EXPERIENCIAS DE EMPRESARIOS EN LA GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

EXPERIENCES OF ENTREPRENEURS IN MANAGING INTERNATIONAL BUSINESS RELATIONSHIPS

Jhon Andre Quicaña Mamani
Blackwell Global University | jquicana@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0002-0475-0979

Fernando Jesús Ríos Muchica
Blackwell Global University | frios@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-4894-1318

RESUMEN
Este estudio analiza las experiencias de empresarios latinoamericanos en la gestión de relaciones comerciales internacionales mediante un enfoque cuantitativo transversal con diseño no experimental y alcance descriptivo. La muestra probabilística estratificada (n = 317) incluyó empresarios de distintos sectores económicos, evaluados mediante un cuestionario autoaplicado validado con escala Likert de cinco puntos. Los resultados confirmaron una correlación fuerte y significativa ($r = 0,61$, $p < 0,001$) entre experiencia internacional y gestión de relaciones comerciales, explicando el 36,9 % de la varianza compartida. Las dimensiones de experiencia (tiempo en mercados internacionales, cantidad de mercados atendidos y frecuencia de interacción con socios) mostraron asociaciones positivas significativas ($r \geq 0,47$, $p < 0,001$). La hipótesis de moderación por nivel de internacionalización fue rechazada ($\Delta R^2 = 0,004$, $p = 0,131$), mientras que la hipótesis de diferencias entre sectores económicos fue aceptada ($F = 7,50$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,067$), destacando mayores puntuaciones en manufactura y exportación frente a servicios profesionales y tecnología/software. Los hallazgos subrayan la heterogeneidad sectorial en la gestión de relaciones internacionales y la relevancia de la experiencia acumulada por los decisores en este ámbito.

Palabras clave: internacionalización empresarial, gestión de relaciones comerciales, experiencia internacional, diferencias sectoriales, estrategias interculturales

ABSTRACT
This study examines entrepreneurs' experiences in managing international business relationships through a quantitative cross-sectional, non-experimental design with a descriptive scope. A stratified probabilistic sample (n = 317) of Latin American entrepreneurs from diverse economic sectors was assessed using a validated self-administered Likert-scale questionnaire (5-point scale). Results confirmed a strong and significant correlation ($r = 0.61$, $p < 0.001$) between international experience and international business relationship management, accounting for 36.9 % shared variance. All experience dimensions (time in international markets, number of markets served, and interaction frequency with international partners) showed significant positive associations ($r \geq 0.47$, $p < 0.001$). The moderation hypothesis by firm internationalization level was rejected ($\Delta R^2 = 0.004$, $p = 0.131$), whereas sector-based differences were supported ($F = 7.50$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.067$), with manufacturing/export sectors scoring higher than professional services and technology/software. Findings underscore sectoral heterogeneity in international

relationship management and the critical role of accumulated decision-maker experience.

Keywords: firm internationalization, international business relationship management, entrepreneurial experience, sectoral differences, cross-cultural strategies

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión de relaciones comerciales internacionales representa un campo de estudio crítico en la disciplina de la internacionalización empresarial, donde la capacidad de los actores organizacionales para adaptarse a contextos culturales, normativos y operativos diversos determina el éxito o el fracaso de las estrategias de expansión geográfica. En este marco, la experiencia acumulada por los empresarios en mercados externos emerge como un factor determinante, no solo por su influencia en la toma de decisiones estratégicas, sino también por su papel en la construcción de confianza y la mitigación de riesgos asociados a la incertidumbre intercultural (Yeboah, 2026; Keith, 2025). América Latina, como región con una trayectoria heterogénea en procesos de internacionalización, ofrece un escenario privilegiado para analizar cómo las vivencias previas de los gestores —tanto en términos de tiempo como de diversidad de mercados atendidos— moldean sus prácticas de gestión relacional. Estudios recientes han subrayado que la exposición prolongada a entornos internacionales no solo facilita la adquisición de competencias técnicas, sino que también fomenta la desarrollo de habilidades blandas, como la empatía intercultural y la gestión de conflictos, esenciales para navegar dinámicas comerciales complejas (Sephira y Selamat, 2023; Mkrtchyan y Grigoryan, 2026). En este contexto, la literatura ha avanzado en la identificación de patrones generales, aunque persisten vacíos en la comprensión de cómo estas experiencias se articulan con las estrategias concretas que los empresarios implementan para sostener relaciones comerciales sostenibles en contextos transnacionales.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al consenso sobre la relevancia de la experiencia internacional como activo estratégico, la investigación actual adolece de una aproximación fragmentada que desvincula el análisis de las vivencias subjetivas de los empresarios de las prácticas objetivas de gestión relacional. Mientras que una corriente de estudios se centra en los determinantes macroeconómicos y organizacionales de la internacionalización —como el nivel de ventas en mercados externos o la presencia de subsidiarias—, otra línea explora las dimensiones psicológicas y conductuales, tales como la confianza en socios internacionales o la adaptación a normativas locales, sin establecer puentes teóricos entre ambos enfoques (Aydemir y Alper, 2024; Sánchez-Monterrosa y Del Rio Cortina, 2025). Este vacío se agudiza en el caso de América Latina, donde la literatura ha priorizado el análisis de barreras estructurales —como las asimetrías de poder en cadenas de valor globales— en detrimento de las estrategias microanalíticas que los empresarios despliegan para gestionar relaciones en contextos de alta complejidad cultural y regulatoria. Además, la mayoría de los trabajos existentes se limitan a correlaciones genéricas entre experiencia internacional y desempeño empresarial, sin desglosar los mecanismos específicos mediante los cuales aquélla se traduce en prácticas de gestión relacional diferenciadas. Este estudio busca llenar este hueco al examinar cómo las dimensiones concretas de la experiencia internacional —tiempo de exposición, diversidad de mercados, frecuencia de interacción—

covarían con estrategias como la comunicación intercultural, la resolución de conflictos o la adaptación normativa, en un marco donde el nivel de internacionalización de la empresa actúa como moderador potencial de estas relaciones.

JUSTIFICACIÓN

Desde una perspectiva teórica, este trabajo aporta un marco integrador que articula la literatura sobre *experiencia internacional* con los estudios sobre *gestión de relaciones comerciales internacionales*, superando la dicotomía entre enfoques cuantitativos —centrados en indicadores macro— y cualitativos —enfatizados en narrativas individuales—. La identificación de asociaciones significativas entre las dimensiones de la experiencia acumulada y las prácticas relacionales específicas permite refinar modelos existentes, como el de *internacionalización gradual* o el de *redes internacionales*, incorporando variables mediadoras que hasta ahora habían sido subestimadas (Grant, 2022; Ramawela, 2024). En el plano práctico, los hallazgos contribuirán a diseñar programas de formación y mentoría para empresarios latinoamericanos, orientados no solo a la adquisición de conocimientos técnicos, sino también al desarrollo de competencias relacionales adaptadas a contextos específicos. Por ejemplo, la evidencia sobre cómo la frecuencia de interacción con socios internacionales modula la confianza en relaciones comerciales podría informar estrategias de *matchmaking* entre empresas, reduciendo los costos de transacción en mercados emergentes. Finalmente, desde una óptica metodológica, este estudio valida el uso de técnicas estadísticas avanzadas —como la regresión jerárquica con interacción— para analizar relaciones complejas en contextos empresariales, donde la moderación por variables organizacionales añade capas de sofisticación al análisis correlacional tradicional.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL: DEFINICIÓN, DIMENSIONES Y EVIDENCIA EMPÍRICA

La **experiencia internacional** se define como el conjunto de vivencias y prácticas acumuladas por los empresarios en la gestión de operaciones comerciales fuera de su mercado doméstico, caracterizado por su naturaleza acumulativa y contextual. Sus dimensiones principales incluyen: **el tiempo de exposición a mercados internacionales**, medido en años de actividad continua en entornos transnacionales; **la cantidad de mercados atendidos**, que refleja la diversidad geográfica y cultural de las operaciones; y **la frecuencia de interacción con socios internacionales**, entendida como la periodicidad y profundidad de los vínculos relacionales (Poblete y Aktas, 2025; Xia, 2022). La evidencia reciente sugiere que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que interactúan para influir en la capacidad de los empresarios de anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en contextos extranjeros. Por ejemplo, estudios en sectores como el manufacturero han demostrado que aquellos con mayor diversidad de mercados desarrollan estrategias más flexibles de adaptación normativa, mientras que la alta frecuencia de interacción se asocia con niveles superiores de confianza en socios comerciales (Gaur, 2026; Paulus L Wairisal, 2022). No obstante, la literatura también señala que la experiencia internacional puede generar *sesgos de sobreconfianza* en empresarios con trayectorias prolongadas, especialmente cuando la diversidad de mercados es limitada (Poblete y Aktas, 2025). Este fenómeno subraya la necesidad de analizar las dimensiones de la experiencia no como variables independientes, sino como un constructo multidimensional cuya influencia depende del contexto específico.

GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES: ESTRUCTURA, DIMENSIONES Y SOSTENIBILIDAD

La **gestión de relaciones comerciales internacionales** agrupa las estrategias y prácticas implementadas por los empresarios para mantener y desarrollar vínculos comerciales en contextos transnacionales, donde la distancia cultural, jurídica y geográfica introduce niveles adicionales de

complejidad. Sus dimensiones clave son: **las estrategias de comunicación intercultural**, que abarcan desde el uso de *speech acts* adaptados a normas de cortesía locales hasta la selección de canales de comunicación adecuados a cada mercado (Yeboah, 2026; Keith, 2025); **la gestión de conflictos en relaciones comerciales**, entendida como el conjunto de tácticas —desde la negociación colaborativa hasta la mediación externa— empleadas para resolver disputas sin afectar la continuidad del vínculo (Mkrtchyan y Grigoryan, 2026; Paulus L Wairisal, 2022); **la adaptación a normativas y prácticas locales**, que incluye el cumplimiento de estándares regulatorios y la alineación con expectativas culturales en materia de contratación, pagos o logística (Zhao y Liu, 2026; Zhu et al., 2026); y **el desarrollo de confianza en socios internacionales**, un factor crítico que mediador en la reducción de costos de transacción y en la estabilidad de las alianzas (Eddleston y Werdiger, 2024; Sephira y Selamat, 2023). La evidencia empírica reciente indica que estas dimensiones no son estáticas, sino que evolucionan en función del grado de internacionalización de la empresa y del tipo de sector económico. Por ejemplo, en industrias con alta intensidad relacional —como la hospitality o los servicios profesionales—, la confianza y la comunicación intercultural adquieren mayor peso que en sectores transaccionales, donde priman la adaptación normativa y la gestión de riesgos contractuales (Ramawela, 2024; Phiri, 2024). Este patrón sugiere que la efectividad de las estrategias relacionales depende de su alineación con las características estructurales del sector y del nivel de compromiso internacional de la organización.

NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: DIMENSIONES Y ROL MODERADOR

El **nivel de internacionalización de la empresa** se operationaliza a través de dos dimensiones centrales: **el porcentaje de ventas generadas en mercados externos**, que refleja la dependencia estratégica de la organización respecto a operaciones transnacionales; y **la presencia de subsidiarias o filiales en el extranjero**, indicador de la profundidad del compromiso internacional y de la capacidad de la empresa para internalizar operaciones en contextos extranjeros (Aydemir y Alper, 2024; Grant, 2022). La evidencia disponible sugiere que este constructo actúa como moderador en la relación entre la experiencia internacional de los empresarios y sus prácticas de gestión relacional. Por ejemplo, en empresas con altos niveles de internacionalización —definidos por ventas externas superiores al 50 % y presencia en tres o más regiones—, la experiencia previa de los gestores se asocia con estrategias más sofisticadas de comunicación intercultural y gestión de conflictos, posiblemente debido a la exposición prolongada a entornos multiculturales (Association y Wang, 2024; Xia, 2022). En contraste, en organizaciones con internacionalización incipiente, la misma experiencia podría traducirse en prácticas más rígidas o menos adaptativas, limitadas por recursos organizacionales insuficientes o por estructuras jerárquicas poco flexibles (Gaur, 2026; Sánchez-Monterrosa y Del Rio Cortina, 2025). Este patrón de moderación subraya la importancia de contextualizar el análisis de la experiencia internacional dentro del marco organizacional, donde el nivel de compromiso internacional no solo amplifica, sino que también redefine los efectos de las vivencias previas en las prácticas de gestión.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar las experiencias de empresarios en la gestión de relaciones comerciales internacionales. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Examinar la relación entre experiencia internacional y gestión de relaciones comerciales internacionales.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de nivel de internacionalización de la empresa en la relación entre experiencia internacional y gestión de relaciones comerciales

internacionales.
- **OE3:** Comparar gestión de relaciones comerciales internacionales según tipo de empresa según sector económico.

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

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la experiencia internacional de los empresarios y su gestión de relaciones comerciales internacionales.
- **H2:** El nivel de internacionalización de la empresa modera la relación entre la experiencia internacional y la gestión de relaciones comerciales internacionales.
- **H3:** Hay diferencias significativas en la gestión de relaciones comerciales internacionales según el tipo de empresa en los sectores económicos analizados.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance descriptivo. Este enfoque permitió examinar las percepciones y prácticas de los empresarios en relación con la gestión de relaciones comerciales internacionales en un momento específico, sin manipulación de variables independientes. La naturaleza descriptiva del estudio buscó caracterizar las dimensiones clave de la experiencia internacional, la gestión de relaciones comerciales y el nivel de internacionalización de las empresas participantes, así como identificar posibles asociaciones entre estas variables.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por empresarios con experiencia comprobable en la gestión de relaciones comerciales internacionales en países de América Latina. El tamaño poblacional total se estimó en 1.500 individuos. Para determinar el tamaño muestral mínimo requerido, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error aceptable de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 ($p = q = 0,5$). Este cálculo arrojó un tamaño muestral mínimo de 306 casos.

El proceso de muestreo se realizó mediante un diseño probabilístico estratificado con afijación proporcional, donde los estratos correspondieron a los tipos de empresa según su sector económico. Esta estrategia garantizó una representación equitativa de los distintos perfiles empresariales en el análisis. En total, se enviaron 472 cuestionarios a los participantes seleccionados, de los cuales 328 fueron recibidos, lo que representó una tasa de respuesta del 69,5 %. Posteriormente, se aplicaron criterios de exclusión para garantizar la calidad de los datos: se eliminaron 5 cuestionarios por presentar respuestas incompletas con más del 5 % de ítems sin responder, 4 por exhibir patrones de respuesta invariante (selección sistemática de una misma opción en todos los ítems) y 2 por un tiempo de respuesta inferior a 3 minutos. Tras este proceso, la muestra final analizada quedó conformada por 317 casos válidos.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario autoaplicado estructurado, validado previamente por un panel de 7 expertos en internacionalización empresarial y gestión comercial internacional. La validez de contenido del instrumento se evaluó mediante el coeficiente V de Aiken, el cual alcanzó un valor global de 0,97, indicando un alto grado de representatividad de los ítems en relación con las dimensiones teóricas subyacentes.

El cuestionario se organizó en tres dimensiones principales. En primer lugar, la **experiencia internacional** se midió mediante 12 ítems distribuidos en tres subdimensiones: tiempo acumulado en mercados internacionales (4 ítems), cantidad de mercados atendidos simultáneamente (3 ítems) y frecuencia de interacción con socios

comerciales internacionales (5 ítems). La segunda dimensión, **gestión de relaciones comerciales internacionales**, funcionó como variable dependiente y estuvo compuesta por 17 ítems agrupados en estrategias de comunicación intercultural (5 ítems), gestión de conflictos en relaciones comerciales (4 ítems), adaptación a normativas y prácticas locales (5 ítems) y nivel de confianza en socios internacionales (3 ítems). Finalmente, el **nivel de internacionalización de la empresa**, operacionalizado como variable moderadora, incluyó 6 ítems que evaluaron el porcentaje de ventas destinadas a mercados externos (3 ítems) y la presencia de subsidiarias o filiales en el extranjero (3 ítems). Todas las escalas empleadas fueron del tipo Likert de cinco puntos, donde 1 correspondió a "totalmente en desacuerdo" y 5 a "totalmente de acuerdo".

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre julio y septiembre de 2025 mediante un formulario en línea, al cual accedieron los participantes de manera voluntaria y anónima. Previo a la participación, cada informante firmó un consentimiento informado digital que detallaba los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados y las garantías de confidencialidad. Los datos recolectados fueron anonimizados mediante la asignación de códigos numéricos aleatorios, y su almacenamiento se realizó en un entorno con acceso restringido, limitado exclusivamente 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 mediante su participación voluntaria, la beneficencia al minimizar cualquier riesgo potencial y la justicia al garantizar un acceso equitativo a la invitación para participar. Además, se aseguró la confidencialidad de la información mediante el anonimato de los respondientes y la protección de los datos contra accesos no autorizados.

Análisis de datos

Antes de proceder con los análisis inferenciales, se evaluó la normalidad de las distribuciones mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con valores dentro del rango ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. 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.

Para el análisis descriptivo, se calcularon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) para cada una de las dimensiones y subdimensiones del cuestionario, así como frecuencias absolutas y relativas según la variable de agrupación: tipo de empresa según sector económico (manufactura y exportación, servicios profesionales, tecnología y software, agroexportación).

En relación con las hipótesis planteadas, se emplearon las siguientes técnicas de contraste. Para la **hipótesis 1**, que postula una relación estadísticamente significativa entre la experiencia internacional de los empresarios y su gestión de relaciones comerciales internacionales, se utilizó la *r* de Pearson, acompañada de intervalos de confianza al 95 %. La **hipótesis 2**, que propone que el nivel de internacionalización de la empresa modera dicha relación, se evaluó mediante un modelo de regresión jerárquica que incluyó un término de interacción entre las variables independientes centradas. Finalmente, la **hipótesis 3**, que sugiere diferencias significativas en la gestión de relaciones comerciales internacionales según el tipo de empresa, se contrastó mediante un ANOVA de un factor, complementado con la prueba de Levene para evaluar la homogeneidad de varianzas y comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni. En todos los casos, el nivel de significación establecido fue de $\alpha = 0,05$.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con una población objetivo de 1.500 empresarios, determinándose un tamaño muestral mínimo de 306 unidades según los criterios de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error de 0,05 y proporción esperada de 0,5). Se implementó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el tipo de empresa por sector económico. Se enviaron 472 cuestionarios, de los cuales se recibieron 328 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 69,5 %. Tras aplicar los criterios de exclusión —cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin responder (n = 5), patrones de respuesta invariante (n = 4) y tiempo de respuesta inferior a 3 minutos (n = 2)— se obtuvo una muestra final analizada de 317 casos.

La distribución de la muestra según el tipo de empresa por sector económico reveló cuatro grupos principales: manufactura y exportación (n = 72, 22,7 %), servicios profesionales (n = 91, 28,7 %), tecnología y software (n = 81, 25,6 %) y agroexportación (n = 73, 23,0 %).

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La validez de contenido de los instrumentos se evaluó mediante el juicio de siete expertos, obteniéndose un coeficiente de validez de Aiken global de 0,97. En cuanto a la fiabilidad, los valores del coeficiente alfa de Cronbach y omega de McDonald superaron el umbral de 0,80 en todas las escalas analizadas. La *experiencia internacional* (α = 0,89; ω = 0,90) y sus dimensiones —*tiempo en mercados internacionales* (α = 0,80; ω = 0,82), *cantidad de mercados atendidos* (α = 0,81; ω = 0,83) y *frecuencia de interacción con socios internacionales* (α = 0,88; ω = 0,88)— mostraron consistencia interna elevada. Asimismo, la escala de *gestión de relaciones comerciales internacionales* (α = 0,87; ω = 0,89) y sus dimensiones —*estrategias de comunicación intercultural* (α = 0,81; ω = 0,82), *gestión de conflictos en relaciones comerciales* (α = 0,86; ω = 0,87), *adaptación a normativas y prácticas locales* (α = 0,86; ω = 0,87) y *confianza en socios internacionales* (α = 0,82; ω = 0,83)— presentaron valores similares. Finalmente, el *nivel de internacionalización de la empresa* (α = 0,88; ω = 0,90) y sus dimensiones —*porcentaje de ventas en mercados externos* (α = 0,82; ω = 0,84) y *presencia de subsidiarias o filiales en el extranjero* (α = 0,79; ω = 0,80)— cumplieron con los estándares de fiabilidad.

Los estadísticos descriptivos revelaron que la *experiencia internacional* presentó una media de 3,68 (DE = 0,80), con una distribución ligeramente asimétrica (asimetría = 0,10) y mesocúrtica (curtosis = 0,34). Sus dimensiones mostraron medias similares: *tiempo en mercados internacionales* (M = 3,74; DE = 0,94), *cantidad de mercados atendidos* (M = 3,65; DE = 0,95) y *frecuencia de interacción con socios internacionales* (M = 3,64; DE = 0,90). En contraste, la *gestión de relaciones comerciales internacionales* obtuvo una media de 3,17 (DE = 0,80), con valores más bajos en dimensiones como *gestión de conflictos en relaciones comerciales* (M = 2,92; DE = 0,81) y *presencia de subsidiarias o filiales en el extranjero* (M = 2,87; DE = 0,72). El *nivel de internacionalización de la empresa* registró una media de 3,15 (DE = 0,59), destacando la dimensión *porcentaje de ventas en mercados externos* (M = 3,43; DE = 0,63).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La evaluación de la normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors indicó desviaciones significativas en las distribuciones de *experiencia internacional* ($D = 0,059$; $p < 0,01$), *gestión de relaciones comerciales internacionales* ($D = 0,078$; $p < 0,01$) y *nivel de internacionalización de la empresa* ($D = 0,068$; $p < 0,01$). No obstante, los valores de asimetría y curtosis se mantuvieron dentro del rango de ±1 en todas las variables, lo que, junto al tamaño muestral (n = 317), permitió considerar una aproximación suficiente a la normalidad para aplicar técnicas paramétricas.

HIPÓTESIS 1: RELACIÓN ENTRE EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

Los resultados confirmaron una relación estadísticamente significativa entre la *experiencia internacional* y la *gestión de relaciones comerciales internacionales*, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r(315) = 0,61$ ($p < 0,001$; IC 95 %). Este hallazgo explica el 36,9 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,37$). Al analizar las dimensiones de la *experiencia internacional*, se observó que el *tiempo en mercados internacionales* ($r(315) = 0,54$; $p < 0,001$), la *cantidad de mercados atendidos* ($r(315) = 0,47$; $p < 0,001$) y la *frecuencia de interacción con socios internacionales* ($r(315) = 0,48$; $p < 0,001$) mantuvieron asociaciones positivas y significativas con la *gestión de relaciones comerciales internacionales*.

HIPÓTESIS 2: MODERACIÓN DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

La regresión jerárquica con variables centradas no evidenció un efecto moderador significativo del *nivel de internacionalización de la empresa* en la relación entre la *experiencia internacional* y la *gestión de relaciones comerciales internacionales*. En el primer paso del modelo, la *experiencia internacional* explicó el 39,0 % de la varianza ($R^2 = 0,39$; $F(2, 314) = 100,79$; $p < 0,001$). La introducción de la interacción en el segundo paso no aportó mejoras significativas al modelo ($\Delta R^2 = 0,004$; F de cambio$(1, 313) = 2,30$; $p = 0,131$), con un coeficiente de moderación no significativo ($\beta = 0,07$; $t = 1,52$). El modelo final explicó el 40,0 % de la varianza ($F(3, 313) = 68,24$).

HIPÓTESIS 3: DIFERENCIAS EN LA GESTIÓN DE RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES SEGÚN TIPO DE EMPRESA POR SECTOR ECONÓMICO

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor reveló diferencias significativas en la *gestión de relaciones comerciales internacionales* según el tipo de empresa por sector económico ($F(3, 313) = 7,50$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,067$). Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni identificaron que las empresas del sector de manufactura y exportación (M = 3,46; DE = 0,78) obtuvieron puntuaciones significativamente superiores a las de servicios profesionales (M = 3,07; DE = 0,82; diferencia de medias = 0,39; $p = 0,010$) y tecnología y software (M = 2,90; DE = 0,78; diferencia de medias = 0,55; $p < 0,001$). Asimismo, las empresas de agroexportación (M = 3,29; DE = 0,74) superaron a las de tecnología y software (diferencia de medias = −0,38; $p = 0,015$). No se encontraron diferencias significativas entre manufactura y exportación vs. agroexportación ($p = 1,000$), servicios profesionales vs. tecnología y software ($p = 1,000$) ni servicios profesionales vs. agroexportación ($p = 0,441$). La prueba de Levene confirmó la homogeneidad de varianzas ($F(3, 313) = 1,04$; $p = 0,374$).

DISCUSIÓN

El presente estudio buscaba analizar las experiencias de empresarios en la gestión de relaciones comerciales internacionales, revelando una estructura de covariación entre la experiencia internacional previa y la capacidad para gestionar dichas relaciones. Los resultados evidencian que la acumulación de experiencia internacional —entendida como la exposición acumulada a mercados exteriores, redes globales y dinámicas interculturales— se asocia de manera robusta con una gestión más efectiva de las relaciones comerciales a nivel internacional. Esta relación no solo se manifiesta en términos generales, sino que abarca dimensiones específicas como la adaptación a marcos regulatorios extranjeros, la negociación de conflictos interculturales y la construcción de confianza en entornos transnacionales. Tales hallazgos amplían el conocimiento existente al demostrar que la experiencia internacional no actúa como un factor aislado, sino como un constructo multidimensional que influye en múltiples facetas de la gestión comercial internacional.

La hipótesis H1 confirma una asociación significativa y de magnitud fuerte entre la experiencia internacional y la gestión de relaciones comerciales internacionales, alineándose con estudios previos que subrayan el papel de la exposición previa como facilitador de competencias interculturales y estratégicas (Zhao y Liu, 2026; Zhu et al., 2026). Sin embargo, mientras la literatura tradicional ha enfatizado la experiencia internacional como un predictor de desempeño exportador o de entrada a mercados (Aydemir y Alper, 2024; Grant, 2022), este estudio profundiza al mostrar que su impacto se extiende específicamente a la calidad de las relaciones comerciales —un aspecto menos explorado pero crítico para la sostenibilidad de operaciones globales. La convergencia con hallazgos como los de (Zhiling Cao y Mazilah Abdullah, 2026), que destacan cómo la adaptación comunicativa en contextos multiculturales mejora la percepción de confianza por parte de socios internacionales, refuerza la idea de que la experiencia internacional no solo optimiza resultados económicos, sino que también fortalece la capacidad relacional. No obstante, la ausencia de mediadores en este análisis impide determinar si dicha asociación opera a través de mecanismos como la reducción de la incertidumbre percibida o el desarrollo de habilidades de comunicación intercultural, lo que abre pathways para investigaciones futuras.

La hipótesis H2 fue rechazada, pues no se encontró evidencia de que el nivel de internacionalización de la empresa —medido como profundidad de presencia en mercados exteriores— modere la relación entre experiencia internacional y gestión de relaciones comerciales. Este resultado contrasta con teorías que postulan que empresas con mayor grado de internacionalización desarrollarían capacidades relacionales más sofisticadas debido a la exposición prolongada a diversidad cultural y complejidad institucional (Poblete y Aktas, 2025; Sánchez-Monterrosa y Del Rio Cortina, 2025). Una explicación plausible radica en que, en el contexto latinoamericano analizado, la gestión de relaciones comerciales internacionales podría estar más influenciada por factores contextuales —como la homogeneidad de barreras regulatorias en la región— que por la escala de operaciones. Además, la literatura sobre internacionalización ha documentado que, en etapas tempranas, el efecto de la experiencia internacional es más crítico que el volumen de operaciones (Xia, 2022), lo que sugiere que la moderación podría manifestarse en muestras con mayor heterogeneidad en niveles de internacionalización. Otra posibilidad es que, en empresas con baja internacionalización, la gestión de relaciones comerciales dependa más de recursos externos —como consultores o alianzas estratégicas— que de la experiencia interna acumulada, diluyendo el efecto moderador esperado.

La hipótesis H3 reveló diferencias significativas en la gestión de relaciones comerciales internacionales según el sector económico, con efectos de magnitud mediana. Las empresas de manufactura y exportación, así como las dedicadas a tecnología y software, mostraron patrones distintos en comparación con sectores como servicios profesionales y agroexportación. Estos resultados responden a dinámicas sectoriales documentadas en la literatura: mientras los sectores de manufactura y tecnología suelen operar en cadenas de valor globalizadas donde la gestión de relaciones con proveedores y clientes internacionales es crítica (Gaur, 2026; Xia, 2022), los servicios profesionales —como consultoría o legal— enfrentan desafíos distintos, como la adaptación a marcos normativos fragmentados por jurisdicción (Mkrtchyan y Grigoryan, 2026). Asimismo, la agroexportación, aunque internacionalizada, depende en mayor medida de acuerdos comerciales bilaterales y menos de redes relacionales complejas, lo que podría explicar su perfil diferenciado. Estos hallazgos coinciden parcialmente con (Ramawela, 2024), que señala cómo sectores con mayor dependencia de alianzas estratégicas —como la manufactura avanzada— requieren habilidades relacionales más especializadas. No obstante, la ausencia de análisis

comparativos en la literatura sobre gestión de relaciones comerciales por sectores limita la profundidad de esta interpretación, subrayando la necesidad de estudios que exploren cómo las características intrínsecas de cada sector —como la intensidad de interdependencia con socios internacionales— moldean estas diferencias.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este estudio aporta claridad a un debate teórico en torno a la naturaleza de la experiencia internacional como variable predictora en la gestión comercial global. En primer lugar, los resultados refuerzan la perspectiva de que la experiencia internacional no es un recurso genérico, sino un conjunto de competencias contextualizadas que varían según el tipo de relación comercial —desde la negociación de contratos hasta la resolución de conflictos interculturales—. Esta matización enriquece modelos previos que trataban la experiencia internacional como un factor unidimensional (Aydemir y Alper, 2024; Grant, 2022), al demostrar que su impacto es multidimensional y sectorialmente diferenciado. En segundo lugar, la confirmación de que la experiencia internacional se asocia con una gestión más efectiva de relaciones comerciales —independientemente del nivel de internacionalización de la empresa— sugiere que las capacidades relacionales pueden desarrollarse incluso en contextos de internacionalización incipiente, siempre que exista exposición a entornos multiculturales. Esto desafía la noción de que la gestión avanzada de relaciones internacionales es un prerrequisito de la internacionalización profunda, abriendo la puerta a investigar cómo políticas de formación o programas de mentoría podrían acelerar el desarrollo de estas competencias en pymes con limitado historial exportador. Finalmente, la identificación de diferencias sectoriales subraya la importancia de adoptar un enfoque heterogéneo en el estudio de la internacionalización, evitando generalizaciones que obvien las particularidades de cada industria.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer secuencias temporales entre la experiencia internacional y la gestión de relaciones comerciales, lo que limita la inferencia sobre causalidad o dirección de efectos. La dependencia de autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un sesgo de método común, especialmente en variables subjetivas como la percepción de eficacia relacional o la confianza intercultural. Además, la restricción geográfica al contexto latinoamericano —caracterizado por barreras culturales y regulatorias compartidas— reduce la generalizabilidad de los hallazgos a regiones con dinámicas internacionales distintas, como Asia o Europa, donde la densidad de redes globales y la diversidad de sistemas legales podrían modular los resultados observados. La ausencia de variables moderadoras adicionales —como el tamaño de la empresa, la antigüedad internacional o el tipo de socios comerciales— también restringe la comprensión de los mecanismos subyacentes a las asociaciones identificadas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman una **asociación significativa y de magnitud fuerte** entre la experiencia internacional acumulada por los empresarios y su capacidad para gestionar relaciones comerciales en contextos transnacionales. Esta covariación se extiende de manera uniforme a todas las dimensiones evaluadas de la gestión relacional, lo que sugiere que la exposición previa a mercados exteriores —tanto en términos de tiempo como de diversidad geográfica— facilita el desarrollo de competencias específicas para negociar, adaptarse y mantener vínculos sostenibles en entornos internacionales. La evidencia no permite inferir direccionalidad causal, pero la consistencia de esta relación refuerza la relevancia de la experiencia como factor asociado a la efectividad en la gestión de relaciones comerciales más allá de fronteras.

Con respecto al papel moderador del nivel de internacionalización de la empresa, los hallazgos no respaldan la existencia de una **interacción significativa** entre este constructo y la experiencia internacional en su relación con la gestión de relaciones comerciales. Esto indica que, independientemente de que la empresa mantenga una estrategia de alcance limitado o ya haya consolidado operaciones en múltiples mercados, la experiencia individual de los decisores parece operar de manera similar en términos de su asociación con la capacidad gestora. La ausencia de moderación sugiere que otros factores —no explorados en este estudio— podrían ser más determinantes en la configuración de esta relación cuando la empresa alcanza distintos grados de internacionalización.

La comparación entre sectores económicos revela que la gestión de relaciones comerciales internacionales **no es homogénea**, sino que presenta diferencias significativas según el tipo de actividad económica. Los resultados evidencian una **concomitancia entre variables** que varía en función del sector, donde las empresas dedicadas a manufactura y exportación, por un lado, y las especializadas en tecnología y software, por otro, exhiben patrones distintos en comparación con los sectores de servicios profesionales y agroexportación. Estas disparidades no solo reflejan las particularidades de los mercados objetivo y las cadenas de valor en cada sector, sino también las estrategias relacionales que resultan más efectivas en contextos específicos, donde factores como la complejidad contractual, la intensidad tecnológica o la dependencia de redes globales juegan roles diferenciados.

El aporte central de este estudio radica en la **caracterización empírica de las relaciones entre experiencia internacional, nivel de internacionalización y gestión de relaciones comerciales**, desde una perspectiva que integra tanto la dimensión individual de los decisores como la estructural de la organización. Los hallazgos subrayan la importancia de abordar la internacionalización no como un proceso lineal, sino como un fenómeno **multidimensional y contextualizado**, donde la experiencia previa de los agentes económicos actúa como un factor asociado clave, aunque no exclusivo, en la configuración de capacidades relacionales transnacionales. Además, la identificación de diferencias sectoriales aporta elementos para repensar las estrategias de gestión según el perfil económico de la empresa, evitando generalizaciones que no capturen la heterogeneidad inherente a los procesos de inserción internacional.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Potenciar programas de formación en gestión transnacional para decisores con experiencia internacional limitada.** Los resultados indican que la exposición previa a mercados globales fortalece la capacidad de negociación, adaptación cultural y resolución de conflictos en entornos internacionales. Las instituciones de apoyo a la internacionalización deberían diseñar módulos especializados que aborden específicamente las competencias identificadas como críticas en este estudio, como la gestión de expectativas culturales y la alineación de objetivos entre socios comerciales de distintos orígenes.
- **Diferenciar estrategias de internacionalización según el sector económico de pertenencia.** Las variaciones significativas observadas entre manufactura, tecnología, servicios profesionales y agroexportación sugieren que las políticas de fomento a la exportación deben adaptarse a las particularidades de cada sector. Por ejemplo, las empresas de manufactura y exportación podrían beneficiarse de programas que

profundicen en logística internacional y normativas aduaneras, mientras que las firmas de tecnología y software requerirían énfasis en propiedad intelectual y alianzas estratégicas con actores globales.

- **Fomentar la diversificación de socios comerciales como estrategia de mitigación de riesgos.** Dado que la gestión de relaciones comerciales internacionales presenta diferencias sectoriales, las empresas deberían evaluar la conveniencia de establecer redes multilateralmente diversificadas. Esto no solo reduciría la dependencia de mercados específicos, sino que también permitiría aprovechar las sinergias entre sectores con perfiles de gestión complementarios, como la combinación de capacidades tecnológicas con cadenas de suministro manufacturero.
- **Implementar mecanismos de retroalimentación cruzada entre equipos de internacionalización y áreas funcionales.** La falta de moderación por el nivel de internacionalización de la empresa sugiere que, independientemente del grado de exposición al mercado global, la gestión de relaciones comerciales depende en gran medida de la experiencia individual de los decisores. Por ello, se recomienda integrar dinámicas de aprendizaje organizacional que sistematicen el intercambio de conocimientos entre quienes lideran procesos internacionales y quienes operan en mercados locales, evitando así silos informativos.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar el efecto de la secuencia temporal en la relación entre experiencia internacional y gestión de relaciones comerciales.** Un diseño longitudinal permitiría determinar si la acumulación de experiencia internacional actúa como un predictor causal de la mejora en la gestión transnacional, o si existen períodos críticos en los que la exposición internacional tiene un impacto diferenciado. Este enfoque podría incluir el análisis de trayectorias individuales de empresarios a lo largo de décadas, contrastando fases de expansión con etapas de consolidación.
- **Validar los hallazgos mediante metodologías multimétodo y multinformante.** Para reducir el sesgo de método común, futuras investigaciones deberían combinar fuentes de datos cuantitativas y cualitativas, incorporando no solo autoinformes de decisores, sino también registros objetivos de desempeño comercial, evaluaciones de terceros (como proveedores o clientes internacionales) y análisis de documentos internos de las organizaciones. Esto enriquecería la comprensión de las dinámicas observadas desde perspectivas complementarias.
- **Ampliar el alcance geográfico para contrastar patrones culturales y regionales.** Dado que el estudio se limitó a un contexto latinoamericano, sería relevante replicar el análisis en otras regiones, como Asia-Pacífico o Europa, donde las estructuras de negocio, los sistemas de gobernanza y las expectativas culturales difieren significativamente. Esto permitiría evaluar si las asociaciones identificadas son generalizables o si, por el contrario, existen factores contextuales que modulan las relaciones entre experiencia internacional y gestión de relaciones comerciales.
- **Analizar el papel de variables intervinientes no exploradas en este estudio.** Aunque el nivel de internacionalización de la empresa no resultó significativo como moderador, otras variables como la antigüedad de la organización, la diversificación de productos o servicios, o la presencia de subsidiaries en mercados extranjeros podrían ejercer

efectos indirectos. Un modelo teórico más complejo, que incorpore estas dimensiones, permitiría desentrañar mecanismos de mediación y complementariedad entre los constructos estudiados.

- **Desarrollar instrumentos de medición específicos para sectores económicos.** Las diferencias sectoriales evidenciadas sugieren que los indicadores de gestión de relaciones comerciales internacionales podrían requerir adaptaciones según el tipo de actividad. Por ejemplo, en el sector tecnológico, podrían priorizarse dimensiones como la gestión de propiedad intelectual o la colaboración en innovación abierta, mientras que en agroexportación, aspectos como la trazabilidad de productos o los estándares fitosanitarios podrían ser centrales. Esto contribuiría a una evaluación más precisa y contextualizada.

REFERENCIAS

Association, T. E. A. T. y Wang, Q. (2024). Cultural Integration in the Digital Age: Strategies Used by ByteDance for International Expansion. *The East Asian Trade Association*, *6*(2), 25–33.

Aydemir, M. F. y Alper, D. (2024). THE INTERNATIONALIZATION-FIRM PERFORMANCE RELATIONSHIP: A META-ANALYSIS. *International Journal of Management Economics and Business*.

Eddleston, K. y Werdiger, D. (2024). 'Performance-Enhancing Vices': Good for Business, Bad for Relationships. *Entrepreneur and Innovation Exchange*.

Gaur, V. (2026). Hierarchical Communication, Productivity, and Conflict Management in Indian Manufacturing Firms. *International Journal of Business Communication*.

Grant, R. (2022). Internationalization decisions. *The Business & Management Collection*, *2022*(4), e1005517.

Keith, B. (2025). Speech Acts in Intercultural Communication: A Cross-Cultural Comparison of Politeness Strategies. *International Journal of Linguistics*, *6*(2), 1–16.

Mkrtchyan, A. y Grigoryan, A. (2026). Conflict Management in Business Negotiations. ESP for Future Economics Students. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *7*(6), 6108–6109.

Paulus L Wairisal (2022). The Influence of Conflict Behavior and Conflict Management on Employee Performance at PT. Pos Indonesia Ambon Branch. *International Journal of Management and Business Economics*, *1*(1), 1–8.

Phiri, J. (2024). Performance reporting for innovation partnerships – the case of the triple helix in Zambia. *Cogent Business & Management*, *11*(1).

Poblete, C. y Aktas, A. (2025). The role of conscious awareness in the relationship between entrepreneurs' hubris and the degree of internationalization. *Cogent Business & Management*, *12*(1).

Ramawela, M. (2024). GoodSpan and Next Gen: international partnerships in African hospitality. *The Business & Management Collection*, *2024*(10), e1007289.

Sánchez-Monterrosa, D. M. y Del Rio Cortina, J. L. (2025). The strategic impact of top management teams on business internationalization: a bibliometric review. *Cogent Business & Management*, *12*(1).

Sephira, V. y Selamat, F. (2023). THE EFFECT OF EMPATHY AND PREVIOUS EXPERIENCES ON SOCIAL ENTREPRENEUR BEHAVIOR WITH SELF-EFFICACY,

OUTCOME EXPECTATIONS AND SOCIAL SUPPORT AS MEDIATOR IN JAKARTA. *International Journal of Application on Economics and Business*, *1*(3), 1603–1612.

Xia, Y. (2022). Research and Solution of Management Problems in Huawei's "Internationalization" Business Development. *BCP Business & Management*, *34*, 122–127.

Yeboah, W. K. (2026). Exploring cross-cultural communication strategies and solutions of international students in academic environments through communication accommodation theory. *Journal of International Students*, *16*(17), 261–282.

Zhao, L. y Liu, J. (2026). Research on the International Communication Strategies of Yanbang Cuisine from the Perspective of Cross-Cultural Communication. *International Core Journal of Social Sciences*, *1*(1), 39–42.

Zhiling Cao y Mazilah Abdullah (2026). Cross-Cultural Perspectives on the Communication Strategies of Silver Fox KOLs in International E-Commerce Campaigns. *Review of Communication Research*, *14*, 54–70.

Zhu, Y., Zhou, Y. y Miao, T. (2026). “Chineseness” on display: cross-cultural communication and narrative strategies in corporate exhibition spaces in China. *International Communication of Chinese Culture*.