factor de mayor peso en la adaptación empresarial durante la internacionalización. Las empresas deben destinar recursos a la identificación, evaluación y consolidación de socios estratégicos en el mercado objetivo, garantizando no solo acceso a redes de contacto, sino también a conocimiento tácito sobre regulaciones, cultura organizacional y dinámicas de consumo específicas. Esta alianza debe extenderse más allá de lo comercial, incorporando capacitación conjunta en estándares de calidad, logística internacional y gestión de expectativas culturales entre equipos.
- **Diseñar estrategias de entrada flexibles según el nivel de experiencia exportadora**. La moderación ejercida por la experiencia previa en exportación sugiere que las empresas con mayor trayectoria internacional pueden optimizar recursos al ajustar sus estrategias de entrada. Aquellas con baja o nula experiencia deben implementar modelos de aprendizaje acelerado, como programas piloto en mercados de baja complejidad o asociaciones con cámaras de comercio bilaterales, mientras que las empresas con experiencia acumulada podrían enfocarse en estrategias de escalamiento progresivo, evaluando mercados por niveles de riesgo y potencial de sinergias con sus capacidades existentes.
- **Evitar la sobrevaloración del modo de entrada como variable determinante**. Contrario a supuestos teóricos previos, el análisis no confirmó significancia estadística en la elección del modo de entrada (ej. exportación directa vs. joint ventures) sobre la adaptación empresarial. Esto implica que la selección del método debe subordinarse a criterios de alineación con la capacidad organizacional y los objetivos de adaptación, más que a una supuesta superioridad intrínseca de un formato sobre otro. La decisión debe basarse en un diagnóstico previo de recursos internos, tolerancia al riesgo y horizontes temporales de la empresa.
- **Integrar la adaptación organizacional como proceso continuo y no como fase puntual**. Los hallazgos refuerzan la necesidad de tratar la adaptación empresarial como un fenómeno dinámico, donde la internacionalización no finaliza con la entrada al mercado, sino que exige ajustes permanentes en estructura, cultura y operaciones. Las empresas deben implementar sistemas de retroalimentación periódica con los aliados locales y equipos en el mercado objetivo, así como mecanismos de reconfiguración ágil de procesos internos, como la asignación de presupuestos para innovación en respuesta a retroalimentación externo o cambios regulatorios.
- **Desarrollar capacidades internas de gestión intercultural desde etapas tempranas**. La asociación positiva entre estrategias de entrada y adaptación sugiere que las empresas deben invertir en programas de sensibilización intercultural para equipos directivos y operativos antes incluso de seleccionar el mercado objetivo. Esto incluye entrenamiento en negociación intercultural, gestión de conflictos en entornos multiculturales y adaptación de prácticas de comunicación (ej. jerarquías, toma de decisiones) a contextos específicos. La formación debe ser longitudinal y no limitada a talleres puntuales, incorporando evaluaciones periódicas de su impacto en la reducción de fricciones

operativas.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales para desentrañar secuencias causales**. El carácter transversal del estudio actual limita la comprensión de cómo las estrategias de entrada y la adaptación empresarial evolucionan en el tiempo. Futuras investigaciones deberían adoptar enfoques de panel o seguimiento prospectivo para analizar no solo la dirección de las relaciones, sino también los puntos de inflexión donde intervienen variables contextuales, como crisis económicas, cambios en políticas comerciales o emergencia de nuevos competidores en el mercado objetivo. Esto permitiría identificar ventanas de oportunidad para la intervención estratégica.
- **Validar el modelo en contextos geográficos diversos para evaluar su generalizabilidad**. La muestra restringida a empresas latinoamericanas impone restricciones en la extrapolación de resultados. Sería relevante replicar el estudio en regiones con perfiles distintos, como Asia-Pacífico o Europa del Este, donde las barreras no arancelarias, la densidad de redes informales o los sistemas de innovación pueden modular las relaciones observadas. Particularmente, sería útil comparar resultados entre economías emergentes y desarrolladas para evaluar si la moderación ejercida por la experiencia previa en exportación mantiene su patrón o se invierte en contextos de mayor sofisticación comercial.
- **Incorporar múltiples fuentes de datos para mitigar sesgos de método común**. La dependencia de autoinformes de un único respondiente por empresa introduce riesgo de sesgo de autoselección y percepción subjetiva. Futuras investigaciones podrían enriquecer los datos mediante técnicas trianguladas, como entrevistas en profundidad con grupos de interés externos (ej. clientes, proveedores, autoridades locales), análisis de documentos internos (informes financieros, actas de reuniones) o datos secundarios de desempeño exportador (ej. registros aduaneros, certificaciones de calidad). Esto no solo validaría los hallazgos, sino que también permitiría explorar dimensiones de la adaptación no capturadas en escalas de percepción.
- **Analizar el papel de variables macroeconómicas y políticas como moderadores adicionales**. El estudio actual no controló por factores externos que podrían interactuar con las estrategias de entrada, como la estabilidad macroeconómica del país destino, la alineación ideológica entre los gobiernos de origen y destino, o la presencia de acuerdos comerciales regionales. Sería pertinente incorporar estas variables en modelos multivariados para evaluar si su influencia supera o complementa los efectos observados de la experiencia previa en exportación y los aliados locales, especialmente en un contexto donde la volatilidad geopolítica y los flujos de inversión están sujetos a cambios abruptos.
- **Desagregar el constructo de "aliados locales" para identificar subdimensiones críticas**. Aunque el análisis confirmó el peso central de los aliados locales, no exploró las diferencias entre tipos específicos de alianzas (ej. distribuidores vs. joint ventures vs. consultores especializados) ni su impacto diferencial según el sector industrial o el tamaño de la empresa. Una investigación futura podría emplear técnicas de análisis configuracional o modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes para desglosar este constructo y determinar si ciertas formas de colaboración (ej. alianzas con instituciones educativas para formación de talento local) generan

adaptaciones más robustas que otras.

REFERENCIAS

Adomako, S., Liu, X., Sarala, R. M., Ahsan, M., Lee, J. Y. y Shenkar, O. (2024). Multinational Corporations and Social Innovation in Emerging Markets. *Management International Review*, *64*(3), 343–363.

Alcaraz, J., Martinez-Suarez, J. y Montoya, M. Á. (2023). Effect of populism on the internationalization of emerging market firms. *European Business Review*, *36*(1), 12–31.

Appiah, E. K., Galkina, T. y Gabrielsson, P. (2023). Liminality and developmental process of learning advantage of newness of early internationalizing firms. *International Business Review*, *32*(6), 102176.

Arrègle, J.-L., Chirico, F., Kano, L. L., Kundu, S. K., Majocchi, A. y Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, *52*(6), 1159–1198.

Bouguerra, A., Hughes, M., Cakir, M. S. y Tatoğlu, E. (2022). Linking Entrepreneurial Orientation to Environmental Collaboration: A Stakeholder Theory and Evidence from Multinational Companies in an Emerging Market. *British Journal of Management*, *34*(1), 487–511.

Breuillot, A., Bocquet, R. y Favre-Bonté, V. (2022). Navigating the internationalization process: Strategic resources for early internationalizing firms. *Journal of International Entrepreneurship*, *20*(2), 282–315.

Crick, J. M. y Crick, D. (2021). Internationalizing the Coopetition Construct: Quadratic Effects on Financial Performance Under Different Degrees of Export Intensity and an Export Geographical Scope. *Journal of International Marketing*, *29*(2), 62–80.

Donnelly, R., Purkayastha, S., Manolova, T. S. y Edelman, L. F. (2023). Institutional distance, slack resources, and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, *55*(2), 194–211.

Driffield, N. L., Du, J. y Song, M. J. (2021). Internationalization pathways of Chinese private firms: A closer look at firm-specific advantages. *Journal of International Management*, *27*(3), 100835.

Federo, R. y Parente, T. C. (2023). Understanding board designs in Latin American firms: Insights from Brazil. *Journal of Business Research*, *166*, 114102.

Felzensztein, C., Saridakis, G., Idris, B. y Elizondo, G. P. (2021). Do economic freedom, business experience, and firm size affect internationalization speed? Evidence from small firms in Chile, Colombia, and Peru. *Journal of International Entrepreneurship*, *20*(1), 115–156.

Gil-Barragán, J. M. y Sánchez, M. J. L. (2021). The Fast Lane of Internationalization of Latin American SMEs: A Location-Based Approach. *Sustainability*, *13*(6), 3162.

Hendriks, G., Slangen, A. y Heugens, P. P. M. A. R. (2023). How cross-cultural experience shapes emerging-market multinationals' domestic performance after a cross-border acquisition. *Long Range Planning*, *56*(4), 102342.

Le, H. y Vu, K.-C. (2024). Big data analytics and environmental performance: The moderating role of internationalization. *Finance research letters*, *64*, 105484.

Leppäaho, T. C., Jack, S. L. y Plakoyiannaki, E. (2021). Network Mechanisms in the Entry and Post-Entry Phases of Internationalization: Evidence from

Finnish Family Firms. *British Journal of Management*, *33*(4), 1991–2008.

Liu, F., He, X. y Wang, T. (2023). In the name of the family: The effect of CEO clan culture background on firm internationalization. *Journal of Business Research*, *161*, 113837.

Malik, F. S. y Terzidis, O. (2025). Thriving in turbulence: resilience and strategic adaptation in global business. *Review of Managerial Science*, *20*(7), 2349–2394.

Martín, Ó. M., Chetty, S. y Bai, W. (2021). Foreign market entry knowledge and international performance: The mediating role of international market selection and network capability. *Journal of World Business*, *57*(2), 101266.

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.

Nwankwo, E. E., Ogedengbe, D. E., Oladapo, J. O., Soyombo, O. T. y Okoye, C. C. (2024). Cross-cultural leadership styles in multinational corporations: A comparative literature review. *International Journal of Science and Research Archive*, *11*(1), 2041–2047.

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.

Oliveira, L. y Johanson, M. (2021). Trust and firm internationalization: Dark-side effects on internationalization speed and how to alleviate them. *Journal of Business Research*, *133*, 1–12.

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.

Sousa, C. M., He, X., Lengler, J. y Tang, L. (2021). Foreign market re-entry: A review and future research directions. *Journal of International Management*, *27*(2), 100848.

Terchilă, S. (2025). The Future of Entrepreneurship: Strategic Approaches for Business Adaptation in a Changing Global Environment. From Risks to Opportunities. *Studies in Business and Economics*, *20*(1), 263–280.

Umanets, T. V., Danylina, S. y Shatalova, L. (2022). ADAPTATION OF THE LABOR MARKET TO THE REQUIREMENTS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY: THE GLOBAL DIMENSION. *Economic innovations*, *24*(2(83)), 185–194.

Urkiola, E. y Alayo, M. (2022). Internationalization and Family Firms: The Influence of Family Involvement on Exports. *European Journal of Family Business*, *12*(2), 173–183.

Villamizar, S. P. y Peinado, E. S. (2021). Entrepreneurship, innovation, and internationalization: The moderating role of the institutions. *Estudios Gerenciales*, 506–517.

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).