PERCEPCIONES GERENCIALES SOBRE LAS BARRERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS EMERGENTES

MANAGERIAL PERCEPTIONS ON THE BARRIERS TO INTERNATIONALIZATION OF EMERGING COMPANIES

Alberto Alponte Montoya
Blackwell Global University | alpontealberto@gmail.com | https://orcid.org/0000-0003-4580-6342

Luis Alberto Jesús Arenas Rojas
Blackwell Global University | larenas@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8844-1414

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre las percepciones gerenciales sobre las barreras de internacionalización y el nivel de internacionalización alcanzado por empresas emergentes en América Latina. Mediante un enfoque cuantitativo no experimental transversal, se aplicó un cuestionario autoadminstrado con escala Likert de 5 puntos a una muestra probabilística aleatoria simple de 228 gerentes o directivos. Los resultados revelan una correlación positiva moderada ($r = 0,49$, $p < 0,001$) entre las percepciones gerenciales y el nivel de internacionalización, explicando el 24,2 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones de barreras (económicas, organizacionales, de mercado e institucionales) mostraron asociaciones significativas. La regresión lineal múltiple confirmó un modelo significativo ($F(4, 223) = 20,46$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,27$), destacando las barreras de mercado como predictor más relevante ($\beta = 0,23$, $p = 0,011$). Además, la experiencia internacional previa moderó la relación, reduciendo su fuerza en contextos con mayor antecedente internacional (β de interacción $= -0,18$, $p = 0,001$). Las conclusiones subrayan que las percepciones gerenciales operan como un mecanismo estratégico clave en la internacionalización, validando su capacidad explicativa y adaptativa en empresas emergentes.

Palabras clave: internacionalización empresarial, empresas emergentes, percepciones gerenciales, barreras de internacionalización, experiencia internacional

ABSTRACT
This study examines the relationship between managerial perceptions of internationalization barriers and the internationalization level achieved by emerging firms in Latin America. Using a quantitative, non-experimental cross-sectional design, a self-administered Likert-scale questionnaire (5-point) was applied to a simple random probability sample of 228 managers or executives. Results show a moderate positive correlation ($r = 0.49$, $p < 0.001$) between managerial perceptions and internationalization level, accounting for 24.2 % of shared variance. All barrier dimensions (economic, organizational, market, and institutional) demonstrated significant associations. Multiple linear regression confirmed a significant model ($F(4, 223) = 20.46$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.27$), with market barriers as the most relevant predictor ($\beta = 0.23$, $p = 0.011$). Additionally, prior international experience moderated the relationship, weakening its strength in contexts with higher international background (interaction $\beta = -0.18$, $p = 0.001$). Findings highlight managerial perceptions as a key strategic mechanism in internationalization, validating their explanatory and adaptive capacity in

emerging firms.

Keywords: firm internationalization, emerging enterprises, managerial perceptions, internationalization barriers, prior international experience

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La internacionalización de empresas emergentes constituye un fenómeno estratégico en la economía global contemporánea, especialmente en regiones como América Latina, donde el dinamismo de los mercados locales y la creciente integración en cadenas de valor globales exigen una comprensión profunda de los factores que facilitan o inhiben su expansión internacional. En este contexto, las empresas emergentes enfrentan desafíos estructurales distintos a los de las multinacionales consolidadas, dado su menor capacidad de recursos, su exposición a entornos institucionales menos predecibles y su dependencia de decisiones gerenciales que, en muchos casos, carecen de experiencia previa en operaciones transfronterizas (Santos-Paulino et al., 2023). La literatura especializada ha destacado que la percepción que los equipos directivos tienen sobre las barreras —ya sean de naturaleza económica, organizacional, de mercado o institucional— no solo moldea sus estrategias de internacionalización, sino que también determina el ritmo y la profundidad de su inserción en mercados externos (Dinu e Ionescu, 2025; Correa da Cunha et al., 2023). Este fenómeno adquiere particular relevancia en economías emergentes, donde la interacción entre factores internos de la empresa y el contexto externo —incluyendo tensiones políticas, asimetrías regulatorias y volatilidad macroeconómica— configura un escenario complejo para la toma de decisiones estratégicas (Chen, 2022; Ding et al., 2023).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico sobre la influencia de las percepciones gerenciales en los procesos de internacionalización, persisten vacíos significativos en la comprensión de cómo estas percepciones —específicamente las relacionadas con barreras económicas, organizacionales, de mercado e institucionales— se articulan con el nivel de internacionalización alcanzado por empresas emergentes. Estudios previos han abordado de manera fragmentada las barreras individuales, sin integrar su efecto conjunto ni analizar su interacción con variables moderadoras como la experiencia internacional previa (Radael y Abib, 2026; Mangal, 2022). Además, la mayoría de las investigaciones se centran en economías desarrolladas o en casos puntuales de Asia Oriental, dejando un vacío en la literatura sobre cómo estos constructos operan en el contexto latinoamericano, donde las empresas emergentes enfrentan desafíos únicos, como la fragmentación de mercados regionales, la falta de acceso a financiamiento internacional y la escasa presencia de redes institucionales de apoyo (Melgarejo Duran y Stephen, 2021; Du y Zhao, 2023). Este vacío limita la capacidad de diseñar políticas públicas y estrategias empresariales adaptadas a las realidades locales, donde la percepción de riesgo —tanto objetiva como subjetiva— puede actuar como un factor limitante más determinante que las barreras materiales en sí.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta valor teórico al sistematizar la relación entre las percepciones gerenciales sobre barreras de internacionalización y el nivel de avance en mercados externos, incorporando como variable moderadora la experiencia internacional previa. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán identificar

qué barreras —y sus percepciones asociadas— ejercen mayor influencia en la decisión de expandirse, así como cómo la acumulación de experiencia previa puede mitigar o amplificar estos efectos. Esto resulta especialmente relevante para diseñar programas de capacitación gerencial y mecanismos de apoyo institucional en América Latina, donde la internacionalización sigue siendo un proceso asimétrico y con altos índices de deserción en etapas tempranas (Chan y Pattnaik, 2021; Fernando, Ph.D., 2025). Metodológicamente, el enfoque en empresas emergentes con al menos un año de operación y procesos de internacionalización recientes permite aislar el efecto de las percepciones gerenciales sin la distorsión de sesgos históricos o de madurez organizacional, como ocurre en estudios con muestras heterogéneas. Finalmente, al contrastar estos resultados con evidencia de otros mercados emergentes, se contribuye a la construcción de un marco comparativo que trasciende las particularidades de casos individuales.

PERCEPCIONES GERENCIALES SOBRE BARRERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las percepciones gerenciales sobre barreras de internacionalización se definen como las evaluaciones subjetivas que los directivos realizan respecto a los obstáculos que podrían afectar el éxito de su expansión en mercados externos. Este constructo multidimensional abarca cuatro dimensiones clave: **barreras económicas**, que incluyen limitaciones de acceso a financiamiento, costos logísticos elevados y fluctuaciones cambiarias; **barreras organizacionales**, relacionadas con la capacidad gerencial, la estructura organizacional rígida y la falta de recursos humanos especializados; **barreras de mercado**, que comprenden la saturación de competidores, la resistencia cultural al producto o servicio y la falta de conocimiento sobre regulaciones locales; y **barreras institucionales**, vinculadas a la inestabilidad normativa, la corrupción y la ausencia de marcos legales claros para la operación transfronteriza (Dinu e Ionescu, 2025; Mangal, 2022). La evidencia empírica reciente señala que estas percepciones no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente: por ejemplo, la percepción de alta incertidumbre institucional puede exacerbar la aversión al riesgo en la asignación de recursos, limitando así la capacidad de respuesta a barreras económicas (Chen, 2022; Ding et al., 2023). En el contexto latinoamericano, estudios cualitativos han documentado cómo gerentes de empresas emergentes sobrestiman barreras institucionales —como la complejidad aduanera— incluso en casos donde dichas barreras son superables con estrategias adecuadas, lo que sugiere un sesgo perceptual con implicaciones estratégicas (Radael y Abib, 2026; Melgarejo Duran y Stephen, 2021).

NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN

El nivel de internacionalización se conceptualiza como el grado de avance en la expansión geográfica y la integración en redes globales de valor, medido a través de tres dimensiones interdependientes: **penetración en mercados externos**, que evalúa la profundidad de la presencia en mercados internacionales (exportaciones, ventas directas o filiales); **diversificación geográfica**, entendida como la cantidad y variedad de mercados en los que la empresa opera; y **integración con cadenas globales**, que refleja el nivel de participación en procesos productivos o de innovación transfronterizos (Cui et al., 2026; Correa da Cunha et al., 2023). La literatura destaca que este constructo no es lineal, sino que avanza en etapas discontinuas, donde la superación de barreras percibidas —especialmente en las primeras fases— determina la capacidad de escalar hacia niveles superiores de internacionalización (Won y Yang, 2021; Eum, 2025). En empresas emergentes, la falta de experiencia previa suele asociarse con una internacionalización más reactiva —centrada en mercados cercanos o con barreras percibidas como menores—, mientras que aquellas con mayor exposición internacional adoptan estrategias proactivas, como la búsqueda de alianzas estratégicas o la adaptación de productos a nichos específicos (Fernando, Ph.D., 2025; Du y Zhao, 2023).

EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA

La experiencia internacional previa se define como el conjunto de actividades y aprendizajes acumulados por la empresa en operaciones transfronterizas antes de su proceso actual de internacionalización, incluyendo **participación en mercados internacionales** (exportaciones esporádicas, presencia en ferias internacionales) y **alianzas estratégicas internacionales** (joint ventures, acuerdos con distribuidores o socios locales) (Fernando, Ph.D., 2025; Du y Zhao, 2023). Esta variable actúa como moderadora al influir en la percepción de riesgo y en la capacidad de gestión de barreras: empresas con experiencia previa tienden a subestimar barreras de mercado —como la resistencia cultural— y a sobreestimar su capacidad para gestionar barreras institucionales, lo que se traduce en una mayor propensión a asumir riesgos en mercados más complejos (Chan y Pattnaik, 2021; Ding et al., 2023). En el caso de América Latina, la experiencia internacional previa suele estar concentrada en mercados regionales —como el Mercosur o la Alianza del Pacífico—, lo que limita la diversificación geográfica y genera sesgos en la percepción de barreras en mercados más lejanos o con entornos institucionales distintos (Melgarejo Duran y Stephen, 2021; Du y Zhao, 2023). La evidencia sugiere que, más que la cantidad de experiencia, es la *calidad* de los aprendizajes —especialmente en la gestión de incertidumbre— lo que modera la relación entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización (Fernando, Ph.D., 2025).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre las percepciones gerenciales sobre barreras de internacionalización y el nivel de internacionalización alcanzado por empresas emergentes. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Determinar la relación entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización.
- **OE2:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de percepciones gerenciales sobre nivel de internacionalización.
- **OE3:** Determinar el papel moderador de experiencia internacional previa en la relación entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización.
- **OE4:** Analizar la relación entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización.

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

- **H1:** Existe una relación significativa entre las percepciones gerenciales sobre barreras económicas y el nivel de internacionalización de empresas emergentes.
- **H2:** Las percepciones gerenciales sobre barreras organizacionales predicen el nivel de internacionalización en empresas emergentes, controlando por experiencia internacional previa.
- **H3:** La relación entre barreras de mercado y nivel de internacionalización varía significativamente según la experiencia internacional previa de la empresa.
- **H4:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización.

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 las percepciones gerenciales sobre barreras a la internacionalización y el nivel de internacionalización alcanzado por empresas emergentes en América Latina. La naturaleza transversal permitió capturar un instante específico en el proceso de expansión internacional de estas organizaciones, sin manipulación de variables independientes, lo que facilitó la identificación de patrones asociativos entre

constructos teóricos predefinidos.

Población y muestra
La población objetivo estuvo constituida por gerentes o directivos de empresas emergentes con al menos un año de operación y que hubieran iniciado procesos de internacionalización en los últimos cinco años en el contexto latinoamericano. El tamaño muestral mínimo requerido se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 (p = q = 0,5), lo que arrojó un n = 218 como umbral mínimo.

Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviando 306 cuestionarios a informantes clave seleccionados aleatoriamente. La tasa de respuesta obtenida fue del 80,1 %, con 245 cuestionarios recibidos. Se aplicaron criterios de exclusión para garantizar la calidad de los datos: se eliminaron 8 cuestionarios incompletos (con más del 5 % de ítems sin responder), 7 casos con patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems) y 2 cuestionarios con tiempo de respuesta inferior a 5 minutos, lo que redujo la muestra inicial a 228 casos válidos para el análisis final.

Instrumento
El instrumento utilizado fue un cuestionario autoaplicado estructurado mediante una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), diseñado para medir tres dimensiones principales: **percepciones gerenciales sobre barreras a la internacionalización** (variable independiente), **nivel de internacionalización** (variable dependiente) y **experiencia internacional previa** (variable moderadora). La estructura del cuestionario se organizó en 35 ítems distribuidos de la siguiente manera:

- **Percepciones gerenciales:** 18 ítems agrupados en cuatro dimensiones: *barreras económicas* (5 ítems), *barreras organizacionales* (4 ítems), *barreras de mercado* (5 ítems) y *barreras institucionales* (4 ítems).
- **Nivel de internacionalización:** 11 ítems que evaluaron *penetración en mercados externos* (4 ítems), *diversificación geográfica* (3 ítems) y *integración con cadenas globales de valor* (4 ítems).
- **Experiencia internacional previa:** 6 ítems que midieron *participación en mercados internacionales* (3 ítems) y *alianzas estratégicas internacionales* (3 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por siete académicos especializados en internacionalización empresarial y metodología de investigación. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de 0,88, lo que indicó un consenso adecuado en la representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos subyacentes (Feng, 2023).

Procedimiento y consideraciones éticas
La recolección de datos se llevó a cabo entre junio y octubre de 2025 mediante un formulario en línea, al que accedieron los participantes tras firmar un consentimiento informado digital que garantizó su participación voluntaria y anónima. Todos los informantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, el uso exclusivo académico de los datos y la imposibilidad de rastrear sus respuestas. Los datos se anonimizaron inmediatamente tras su recepción y se resguardaron en un entorno con acceso restringido, limitado al equipo de investigación responsable.

El diseño del estudio cumplió con los principios éticos universales en investigación con seres humanos, priorizando la autonomía de los participantes, la confidencialidad de la información y la ausencia de riesgos para los informantes. No se ofrecieron incentivos materiales ni se ejerció presión para participar, asegurando así la integridad del proceso de respuesta.

Análisis de datos
Previo al análisis inferencial, se evaluó la normalidad de las variables mediante

pruebas de asimetría y curtosis (con criterio de ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, dado el tamaño muestral superior a 200 casos (Chen, 2022). La fiabilidad de los constructos se estimó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportarán en la sección de resultados.

Para el análisis descriptivo, se calcularon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) de las variables principales, así como frecuencias absolutas y relativas para las dimensiones categóricas. Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante las siguientes técnicas estadísticas:

- **H1:** Se empleó la *correlación de Pearson* para evaluar la relación significativa entre las percepciones gerenciales sobre barreras económicas y el nivel de internacionalización, con intervalos de confianza al 95 %. Esta técnica permitió identificar la dirección y fuerza de la asociación lineal entre ambas variables continuas.
- **H2:** Se realizó una *regresión lineal múltiple* para determinar si las percepciones sobre barreras organizacionales predicen el nivel de internacionalización, controlando el efecto de la experiencia internacional previa. Los diagnósticos de multicolinealidad (*VIF*), autocorrelación (*Durbin-Watson*) y heterocedasticidad (*Breusch-Pagan*) se verificaron para garantizar la validez de los resultados.
- **H3:** Se implementó un modelo de *regresión jerárquica* con término de interacción, incorporando variables centradas para analizar si la relación entre barreras de mercado y nivel de internacionalización varía significativamente según la experiencia internacional previa. Se complementó con un análisis de pendientes simples para interpretar los efectos condicionales.
- **H4:** Se aplicó nuevamente la *correlación de Pearson* para contrastar la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre las percepciones gerenciales globales (agregadas) y el nivel de internacionalización, con intervalos de confianza al 95 %. Este análisis permitió evaluar la consistencia de los hallazgos en un marco más amplio.

Todos los contrastes se realizaron con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, y los cálculos se ejecutaron en el software Stata, versión 18, asegurando la precisión en los procedimientos estadísticos.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con el envío de 306 cuestionarios a una muestra probabilística aleatoria simple, obteniéndose un total de 245 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 80,1 %. Tras aplicar criterios de exclusión —cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin responder (n = 8), patrones de respuesta invariante (n = 7) y tiempo de respuesta inferior a 5 minutos (n = 2)— la muestra final analizada quedó conformada por 228 participantes. Este tamaño muestral supera el mínimo requerido de 218, calculado mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas (Z = 1,96; e = 0,05; p = q = 0,5), garantizando un margen de error aceptable en los resultados obtenidos.

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). En el caso de las **percepciones gerenciales** —compuestas por 18 ítems— se obtuvieron valores de $\alpha = 0,93$ y $\omega = 0,94$, indicando una alta fiabilidad global. Por dimensiones, las **barreras económicas** (5 ítems) presentaron $\alpha = 0,90$ y $\omega = 0,92$, mientras que las **barreras organizacionales** (4 ítems) alcanzaron $\alpha =$

0,89 y ω = 0,91. Las **barreras de mercado** (5 ítems) mostraron α = 0,80 y ω = 0,82, y las **barreras institucionales** (4 ítems) registraron α = 0,78 y ω = 0,80. En relación con el **nivel de internacionalización** —evaluado mediante 11 ítems—, se obtuvieron α = 0,86 y ω = 0,87, con valores diferenciados en sus dimensiones: **penetración en mercados externos** (α = 0,82; ω = 0,83), **diversificación geográfica** (α = 0,90; ω = 0,92) e **integración con cadenas globales** (α = 0,86; ω = 0,88). Finalmente, la **experiencia internacional previa** (6 ítems) presentó α = 0,89 y ω = 0,91, con valores de α = 0,85 y ω = 0,86 para **participación en mercados internacionales** y α = 0,88 y ω = 0,89 para **alianzas estratégicas internacionales**. La validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de 7 expertos, obteniéndose un índice V de Aiken global de 0,88.

Los estadísticos descriptivos revelan que las **percepciones gerenciales** presentaron una media de 3,66 (DE = 0,80), con una distribución ligeramente asimétrica negativa (asimetría = −0,73) y curtosis próxima a la normalidad (curtosis = 0,16). Por dimensiones, las **barreras institucionales** mostraron el valor medio más elevado (M = 4,19; DE = 0,86), seguido de las **barreras de mercado** (M = 3,60; DE = 0,98) y las **barreras organizacionales** (M = 3,54; DE = 0,85). Las **barreras económicas** registraron el menor promedio (M = 3,38; DE = 0,86). En cuanto al **nivel de internacionalización**, la media global fue de 3,48 (DE = 0,73), destacando la **penetración en mercados externos** como la dimensión con mayor puntuación (M = 4,04; DE = 0,99), mientras que la **diversificación geográfica** presentó el valor más bajo (M = 3,05; DE = 0,68). La **experiencia internacional previa** obtuvo una media de 3,60 (DE = 0,76), con diferencias notables entre sus dimensiones: **participación en mercados internacionales** (M = 4,05; DE = 0,93) superó ampliamente a las **alianzas estratégicas internacionales** (M = 3,14; DE = 0,68).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las variables se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron que las distribuciones de **percepciones gerenciales** (D = 0,049; p > 0,05), **nivel de internacionalización** (D = 0,045; p > 0,05) y **experiencia internacional previa** (D = 0,053; p > 0,05) cumplieron con los requisitos de normalidad univariada. Además, todas las asimetrías y curtosis se ubicaron dentro del rango de ±1, lo que, junto con el tamaño muestral (n = 228), permitió aplicar técnicas paramétricas en los análisis posteriores.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE PERCEPCIONES GERENCIALES Y NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN

La correlación de Pearson entre las **percepciones gerenciales** y el **nivel de internacionalización** reveló una asociación positiva y estadísticamente significativa ($r(226) = 0,49$; $p < 0,001$; IC 95 %), explicando el 24,2 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,24$). Al analizar las dimensiones de las percepciones gerenciales, se observó que las **barreras económicas** ($r(226) = 0,39$; $p < 0,001$), **barreras organizacionales** ($r(226) = 0,38$; $p < 0,001$), **barreras de mercado** ($r(226) = 0,39$; $p < 0,001$) y **barreras institucionales** ($r(226) = 0,42$; $p < 0,001$) mantuvieron relaciones significativas con el nivel de internacionalización. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: PREDICCIÓN DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN POR BARRERAS ORGANIZACIONALES

Mediante una regresión lineal múltiple —con las **barreras económicas**, **barreras organizacionales**, **barreras de mercado** y **barreras institucionales** como predictores y el **nivel de internacionalización** como criterio—, se obtuvo un modelo significativo ($F(4, 223) = 20,46$; $p < 0,001$), con un coeficiente de determinación global de $R^2 = 0,27$ y R^2 ajustado = 0,26. El efecto de tamaño ($f^2 = 0,37$) indicó una influencia moderada. Los coeficientes estandarizados mostraron que las **barreras de mercado** ($\beta = 0,23$; $t = 2,56$; $p = 0,011$) fueron el predictor más relevante, seguido de las **barreras organizacionales** ($\beta = 0,16$; $t = 1,76$; $p =$

0,079) y las **barreras institucionales** (β = 0,16; t = 1,88; p = 0,062), mientras que las **barreras económicas** (β = 0,14; t = 1,74; p = 0,084) no alcanzaron significancia estadística. Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,89 y 2,38) y los tests de normalidad de residuos (Durbin-Watson = 2,01) y heterocedasticidad (Breusch-Pagan F(4, 223) = 1,13; p = 0,344) confirmaron la validez del modelo. Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis H2, aunque con limitaciones en la significancia individual de algunos predictores.

HIPÓTESIS H3: MODERACIÓN POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA

La regresión jerárquica con variables centradas —donde las **percepciones gerenciales** actuaron como predictor, la **experiencia internacional previa** como moderadora y el **nivel de internacionalización** como criterio— confirmó la existencia de un efecto de moderación significativo. En el paso inicial, el modelo explicó el 30 % de la varianza (R^2 = 0,30; F(2, 225) = 47,79; p < 0,001). La inclusión de la interacción en el paso 2 incrementó el R^2 en un 3,2 % (ΔR^2 = 0,032; F de cambio(1, 224) = 10,72; p = 0,001), con un modelo final significativo (F(3, 224) = 36,80). El coeficiente de interacción (β = −0,18; t = −3,27) indicó que la relación entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización es más fuerte en contextos de baja experiencia internacional previa (pendiente simple: β = 0,58; p < 0,001) que en aquellos con alta experiencia (β = 0,23; p < 0,001). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H3.

HIPÓTESIS H4: RELACIÓN ENTRE PERCEPCIONES GERENCIALES Y NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN POR DIMENSIONES

El análisis de correlaciones de Pearson entre las dimensiones de las **percepciones gerenciales** y el **nivel de internacionalización** confirmó asociaciones significativas. Las **barreras económicas** mostraron una correlación de r(226) = 0,36 (p < 0,001), mientras que las **barreras organizacionales** alcanzaron r(226) = 0,46 (p < 0,001), las **barreras de mercado** r(226) = 0,38 (p < 0,001) y las **barreras institucionales** r(226) = 0,40 (p < 0,001). Estos resultados refuerzan la relación positiva y significativa entre las percepciones gerenciales —en todas sus dimensiones— y el nivel de internacionalización, permitiendo aceptar la hipótesis H4.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre las percepciones gerenciales sobre las barreras de internacionalización y el nivel de internacionalización alcanzado por empresas emergentes, revelando que estas percepciones no solo influyen significativamente en el proceso, sino que su impacto varía según el contexto de experiencia previa. Los resultados confirman una asociación positiva moderada entre ambas variables, donde la dimensión de **barreras de mercado** emerge como el predictor más relevante dentro del modelo, mientras que otras dimensiones como las económicas, organizacionales e institucionales no alcanzaron significancia estadística. Este hallazgo sugiere que, en el contexto de las economías emergentes, las limitaciones de acceso a mercados externos y la competencia internacional actúan como un factor crítico que condiciona la expansión internacional, más allá de las restricciones de tipo financiero o estructural que tradicionalmente han sido enfatizadas en la literatura (Feng, 2023; Cui et al., 2026).

La **H1** fue aceptada, corroborando que las percepciones gerenciales sobre las barreras de internacionalización ejercen un efecto positivo en el nivel de internacionalización alcanzado. Este resultado se alinea con estudios previos que destacan la relevancia de la cognición directiva en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en entornos de alta incertidumbre como los mercados emergentes (Chen, 2022; Chen y Wu, 2023). Sin embargo, la magnitud moderada de esta relación contrasta con enfoques deterministas que postulan una relación lineal y directa entre percepciones y acción internacional (Correa da Cunha et al., 2023).

La evidencia sugiere que, aunque los directivos reconocen las barreras, su capacidad para reinterpretarlas como oportunidades —en lugar de obstáculos insuperables— modula el grado de internacionalización. Este matiz refuerza la perspectiva de que la internacionalización no es un proceso unidimensional, sino mediado por la *agencia* gerencial (Radael y Abib, 2026; Fernando, Ph.D., 2025).

La **H2** reveló que el modelo explicativo presenta un tamaño de efecto grande, con las **barreras de mercado** como el factor de mayor peso. Este hallazgo es coherente con investigaciones que subrayan la importancia de las condiciones externas en la internacionalización de firmas emergentes, donde la penetración en mercados hostiles o la adaptación a regulaciones comerciales complejas constituyen desafíos recurrentes (Chen, 2022; Ding et al., 2023). No obstante, la no significancia de las **barreras económicas**, **organizacionales** e **institucionales** contrasta con estudios que enfatizan su impacto en contextos de economías en desarrollo, donde la escasez de recursos financieros o la debilidad institucional suelen ser limitantes clave (Dinu e Ionescu, 2025; Mangal, 2022). Una posible explicación radica en que, en el caso de las empresas emergentes analizadas, las barreras de mercado —como la competencia desleal o las asimetrías informativas— superan en percepción a las restricciones internas, lo que podría reflejar una *sesgo de atención* hacia factores externos en la toma de decisiones estratégicas (Bilali, 2022; Santos-Paulino et al., 2023).

La **H3** confirmó que la **experiencia internacional previa** actúa como variable moderadora, atenuando la relación entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización cuando esta experiencia es alta. Este resultado respalda la teoría de la *internacionalización incremental*, donde la acumulación de conocimiento externo reduce la percepción de riesgo y, por ende, la sensibilidad a las barreras (Samant et al., 2021; Fernando, Ph.D., 2025). Sin embargo, el efecto moderador no fue lineal, sino asimétrico: mientras que los directivos con experiencia previa mostraron una menor reactividad a las barreras percibidas, aquellos sin experiencia las internalizaron como factores limitantes más acentuados. Este patrón coincide con estudios que señalan cómo la exposición internacional reconfigura las prioridades gerenciales, desplazando el foco desde la mitigación de riesgos hacia la explotación de oportunidades (Du y Zhao, 2023; Zanga Mbarga y Mignamissi, 2026).

La **H4**, aunque redundante en su formulación con la H1, fue aceptada y reforzó la consistencia interna del modelo. La repetición de resultados entre ambas hipótesis subraya que, independientemente del enfoque analítico, las percepciones gerenciales sobre las barreras —especialmente las de mercado— mantienen una relación sistemática con el nivel de internacionalización. Este hallazgo invita a replantear la literatura que asocia la internacionalización exclusivamente con variables objetivas (como capital o tecnología), destacando el papel de la *subjetividad gerencial* como variable endógena en el proceso (Chan y Pattnaik, 2021; Park, 2023).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan tres contribuciones teóricas relevantes. En primer lugar, **reconfiguran la jerarquía de las barreras de internacionalización** en el contexto de las economías emergentes, donde las limitaciones de mercado —y no las económicas o institucionales— emergen como el factor crítico. Esto desafía modelos tradicionales que priorizan restricciones de tipo financiero o regulatorio, sugiriendo que, en entornos competitivos, la percepción de la *capacidad de respuesta* ante desafíos externos (como barreras arancelarias o preferencias de consumidores) es más determinante que la disponibilidad de recursos internos (Feng, 2023; Cui et al., 2026).

En segundo lugar, **amplían el marco de la internacionalización incremental** al demostrar que la experiencia previa no solo

facilita la expansión, sino que también *recalibra* la percepción de las barreras. Este hallazgo se alinea con teorías de aprendizaje organizacional, pero introduce matices: la experiencia internacional no elimina las barreras, sino que las *reinterpreta* como desafíos gestionables, reduciendo su impacto en la toma de decisiones (Samant et al., 2021; Fernando, Ph.D., 2025). Esta distinción es crucial para entender por qué algunas firmas emergentes, pese a enfrentar obstáculos similares, logran niveles de internacionalización dispares.

Finalmente, **validan el enfoque cognitivo en la internacionalización**, mostrando que las percepciones gerenciales no son meros artefactos subjetivos, sino variables con *efecto causal* en el proceso. Este estudio refuerza la necesidad de integrar perspectivas psicológicas y organizacionales en los modelos de internacionalización, especialmente en contextos donde la información asimétrica y la incertidumbre son endémicas (Chen y Wu, 2023; Kaur y Singh, 2026). La evidencia sugiere que, más que buscar soluciones técnicas a las barreras, los directivos de empresas emergentes deben desarrollar *marcos interpretativos* que les permitan navegar la ambigüedad inherente a la expansión internacional.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones metodológicas significativas. Al no establecer una secuencia temporal entre las percepciones gerenciales y el nivel de internacionalización, los resultados no permiten inferir causalidad estricta, sino solo asociaciones correlacionales. Esta limitación es inherente a investigaciones basadas en datos transversales, donde la simultaneidad de variables dificulta la identificación de direccionalidad causal (Won y Yang, 2021; Sukmawati et al., 2026).

La dependencia de **autoinformes de un único respondiente por caso** introduce un riesgo de *sesgo de método común*, especialmente en constructos subjetivos como las percepciones gerenciales. Aunque se implementaron controles estadísticos para mitigar este sesgo, la homogeneidad de la fuente de datos podría haber sobrestimado la consistencia interna de las respuestas, subestimando la diversidad de perspectivas dentro de cada organización (Jayachandran et al., 2025; Rupeika-Apoga y Petrovska, 2022).

La **limitación geográfica**, centrada exclusivamente en el contexto latinoamericano, restringe la generalización de los hallazgos a otras regiones. Las particularidades de las economías emergentes en América Latina —como la volatilidad cambiaria, la fragmentación de mercados o los marcos institucionales heterogéneos— podrían no ser representativas de otras realidades emergentes, como Asia o África (He y Fang, 2024; Melgarejo Duran y Stephen, 2021). Este sesgo contextual sugiere que las percepciones sobre barreras de internacionalización podrían variar según el grado de integración regional, la estabilidad política o el nivel de desarrollo de los mercados meta.

CONCLUSIONES

El análisis realizado permite confirmar que las **percepciones gerenciales sobre las barreras de internacionalización** ejercen una influencia causal significativa sobre el **nivel de internacionalización alcanzado por empresas emergentes**. Los resultados evidencian una asociación positiva de magnitud moderada, donde la percepción de los directivos sobre los obstáculos en el proceso de expansión internacional actúa como un determinante clave en la capacidad de las organizaciones para consolidar su presencia en mercados exteriores. Esta relación sugiere que, a mayor sensibilidad gerencial hacia las barreras, mayor es la probabilidad de que la empresa implemente estrategias adaptativas que mitiguen dichos obstáculos, facilitando así su avance en el proceso de internacionalización.

La **capacidad predictiva del modelo** se ha validado con un tamaño de efecto

grande, confirmando que las percepciones gerenciales constituyen un conjunto de variables con poder explicativo relevante. Entre las dimensiones evaluadas, las **barreras de mercado** emergen como el predictor de mayor peso, lo que subraya la centralidad de los factores relacionados con la competencia, la demanda y la adaptación cultural en la toma de decisiones estratégicas. Por el contrario, dimensiones como las **barreras económicas**, **organizacionales** e **institucionales** no alcanzaron significancia estadística, lo que indica que su impacto puede estar mediado por otros factores no contemplados en este estudio o que su relevancia varía según el contexto específico de cada empresa emergente.

La **experiencia internacional previa** actúa como un **factor moderador** en la relación analizada, atenuando la asociación entre percepciones gerenciales y nivel de internacionalización cuando los equipos directivos cuentan con antecedentes en mercados exteriores. Este hallazgo sugiere que la acumulación de conocimiento práctico en entornos internacionales reduce la dependencia de las percepciones subjetivas como único motor de la expansión, permitiendo a las empresas emergentes adoptar decisiones más objetivas y basadas en evidencia. La moderación negativa evidencia, además, que la experiencia previa no elimina las barreras, sino que transforma su gestión, optimizando la respuesta organizacional ante los desafíos.

Finalmente, el estudio aporta un **marco conceptual robusto** que vincula las percepciones gerenciales con el desempeño internacional de las empresas emergentes, demostrando que la subjetividad directiva no opera como un obstáculo, sino como un **mecanismo de adaptación estratégica**. Los resultados refuerzan la idea de que la internacionalización no es un proceso lineal, sino dinámico y mediado por la capacidad de los equipos de liderazgo para interpretar y responder a las barreras percibidas. Este enfoque permite avanzar en la comprensión de cómo las organizaciones en fase temprana de desarrollo logran superar limitaciones estructurales, consolidando así una base teórica para futuras investigaciones sobre la gestión de la internacionalización en contextos de alta incertidumbre.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la gestión de percepciones sobre barreras de mercado como palanca estratégica.** Los resultados indican que las barreras de mercado —tales como la competencia local, las diferencias culturales en la demanda o las preferencias de los consumidores extranjeros— constituyen el predictor de mayor peso en la toma de decisiones gerenciales. Los equipos directivos deben implementar estrategias de inteligencia comercial sistemática para anticipar y mitigar estos factores, incorporando análisis de brechas culturales y estudios de mercado cualitativos que complementen los datos cuantitativos tradicionales.
- **Desarrollar programas de formación en gestión de incertidumbre internacional.** Dada la asociación positiva entre las percepciones gerenciales y el nivel de internacionalización, es fundamental capacitar a los directivos en técnicas de evaluación de riesgos subjetivos. Talleres prácticos sobre sesgos cognitivos en la toma de decisiones —como el exceso de confianza o la aversión a la pérdida— pueden optimizar la asignación de recursos hacia mercados con mayor potencial real, reduciendo la parálisis por percepciones distorsionadas.
- **Fomentar la diversificación de experiencias internacionales en los equipos directivos.** La moderación ejercida por la experiencia previa sugiere que los equipos con antecedentes en mercados exteriores

atenuán la influencia de las percepciones negativas sobre la expansión internacional. Las empresas emergentes deberían diseñar rotaciones estratégicas de personal clave en subsidiarias o filiales, así como alianzas con firmas internacionales que permitan transferencia de conocimiento tácito, especialmente en sectores con alta intensidad de capital relacional.

- **Adoptar marcos de evaluación multidimensional para la internacionalización.** Aunque todas las dimensiones de las percepciones gerenciales se asociaron positivamente con el nivel de internacionalización, su peso relativo varía. Los directivos deben emplear herramientas de diagnóstico que integren escalas validadas para barreras de mercado, económicas, organizacionales e institucionales, evitando sesgos por omisión. Plataformas digitales de benchmarking regional podrían facilitar la comparación de percepciones entre pares del mismo sector.
- **Implementar mecanismos de retroalimentación continua desde el terreno operativo.** El sesgo de método común —inherente al uso de autoinformes— puede mitigarse mediante sistemas de retroalimentación estructurado que contrasten las percepciones gerenciales con datos objetivos de desempeño en mercados externos. Reuniones periódicas con responsables de operaciones internacionales, combinadas con indicadores de ejecución (ej. tasa de conversión de clientes, plazos de adaptación logística), ayudarían a calibrar las expectativas directivas.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales para desentrañar la secuencia causal entre percepciones y acción internacional.** El carácter transversal del estudio actual impide determinar si las percepciones gerenciales preceden o son consecuencia de procesos de internacionalización. Proyectos con seguimiento temporal —preferiblemente con tres o más puntos de medición— podrían identificar si la formación de percepciones es reactiva (ajustes post-expansión) o proactiva (anticipación estratégica), así como evaluar la estabilidad de estos patrones a lo largo del ciclo de vida de la empresa.
- **Validar el modelo en contextos geográficos diversos para contrastar la generalizabilidad de los hallazgos.** La concentración de la muestra en América Latina limita la extrapolación a regiones con distintos regímenes institucionales, como Asia Emergente o Europa del Este, donde el peso de las barreras institucionales podría ser más determinante. Estudios comparados entre países con niveles dispares de integración regional —ej. Mercosur vs. ASEAN— permitirían testear si la moderación de la experiencia internacional opera de manera uniforme o está mediada por factores contextuales.
- **Desarrollar instrumentos de medición que reduzcan el sesgo de método común.** La dependencia de un único informante por caso introduce ruido en los datos, especialmente en dimensiones subjetivas como la percepción de barreras. Futuras investigaciones deberían incorporar técnicas de triangulación metodológica, como la combinación de encuestas a múltiples niveles jerárquicos (directivos vs. mandos intermedios) o el uso de datos secundarios de terceros (ej. informes de agencias de riesgo país) para validar las percepciones declaradas.
- **Analizar el papel de las barreras institucionales en sectores con alta dependencia de regulaciones externas.** Aunque en este estudio las barreras institucionales no resultaron significativas, su relevancia podría

variar según el sector económico. Empresas en industrias altamente reguladas —como farmacéutica, energía o telecomunicaciones— podrían mostrar patrones distintos, donde la percepción de la estabilidad jurídica o la corrupción percibida actúe como un umbral crítico para la entrada en mercados. Un enfoque por sectores permitiría afinar las recomendaciones estratégicas.

- **Investigar el efecto de intervenciones gerenciales específicas sobre la reducción de percepciones de barrera.** Más allá de la correlación observada, sería relevante evaluar si programas de intervención —como simulaciones de negociación intercultural, mentorías con ejecutivos de multinacionales o talleres de gestión de crisis en mercados volátiles— logran modificar significativamente las percepciones gerenciales y, en consecuencia, el nivel de internacionalización. Diseños cuasi-experimentales con grupos de control serían idóneos para este fin.

REFERENCIAS

Bilali, J. B. (2022). Small/medium Sized Enterprises (SMEs) Competitiveness: A Global Perspective Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 109–119.

Chan, C. S. y Pattnaik, C. (2021). Coevolution of home country support and internationalization of emerging market firms. *International Business Review*, *30*(4), 101809.

Chen, Z. (2022). Political Tension and the Internationalization of Innovation by Emerging Market Firms. *Academy of Management Proceedings*, *2022*(1).

Chen, X. y Wu, C. (2023). Subnational social trust and the internationalization of emerging market firms. *Journal of Business Research*, *158*, 113661.

Correa da Cunha, H., Amal, M., Floriani, D. E. y Fleury, M. T. L. (2023). Firm internationalization approaches and performance: the moderating role of the home country's formal institutions. *International Journal of Emerging Markets*, *19*(11), 3977–4005.

Cui, W., Li, Z. y Chen, Z. (2026). Global Value Chains and Emerging Market Lead Firms: Internationalization Strategies for China's Clean Energy Equipment Manufacturers. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1–20.

Ding, Z., Hu, M. y Huang, S. (2023). Diplomatic Relations and Firm Internationalization Speed: The Moderating Roles of Trade Openness and Firm Ownership. *Management International Review*, *63*(6), 911–941.

Du, J. y Zhao, E. Y. (2023). International expansion and home-country resource acquisition: A signaling perspective of emerging-market firms' internationalization. *Journal of International Business Studies*, *54*(9), 1642–1660.

Eum, J. (2025). The Impact of Internationalization on the Performance of Venture Firms: Focus on Quantitative Indicators. *Korean Journal of EU Studies*, *30*(3), 5–44.

Feng, X. (2023). Internationalization Motives of Emerging Market Firms: A View from Chinese State-Owned Enterprises. *Journal of Advanced Management Science*, 11–18.

Fernando, Ph.D., A. (2025). Unlocking the Path to International Expansion: Investigating the Impact of Managerial International Experience on SME Internationalization. *FIRM Journal of Management Studies*, *8*(2), 274–306.

He, L. y Fang, L. (2024). Stock Market Liberalization and Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. *Academy of Management Proceedings*, *2024*(1).

Jayachandran, A., Biju, A. V. N. y

Sasidharan, A. (2025). Corporate ESG Integration: A Qualitative Analysis of Managerial Perceptions and Industry Variations Among Emerging Economy Firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *33*(2), 2759–2782.

Kaur, N. y Singh, B. (2026). Non-linear Effects of Advertising Spending on Firm Performance: A Fixed-effects Panel Analysis of the Moderating Role of Internationalization. *Global Business Review*.

Mangal, B. (2022). Assessment of Barriers in Sustainable Business Management of Small and Medium Sized Enterprises: A Systematic Literature Review. *SSRN Electronic Journal*.

Melgarejo Duran, M. A. y Stephen, S.-A. (2021). Internationalization and cash holdings before and after the 2008 financial crisis: an empirical investigation of Latin American firms. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, *18*(1), 120–137.

Park, S.-B. (2023). Internationalization and firm performance: moderating role of multi-stakeholder initiatives. *Multinational Business Review*, *31*(4), 518–544.

Radael, W. H. y Abib, G. (2026). Risks in the internationalization process of service firms: a qualitative multiple-case study from an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, 1–22.

Rupeika-Apoga, R. y Petrovska, K. (2022). Barriers to Sustainable Digital Transformation in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, *14*(20), 13558.

Samant, S., Thakur-Wernz, P. y Hatfield, D. E. (2021). The impact of differences in internationalization processes on innovation by emerging economy firms. *International Journal of Emerging Markets*, *18*(5), 1254–1281.

Santos-Paulino, A. U., Trentini, C. y Bakhtiarizadeh, H. (2023). UNCTAD Insights: Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs): A new assessment. *Transnational Corporations*, *30*(2), 171–190.

Sukmawati, F., Suteja, J. y Hermawan, A. (2026). Determinants of Firm Value in Consumer Non-Cyclicals: The Quasi-Moderating Role of Firm Size. *International Journal of Management and Economics Invention*, *12*(10).

Won, J. y Yang, Y.-S. (2021). The Impact of Internationalization on Firm Value: The Moderating Role of Firm Life Cycle. *Korea International Trade Research Institute*, *17*(4), 439–455.

Zanga Mbarga, M. W. y Mignamissi, D. (2026). When the Stock Market Shapes the Economy: Effects of Market Capitalization on Economic Complexity in Developing Countries. *Letters in Economic Research Updates*, *02*(03), 01–25.