MODELO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES PARA FORTALECER LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS

BUSINESS CAPABILITIES MODEL TO STRENGTHEN THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL BUSINESSES

Cinthia Condori Estaca
Blackwell Global University | ccondori@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0008-5843-8511

Randolfo Ortega Arcaya
Blackwell Global University | randolfo.ortega@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-7884-8951

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre las capacidades empresariales y el proceso de internacionalización en pequeñas empresas de América Latina mediante un enfoque cuantitativo no experimental transversal. La muestra, de 228 dueños o gerentes responsables de la toma de decisiones en internacionalización, se seleccionó mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Los resultados revelan una correlación positiva moderada ($r = 0,36$, $p < 0,001$) entre capacidades empresariales e internacionalización, explicando el 13,3 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones evaluadas —gestión estratégica ($r = 0,27$), innovación y adaptación ($r = 0,27$), recursos humanos ($r = 0,33$) y gestión financiera internacional ($r = 0,28$)— mostraron asociación significativa con la internacionalización. La experiencia previa en exportación actúa como moderador, intensificando la relación cuando es alta ($\beta = 0,53$, $p < 0,001$). En el modelo regresivo, la capacidad de recursos humanos ($\beta = 0,19$, $p = 0,021$) y la gestión estratégica ($\beta = 0,19$, $p = 0,040$) resultaron predictores significativos, mientras que innovación y adaptación, así como gestión financiera internacional, no alcanzaron significancia estadística. Los hallazgos confirman que las capacidades empresariales influyen en la internacionalización, destacando el papel crítico de la experiencia exportadora y la gestión de recursos humanos como factores clave en este proceso para pequeñas empresas latinoamericanas.

Palabras clave: capacidades empresariales, internacionalización, pequeñas empresas, experiencia en exportación, gestión estratégica

ABSTRACT

This study examines the relationship between firm capabilities and the internationalization process in small Latin American enterprises using a quantitative, non-experimental cross-sectional approach. A probabilistic simple random sample of 228 decision-makers (owners or managers) responsible for internationalization was analyzed. Results show a moderate positive correlation ($r = 0.36$, $p < 0.001$) between firm capabilities and internationalization, accounting for 13.3 % of shared variance. All evaluated dimensions—strategic management ($r = 0.27$), innovation and adaptation ($r = 0.27$), human resources ($r = 0.33$), and international financial management ($r = 0.28$)—demonstrated significant associations with internationalization. Prior export experience acts as a moderator, strengthening the relationship when high ($\beta = 0.53$, $p < 0.001$). In the regression model, human resource capability ($\beta = 0.19$, $p = 0.021$) and strategic management ($\beta = 0.19$, $p = 0.040$) emerged as significant predictors, while innovation and adaptation, as well as international financial

management, did not reach statistical significance. Findings confirm that firm capabilities influence internationalization, emphasizing the critical role of export experience and human resource management as key factors in this process for small Latin American firms.

Keywords: firm capabilities, internationalization, small enterprises, export experience, strategic management

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

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La internacionalización de las pequeñas empresas representa un fenómeno estratégico en la economía global contemporánea, especialmente en regiones como América Latina, donde el dinamismo empresarial se enfrenta a desafíos estructurales y oportunidades emergentes en mercados externos. En este contexto, la capacidad de las organizaciones para expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales no depende únicamente de factores externos, como barreras arancelarias o condiciones macroeconómicas, sino también de su **dotación interna de capacidades**, entendidas como el conjunto de habilidades organizacionales, recursos y procesos que permiten gestionar la complejidad inherente a la inserción en entornos internacionales (Arrègle et al., 2021; Reimann et al., 2021). La literatura reciente ha subrayado que las pequeñas empresas, al carecer de ventajas estructurales como economías de escala o acceso a capital, deben compensar estas limitaciones mediante la construcción de **competencias dinámicas** que faciliten su adaptación a mercados heterogéneos (Lopes et al., 2021; Audretsch y Guenther, 2023). Este enfoque adquiere particular relevancia en América Latina, donde la internacionalización no se limita a la exportación tradicional, sino que abarca modelos híbridos —como el comercio electrónico transfronterizo o alianzas estratégicas— que exigen una reconfiguración profunda de los modelos de negocio (Reim et al., 2022; Cassia y Magno, 2021). En este marco, el estudio de las **capacidades empresariales** como motor de la internacionalización adquiere un carácter prioritario, pues permite identificar qué atributos organizacionales son críticos para superar las asimetrías históricas que enfrentan las pymes en su competencia con actores globales consolidados.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico de la relación entre capacidades internas y desempeño internacional, persisten vacíos significativos en la comprensión de cómo estas se articulan en el caso específico de las pequeñas empresas latinoamericanas. Un primer problema radica en la **fragmentación conceptual** de las capacidades empresariales: mientras la literatura internacional ha explorado dimensiones como la innovación o la gestión financiera de manera aislada, su interdependencia en contextos de internacionalización —donde la adaptación cultural, la gestión de riesgos y la alocación de recursos adquieren dimensiones críticas— sigue sin ser sistematizada (Sancho-Zamora et al., 2021; Sundström et al., 2021). Además, la mayoría de los estudios se centran en empresas de economías desarrolladas, ignorando las particularidades de las pymes latinoamericanas, cuya internacionalización suele estar mediada por **limitaciones de escala**, **inestabilidad regulatoria** y **dependencia de redes informales** (Pongelli et al., 2022; Jafari-Sadeghi et al., 2022). Un segundo vacío reside en la falta de análisis sobre el **rol moderador de la experiencia previa**: aunque se asume que la exposición acumulada a mercados internacionales fortalece la capacidad de respuesta de las empresas, no existen modelos empíricos que

cuantifiquen cómo esta experiencia **amplifica o atenuar** el impacto de las capacidades internas sobre resultados como la penetración en mercados externos o la sostenibilidad operativa (Oliveira y Johanson, 2021; Amankwah-Amoah et al., 2022). Finalmente, la literatura actual no ha integrado de manera coherente las **dimensiones culturales y legales** como variables dependientes en sí mismas, tratándolas como obstáculos estáticos en lugar de como procesos dinámicos que requieren capacidades específicas de gestión (Arrègle et al., 2021; Reimann et al., 2021). Este estudio busca llenar estos vacíos mediante un modelo analítico que relacione las capacidades empresariales con la internacionalización, considerando la experiencia previa como variable moderadora y evaluando su influencia en dimensiones clave como la adaptación a entornos heterogéneos.

JUSTIFICACIÓN

El análisis propuesto aporta valor en tres dimensiones complementarias. En el plano **teórico**, contribuye a la consolidación de un marco unificado que integre las capacidades empresariales —tradicionalmente estudiadas desde perspectivas funcionales— bajo un paradigma sistémico aplicable a la internacionalización. Esto permite superar la visión reduccionista que separa, por ejemplo, la innovación de la gestión financiera o los recursos humanos, demostrando cómo su interacción explica patrones de éxito en contextos de alta incertidumbre (Sancho-Zamora et al., 2021; Audretsch y Guenther, 2023). Desde una perspectiva **práctica**, el estudio ofrece a las pequeñas empresas latinoamericanas un diagnóstico de sus **brechas de capacidad** específicas, identificando qué dimensiones —como la gestión estratégica o la adaptación innovadora— requieren mayor inversión para escalar su internacionalización de manera sostenible. Esto es especialmente relevante en un contexto donde el 70% de las pymes de la región que intentan internacionalizarse abandonan el proceso antes de consolidarse en mercados externos, según datos recientes de organismos regionales (Jafari-Sadeghi et al., 2022; Ključnikov et al., 2022). Finalmente, en el ámbito **metodológico**, el uso de técnicas de regresión jerárquica con interacción permite avanzar más allá de los análisis correlacionales tradicionales, cuantificando no solo la fuerza de la relación entre capacidades e internacionalización, sino también cómo esta relación varía según el nivel de experiencia acumulada por la empresa. Este enfoque metodológico es innovador en el estudio de pymes, donde la heterogeneidad de sus trayectorias internacionales suele tratarse como ruido estadístico en lugar de como variable explicativa (Oliveira y Johanson, 2021; Sundström et al., 2021).

CAPACIDADES EMPRESARIALES COMO DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las **capacidades empresariales** se definen como el conjunto de habilidades organizacionales, recursos tangibles e intangibles y procesos internos que permiten a una empresa diseñar, implementar y ajustar estrategias para operar en entornos internacionales. A diferencia de los recursos estáticos, estas capacidades son dinámicas y se desarrollan a través de la interacción con el contexto, lo que las convierte en un factor crítico para las pequeñas empresas, whose limitaciones de escala deben compensarse mediante eficiencia operativa y flexibilidad (Reimann et al., 2021; Lopes et al., 2021). La literatura identifica cuatro dimensiones fundamentales:

- **Capacidad de gestión estratégica:** Habilidad para formular y ejecutar planes de internacionalización alineados con los objetivos organizacionales, incluyendo la selección de mercados prioritarios, la asignación de recursos y la gestión de riesgos. Estudios recientes destacan que las empresas con mayor capacidad estratégica logran una *tasa de supervivencia* en mercados externos un 40% superior a sus pares (Arrègle et al., 2021; Amankwah-Amoah et al., 2022).
- **Capacidad de innovación y adaptación:** Facilidad para introducir

mejoras en productos, procesos o modelos de negocio que respondan a las demandas de mercados internacionales, así como para adaptarse a cambios regulatorios o culturales. En el contexto latinoamericano, esta dimensión es clave para competir con actores globales, pues permite diferenciarse en mercados saturados (Reim et al., 2022; Pichlak y Szromek, 2021).

- **Capacidad de recursos humanos:** Competencias del talento interno para gestionar equipos multiculturales, negociar en entornos internacionales y desarrollar habilidades interculturales. La literatura subraya que las empresas con programas de capacitación en internacionalización reducen un 25% los costos asociados a errores culturales en operaciones externas (Pongelli et al., 2022; Wach y Głodowska, 2021).
- **Capacidad de gestión financiera internacional:** Habilidad para gestionar flujos de capital, riesgos cambiarios y estructuras de financiamiento adaptadas a mercados globales. Esta dimensión es crítica en América Latina, donde la volatilidad macroeconómica y la falta de acceso a líneas de crédito internacionales limitan la capacidad de expansión de las pymes (Ključnikov et al., 2022; Dvorský et al., 2023).

La evidencia empírica reciente respalda la relevancia de estas dimensiones. Por ejemplo, *Reim et al. (Reim et al., 2022)* demuestran que las pequeñas empresas que combinan innovación digital con adaptabilidad en sus modelos de negocio logran una penetración en mercados externos hasta tres veces mayor que aquellas con enfoques tradicionales. Asimismo, *Cassia y Magno (Cassia y Magno, 2021)* encuentran que las capacidades de gestión estratégica y financiera explican el 58% de la varianza en el desempeño internacional de pymes que utilizan comercio electrónico transfronterizo, un modelo creciente en la región.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS: DIMENSIONES Y PROCESOS

La **internacionalización de pequeñas empresas** se conceptualiza como un proceso multidimensional que trasciende la mera exportación de bienes, abarcando la expansión de operaciones, la creación de valor en mercados externos y la adaptación a entornos institucionales y culturales distintos. Este proceso no es lineal, sino que evoluciona desde etapas iniciales —como la venta ocasional a clientes internacionales— hasta modelos avanzados de integración global, como alianzas estratégicas o la instalación de unidades productivas en el extranjero (Arrègle et al., 2021; Jafari‐Sadeghi et al., 2022). La literatura identifica cuatro dimensiones clave:

- **Penetración en mercados externos:** Grado de acceso y consolidación en mercados internacionales, medido por el volumen de ventas, la cuota de mercado y la diversificación geográfica. Según *Arrègle et al. (Arrègle et al., 2021)*, las pequeñas empresas con mayor penetración internacional registran un crecimiento del 22% en ingresos anuales en comparación con aquellas con presencia limitada.
- **Desarrollo de alianzas internacionales:** Capacidad para establecer y gestionar colaboraciones con socios extranjeros, incluyendo joint ventures, licencias o acuerdos de distribución. Estas alianzas son críticas para las pymes, pues permiten acceder a recursos y conocimientos que no poseen internamente (Rakshit et al., 2022; Pongelli et al., 2022).
- **Adaptación a entornos culturales y legales:** Habilidad para ajustar productos, servicios y prácticas operativas a las normas y expectativas de cada mercado. Esta dimensión es especialmente relevante en América Latina, donde la

diversidad cultural y la fragmentación regulatoria representan barreras significativas (Arrègle et al., 2021; Oliveira y Johanson, 2021).

- **Sostenibilidad en mercados globales:** Capacidad para mantener operaciones rentables y estables en el largo plazo, minimizando riesgos como la volatilidad cambiaria o la inestabilidad política. *Jafari-Sadeghi et al. (Jafari-Sadeghi et al., 2022)* señalan que solo el 30% de las pymes latinoamericanas que internacionalizan logran superar la fase inicial de adaptación, destacando la importancia de esta dimensión.

La evidencia reciente subraya que la internacionalización no es un proceso pasivo, sino que requiere una **reconfiguración activa de los modelos de negocio**. Por ejemplo, *Rakshit et al. (Rakshit et al., 2022)* demuestran cómo la adopción de tecnologías como la *blockchain* permite a las pymes indias —un contexto comparable al latinoamericano en términos de asimetrías estructurales— reducir costos de transacción en un 35% y acelerar su inserción en cadenas de valor globales. En América Latina, *Pigola et al. (Pigola et al., 2024)* destacan que los ecosistemas digitales emergentes están facilitando la internacionalización de pymes mediante la creación de plataformas que conectan directamente a productores locales con mercados externos, eliminando intermediarios tradicionales.

EXPERIENCIA PREVIA EN EXPORTACIÓN COMO VARIABLE MODERADORA

La **experiencia previa en exportación** actúa como un **mecanismo de aprendizaje organizacional** que modula la relación entre capacidades empresariales e internacionalización. Esta variable se operationaliza a través de tres dimensiones interdependientes: el **tiempo acumulado en mercados internacionales**, la **frecuencia de operaciones externas** y la **diversificación geográfica** de las actividades comerciales. La teoría sugiere que la experiencia previa no solo incrementa la capacidad de respuesta de la empresa, sino que también **reconfigura sus prioridades estratégicas**, pasando de un enfoque reactivo a uno proactivo en la gestión de riesgos y oportunidades (Oliveira y Johanson, 2021; Amankwah-Amoah et al., 2022).

La evidencia empírica respalda este efecto moderador. *Oliveira y Johanson (Oliveira y Johanson, 2021)* encuentran que las empresas con más de cinco años de experiencia internacional presentan una *elasticidad* del 0.78 entre sus capacidades de gestión y el desempeño en mercados externos, frente a un valor de 0.42 en empresas sin experiencia previa. Asimismo, *Amankwah-Amoah et al. (Amankwah-Amoah et al., 2022)* demuestran que la diversificación geográfica —medida como el número de países en los que opera la empresa— amplifica el impacto de la innovación y la gestión financiera sobre la sostenibilidad internacional, especialmente en contextos de alta incertidumbre como los mercados emergentes. En el caso latinoamericano, *Ferreira et al. (Ferreira et al., 2023)* observan que las pymes con mayor experiencia en exportación desarrollan redes internacionales más densas, lo que a su vez facilita el acceso a recursos críticos como financiamiento o tecnología.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre las capacidades empresariales y el proceso de internacionalización en pequeñas empresas de América Latina. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre capacidades empresariales e internacionalización de pequeñas empresas.
- **OE2:** Examinar el papel moderador de experiencia previa en exportación en la relación entre capacidades empresariales e internacionalización de pequeñas empresas.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva

de las dimensiones de capacidades empresariales sobre internacionalización de pequeñas empresas.
- **OE4:** Determinar la relación entre capacidades empresariales e internacionalización de pequeñas empresas.

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

- **H1:** Existe una relación positiva entre las capacidades empresariales y el nivel de internacionalización de pequeñas empresas en América Latina.
- **H2:** La experiencia previa en exportación modera la relación entre capacidades empresariales e internacionalización, de manera que empresas con mayor experiencia presenten una asociación más fuerte.
- **H3:** Las dimensiones de capacidad de gestión estratégica y capacidad de innovación explican significativamente la varianza en la internacionalización de pequeñas empresas.
- **H4:** Las pequeñas empresas con mayor diversificación geográfica en sus operaciones internacionales mostrarán niveles más altos de adaptación a entornos culturales y legales.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a evaluar las relaciones entre las capacidades empresariales y el proceso de internacionalización en pequeñas empresas de América Latina. Este enfoque permitió analizar variables en un momento específico sin manipulación de condiciones, garantizando la descripción y explicación de los fenómenos bajo estudio (Sathyanarayana, 2026). La selección de este diseño respondía a la necesidad de identificar patrones asociativos entre constructos latentes sin alterar el contexto natural de las organizaciones participantes.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo estuvo constituida por pequeñas empresas con actividad internacional en fase de consolidación en mercados externos dentro del continente latinoamericano, caracterizadas por un volumen de facturación inferior a los 2 millones de unidades monetarias anuales y menos de 50 empleados. La unidad de análisis fue el dueño o gerente responsable de la toma de decisiones en procesos de internacionalización, considerando un caso por cada cuestionario completado por un único informante.

El cálculo del tamaño muestral se realizó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, estableciendo un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error aceptable de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 para el fenómeno bajo estudio. El tamaño mínimo requerido fue de 218 casos, ajustado a las características de la población finita. El procedimiento de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, garantizando la representatividad estadística de la muestra en relación con la población objetivo.

Se enviaron 358 cuestionarios a empresas seleccionadas aleatoriamente, de los cuales se recibieron 242 respuestas válidas, lo que representó una tasa de respuesta del 67,6 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron los siguientes:

- **Cuestionarios incompletos**, con más del 5 % de ítems sin responder (7 casos), eliminados para evitar sesgos por datos faltantes que pudieran afectar la consistencia interna de las escalas (Shimada y Katahira, 2022).
- **Patrones de respuesta invariante**, identificados cuando un participante seleccionó la misma opción en todos los ítems (5 casos), lo que indicaba falta de atención o respuesta aleatoria, comprometiéndose así la validez de los datos (Polas, 2025).

- **Tiempo de respuesta inferior a 4 minutos**, considerado insuficiente para completar el cuestionario con la debida reflexión (2 casos), lo que pudo introducir sesgos por precipitación en las respuestas (Zhang et al., 2022).

Tras aplicar estos criterios, la muestra final analizada quedó conformada por 228 casos, cumpliendo con los requisitos de representatividad y calidad metodológica.

INSTRUMENTO

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado basado en una escala Likert de cinco puntos, donde 1 correspondía a "totalmente en desacuerdo" y 5 a "totalmente de acuerdo". La estructura del cuestionario incluyó tres bloques de variables:

- Capacidad de gestión estratégica (4 ítems).
- Capacidad de innovación y adaptación (5 ítems).
- Capacidad de recursos humanos (4 ítems).
- Capacidad de gestión financiera internacional (3 ítems).
- Penetración en mercados externos (4 ítems).
- Desarrollo de alianzas internacionales (4 ítems).
- Adaptación a entornos culturales y legales (5 ítems).
- Sostenibilidad en mercados globales (3 ítems).
- Tiempo en mercados internacionales (3 ítems).
- Frecuencia de operaciones internacionales (3 ítems).
- Diversificación geográfica (3 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante el juicio de seis expertos en internacionalización empresarial y metodología de encuestas, utilizando el coeficiente V de Aiken. El valor global obtenido fue de 0,93, lo que indicó un alto grado de representatividad de los ítems en relación con los constructos teóricos (Ogishima et al., 2023). Este procedimiento permitió garantizar que cada dimensión reflejara de manera precisa las capacidades y procesos objeto de estudio.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de datos se llevó a cabo entre junio y agosto de 2025 mediante un formulario en línea, diseñado en una plataforma especializada para garantizar la accesibilidad y seguridad de las respuestas. Previo al inicio del cuestionario, los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación, el uso confidencial de los datos y la voluntariedad de su participación, mediante un consentimiento informado digital que cumplía con los principios éticos universales en investigación con seres humanos.

Se garantizó el anonimato de los participantes, evitando la recolección de datos de identificación personal, y se implementaron protocolos de resguardo con acceso restringido a los investigadores responsables. La participación fue estrictamente voluntaria, sin incentivos económicos ni coerciones, y los datos fueron anonimizados inmediatamente tras su recepción para proteger la confidencialidad en todas las etapas del proceso (Yilin et al., 2023).

ANÁLISIS DE DATOS

Antes del análisis principal, se evaluó la normalidad de las variables 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 estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se reportan en la sección de resultados.

Para el análisis descriptivo, se calcularon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) en cada dimensión de las variables independientes, dependientes y moderadoras. A continuación, se detallan las técnicas estadísticas aplicadas para contrastar cada hipótesis:

- **H1**: Se empleó la *correlación de Pearson* para evaluar la relación

positiva entre las capacidades empresariales y el nivel de internacionalización de pequeñas empresas, acompañado de intervalos de confianza al 95 % para determinar la precisión de los estimadores (Sathyanarayana, 2026).

- **H2**: Se utilizó una *regresión jerárquica* con término de interacción, incorporando la variable moderadora "experiencia previa en exportación". Las variables se centraron mediante la técnica de *grand-mean centering* para facilitar la interpretación de los efectos de moderación, complementado con un análisis de pendientes simples para visualizar la naturaleza de la interacción (Zhang et al., 2022).
- **H3**: Se aplicó una *regresión lineal múltiple* para determinar el poder explicativo de las dimensiones "capacidad de gestión estratégica" y "capacidad de innovación" sobre la internacionalización. Se realizaron diagnósticos previos mediante el *VIF* (factor de inflación de la varianza) para detectar multicolinealidad, la prueba de Durbin-Watson para evaluar autocorrelación de residuos y la prueba de Breusch-Pagan para contrastar heterocedasticidad (Polas, 2025).
- **H4**: Se calculó la *correlación de Pearson* entre la diversificación geográfica en operaciones internacionales y la adaptación a entornos culturales y legales, incluyendo intervalos de confianza al 95 % para asegurar la robustez de los resultados (Ogishima et al., 2023).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación de α = 0,05, utilizando el software Stata versión 18 para garantizar la precisión en los cálculos y la replicabilidad de los procedimientos.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con una población objetivo de 500 pequeñas empresas, determinándose un tamaño muestral mínimo de 218 mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas (Z = 1,96; error estándar = 0,05; proporción estimada = 0,5). Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose 358 cuestionarios a los cuales se obtuvo una respuesta de 242 unidades, lo que representa una tasa de respuesta del 67,6 %. Tras la aplicación de criterios de exclusión —7 cuestionarios por incompletitud superior al 5 % de ítems sin responder, 5 por patrones de respuesta invariante y 2 por tiempo de respuesta inferior a 4 minutos—, la muestra final analizada quedó conformada por 228 casos válidos.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La evaluación de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y omega (ω) arrojó valores superiores a 0,80 en todas las escalas. En el constructo de *capacidades empresariales* (16 ítems), se obtuvieron α = 0,87 y ω = 0,88. Por dimensiones, la *capacidad de gestión estratégica* (4 ítems) presentó α = 0,80 y ω = 0,81; la *capacidad de innovación y adaptación* (5 ítems), α = 0,89 y ω = 0,91; la *capacidad de recursos humanos* (4 ítems), α = 0,80 y ω = 0,82; y la *capacidad de gestión financiera internacional* (3 ítems), α = 0,86 y ω = 0,88. En el constructo de *internacionalización de pequeñas empresas* (16 ítems), los valores fueron α = 0,88 y ω = 0,90, con las siguientes dimensiones: *penetración en mercados externos* (4 ítems) α = 0,88 y ω = 0,90; *desarrollo de alianzas internacionales* (4 ítems) α = 0,81 y ω = 0,82; *adaptación a entornos culturales y legales* (5 ítems) α = 0,86 y ω = 0,88; y *sostenibilidad en mercados globales* (3 ítems) α = 0,84 y ω = 0,85. Finalmente, en *experiencia previa en exportación* (9 ítems), se registraron α = 0,92 y ω = 0,93, con sus dimensiones *tiempo en mercados internacionales* (3 ítems) α = 0,85 y ω = 0,86; *frecuencia de operaciones internacionales* (3 ítems) α = 0,90 y ω = 0,91; y *diversificación geográfica* (3 ítems) α = 0,79 y ω = 0,80.

El juicio de validez de contenido, evaluado mediante el coeficiente V de Aiken por seis expertos, alcanzó un valor global de 0,93. Los estadísticos descriptivos revelaron que el constructo de *capacidades empresariales* presentó una media de 3,43 (DE = 0,64), con asimetría de 0,10 y curtosis de −0,09. Por dimensiones, la *capacidad de gestión estratégica* obtuvo M = 3,28 (DE = 0,66), la *capacidad de innovación y adaptación* M = 3,30 (DE = 0,82), la *capacidad de recursos humanos* M = 3,85 (DE = 0,75), y la *capacidad de gestión financiera internacional* M = 3,30 (DE = 0,69). En el constructo de *internacionalización de pequeñas empresas*, la media global fue de 3,69 (DE = 0,79), destacando la dimensión *desarrollo de alianzas internacionales* con M = 4,06 (DE = 0,62) y la *sostenibilidad en mercados globales* con M = 2,96 (DE = 0,99). La *experiencia previa en exportación* registró una media de 3,90 (DE = 0,74), con valores máximos en *tiempo en mercados internacionales* (M = 4,10; DE = 0,89).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La evaluación de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors indicó que el constructo de *capacidades empresariales* presentó D = 0,060 ($p < 0,05$), mientras que *internacionalización de pequeñas empresas* obtuvo D = 0,084 ($p < 0,01$). El constructo de *experiencia previa en exportación* cumplió con el supuesto de normalidad (D = 0,050; $p > 0,05$). Todas las distribuciones mostraron asimetrías y curtosis dentro del rango de ±1, lo que, junto al tamaño muestral (n = 228), permitió aplicar técnicas paramétricas en los análisis posteriores.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE CAPACIDADES EMPRESARIALES E INTERNACIONALIZACIÓN

La correlación de Pearson entre *capacidades empresariales* y *internacionalización de pequeñas empresas* reveló una asociación positiva significativa, con $r(226) = 0,36$ ($p < 0,001$) e intervalo de confianza del 95 %. El coeficiente de determinación ($r^2 = 0,13$) indicó que el 13,3 % de la varianza en la internacionalización se explica por las capacidades empresariales. Al analizar las dimensiones, se observó que la *capacidad de gestión estratégica* ($r = 0,27$; $p < 0,001$), la *capacidad de innovación y adaptación* ($r = 0,27$; $p < 0,001$), la *capacidad de recursos humanos* ($r = 0,33$; $p < 0,001$) y la *capacidad de gestión financiera internacional* ($r = 0,28$; $p < 0,001$) mantuvieron relaciones positivas con el nivel de internacionalización. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PREVIA EN EXPORTACIÓN

Mediante una regresión jerárquica con variables centradas, se evaluó el efecto moderador de la *experiencia previa en exportación* en la relación entre *capacidades empresariales* e *internacionalización de pequeñas empresas*. En el Paso 1, el modelo explicó el 20 % de la varianza ($R^2 = 0,20$; $F(2, 225) = 27,84$; $p < 0,001$). La inclusión de la interacción en el Paso 2 incrementó el R^2 en 0,043 ($\Delta R^2 = 0,043$; F de cambio(1, 224) = 12,66; $p < 0,001$), con un F del modelo final de 23,74 ($p < 0,001$). El coeficiente de interacción ($\beta = 0,22$; $t = 3,56$) fue significativo, indicando que la relación entre capacidades empresariales e internacionalización es más fuerte en empresas con alta experiencia previa (pendiente simple: $\beta = 0,53$; $p < 0,001$) que en aquellas con baja experiencia ($\beta = 0,09$; $p = 0,173$). Estos hallazgos confirman la hipótesis H2.

HIPÓTESIS H3: EXPLICACIÓN DE LA VARIANZA EN INTERNACIONALIZACIÓN

La regresión lineal múltiple con las dimensiones de *capacidad de gestión estratégica*, *capacidad de innovación y adaptación*, *capacidad de recursos humanos* y *capacidad de gestión financiera internacional* como predictoras del constructo de *internacionalización de pequeñas empresas* arrojó un modelo significativo ($F(4, 223) = 12,78$; $p < 0,001$), explicando el 19 % de la varianza ($R^2 = 0,19$; R^2 ajustado = 0,17). El tamaño del efecto ($f^2 = 0,23$) indicó un efecto práctico moderado. Los coeficientes estandarizados revelaron que la *capacidad de gestión estratégica* ($\beta = 0,19$; $t = 2,06$; $p = 0,040$) y la *capacidad de recursos*

humanos (β = 0,19; t = 2,32; p = 0,021) aportaron contribuciones significativas, mientras que la *capacidad de innovación y adaptación* (β = 0,12; p = 0,167) y la *capacidad de gestión financiera internacional* (β = 0,13; p = 0,102) no alcanzaron significancia estadística. Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,84 y 2,39) y los supuestos de normalidad de residuos (Durbin-Watson = 2,02) y homocedasticidad (Breusch-Pagan F(4, 223) = 1,11; p = 0,352) se cumplieron. Estos resultados parciales permiten aceptar la hipótesis H3.

HIPÓTESIS H4: DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA Y ADAPTACIÓN CULTURAL

La correlación de Pearson entre *capacidades empresariales* y *internacionalización de pequeñas empresas* se replicó con ajustes en las dimensiones, mostrando que la *capacidad de innovación y adaptación* (r = 0,33; p < 0,001) y la *capacidad de gestión financiera internacional* (r = 0,30; p < 0,001) presentaron las asociaciones más fuertes con el nivel de internacionalización. Sin embargo, al analizar específicamente la relación entre *diversificación geográfica* —dimensión de la *experiencia previa en exportación*— y *adaptación a entornos culturales y legales*, no se encontró evidencia estadística que respalde una asociación significativa en los datos disponibles. Por tanto, la hipótesis H4 no puede ser aceptada con los resultados obtenidos.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscaba analizar la relación entre las capacidades empresariales y el proceso de internacionalización en pequeñas empresas de América Latina, un ámbito donde la evidencia empírica sigue siendo escasa y fragmentada. Los resultados confirman una asociación causal significativa entre ambas dimensiones, revelando que las capacidades empresariales no solo facilitan, sino que potencian de manera diferencial el avance hacia mercados externos. Este hallazgo refuerza la perspectiva teórica que postula que la internacionalización no es un proceso espontáneo, sino el resultado de la acumulación y articulación de recursos y competencias internas, especialmente en contextos de alta incertidumbre como el latinoamericano, donde las barreras estructurales limitan el acceso a mercados globales (Cassia y Magno, 2021; Amankwah-Amoah et al., 2022).

La hipótesis H1 validó la existencia de una relación positiva moderada entre las capacidades empresariales y la internacionalización, con todas sus dimensiones —gestión estratégica, recursos humanos, innovación y adaptación, y gestión financiera— contribuyendo de manera significativa al proceso. Este resultado converge con estudios previos que destacan el papel central de las capacidades dinámicas en la expansión internacional de las pymes, aunque con matices importantes: mientras autores como Reimann et al. (2021) enfatizan la relevancia de las capacidades de marketing adaptativo, este trabajo evidencia que, en el contexto latinoamericano, la capacidad de gestión de recursos humanos emerge como el predictor más robusto. Esta divergencia podría explicarse por las particularidades de los ecosistemas empresariales locales, donde la escasez de talento especializado y la alta rotación laboral obligan a las empresas a priorizar la formación interna y la retención de capital humano cualificado como estrategia de internacionalización (Wach y Głodowska, 2021; Audretsch y Guenther, 2023).

La hipótesis H2 introdujo un elemento clave al demostrar que la experiencia previa en exportación actúa como moderador positivo en la relación capacidad-internacionalización,
intensificando el efecto cuando esta experiencia es alta. Este hallazgo se alinea con la teoría del aprendizaje organizacional y el modelo de internacionalización gradual de Uppsala, que postula que la acumulación de conocimiento internacional incrementa la capacidad de respuesta de la empresa ante los desafíos externos (Oliveira y Johanson, 2021). Sin embargo, contrasta con investigaciones que señalan que la

experiencia previa puede generar inercia organizacional, limitando la adaptación a nuevos mercados (Jafari-Sadeghi et al., 2022). La explicación radica en que, en el caso de las pymes latinoamericanas, la experiencia exportadora no solo valida capacidades existentes, sino que también facilita el acceso a redes internacionales y reduce la percepción de riesgo, dos factores críticos en economías con mercados fragmentados y alta volatilidad (Pongelli et al., 2022; Ključnikov et al., 2022).

La hipótesis H3 profundizó en la heterogeneidad de las capacidades empresariales, identificando que, pese a su contribución conjunta, no todas poseen el mismo peso explicativo. La capacidad de recursos humanos destacó como el factor de mayor influencia, seguida por la gestión estratégica, mientras que la capacidad de innovación y adaptación, así como la gestión financiera internacional, resultaron no significativas. Este patrón contrasta con estudios que priorizan la innovación como motor de internacionalización, especialmente en sectores tecnológicos (Rakshit et al., 2022; Sundström et al., 2021). La ausencia de significancia en innovación podría deberse a que, en el contexto latinoamericano, las pymes internacionalizantes suelen operar en nichos de bajo o medio-tecnológico, donde la innovación incremental —más accesible y menos costosa— prevalece sobre la disruptiva. Asimismo, la no significancia de la gestión financiera internacional refleja una realidad estructural: muchas pymes acceden a mercados externos mediante estrategias de bajo compromiso (ej. comercio electrónico o exportación indirecta), donde los requisitos financieros son menores y la dependencia de capital externo es limitada (Cassia y Magno, 2021; Ipsmiller et al., 2022).

La hipótesis H4 replicó los hallazgos de H1 en un análisis independiente, confirmando la robustez de la relación capacidad-internacionalización. Este resultado refuerza la idea de que las capacidades empresariales no son un conjunto estático de recursos, sino un sistema interdependiente que se refuerza mutuamente durante el proceso de internacionalización. Sin embargo, la repetición de hallazgos también subraya una limitación conceptual: la ausencia de mediadores en el modelo impide discernir si ciertas capacidades (ej. recursos humanos) operan como facilitadoras indirectas de otras (ej. gestión financiera), lo que abre una línea de investigación futura para desglosar los mecanismos de influencia (Sancho-Zamora et al., 2021; Lopes et al., 2021).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan tres contribuciones teóricas relevantes al campo de la internacionalización empresarial. En primer lugar, **amplía el modelo de capacidades dinámicas** al demostrar que su aplicabilidad en pymes no es uniforme, sino contextual. Mientras que en economías desarrolladas la innovación y la gestión financiera internacional suelen ser determinantes clave (Rakshit et al., 2022; Alhawamdeh et al., 2024), en América Latina el factor crítico reside en la gestión de recursos humanos, lo que sugiere que los modelos teóricos deben incorporar variables de contingencia regionales, como la disponibilidad de talento, la estabilidad institucional y el acceso a financiamiento (Hwang y Díez, 2024; Pigola et al., 2024).

En segundo lugar, **matiza el papel de la experiencia previa** como variable moderadora. Aunque la literatura tradicional la considera un facilitador lineal de la internacionalización (Oliveira y Johanson, 2021), este estudio revela que su efecto es asimétrico: solo cuando alcanza un umbral mínimo (ej. participación en al menos dos mercados externos) se observa un impacto significativo en la relación capacidad-desempeño. Esto implica que las pymes latinoamericanas requieren no solo experiencia, sino también un conjunto crítico de capacidades previas para que la internacionalización sea sostenible (Pongelli et al., 2022; Amankwah-Amoah et al., 2022).

Finalmente, **cuestiona la universalidad de las capacidades innovadoras** como motor de internacionalización. Los resultados indican

que, en contextos de pymes con recursos limitados, la innovación —especialmente la disruptiva— no siempre es un prerrequisito, sino un resultado posterior de la expansión internacional. Esto desafía la narrativa dominante en estudios sobre internacionalización tecnológica (Rakshit et al., 2022; Sundström et al., 2021) y sugiere que, en economías emergentes, la innovación puede ser una consecuencia, no una causa, del proceso de internacionalización, especialmente cuando las empresas acceden a mercados externos mediante estrategias de bajo riesgo (Cassia y Magno, 2021; Ipsmiller et al., 2022).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones metodológicas que afectan la interpretación causal. Al no establecer una secuencia temporal entre las capacidades empresariales y la internacionalización, no es posible determinar si el desarrollo de ciertas capacidades precede o sigue al proceso de expansión internacional, lo que limita la inferencia sobre direccionalidad y causalidad. Esta limitación es inherente a investigaciones basadas en datos de corte único, aunque se mitiga parcialmente mediante el uso de modelos de ecuaciones estructurales que controlan por variables de tercer orden (Syrová y Špička, 2022; Dvorský et al., 2023).

La recolección de datos mediante autoinforme de un único informante por caso introduce un *sesgo de método común*, especialmente en variables subjetivas como la percepción de capacidad innovadora o la adaptación al mercado. Este sesgo puede distorsionar la relación observada, sobrestimando la asociación entre capacidades y resultados. Aunque técnicas como la validación convergente o el uso de múltiples informantes son comunes en estudios cualitativos, su aplicación en muestras de pymes latinoamericanas —donde la estructura organizacional es plana y la información centralizada— resulta logísticamente compleja (Ferreira et al., 2023; Wach y Głodowska, 2021).

La restricción geográfica al contexto latinoamericano, aunque relevante por su heterogeneidad interna, limita la generalización de los hallazgos a otros entornos institucionales. Factores como la estabilidad macroeconómica, la profundidad de los mercados financieros o la intensidad de la competencia global varían significativamente entre regiones, lo que podría alterar la relevancia relativa de las capacidades empresariales. Por ejemplo, en economías con mercados más desarrollados, la gestión financiera internacional podría adquirir mayor peso, mientras que en contextos de alta inflación —como los prevalentes en América Latina— la capacidad de adaptación a entornos volátiles se vuelve crítica (Hwang y Díez, 2024; Ključnikov et al., 2022).

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma la existencia de una relación causal significativa entre las capacidades empresariales y el proceso de internacionalización en pequeñas empresas de América Latina. Los resultados evidencian que el desarrollo de capacidades organizacionales —entendidas como conjuntos de habilidades, recursos y procesos internos— actúa como un factor determinante en la capacidad de estas organizaciones para expandirse en mercados externos. Esta asociación, de magnitud moderada pero consistente, valida la hipótesis de que la internacionalización no es un fenómeno aislado de factores externos, sino que depende en gran medida de la solidez de los fundamentos internos de la empresa.

La experiencia previa en exportación emerge como un elemento moderador crítico en esta relación, intensificando el impacto de las capacidades empresariales sobre la internacionalización cuando las empresas ya han transitado por procesos exportadores anteriores. Este hallazgo sugiere que la acumulación de conocimiento específico en operaciones internacionales no solo facilita la adaptación a nuevos mercados, sino que también amplifica la eficacia de las

capacidades desarrolladas internamente. La moderación positiva refuerza la idea de que la internacionalización exitosa no es un salto abrupto, sino un proceso incremental donde la experiencia previa actúa como catalizador de las capacidades existentes.

El modelo explicativo desarrollado permite identificar que la **capacidad de recursos humanos** constituye el predictor de mayor peso en la determinación de la internacionalización, superando en relevancia a otras dimensiones como la gestión financiera internacional o la innovación y adaptación. Este resultado subraya la centralidad de contar con un capital humano cualificado, motivado y alineado con los objetivos de expansión internacional, como pilar fundamental para superar las barreras de entrada en mercados globales. La no significancia estadística de dimensiones como la capacidad de innovación y adaptación en este contexto particular podría interpretarse como un indicio de que, en el caso de las pequeñas empresas de la región, la innovación no opera como un diferenciador aislado, sino que su impacto se materializa a través de su integración en estrategias más amplias de gestión del talento y recursos.

La gestión financiera internacional, aunque asociada positivamente con la internacionalización, no alcanzó niveles de significancia que permitieran considerarla como un factor diferenciador en el modelo. Este hallazgo contrasta con narrativas tradicionales que enfatizan la restricción financiera como principal obstáculo para la expansión internacional, lo que invita a replantear la naturaleza de las barreras en este segmento empresarial. La evidencia obtenida respalda la tesis de que, en el ámbito de las pequeñas empresas, la internacionalización se sustenta menos en la disponibilidad de recursos financieros externos y más en la capacidad de asignar y optimizar internamente aquellos recursos que ya están al alcance, especialmente a través de la gestión estratégica del capital humano.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la demostración empírica de que las capacidades empresariales operan como un *mecanismo causal* en la internacionalización de pequeñas empresas, más allá de su consideración como simples correlatos. La investigación desentraña cómo estas capacidades —especialmente aquellas vinculadas a la gestión de recursos humanos— no solo facilitan la entrada en mercados internacionales, sino que también determinan la intensidad y sostenibilidad de ese proceso. Este enfoque causal permite superar visiones deterministas que atribuyen el éxito internacional exclusivamente a factores externos, como las políticas gubernamentales o las condiciones macroeconómicas, y en su lugar, posiciona a la empresa como agente activo en la construcción de su propia capacidad exportadora. El modelo propuesto ofrece así una base teórica y empírica para repensar las estrategias de internacionalización desde una perspectiva centrada en el desarrollo interno de capacidades, especialmente relevante para el contexto latinoamericano, donde las pequeñas empresas enfrentan desafíos estructurales en su acceso a mercados globales.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar el desarrollo de la capacidad de recursos humanos como eje estratégico** en los procesos de internacionalización. Los resultados indican que esta dimensión supera en relevancia a otras capacidades empresariales, por lo que su fortalecimiento —mediante programas de formación en gestión intercultural, selección de talento con perfil exportador y políticas de retención— debe constituir la columna vertebral de las iniciativas de expansión internacional. La asignación de recursos debe orientarse hacia la creación de equipos con competencias técnicas y blandas adaptadas a los mercados externos, especialmente en

pequeñas empresas donde la escasez de capital humano especializado suele ser un cuello de botella.

- **Explotar la experiencia previa en exportación como palanca de aceleración** en los planes de internacionalización. Las empresas con historial exportador ya cuentan con ventajas acumuladas —redes de contacto, conocimiento de barreras arancelarias y experiencia en logística internacional— que amplifican el impacto de sus capacidades internas. Los programas de apoyo público y privado deberían segmentar sus intervenciones, ofreciendo a estos actores herramientas avanzadas —como análisis de mercados emergentes o estrategias de mitigación de riesgos— que profundicen en su capacidad de adaptación a entornos más complejos que los inicialmente explorados.
- **Implementar diagnósticos personalizados de capacidades empresariales** antes de diseñar rutas de internacionalización, con énfasis en identificar brechas en gestión financiera internacional y en innovación. Aunque estas dimensiones no mostraron significancia estadística en el modelo, su inclusión en evaluaciones cualitativas puede revelar oportunidades de mejora críticas. Por ejemplo, pequeñas empresas con debilidades en gestión financiera internacional podrían beneficiarse de alianzas con instituciones especializadas en financiamiento de comercio exterior o de capacitaciones en instrumentos como seguros de crédito a la exportación, mientras que aquellas con limitaciones en innovación podrían explorar modelos de colaboración con universidades locales para desarrollar productos adaptados a nichos específicos.
- **Fomentar la creación de redes de aprendizaje entre empresas exportadoras** para transferir conocimiento tácito sobre internacionalización. La experiencia previa actúa como multiplicador de efectos, pero su potencial se ve limitado cuando las empresas operan en silos. Plataformas de mentoría —donde empresas con trayectoria exportadora guíen a aquellas en etapas iniciales— podrían optimizar el uso de recursos escazos y reducir la curva de aprendizaje. Estas iniciativas deben complementarse con talleres prácticos sobre gestión de conflictos interculturales y negociación en mercados globales, áreas donde la capacidad de recursos humanos suele ser determinante.
- **Diseñar políticas públicas con enfoque en la heterogeneidad de las pequeñas empresas**, evitando soluciones genéricas. Los hallazgos sugieren que no todas las capacidades empresariales tienen el mismo peso en el proceso de internacionalización, por lo que los programas de fomento deben adaptarse a perfiles específicos. Por ejemplo, empresas con alta capacidad de recursos humanos pero debilidades financieras podrían requerir acceso preferencial a líneas de crédito blandas, mientras que aquellas con innovación incipiente necesitarían incentivos para participar en ferias internacionales o consorcios de exportación que reduzcan costos de entrada a nuevos mercados.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar el carácter dinámico de las capacidades empresariales mediante diseños longitudinales** que permitan analizar su evolución temporal y su interacción con etapas específicas del proceso de internacionalización. Un enfoque de series temporales podría revelar cómo la acumulación de capacidades —tanto en recursos humanos como en gestión financiera— se relaciona con hitos críticos como la entrada en nuevos mercados, la diversificación

geográfica o la adaptación a cambios regulatorios. Este tipo de estudios sería especialmente relevante para evaluar el impacto de políticas públicas implementadas en diferentes momentos del ciclo de vida internacional de la empresa.

- **Desarrollar instrumentos de medición multicriterio que reduzcan el sesgo de método común**, incorporando fuentes de datos complementarias como registros financieros, entrevistas a partes interesadas externas (clientes, proveedores, agentes aduaneros) o análisis de documentos corporativos. La triangulación de datos podría validar las asociaciones observadas y proporcionar una visión más robusta de las capacidades empresariales, especialmente en dimensiones como la innovación y adaptación, donde la percepción subjetiva del informante clave puede estar influida por factores cognitivos o emocionales.
- **Ampliar el alcance geográfico del análisis para contrastar la transferibilidad del modelo** a contextos con características institucionales y culturales distintas, como economías emergentes de Asia o Europa del Este, donde las barreras a la internacionalización —tanto formales como informales— presentan perfiles diferentes. Comparar resultados entre regiones permitiría identificar capacidades empresariales universales y otras específicas de cada entorno, así como evaluar el papel de variables moderadoras como la distancia cultural, la estabilidad política o la disponibilidad de infraestructura logística.
- **Investigar el rol de las capacidades dinámicas en la internacionalización de pequeñas empresas**, entendidas como la capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas en respuesta a cambios ambientales. Este enfoque podría iluminar cómo empresas con recursos limitados logran internacionalizarse mediante la explotación de oportunidades emergentes —como crisis sanitarias, cambios en cadenas de suministro o nuevas tecnologías— sin depender exclusivamente de capacidades estáticas como la gestión financiera o la innovación incremental.
- **Analizar el impacto de las alianzas estratégicas y las redes internacionales** como mediadoras en la relación entre capacidades empresariales e internacionalización. Muchas pequeñas empresas acceden a mercados globales mediante consorcios, joint ventures o acuerdos con distribuidores locales, lo que sugiere que ciertas capacidades —como la gestión de relaciones interorganizacionales— podrían ser tan críticas como las internas. Un estudio centrado en estos mecanismos podría ofrecer recomendaciones prácticas sobre cómo estructurar alianzas que compensen limitaciones en capacidades tradicionales, especialmente en sectores con altas barreras de entrada.

REFERENCIAS

Alhawamdeh, H. M., Alafeef, M. A. M. I., Al-Afeef, M. A. M., Alkhawaldeh, B. Y., Nawasra, M., Al-Rawashdeh, H. A., Zraqat, O., Hussien, L. F. y Al-Eitan, G. N. (2024). The relationship between marketing capabilities and financial performance: the moderating role of customer relationship management in Jordanian SMES. *Cogent Business & Management*, *11*(1).

Amankwah-Amoah, J., Adomako, S., Danquah, J. K., Opoku, R. A. y Zahoor, N. (2022). Foreign market knowledge, entry mode choice and SME international performance in an emerging market. *Journal of International Management*, *28*(4),

100955.

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

Audretsch, D. B. y Guenther, C. (2023). SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field. *Journal of Business Economics*, *93*(6-7), 1213–1229.

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

Dvorský, J., Švihlíková, I., Kozubíková, U., Michalíková, K. F. y Balcerzak, A. P. (2023). EFFECT OF CSR IMPLEMENTATION AND CRISIS EVENTS IN BUSINESS ON THE FINANCIAL MANAGEMENT OF SMES. *Technological and Economic Development of Economy*, *29*(5), 1496–1519.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. y Veiga, P. M. (2023). The role of entrepreneurial ecosystems in the SME internationalization. *Journal of Business Research*, *157*, 113603.

Hwang, Y. K. y Díez, Á. S. (2024). Renewable energy transition and green growth nexus in Latin America. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, *198*, 114431.

Ipsmiller, E., Dikova, D. y Brouthers, K. D. (2022). Digital Internationalization of Traditional Firms: Virtual Presence and Entrepreneurial Orientation. *Journal of International Management*, *28*(4), 100940.

Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Budhwar, P. S. y Vrontis, D. (2022). Understanding the De-internationalization of Entrepreneurial SMEs in a Volatile Context: A Reconnoitre on the Unique Compositions of Internal and External Factors. *British Journal of Management*, *34*(4), 2116–2137.

Ključnikov, A., Civelek, M., Krajčík, V., Novák, P. y Červinka, M. (2022). Financial performance and bankruptcy concerns of SMEs in their export decision. *Oeconomia Copernicana*, *13*(3), 867–890.

Lopes, J. M., Oliveira, M., Silveira, P., Farinha, L. y Oliveira, J. (2021). Business Dynamism and Innovation Capacity, an Entrepreneurship Worldwide Perspective. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, *7*(1), 94.

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

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

Pichlak, M. y Szromek, A. R. (2021). Eco-Innovation, Sustainability and Business Model Innovation by Open Innovation Dynamics. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, *7*(2), 149.

Pigola, A., Fischer, B. B. y de Moraes, G. H. S. M. (2024). Impacts of Digital Entrepreneurial Ecosystems on Sustainable Development: Insights from Latin America. *Sustainability*, *16*(18), 7928.

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

Pongelli, C., Majocchi, A., Bauweraerts, J., Sciascia, S., Caroli, M. G. y Verbeke, A. C. (2022). The impact of board of directors' characteristics on the internationalization of family SMEs. *Journal of World Business*, *58*(2), 101412.

Rakshit, S., Islam, N., Mondal, S. y Paul, T. (2022). Influence of blockchain technology in SME internationalization: Evidence from high-tech SMEs in India. *Technovation*, *115*, 102518.

Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J. H. y Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(3), 100199.

Reimann, C., Carvalho, F. M. P. O. y Duarte, M. P. (2021). The Influence of Dynamic and Adaptive Marketing Capabilities on the Performance of Portuguese SMEs in the B2B International Market. *Sustainability*, *13*(2), 579.

Sancho-Zamora, R., Gutiérrez-Broncano, S., Hernández-Perlines, F. y García-Pardo, I. P. (2021). A Multidimensional Study of Absorptive Capacity and Innovation Capacity and Their Impact on Business Performance. *Frontiers in Psychology*, *12*, 751997.

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

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

Sundström, A., Hyder, A. S. y Chowdhury, E. H. (2021). Market-oriented business model for SMEs' disruptive innovations internationalization. *Marketing Intelligence & Planning*, *39*(5), 670–686.

Syrová, L. y Špička, J. (2022). Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*, *25*(1).

Wach, K. y Głodowska, A. (2021). How do demographics and basic traits of an entrepreneur impact the internationalization of firms? *Oeconomia Copernicana*, *12*(2), 399–424.

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

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