SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS POR EMPRESARIOS AL PROCESO DE EXPANSIÓN HACIA MERCADOS EXTRANJEROS

MEANINGS ATTRIBUTED BY ENTREPRENEURS TO THE PROCESS OF EXPANSION INTO FOREIGN MARKETS

Antony Mark Huaynapata Barrera
Blackwell Global University | antony.huaynapata@iempresa.edu.pe | https://orcid.org/0009-0004-8302-9833

Ivan Ticona Calloapaza
Blackwell Global University | iticona@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-5996-9412

RESUMEN
Este estudio analiza los significados atribuidos por empresarios al proceso de expansión hacia mercados extranjeros mediante un enfoque cualitativo, empleando un diseño de estudio de caso múltiple con perspectiva fenomenológica. La muestra, compuesta por 16 empresarios con experiencia en internacionalización de empresas de mediano y gran tamaño, revela que las motivaciones subyacentes se estructuran en torno a tres ejes: la búsqueda de **crecimiento orgánico** como respuesta a limitaciones sistémicas, la **reconfiguración estratégica** del modelo de negocio —interpretando desafíos regulatorios o técnicos como oportunidades de diferenciación—, y la **legitimación institucional**, especialmente en sectores tradicionales donde la diversificación geográfica actúa como símbolo de modernidad. Los resultados evidencian que la internacionalización trasciende lo económico, incidiendo en la percepción social de la empresa y configurándose como un proceso de aprendizaje forzado. La construcción de significados se vincula a experiencias clave que operan como puntos de inflexión en la percepción empresarial, caracterizando la expansión internacional como un fenómeno de **significación dinámica** donde los actores atribuyen sentidos múltiples y entrelazados al proceso.

Palabras clave: significados atribuidos, internacionalización empresarial, percepciones estratégicas, crecimiento orgánico, legitimación institucional

ABSTRACT
This study examines the meanings ascribed by entrepreneurs to the process of expanding into foreign markets using a qualitative approach, employing a multiple-case study design with a phenomenological perspective. The sample, consisting of 16 entrepreneurs with experience in internationalizing medium and large-sized firms, reveals that underlying motivations are structured around three core axes: the pursuit of **organic growth** as an adaptive response to systemic limitations, the **strategic reconfiguration** of the business model—where regulatory or technical challenges are reinterpreted as competitive differentiation opportunities—and **institutional legitimacy**, particularly in traditional sectors where geographic diversification serves as a symbolic marker of modernity. Findings indicate that internationalization extends beyond economic dimensions, influencing the social perception of firms and shaping a **forced learning process**. The construction of meanings is linked to pivotal experiences acting as tipping points in entrepreneurial perception, characterizing foreign market expansion as a **dynamic signification phenomenon** where multiple and intertwined meanings are attributed by actors.

Keywords: attributed meanings, firm

internationalization, strategic perceptions, organic growth, institutional legitimacy

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La expansión hacia mercados extranjeros constituye un fenómeno central en el campo de la internacionalización empresarial, cuya comprensión trasciende el análisis de estrategias operativas para adentrarse en las *representaciones subjetivas* que los agentes económicos construyen durante el proceso. En las últimas décadas, la literatura ha consolidado un enfoque multidimensional que integra tanto las *acciones concretas* —como las etapas de internacionalización, las modalidades de entrada o los desafíos logísticos— ue las *percepciones cognitivas* que orientan las decisiones estratégicas (Benabed, 2023; Celik et al., 2024). Este marco teórico ha evidenciado que las empresas no operan en un vacío cultural o institucional, sino que interpretan su entorno a través de filtros idiosincrásicos, donde convergen motivaciones económicas, valores organizacionales y experiencias previas (Jaufenthaler et al., 2024; Vasileiou et al., 2023). En el contexto latinoamericano, este fenómeno adquiere particular relevancia debido a la heterogeneidad de sus mercados emergentes, donde las barreras no tarifarias, la inestabilidad regulatoria y la distancia cultural exigen una adaptación constante de las percepciones empresariales (Noronha, 2021; Loureiro, 2022). No obstante, persiste un vacío en la caracterización de cómo estos significados atribuidos —motivaciones, valores y experiencias clave— *covarian* con las etapas y estrategias de expansión, especialmente en empresas de mediano y gran porte, cuya capacidad de influencia en sus entornos supera la de las pymes tradicionales.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la teoría de la internacionalización (como el modelo de Uppsala o las etapas de Johanson y Vahlne) ha avanzado en describir los patrones de entrada a mercados extranjeros, su enfoque se ha centrado en variables objetivas —tamaño de la empresa, recursos financieros, redes internacionales— sin explorar con profundidad cómo los empresarios *interpretan* dichos procesos (Benabed, 2023; Kafouros et al., 2022). Esta limitación adquiere mayor relevancia cuando se considera que las decisiones de expansión no son meros cálculos racionales, sino construcciones sociales donde intervienen *valores implícitos*, como la búsqueda de legitimidad, la mitigación de riesgos percibidos o la reproducción de identidades corporativas (Datta et al., 2023; Çavaç y Yıldız, 2024). En América Latina, donde el tejido empresarial está marcado por la concentración de capital en sectores específicos —agroindustria, manufactura, servicios financieros— y por la influencia de contextos políticos volátiles, las percepciones sobre la internacionalización pueden divergir significativamente de los modelos teóricos estándar. Por ejemplo, estudios recientes señalan que en regiones como el Cono Sur, la expansión internacional suele asociarse no solo a ganancias económicas, sino a *proyectos de estatus simbólico* o a la necesidad de diversificar ante crisis locales (Loureiro, 2022; Nicolás Martínez y Rubio Bañón, 2022). Sin embargo, no existe un marco analítico que sistematice estas *asociaciones significativas* entre las acciones estratégicas y las representaciones subjetivas, lo que limita la capacidad de predecir patrones de comportamiento más allá de lo cuantitativo.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta tres dimensiones clave al debate académico. En el plano teórico, contribuye a la *teoría de la internacionalización* al introducir un eje analítico centrado en los significados atribuidos, complementando así los enfoques

basados en recursos o redes. La exploración de cómo los empresarios *categorizan* las motivaciones —desde lo económico hasta lo identitario— y los desafíos —desde lo operativo hasta lo cultural— permite avanzar hacia un modelo más holístico, donde la subjetividad no sea un ruido metodológico, sino un *determinante explicativo* (Jaufenthaler et al., 2024; Choi et al., 2023). En el ámbito práctico, los hallazgos pueden orientar a gobiernos y organismos de promoción del comercio exterior en la diseño de políticas más alineadas con las *percepciones reales* de los actores, evitando intervenciones basadas en supuestos universales. Por ejemplo, si se demuestra que ciertos valores —como la confianza en instituciones locales— *covarian* con la velocidad de internacionalización, las estrategias de apoyo podrían enfocarse en fortalecer dichos valores antes que en capacitaciones técnicas (Oliveira y Johanson, 2021; Mbabu y Gulali, 2024). Metodológicamente, el estudio propone un enfoque cualitativo-inductivo que, sin pretender establecer causalidad, identifica *patrones de concomitancia* entre variables hasta ahora tratadas de manera aislada, lo que enriquece las técnicas de análisis de contenido y las entrevistas en profundidad en estudios de internacionalización (Remus Kono, 2026; Palazzolo, 2024). Este enfoque es especialmente relevante en contextos como el latinoamericano, donde la diversidad cultural y la fragmentación de mercados exigen metodologías flexibles.

MARCO TEÓRICO

LOS SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS POR EMPRESARIOS AL PROCESO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Los significados atribuidos constituyen un constructo multidimensional que agrupa las *percepciones subjetivas*, *concepciones valorativas* y *experiencias formativas* que los empresarios elaboran durante la internacionalización. Desde una perspectiva cognitiva, estos significados operan como *filtros interpretativos* que influyen en la selección de estrategias, la evaluación de riesgos y la asignación de recursos (Jaufenthaler et al., 2024; Vasileiou et al., 2023). Tres dimensiones estructuran este constructo:

- **Motivaciones subyacentes:** Incluyen desde incentivos económicos —como la búsqueda de mercados o la optimización de costos— hasta motivaciones no económicas, tales como la *legitimación organizacional*, la *diversificación de riesgos* o la *proyección de identidad corporativa*. Estudios recientes en contextos emergentes señalan que estas motivaciones no son estáticas, sino que *evolucionan* según el ciclo de vida de la empresa y el tipo de mercado objetivo (Datta et al., 2023; Nicolás Martínez y Rubio Bañón, 2022). Por ejemplo, en sectores como el agroexportador, la expansión internacional puede estar ligada a la necesidad de *neutralizar volatilidades cambiarias*, mientras que en manufactura, priman consideraciones de *acceso a tecnología*.
- **Valores asociados:** Comprenden las *creencias normativas* que los empresarios proyectan sobre el proceso, como la importancia de la *confianza interpersonal*, la *adaptación cultural* o la *responsabilidad social corporativa*. Estos valores no son universales: en culturas con alto *colectivismo*, como las latinoamericanas, la expansión internacional puede percibirse como una *obligación social* más que como una oportunidad individual (Jaufenthaler et al., 2024; Bohigues et al., 2024). Además, los valores pueden *covariar* con el tipo de estrategia elegida; por ejemplo, empresas que optan por alianzas internacionales suelen atribuir mayor relevancia a la *confianza en socios locales* que aquellas que priorizan la exportación directa (Benabed, 2023; Celik et al., 2024).
- **Experiencias clave:** Agrupa los *episodios formativos* que moldean la percepción del proceso, como fracasos previos, éxitos en mercados

específicos o interacciones con instituciones públicas. Estas experiencias actúan como *sesgos cognitivos* que pueden reforzar o debilitar la disposición a internacionalizarse. Por ejemplo, empresarios con experiencias negativas en mercados con alta corrupción pueden desarrollar una *percepción de riesgo sistemático* que limite su expansión, incluso en contextos favorables (Mahat, 2023; Loureiro, 2022). La literatura reciente destaca que estas experiencias no son lineales, sino que se *reinterpretan* según el momento organizacional (Kafouros et al., 2022; Çavaç y Yıldız, 2024).

Empíricamente, estudios en regiones como el sudeste asiático y Europa del Este han documentado cómo estos significados atribuidos *modulan* la velocidad de internacionalización y la elección de mercados, aunque su análisis en América Latina sigue siendo incipiente (Hu, 2026; Peppino De Rose, 2021). La evidencia sugiere que, en contextos de alta incertidumbre institucional, los empresarios tienden a *sobrevalorar* los riesgos percibidos, lo que puede generar *inercia internacionalizadora* a pesar de oportunidades objetivas (Oliveira y Johanson, 2021; Noronha, 2021).

EL PROCESO DE EXPANSIÓN HACIA MERCADOS EXTRANJEROS

El proceso de expansión internacional se define como la secuencia de *etapas estructuradas*, *estrategias de entrada* y *desafíos operativos* que una empresa implementa para acceder a mercados fuera de su jurisdicción original. Este constructo, central en la teoría de la internacionalización, ha sido modelado desde enfoques gradualistas —como el modelo de Uppsala— hasta perspectivas más disruptivas, que consideran la *internacionalización acelerada* mediante plataformas digitales (Benabed, 2023; Fu et al., 2024). Tres dimensiones lo estructuran:

- **Etapas de internacionalización:** Incluyen desde la *exportación indirecta* (vía intermediarios) hasta la *inversión directa* (filiales o adquisiciones), pasando por joint ventures o licencias. La literatura destaca que estas etapas no son lineales, sino que pueden *reversarse* —como en procesos de *desinternacionalización*— debido a cambios en el entorno o en las percepciones internas (Kafouros et al., 2022; Zhou y Liao, 2024). En América Latina, la secuencia suele estar condicionada por la *disponibilidad de capital* y la *experiencia previa en comercio exterior*, con sectores como el agroalimentario avanzando más rápido hacia etapas de inversión que otros (Noronha, 2021; Mbabu y Gulali, 2024).
- **Estrategias de entrada:** Abarcan modalidades como la *exportación tradicional*, la *exportación electrónica* (vía plataformas como Alibaba o TikTok), las *alianzas estratégicas* o la *inversión verde*. La elección de estas estrategias no es aleatoria, sino que *covaria* con factores como el tamaño de la empresa, el sector y las *percepciones de riesgo* (Celik et al., 2024; Chen, 2025). Por ejemplo, estudios en Turquía y China muestran que las pymes optan por estrategias digitales cuando perciben *barreras culturales o regulatorias* en mercados tradicionales (Celik et al., 2024; Hu, 2026).
- **Desafíos enfrentados:** Comprenden obstáculos de naturaleza *institucional* (regulaciones, aranceles), *cultural* (diferencias en negociación, valores laborales) y *operativa* (logística, acceso a financiamiento). Estos desafíos no son estáticos: su *percepción de gravedad* varía según el contexto. En América Latina, los desafíos institucionales —como la *inestabilidad jurídica* o la *corrupción*— suelen ser *sobrevalorados* en comparación con mercados más estables, lo que puede generar *sesgos en la toma de*

decisiones (Noronha, 2021; Loureiro, 2022).

La evidencia reciente subraya que estos desafíos no actúan de manera aislada, sino que *interactúan* con las percepciones empresariales para configurar *patrones de adaptación*. Por ejemplo, empresas que enfrentan desafíos culturales en mercados como el europeo pueden desarrollar *estrategias de localización acelerada*, mientras que en contextos con barreras regulatorias, la respuesta suele ser la *evitación selectiva* de ciertos mercados (Benabed, 2023; Mbabu y Gulali, 2024).

LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La interacción entre los significados atribuidos y el proceso de expansión internacional se sustenta en tres ejes teóricos: *a)* la *teoría de los marcos cognitivos*, que postula que los individuos interpretan la realidad a través de esquemas mentales preexistentes (Jaufenthaler et al., 2024; Palazzolo, 2024); *b)* la *perspectiva de los valores organizacionales*, que vincula las creencias colectivas con el comportamiento estratégico (Datta et al., 2023; Vasileiou et al., 2023); y *c)* la *teoría de la internacionalización gradual*, que enfatiza cómo las experiencias previas *modulan* la velocidad y el tipo de expansión (Benabed, 2023; Kafouros et al., 2022). Estas bases permiten fundamentar las hipótesis planteadas:

- **Asociación entre significados atribuidos y relevancia percibida en el proceso:** Se espera que los empresarios atribuyan mayor relevancia a aquellas etapas o estrategias que *resuenen* con sus motivaciones dominantes y valores organizacionales. Por ejemplo, si un empresario valora la *autonomía operativa*, es probable que perciba la *inversión directa* como más relevante que una joint venture, donde la dependencia de socios locales podría *contradecir* su marco cognitivo (Choi et al., 2023; Celik et al., 2024).
- **Concomitancia entre valores y motivaciones con estrategias de entrada:** Los valores como la *confianza en instituciones* o la *flexibilidad organizacional* deberían *covariar* con la elección de estrategias. Empresas con alta confianza en socios locales podrían optar por alianzas, mientras que aquellas con *percepciones de riesgo institucional elevado* priorizarían exportación directa o plataformas digitales, que permiten mayor control (Benabed, 2023; Chen, 2025).
- **Influencia de experiencias clave en la interpretación de desafíos:** Las experiencias previas —tanto positivas como negativas— actuarían como *sesgos confirmatorios* en la evaluación de obstáculos. Empresarios con fracasos en mercados con alta corrupción podrían *sobreinterpretar* los riesgos regulatorios en nuevos mercados, incluso cuando las condiciones objetivas sean favorables (Mahat, 2023; Loureiro, 2022).
- **Relación entre desafíos enfrentados y su percepción subjetiva:** La literatura sugiere que los desafíos no se evalúan por su magnitud objetiva, sino por su *congruencia* con los significados atribuidos. Por ejemplo, un desafío cultural puede ser *minimizado* si el empresario valora la *adaptabilidad*, mientras que un obstáculo logístico podría *maximizarse* si se asocia con *pérdida de control* (Oliveira y Johanson, 2021; Mbabu y Gulali, 2024).

Estas *asociaciones significativas* entre variables no implican determinismo causal, sino que proponen un marco para explorar cómo los significados atribuidos *mediatizan* la relación entre las acciones estratégicas y su percepción. En contextos como el latinoamericano, donde la internacionalización suele estar ligada a *proyectos de desarrollo nacional* más que a lógica puramente mercantil, este enfoque adquiere mayor relevancia, pues permite

capturar matices que los modelos tradicionales omiten.

Objetivos e hipótesis
El objetivo general de la investigación es analizar los significados atribuidos por empresarios al proceso de expansión hacia mercados extranjeros. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Qué aspectos del proceso de expansión internacional consideras más relevantes en tu experiencia?
- **P2:** ¿Cómo describirías los valores o motivaciones que te llevaron a expandirte a mercados extranjeros?
- **P3:** ¿Qué experiencias clave han influido en tu percepción sobre la expansión internacional?
- **P4:** ¿Qué desafíos has enfrentado durante el proceso de expansión y cómo los interpretas?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo bajo un diseño de *estudio de caso múltiple* con orientación fenomenológica, conforme a los principios establecidos por **Yin** para la exploración de significados subjetivos en contextos organizacionales complejos. Este diseño permitió examinar las percepciones y experiencias de los empresarios respecto al proceso de expansión internacional desde una perspectiva descriptiva, sin imponer categorías previas al análisis. La selección de este enfoque se fundamentó en la necesidad de capturar la riqueza contextual y las particularidades interpretativas que caracterizan los fenómenos de internacionalización empresarial, donde las motivaciones, barreras y estrategias adoptadas varían según el perfil de la organización y el mercado objetivo.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN
La muestra estuvo constituida por **dieciséis empresarios** con experiencia directa en procesos de expansión internacional, provenientes de organizaciones de mediano y gran tamaño. La selección se realizó mediante *muestreo intencional por criterios*, garantizando la representación de variabilidad en sectores económicos, tamaño empresarial y regiones geográficas de destino. Los criterios de inclusión exigieron, *inter alia*, que los participantes hubieran liderado o participado activamente en al menos una iniciativa de internacionalización en los últimos diez años, así como que ocuparan puestos directivos con responsabilidad estratégica en la toma de decisiones. Este enfoque permitió acceder a voces con conocimiento especializado y capacidad para articular las dimensiones cognitivas, operativas y contextuales del proceso.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
La técnica empleada fue la *entrevista semiestructurada*, diseñada para explorar las narrativas individuales sobre los significados atribuidos a la expansión internacional. El instrumento consistió en una guía temática que abordó ejes como las motivaciones subyacentes, los desafíos percibidos, las estrategias implementadas y las consecuencias organizacionales derivadas de la internacionalización. Las preguntas, formuladas en lenguaje accesible pero con profundidad conceptual, fomentaron la expresión de experiencias personales sin constreñir las respuestas a opciones predeterminadas. Cada entrevista tuvo una duración promedio de **entre 60 y 90 minutos**, registradas íntegramente mediante grabaciones de audio con consentimiento previo de los participantes.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS
El trabajo de campo se desarrolló entre **marzo y junio de 2025**, con sesiones realizadas en modalidad presencial o virtual según la preferencia de los informantes. Previo al inicio de cada entrevista, se

garantizó el *consentimiento informado voluntario*, explicando los objetivos del estudio, los procedimientos de recolección y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Se adoptaron medidas para preservar la **confidencialidad** y el *anonimato*, asignando códigos alfabéticos a cada participante y almacenando los materiales en formatos cifrados. Además, se respetó el derecho a la *desvinculación* en cualquier momento del proceso, sin que ello afectara su relación con la organización. Todas las prácticas cumplieron con los principios éticos universales en investigación con seres humanos, priorizando el respeto a la autonomía y la dignidad de los participantes.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN, TRIANGULACIÓN Y CRITERIOS DE RIGOR CUALITATIVO)

El análisis de los datos se realizó mediante un proceso iterativo de *codificación abierta*, *axial* y *selectiva*, siguiendo el marco propuesto por **Strauss y Corbin**. En una primera fase, las transcripciones textuales se segmentaron en unidades de significado, asignando códigos descriptivos que reflejaran las ideas centrales emergentes. Posteriormente, se procedió a la *categorización* temática, agrupando los códigos en categorías más amplias que capturaran patrones recurrentes en las narrativas, tales como **motivaciones intrínsecas y extrínsecas**, **percepciones de riesgo**, o **estrategias de adaptación cultural**. Para robustecer la validez de los hallazgos, se aplicó *triangulación metodológica*, contrastando las interpretaciones derivadas de las entrevistas con documentos secundarios proporcionados por los participantes, como informes internos o comunicaciones estratégicas.

Los criterios de rigor cualitativo se atendieron mediante la *credibilidad*, lograda a través de la inmersión prolongada en el campo y la retroalimentación con los informantes clave; la *transferibilidad*, facilitada por la descripción detallada del contexto y los criterios de selección; y la *confirmabilidad*, asegurada mediante un proceso de auditoría externa por parte de un par académico independiente. Finalmente, la *dependencia* se gestionó mediante la transparencia en la presentación de los datos y la justificación explícita de las decisiones analíticas.

RESULTADOS

MOTIVACIONES SUBYACENTES Y VALORES ASOCIADOS A LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Los testimonios revelan que las motivaciones para la expansión internacional se estructuran en torno a tres ejes centrales: la **búsqueda de crecimiento orgánico**, la **reconfiguración estratégica del modelo de negocio** y la **legitimación institucional** mediante la diversificación geográfica. En todos los casos, estos impulsos no se presentan como decisiones racionales aisladas, sino como parte de una narrativa empresarial más amplia, donde la internacionalización actúa como catalizador de transformaciones identitarias y operativas.

En primer lugar, la **necesidad de escalar volúmenes de producción** emerge como el detonante más recurrente. Los empresarios describen este proceso como una *obligación estructural* derivada de la saturación de mercados domésticos, donde la capacidad instalada ya no encuentra demanda suficiente para sostener la rentabilidad esperada. Un directivo del sector agroindustrial expresa:

"Llegamos a un punto en el que, si no salíamos, la empresa se asfixiaba. No era solo vender más, sino ***redefinir qué era posible hacer*** *con nuestros recursos. El mercado local nos había dado todo lo que podía dar; el resto era explorar territorios donde otros no habían visto oportunidades."*

La interpretación de este testimonio sugiere que la expansión internacional no se concibe como un fin en sí mismo, sino como una **reacción adaptativa** a limitaciones sistémicas. La metáfora de la asfixia refleja una percepción de *urgencia operativa*, donde

la internacionalización se vive como un **mecanismo de supervivencia estratégica** antes que como una opción discrecional.

Un segundo eje de motivación gira en torno a la **reconfiguración del valor percibido** del producto o servicio en mercados extranjeros. Aquí, los empresarios destacan la capacidad de la internacionalización para **elevar el posicionamiento de marca** mediante la exposición a estándares de calidad o expectativas de consumo más exigentes. Un caso ilustrativo es el de un fabricante de componentes electrónicos:

*"En Europa nos exigieron certificaciones que aquí ni siquiera pedían. Al principio fue un dolor de cabeza, pero luego entendimos que **eso nos obligaba a mejorar**. Hoy, cuando un cliente local pregunta por nuestros procesos, podemos decir que cumplimos con normativas que ni ellos conocen."*

Este fragmento evidencia cómo la internacionalización se internaliza como un **proceso de aprendizaje forzado**, donde los desafíos regulatorios o técnicos se reinterpretan como *oportunidades de diferenciación competitiva*. La marca no solo accede a nuevos mercados, sino que **redefine su propia identidad** a través del contraste con estándares externos.

Finalmente, la **legitimación institucional** aparece como un valor latente, especialmente en sectores tradicionales donde la expansión internacional opera como **sello de modernidad**. Un empresario del sector textil comenta:

*"Mis padres siempre dijeron que éramos una empresa familiar, pero cuando abrimos en Asia, de repente **el banco nos trataba diferente**. Ya no éramos 'los de siempre'; éramos una empresa con proyección. Eso cambió hasta cómo nos veían nuestros propios empleados."*

Este testimonio ilustra cómo la internacionalización trasciende lo económico para incidir en la **percepción social de la empresa**. La diversificación geográfica no solo amplía mercados, sino que **reconfigura la narrativa corporativa**, otorgando un capital simbólico que facilita el acceso a recursos financieros, talento o incluso reconocimiento sectorial.

EXPERIENCIAS CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADOS

Las experiencias que marcan un antes y después en la percepción de los empresarios sobre la internacionalización se agrupan en torno a tres hitos: **el primer fracaso estratégico**, **el encuentro con actores locales clave** y **la adaptación a contextos culturales no anticipados**. Estos momentos no se limitan a ser eventos puntuales, sino que actúan como *puntos de inflexión* que redefinen la relación del empresario con el proceso de expansión.

El **primer fracaso** —ya sea una inversión mal calculada, un incumplimiento contractual o una mala adaptación al mercado— emerge como el episodio más citado para explicar el paso de una visión *idealizada* a una *realista* de la internacionalización. Un caso representativo es el de un distribuidor de maquinaria agrícola:

*"En México invertimos en un almacén enorme antes de entender que la logística local era un caos. Perdimos seis meses de ventas y casi quebramos. **Eso me enseñó que los números en el papel no son el mercado real**. Desde entonces, cada paso lo pensamos con un plan B, y no solo con proyecciones."*

La interpretación de este relato subraya cómo el fracaso no se percibe como un error, sino como un **mecanismo de aprendizaje acelerado**. La pérdida económica se compensa con un *cambio paradigmático: la internacionalización deja de ser un ejercicio de extrapolación de modelos domésticos para convertirse en un **proceso de exploración con alta tolerancia al riesgo***.

Por otro lado, el **encuentro con actores locales** —ya sean clientes, proveedores, funcionarios o incluso competidores— funciona como un *puente de legitimidad que valida la presencia de la*

empresa en el nuevo mercado. Un ejemplo es el testimonio de una emprendedora en el sector de cosméticos naturales:

"En Perú conocí a una distribuidora que me dijo: 'Aquí no venden productos, venden historias'. ***Eso cambió todo****. Empezamos a trabajar con artesanas locales, a contar su proceso, y de repente nuestros productos ya no eran 'importados', eran parte de algo más grande."*

Este fragmento revela cómo la internacionalización exitosa depende, en gran medida, de la capacidad de **integrarse en redes de significado locales**. La empresa no solo vende un producto, sino que **co-construye narrativas** que le otorgan pertinencia cultural. Este hallazgo contrasta con la visión tradicional de la internacionalización como un proceso de *imposición de estándares*, mostrando en su lugar una dinámica de **negociación simbólica**.

Finalmente, la **adaptación a contextos culturales no anticipados** surge como el factor que más transforma la percepción del empresario sobre su propia capacidad de gestión. Un directivo de una pyme de software relata:

"En India descubrimos que nuestros contratos eran letra muerta si no los sellabas con una taza de té. ***No era solo un gesto; era el lenguaje que el mercado entendía****. Aprendimos que la formalidad occidental no siempre es sinónimo de profesionalismo, y que a veces hay que desaprender* para volver a aprender."

Este testimonio ilustra cómo la internacionalización obliga a una **revisión de supuestos culturales** profundamente arraigados. La adaptación no se limita a ajustes operativos, sino que implica una *reconfiguración identitaria del empresario, quien debe* ***descentrarse de su marco de referencia doméstico*** *para operar con eficacia en entornos heterogéneos.*

DESAFÍOS INTERPRETADOS COMO OPORTUNIDADES DE TRANSFORMACIÓN

Los desafíos más recurrentes —**barreras regulatorias**, **inestabilidad macroeconómica** y **conflictos interpersonales**— no son percibidos por los empresarios como obstáculos insuperables, sino como *catalizadores de innovación que redefinen las capacidades internas de la organización. Esta reinterpretación permite observar cómo los significados atribuidos a la expansión internacional están profundamente ligados a la* ***resiliencia organizacional****.*

Las **barreras regulatorias**, por ejemplo, son descritas como un *filtro de calidad* que obliga a la empresa a elevar sus estándares. Un caso paradigmático es el de un productor de alimentos:

"En la Unión Europea nos cerraron dos plantas por no cumplir con normativas de trazabilidad. ***Fue el peor momento, pero también el que más nos hizo crecer****. Hoy somos referentes en el sector porque esos requisitos nos obligaron a digitalizar procesos que antes ni siquiera imaginábamos."*

La interpretación de este relato muestra cómo los desafíos externos se **internalizan como oportunidades de mejora continua**. La regulación, en lugar de ser vista como una restricción, actúa como un *mecanismo de diferenciación que permite a la empresa posicionarse en mercados con mayores exigencias.*

La **inestabilidad macroeconómica**, por su parte, es reinterpretada como un **factor de agilidad**. Un empresario del sector manufacturero comenta:

"En Argentina la inflación nos comía los márgenes, pero ***aprendimos a operar con márgenes variables****. Hoy eso es una ventaja: si un mercado se vuelve volátil, ya sabemos cómo ajustarnos sin perder el control. La crisis nos enseñó a ser ágiles, no solo a sobrevivir."*

Este testimonio evidencia cómo la exposición a entornos inciertos **fortalece capacidades dinámicas** de la organización. La inestabilidad, en lugar de ser un riesgo, se convierte en un *entrenamiento para la adaptabilidad, un recurso estratégico que*

trasciende el contexto específico donde se generó.

Finalmente, los **conflictos interpersonales** —ya sean con socios locales, empleados o clientes— son descritos como *momentos de clarificación que revelan brechas culturales o de expectativas. Un caso ilustrativo es el de un gerente de una joint venture:*

"Con nuestro socio tailandés hubo un malentendido por un retraso en un pago. Podría haber sido un escándalo, pero ***terminamos sentados a hablar y entendimos que para ellos la puntualidad no era lo mismo que para nosotros****. Eso nos hizo replantear cómo medimos el éxito: ya no es solo cumplir plazos, sino construir confianza*."

Este fragmento muestra cómo los conflictos, en lugar de ser fuentes de fricción, operan como **puntos de encuentro** que permiten **redefinir los criterios de evaluación** en contextos interculturales. La resolución de tensiones no se limita a restaurar la armonía, sino que **enriquece el marco de acción** de la empresa, incorporando nuevas variables en su lógica operativa.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscaba analizar los significados atribuidos por empresarios al proceso de expansión hacia mercados extranjeros, revelando una estructura de percepciones que trasciende las explicaciones tradicionales centradas en variables económicas cuantificables. Los hallazgos evidencian que la internacionalización no opera como un fenómeno lineal o instrumental, sino como un proceso de *reinterpretación estratégica* donde los actores reconfiguran sus modelos de negocio, valores institucionales y hasta su identidad organizacional en respuesta a contextos externos. Esta aproximación fenomenológica permite contrastar cómo las motivaciones subyacentes —crecimiento orgánico, reconfiguración del valor percibido y legitimación institucional— no solo coexisten, sino que se refuerzan mutuamente en un ciclo de *aprendizaje adaptativo* (Jaufenthaler et al., 2024; Celik et al., 2024). A continuación, se discuten estos ejes en diálogo con la literatura existente, destacando tanto convergencias como divergencias teóricas significativas.

La búsqueda de crecimiento orgánico como detonante adaptativo emerge como el primer eje interpretativo, alineándose con corrientes que postulan la internacionalización como respuesta a *limitaciones sistémicas internas* (Benabed, 2023; Fu et al., 2024). Sin embargo, los testimonios revelan que este crecimiento no se concibe como un objetivo en sí mismo, sino como un *mecanismo de compensación* ante restricciones de mercado doméstico, lo que contrasta con enfoques que priorizan la maximización de utilidades como motor exclusivo (Choi et al., 2023; Zhou y Liao, 2024). La asociación significativa entre la percepción de saturación local y la decisión de expandirse sugiere que los empresarios internalizan la internacionalización como una *estrategia de supervivencia competitiva*, más que como un movimiento proactivo de diversificación. Este hallazgo respalda parcialmente la teoría de los *umbrales de capacidad* (Choi et al., 2023), pero introduce matices al señalar que la decisión no responde únicamente a métricas de producción, sino a una *narrativa organizacional* donde el crecimiento se vincula con la legitimidad operativa (Jaufenthaler et al., 2024; Nicolás Martínez y Rubio Bañón, 2022).

La reconfiguración estratégica del valor percibido en mercados extranjeros constituye un segundo eje interpretativo que desafía la visión tradicional de la internacionalización como un proceso de *escalamiento pasivo*. Los datos indican que los empresarios reinterpretan desafíos regulatorios o técnicos —tradicionalmente vistos como barreras— como *oportunidades de diferenciación*, lo que coincide con enfoques recientes sobre *internacionalización basada en recursos* (Benabed, 2023; Mbabu y Gulali, 2024). No obstante, la literatura suele enfatizar la

adaptación a estándares externos (Celik et al., 2024; Chopra et al., 2024), mientras que este estudio revela que la innovación surge *precisamente de la fricción con contextos no anticipados*. Esta covariación entre *desafíos percibidos* y *oportunidades estratégicas* sugiere que la internacionalización actúa como un *catalizador de aprendizaje organizacional*, en línea con marcos teóricos sobre *internacionalización incremental* (Oliveira y Johanson, 2021; Kafouros et al., 2022), pero con un enfoque en la *agencia empresarial* como agente activo de reinterpretación (Çavaç y Yıldız, 2024). La hipótesis que proponía una relación directa entre complejidad regulatoria y desistimiento internacional fue rechazada, pues los datos muestran que los empresarios *reconfiguran* —no evitan— estos obstáculos, lo que apunta a una *resiliencia estratégica* subestimada en modelos predictivos (Noronha, 2021; Mbabu y Gulali, 2024).

La legitimación institucional como valor latente representa el tercer eje, donde la expansión internacional opera como un *sello de modernidad* en sectores tradicionales, un hallazgo que converge con estudios sobre *isomorfismo institucional* (Jaufenthaler et al., 2024; Vasileiou et al., 2023). Sin embargo, mientras la literatura suele vincular esta legitimidad a presiones externas —como estándares globales o competencia— (Zucker-Marques, 2025; Bohigues et al., 2024), este estudio evidencia que su origen es *internamente generado*: los empresarios asocian la internacionalización con una *transformación identitaria* de la organización. Esta asociación significativa entre *percepción de legitimidad* y *expansión geográfica* sugiere que la internacionalización cumple una función *simbólica* más allá de lo económico, alineándose con marcos sobre *capital social y reputación* (Datta et al., 2023; Loureiro, 2022). La hipótesis que predecía una relación inversa entre antigüedad empresarial y necesidad de legitimación fue descartada, pues los datos indican que incluso empresas consolidadas recurren a la internacionalización para *reafirmar su pertinencia* en entornos cambiantes, lo que refuerza la idea de que la legitimidad es un *proceso dinámico*, no un estado estático (Jaufenthaler et al., 2024; Nicolás Martínez y Rubio Bañón, 2022).

Experiencias clave en la construcción de significados revelan que la internacionalización no es un trayecto unidireccional, sino un *proceso de redefinición* marcado por hitos que alteran la percepción empresarial. El *primer fracaso estratégico* actúa como un *punto de inflexión cognitivo*, donde la transición de una visión idealizada a una realista coincide con la literatura sobre *aprendizaje por error* (Mahat, 2023; Oliveira y Johanson, 2021). No obstante, a diferencia de enfoques que asocian el fracaso con el abandono (Kafouros et al., 2022), este estudio muestra que se internaliza como un *mecanismo de recalibración*, lo que sugiere que la resiliencia organizacional depende de la capacidad de *reinterpretar* —no solo superar— los contratiempos. El *encuentro con actores locales* emerge como un *puente de legitimidad relacional*, un hallazgo que respalda teorías sobre *redes de confianza en mercados emergentes* (Oliveira y Johanson, 2021; Romero et al., 2021), pero introduce la novedad de que esta legitimidad no es un prerrequisito, sino un *resultado de la integración en redes de significado locales*. Finalmente, la *adaptación a contextos culturales no anticipados* —aunque incompleto en los datos— apunta hacia una *covariación entre flexibilidad organizacional y éxito internacional*, lo que contrasta con modelos que priorizan la estandarización como estrategia (Benabed, 2023; Celik et al., 2024). La hipótesis que sugería una relación lineal entre *distancia cultural* y *desempeño internacional* fue rechazada, pues los empresarios *redefinen* —no evitan— los desafíos culturales, lo que alinea este estudio con enfoques sobre *internacionalización como proceso de negociación identitaria* (Çavaç y Yıldız, 2024).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los hallazgos de este estudio aportan tres contribuciones centrales a la literatura sobre internacionalización empresarial. En primer lugar, **desplazan el énfasis desde las**

barreras objetivas hacia los significados subjetivos que los empresarios atribuyen al proceso. Mientras la mayoría de los modelos explicativos se centran en variables cuantificables —como costos de entrada, barreras regulatorias o ventajas competitivas— (Choi et al., 2023; Zhou y Liao, 2024; Mbabu y Gulali, 2024), este trabajo revela que la decisión de internacionalizarse está mediada por *narrativas organizacionales* donde el crecimiento, la innovación y la legitimidad se entrelazan. Esta aproximación fenomenológica permite superar la *dicotomía entre lo racional y lo emocional en la toma de decisiones estratégicas (Datta et al., 2023; Vasileiou et al., 2023), al mostrar que ambos polos coexisten y se refuerzan mutuamente. En segundo lugar,* ***cuestiona la linealidad de los modelos incrementales*** *al demostrar que la internacionalización no es un proceso de acumulación progresiva, sino de reinterpretación dinámica, donde los fracasos, los encuentros locales y los contextos culturales no anticipados actúan como catalizadores de aprendizaje*. Esto invita a replantear el papel de la *agencia empresarial* en la internacionalización, más allá de su rol como *reactor* a estímulos externos (Oliveira y Johanson, 2021; Kafouros et al., 2022). Finalmente, **introduce la legitimación institucional como un valor latente y proactivo**, no reactivo, lo que enriquece los marcos teóricos sobre *isomorfismo institucional* (Jaufenthaler et al., 2024; Zucker-Marques, 2025) al mostrar que las empresas buscan —y construyen— legitimidad a través de la expansión internacional, incluso en ausencia de presiones externas directas.

Estas implicaciones sugieren que futuros estudios deberían explorar cómo estos significados varían según el *tipo de empresa* (familiares, innovadoras, tradicionales), el *sector económico* y el *contexto geográfico*, pues los hallazgos aquí presentados emergen de un universo muestral circunscrito a América Latina. Además, sería relevante indagar en la *temporalidad de estos significados: ¿Cómo evolucionan las percepciones de los empresarios a lo largo de ciclos de internacionalización y desinternacionalización? (Kafouros et al., 2022). No obstante, estas líneas futuras quedan fuera del alcance de este estudio, que se centra en las estructuras de significado* actuales, no en su dinámica longitudinal.

LIMITACIONES

El diseño de este estudio, basado en un *enfoque fenomenológico con casos múltiples*, presenta tres limitaciones intrínsecas que restringen la generalización de los hallazgos. En primer lugar, la *ausencia de secuencia temporal* en el análisis impide establecer relaciones de causalidad o incluso de *precedencia lógica* entre las variables estudiadas. Si bien los testimonios revelan asociaciones significativas entre experiencias clave —como el primer fracaso— y la reconfiguración de significados, no es posible determinar si estos hitos *provocan* cambios en las percepciones o si, por el contrario, los empresarios *seleccionan retrospectivamente* aquellos episodios que validan sus narrativas actuales (Palazzolo, 2024). En segundo lugar, la *restricción geográfica* al contexto latinoamericano limita la transferibilidad de los resultados, pues las dinámicas de legitimación, los desafíos regulatorios y las estrategias de adaptación cultural pueden variar significativamente en otras regiones (Vasileiou et al., 2023; Bohigues et al., 2024). Por ejemplo, estudios en Asia o Europa del Este han documentado cómo la *distancia institucional* afecta diferencialmente la percepción de riesgo en la internacionalización (Celik et al., 2024; Mbabu y Gulali, 2024), un factor que no fue explorado en profundidad aquí. Finalmente, el *tamaño reducido de la muestra*, inherente a los enfoques cualitativos, impide extrapolar los hallazgos a poblaciones más amplias. Aunque los testimonios recogidos exhiben una *saturación temática* que sugiere coherencia interna (Jaufenthaler et al., 2024; Nicolás Martínez y Rubio Bañón, 2022), la ausencia de diversidad en perfiles empresariales —tanto en términos de sector como de tamaño de empresa— podría haber sesgado la emergencia de ciertos significados sobre otros. Estas limitaciones

no invalidan los hallazgos, pero exigen cautela al interpretarlos fuera del marco contextual específico.

CONCLUSIONES

El análisis revela que la expansión hacia mercados extranjeros se asocia significativamente con una **búsqueda de crecimiento orgánico** como eje central en la percepción empresarial. Los testimonios evidencian que esta motivación no opera de manera aislada, sino en covariación con la percepción de limitaciones estructurales en el mercado doméstico, lo que sugiere una relación estadística directa entre la necesidad de escalar volúmenes de producción y la decisión de internacionalizarse como estrategia de adaptación. La expansión, en este sentido, emerge como un mecanismo de compensación ante restricciones sistémicas, más que como un objetivo autónomo.

La reconfiguración estratégica del modelo de negocio aparece como un segundo constructo asociado a la internacionalización, donde la reinterpretación de desafíos regulatorios o técnicos como oportunidades de diferenciación competitiva configura un patrón de aprendizaje forzado. Esta concomitancia entre obstáculos externos y redefinición interna del valor percibido del producto o servicio indica que la expansión internacional no se limita a replicar prácticas domésticas, sino que actúa como catalizador de innovación organizacional. La covariación entre la exposición a mercados extranjeros y la transformación del portafolio de capacidades sugiere que el proceso trasciende lo operacional para incidir en la arquitectura misma del negocio.

La legitimación institucional se manifiesta como un valor latente, especialmente en sectores con baja exposición previa a dinámicas globales, donde la diversificación geográfica opera como marcador simbólico de modernidad. Esta asociación entre internacionalización y percepción social de la empresa —observada en contextos tradicionales— subraya que los significados atribuidos no se reducen a lo económico, sino que incorporan dimensiones culturales y reputacionales. La concomitancia entre expansión internacional y capital simbólico refuerza la idea de que la decisión de cruzar fronteras responde, en parte, a lógicas de validación externa más allá de métricas financieras.

El estudio identifica que la construcción de significados en torno a la internacionalización se asocia a experiencias clave que actúan como puntos de inflexión en la percepción empresarial. El primer fracaso estratégico, el contacto con actores locales y la adaptación a contextos culturales no anticipados configuran un patrón de covariación entre eventos disruptivos y la transición desde visiones idealizadas hacia marcos interpretativos más realistas. Estos hitos no operan como variables independientes, sino como nodos en una red de aprendizaje donde la internacionalización se redefine iterativamente, revelando una relación estadística inversa entre la exposición a la incertidumbre y la consolidación de estrategias adaptativas.

El aporte conceptual central de este análisis radica en la caracterización de la internacionalización como un proceso de **significación dinámica**, donde los empresarios atribuyen sentidos múltiples y entrelazados a la expansión hacia mercados extranjeros. Estos significados no son estáticos, sino que covarían con motivaciones económicas, transformaciones estratégicas y demandas de legitimidad, configurando una narrativa empresarial que integra lo racional y lo simbólico. La internacionalización, en este marco, deja de ser un fenómeno unidimensional para revelarse como un constructo complejo, donde la acción y la interpretación se retroalimentan en un ciclo de redefinición continua.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Diseñar estrategias de crecimiento orgánico con enfoque en significados compartidos**: Los resultados indican que la internacionalización debe comunicarse internamente no solo como una expansión cuantitativa, sino como un proyecto de transformación organizacional. Los equipos directivos deben articular narrativas que vinculen la entrada en mercados extranjeros con la consolidación de capacidades distintivas, evitando reducir el proceso a métricas financieras aisladas. Esto facilita la alineación entre los objetivos de crecimiento y las expectativas de los colaboradores, especialmente en contextos donde la legitimidad institucional aún no está consolidada.
- **Reinterpretar barreras regulatorias y técnicas como palancas de innovación**: La evidencia sugiere que los empresarios que logran atribuir un significado positivo a los desafíos externos —como normativas aduaneras complejas o estándares técnicos divergentes— generan ventajas competitivas. Las áreas de operaciones y compliance deben implementar talleres de reinterpretación estratégica, donde se analicen estos obstáculos no como limitaciones, sino como oportunidades para desarrollar soluciones adaptativas que refuercen la propuesta de valor en mercados específicos.
- **Fortalecer la legitimidad institucional mediante marcos simbólicos claros**: En sectores con baja exposición internacional, la diversificación geográfica debe gestionarse como un proceso de construcción de identidad corporativa. Las empresas pueden diseñar iniciativas que comuniquen explícitamente cómo cada mercado externo contribuye a la modernización del modelo de negocio, utilizando indicadores cualitativos —como alianzas con actores locales influyentes o participación en foros regionales— que refuercen la percepción de solidez institucional ante grupos de interés internos y externos.
- **Identificar y capitalizar puntos de inflexión en la percepción empresarial**: Los hallazgos subrayan la existencia de experiencias críticas —como el primer contrato firmado en un mercado extranjero o la resolución exitosa de un conflicto logístico— que redefinen la interpretación del proceso. Las organizaciones deben documentar y sistematizar estas experiencias, integrándolas en programas de formación para nuevos equipos internacionales. Esto permite replicar dinámicas de aprendizaje acelerado y reducir la incertidumbre asociada a la expansión.
- **Adoptar un enfoque de significación dinámica en la gestión del cambio**: La internacionalización no debe abordarse como un proyecto lineal, sino como un proceso de construcción continua de sentidos. Los responsables de estrategia deben implementar mecanismos de retroalimentación periódica —como encuestas cualitativas o grupos focales— para evaluar cómo evolucionan las percepciones internas sobre el valor de la expansión, ajustando las comunicaciones y las políticas en consecuencia.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar la secuencia temporal en la construcción de significados durante la internacionalización**: Dado que el diseño fenomenológico no permite establecer relaciones causales entre variables, futuras investigaciones podrían emplear metodologías longitudinales —como estudios de caso con seguimiento en múltiples oleadas— para analizar cómo los significados atribuidos por

los empresarios se transforman a lo largo del proceso de expansión. Esto requeriría la selección de empresas con trayectorias documentadas en distintos estadios de internacionalización, desde la primera entrada hasta la consolidación en mercados maduros.

- **Ampliar el alcance geográfico para contrastar patrones culturales en la significación de la internacionalización**: Los resultados obtenidos en el contexto latinoamericano sugieren que las percepciones sobre la expansión extranjera pueden variar significativamente según marcos culturales, sistemas institucionales y niveles de exposición previa al comercio internacional. Investigaciones comparativas entre regiones —como Europa, Asia Oriental o África subsahariana— permitirían identificar si los constructos emergentes en este estudio —como la búsqueda de crecimiento orgánico o la reinterpretación de barreras— son universales o específicos de determinados entornos socioeconómicos.
- **Analizar el papel de los intermediarios en la mediación de significados durante la internacionalización**: El estudio no examinó el rol de actores externos —como consultoras, cámaras de comercio o gobiernos locales— en la construcción de narrativas sobre la expansión. Futuras líneas de investigación podrían centrar su atención en cómo estos intermediarios influyen en las percepciones empresariales, ya sea reforzando marcos interpretativos existentes o introduciendo nuevos significados que alteren la estrategia de internacionalización. Esto requeriría el uso de técnicas como el análisis de redes o entrevistas a múltiples actores en cadenas de valor globales.
- **Evaluar el impacto de crisis externas en la reconfiguración de significados sobre la internacionalización**: Eventos disruptivos —como pandemias, conflictos geopolíticos o cambios bruscos en políticas comerciales— pueden acelerar o alterar radicalmente la interpretación que los empresarios hacen de su proceso de expansión. Un enfoque de investigación basado en estudios de caso críticos permitiría analizar cómo estas crisis redefinen los significados atribuidos a la internacionalización, generando nuevas oportunidades o consolidando resistencias organizacionales.
- **Desarrollar instrumentos de medición para los constructos emergentes en la significación de la internacionalización**: La ausencia de escalas validadas para evaluar dimensiones como la "búsqueda de crecimiento orgánico" o la "legitimidad institucional como marcador simbólico" limita la operacionalización de estos hallazgos. Futuras investigaciones podrían diseñar y probar escalas tipo Likert o técnicas proyectivas para cuantificar estos constructos, facilitando su aplicación en estudios comparativos o en la evaluación de programas de internacionalización. Esto contribuiría a la consolidación de un cuerpo teórico más robusto en el campo.

REFERENCIAS

Benabed, A. (2023). The Patterns of Internationalization and Business Process Outsourcing (Bpo) as Keys of Business Internationalization for Multinational Companies. *Gazdaság és Társadalom*, *16*(4), 47–65.

Bohigues, A., Cui, S. y Morgenstern, S. (2024). Party Cohesion, Congruence, and Foreign Powers: Latin American Views About China and the United States. *Journal of Politics in Latin*

America, *16*(3), 380–404.

Çavaç, F. y Yıldız, N. (2024). Internationalization Processes of Local Enterprises: The Case of Kalyon PV. *Journal of Economy Business and Management*, *8*(2), 78–114.

Celik, E., Kayacı, A., Sengur, F. K. y Goncalves, M. (2024). Strategies and challenges in global market entry: an analysis of Turkish SMEs' internationalisation pathways. *International Journal of Export Marketing*, *6*(3), 255–297.

Chen, Y. (2025). The Impact of the TikTok Platform on SMEs' International Market Entry Strategies. *Finance & Economics*, *3*(4), 6242.

Choi, K., Moon, S. y Roh, G. (2023). Decision Biases in the Capacity Expansion Problems with Product Importance Perceptions. *International Journal of Applied Decision Sciences*, *1*(1), 1.

Chopra, R., Bhardwaj, S., Baber, H. y Idris Sanusi, O. (2024). Navigating global horizons: a review of export promotion and foreign market entry strategies for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Industrial Marketing*, *39*(12), 2774–2790.

Datta, S., Mukherjee, S. y Batool, S. N. (2023). Political Ideologies and Perceptions of 'Underdog Entrepreneur'- Run Ventures. *Academy of Management Proceedings*, *2023*(1).

Fu, Y., Wu, X. y Wang, Z. (2024). Internationalization rhythm and innovation performance: The effects of internationalization speed, organizational slack, and competitive intensity. *International Business Review*, *33*(4), 102274.

Hu, K. (2026). The Impact of Cross-Border E-Commerce Platforms on Global Market Entry Strategies of SMEs: A Case Study of Southeast Asian Markets. *Journal of New Media and Economics*, *3*(1), 25–27.

Jaufenthaler, P., Koll, O., Prügl, R. y Lude, M. (2024). Perceptions of Family Firms Vary by Country: Why This Matters. *Entrepreneur and Innovation Exchange*.

Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P. y Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, *57*(1), 101257.

Loureiro, F. (2022). Playing with fire? Entrepreneurs and the foreign policy of Jair Bolsonaro's Brazil, 2019–2021. *Latin American Policy*, *13*(2), 498–518.

Mahat, T. (2023). Dilemmas of a Young Entrepreneur. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, *12*(12), 232–233.

Mbabu, M. y Gulali, D. (2024). Strategic Market Assessment for International Market Entry: A Comparative Analysis of Market Selection Criteria and Entry. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, *6*(2), 178–185.

Nicolás Martínez, C. y Rubio Bañón, A. (2022). The Business Creation Process and Latin American Entrepreneurs. *Latin American Research Review*, *58*(1), 90–109.

Noronha, M. (2021). A internacionalização empresarial brasileira: a complexidade jurídica como fator estratégico na expansão global. *RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, *1*(8).

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

Palazzolo, G. (2024). A case for animal reference: beyond functional reference and meaning attribution. *Synthese*, *203*(2).

Peppino De Rose (2021). The Tourist Entrepreneur, Between European Citizenship and Internationalization Processes. *Chinese Business Review*, *20*(2).

Remus Kono, V. (2026). Students' Perceptions of Entrepreneurial Internships and Financial Management at a Traditional Weaving House. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Entrepreneur (JEBDEKER)*, *6*(2), 365–374.

Romero, J. V., Vargas, H., Cardozo, P. y Murcia, A. (2021). How foreign participation in the Colombian local public debt market has influenced domestic financial conditions. *Latin American Journal of Central Banking*, *2*(4), 100043.

Vasileiou, E., Karamanos, A. y Georgantzis, N. (2023). Who wants to be an entrepreneur in the Balkans? From perceptions and beliefs to intentions. *Journal of Management Development*, *42*(2), 141–161.

Zhou, C. y Liao, J. (2024). Home country digital finance development and post-entry internationalization speed of emerging market SMEs: Empirical evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, *91*, 103016.

Zucker-Marques, M. (2025). Currency Internationalization, payment infrastructures and central banks: An institutional analysis of renminbi internationalization. *Research in International Business and Finance*, *73*, 102571.