

# Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso \*

Oscar Alberto Hoyos-Villa

Docente tiempo completo. Coordinador de la Especialización en Gerencia Empresarial. Grupo de Investigación en Empresariado. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales – Colombia.

oscarhoyos@autonoma.edu.co  <https://orcid.org/0000-0003-3271-9362>

## RESUMEN

Se presentan los factores que han impulsado a algunas pymes industriales de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda a emprender procesos de internacionalización, a partir de un estudio de caso múltiple exploratorio y de corte cualitativo descriptivo. Los resultados sugieren que las pymes industriales exportadoras consultadas hacen alguna adaptación a los productos que exportan y cuentan con políticas de calidad en los procesos de producción. Gran parte de ellas sostiene que no tiene planes para el manejo de conflictos a nivel internacional y que las exportaciones han contribuido a mejorar la productividad de la empresa; otras afirman tener dificultades con la capacidad de negociación internacional, aunque desarrollan productos innovadores y se interesan en conocer a sus competidores en el exterior. Un buen número reconoce que es difícil encontrar personal calificado para laborar en esta área, mientras que unas pocas realizan estudios sobre el mercado extranjero, concluyéndose que aunque la mayor parte de las pymes industriales exportadoras del Eje Cafetero han logrado abrirse a los mercados internacionales gracias al desarrollo competitivo que han tenido inicialmente a nivel regional, debe mejorarse el perfil de los directivos del área internacional e incrementarse las estrategias de promoción y distribución para lograr y mantener ventajas competitivas.

## PALABRAS CLAVE

Internacionalización, pymes Industriales Exportadoras, Factores Internos de Internacionalización, Factores Externos de Internacionalización, Internacionalización Empresarial

## CLASIFICACIÓN JEL

F2

## Factors driving industrial SMEs in the Colombian Coffee Region towards internationalization

## ABSTRACT

This paper presents the factors which have driven some industrial SMEs (Small and Medium-sized enterprises) in the departments of Caldas, Quindío and Risaralda to start internationalization processes, based on a multiple case study with an exploratory qualitative descriptive scope. The results suggest that industrial and exporting SMEs of this study adapt the products to be exported and follow quality policies in the production processes. Many of these companies have stated that there are no plans for dealing with conflicts at an international level and that exports have contributed to improving the company's productivity of. Others have claimed to have difficulties with international negotiation skills, despite having developed innovative products and being interested in knowing their competitors abroad. A large number of these SMEs recognize the difficulties in finding qualified personnel to work in this area, while a small number of them carry out studies on the foreign market. The conclusion is that although most of the industrial & exporting SMEs

Recibido: 30/01/2019 Aceptado: 7/05/2019

\* Este artículo parte de algunos de los resultados del macroproyecto Dinámicas de internacionalización de las pymes industriales del Eje Cafetero en el período 2008-2015, realizado por el Grupo de Investigación en Empresariado de la Universidad Autónoma de Manizales

<http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5597> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: HOYOS-VILLA, Oscar Alberto. Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. En: Entramado, Julio - Diciembre, 2019, vol. 15, no. 1, p. 78-103 <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5597>



of the Colombian Coffee Region consulted have managed to open up to international markets, thanks to their initial competitive development at the regional level, the administrative staff profile of the international area must be improved and promotion and distribution strategies increased in order to achieve and maintain competitive advantages.

**KEYWORDS**

Internationalization, industrial and exporting SMEs, internal factors of internationalization, external factors of internationalization, business internationalization

**JEL CLASSIFICATION**

F2

## Fatores que impulsionam a Internacionalização nas PMEs Industriais da Região cafeeira colombiana

**R E S U M O**

Este artigo apresenta os fatores que levaram algumas PMEs industriais dos departamentos de Caldas, Quindío e Risaralda a empreender processos de internacionalização, com base em um estudo de casos múltiplos de natureza exploratória qualitativa descritiva. Os resultados do estudo sugerem que as PMEs Industriais Exportadoras que foram consultadas fazem alguma adaptação aos produtos que exportam e possuem políticas de qualidade nos processos produtivos; Muitas delas sustentam que não têm planos para a gestão de conflitos a nível internacional e que as exportações contribuíram para melhorar a produtividade da empresa; outras afirmam ter dificuldades com as habilidades de negociação internacional, embora desenvolvam produtos inovadores e estejam interessados em conhecer seus concorrentes no exterior. Um bom número dessas PMEs reconhece que é difícil encontrar pessoal qualificado para trabalhar nessa área, enquanto poucas fazem estudos sobre o mercado externo, concluindo que, embora a maioria das PMEs industriais exportadoras da Região Cafeeira consultadas tenham conseguido se abrir aos mercados internacionais graças ao desenvolvimento competitivo que inicialmente tiveram no nível regional, o perfil dos gestores da área internacional deve ser melhorado e as estratégias de promoção e distribuição devem ser aumentadas para alcançar e manter as vantagens competitivas.

**PALAVRAS-CHAVE**

Internacionalização, PME Industriais Exportadoras, Fatores internos de internacionalização, Fatores Externos de Internacionalização, Internacionalização Empresarial

**CLASSIFICAÇÕES JEL**

F2

**Introducción**

En el proceso de expansión y crecimiento de una pyme, tomar la decisión de internacionalizarse conlleva una serie de análisis que inducen a la concertación y a la preparación previa de la empresa para luego ejercer un compromiso institucional (Swoboda & Foscht, 2014; Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013; Vallejo y Martínez, 2007), que involucra visión, objetivos estratégicos, dependencias y recursos, tanto humanos como productivos, tecnológicos, capital intelectual, activos intangibles, entre otros. De alguna forma todos quieren participar de la internacionalización de los mercados, pues como proceso de desarrollo y crecimiento ha suscitado gran interés en los diferentes sectores productivos a nivel mundial (Martínez, 2007); pero también en la academia, donde diversos autores alrededor del mundo han venido trabajando el tema.

Específicamente en Colombia, poco a poco se le va dando importancia a la investigación en este ámbito,

reconociéndose los trabajos realizados por autores como Martínez (2007), con su estudio de caso *Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso de desarrollo exportador de las pymes*; Puerto (2010), con su estudio *La globalización y crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*; Ballesteros y Jaramillo (2011), en el estudio *Propuesta para la internacionalización de las pymes del Eje Cafetero*; Botero, Álvarez y González-Pérez (2012), con su artículo *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*; Tabares (2012), con su artículo *Internacionalización de la pyme latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia*; Bermúdez, Franco, Concha, Hernández, Fernández, Duarte, Giraldo y Neira (2018), con el libro *Internacionalización de las pymes colombianas. Experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme*; entre otros.

El gerente toma la decisión de emprender el proceso de internacionalización de la empresa que dirige

al percibir la influencia que sobre ella tienen los ambientes interno y externo (Swoboda & Foscht, 2014), encontrándose en el primero factores como el capital humano, la innovación, la producción, el mercadeo, la orientación internacional, la cultura internacional de la empresa, la edad de los gerentes, los costos, la gerencia y la calidad; mientras en el segundo se hallan los factores político-legales, físico-sociales (Daniels, *et al.* 2013), competitivos y culturales (Daniels, *et al.* 2013; Ghemawat, 2001), administrativos, geográficos y económicos (Ghemawat, 2001); lo que permite entender qué tan complejo es este proceso para una pyme industrial.

Se consultaron más de 100 autores buscando identificar cómo estos factores pueden afectar de manera positiva o negativa el proceso de internacionalización de las pymes, en la perspectiva de aprovechar los que viabilizan el proceso y enfrentar aquellos que son causa de dificultades, para luego estudiar cuáles son los factores internos y externos que han motivado la internacionalización de las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano que fueron consultadas; llegando a concluir que las empresas emprenden este camino porque encuentran sus propias razones para hacerlo, que hay pocas pymes exportadoras en el Eje Cafetero, algunas de ellas con poca permanencia en el mercado internacional y con poca innovación, prevaleciendo el empirismo en el área de internacionalización de las pymes.

Para tal fin se realizó una investigación exploratoria con enfoque descriptivo, de corte cualitativo, acudiendo a la metodología del estudio de caso múltiple, y a partir de los hallazgos teóricos se identificaron las categorías de análisis, pasando a su operacionalización y a la elaboración de la herramienta de recopilación de datos, que fue validada por dos expertos y aplicada a las pymes industriales del Eje Cafetero participantes, teniendo en cuenta que por la misma naturaleza del estudio, los resultados arrojados no son generalizables para todas las pymes industriales, pero sí para el grupo de empresas estudiadas, resaltando los hallazgos comunes, pero teniendo en cuenta, a su vez, el análisis de la diversidad (Stake, 2007 y Hansen, 2010).

El presente artículo comienza con un resumen del tema trabajado, continuando con una introducción en la que se contextualiza el estudio, partiendo de los análisis que deben hacerse al pensar en internacionalizar una pyme, la preparación previa por parte de la empresa, los ambientes interno y externo que la afectan; describiendo luego la ruta seguida en el proceso, en la que se inicia con una

revisión exhaustiva de los estudios y documentos relacionados con el tema objeto de análisis y el tipo de investigación llevada a cabo. Continúa con el marco teórico, que comienza por la definición y descripción de cada uno de los factores internos y externos que facilitan la internacionalización empresarial de acuerdo con la literatura encontrada, para continuar con la metodología utilizada en el estudio, hasta llegar a la operacionalización de las variables, siguiendo con los resultados arrojados por el estudio vistos desde cada uno de los factores trabajados, tanto internos como externos, y el correspondiente análisis de dichos resultados, para finalizar con las conclusiones, las recomendaciones y las limitaciones del estudio.

## I. Marco teórico

Según los diversos autores de la literatura empresarial, existen una serie de factores que propician la internacionalización empresarial, que para el caso de este estudio se han clasificado como internos y externos. Se entienden los factores internos como aquellos inherentes a la empresa y sobre los cuales ella tiene control y le permiten un mejor desempeño en el mercado internacional; y los externos, como aquellos que surgen del contexto y del ambiente, que favorecen o limitan el proceso de internacionalización (Ver Figura 1).

### I.1. Factores internos

Los factores internos tienen en cuenta condiciones, recursos, decisiones y acciones que son manejados y controlados por los ejecutivos de las compañías, aun cuando estos factores estén localizados por fuera de la empresa (Davies, 2016, p.6), siendo algunos de estos:

#### Capital humano

Puede considerarse como un individuo dotado de conocimiento, habilidades, talento y experiencia usadas para proveer valor a la empresa (Fletcher, 2004; Dimov y Shepherd, 2005), que posee el entrenamiento, conocimiento, información, experiencia y destrezas que definen la habilidad de conservar en el tiempo una ventaja competitiva (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2007). A mayor nivel de formación y competencias para desempeñarse en el área, mayor posibilidad de éxito en el proceso de internacionalización (Montoya Corrales, 2011; López, 2006; Becker, 1975; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994, y Edvinsson & Sullivan, 1996). Es necesario tener presente que en caso de requerirse el desarrollo de funciones laborales en otro país, es

imprescindible adaptarse al nuevo escenario: un nuevo contexto, una nueva cultura, una nueva experiencia, entre otros (Fayos, Calderón & Mir, 2011).

### Innovación

El nivel de innovación define en parte la orientación exportadora y el éxito que se pueda alcanzar (Bigliardi & Domio, 2009; Ahimbisibwe, Ntayi & Muhammed, 2013), pues en mercados competitivos y exigentes como los de hoy en día las pymes deben ser innovadoras y creativas, para poder responder a las necesidades de los consumidores con productos y servicios acordes con sus expectativas (Ballesteros, Ballesteros & Jaramillo, 2011). Por ello, si desde la iniciativa de emprender procesos de internacionalización y querer ser competitivas las empresas deciden innovar, estas deben contemplar la alternativa de vincularse o aliarse con otra u otras empresas o entidades (centros de negocios, de investigación y tecnología, universidades, entes gubernamentales) en la perspectiva de aprender colectivamente, trabajar en alianza intersectorial, y además fortalecerse en temas de innovación (Montoya Corrales, 2011). Además, la exportación y la innovación se refuerzan mutuamente y de forma positiva en un círculo virtuoso, puesto que las empresas, al adoptar una estrategia de desarrollo y crecimiento como es el ingreso a mercados internacionales, están incidiendo a su vez y de alguna manera en que se tome la decisión de innovar (Golovko & Valentini, 2011).

El cambio, la innovación, la flexibilidad y la adaptación deberán ser el sustento de la estrategia de marketing internacional, además de la cooperación, dado que las diferencias a nivel cultural, político y económico conducen a las empresas a que adapten sus estrategias y sus productos a los mercados internacionales bajo parámetros de innovación y calidad, incrementando su valor y mejorando su posicionamiento de marca (Fayos, Calderón & Mir, 2011). Se entiende que incursionar en mercados extranjeros implica abordar un proceso de mediano y largo plazo, puesto que la empresa en perspectiva de internacionalizarse debe generar una cultura de la innovación, promover el cambio tecnológico, fortalecer la institución, usar incrementalmente el conocimiento, la ciencia y la tecnología y acrecentar su capital humano en términos de cantidad y calidad, además de añadir valor (Montoya Corrales, 2011).

### Producción

Canals (1994) afirma que entre las razones que encuentran las empresas para internacionalizarse está el establecer unas estructuras productivas y de distribución más eficientes, alcanzando unos menores costos productivos, pues el deseo de lograr economías de escala y alcance y acceder a mayor tecnología, nuevos diseños y procesos de producción benéficos, suele ser otro motivo para internacionalizarse (Vermeulen & Barkema, 200; Bonilla, 2007; Suárez, 2002; Puerto,



Figura 1. Factores que impulsan la internacionalización de las empresas  
Fuente: Elaboración propia.

2010), procurando nuevas posibilidades de abrir mercados en razón a su capacidad productiva, cuando se trata de grandes empresas, y/o aprovechando las ventajas competitivas en términos de diferenciación e innovación, cuando de pymes se trata.

Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) complementan lo anterior afirmando que en algunos sectores productivos donde hay fuerte componente investigativo, la decisión de internacionalizarse se fundamenta en la necesidad de aminorar los costos de producción y de desarrollo de productos, ya que la estrategia global persigue desarrollar una ventaja competitiva fundamentada en costos mediante la estandarización productiva y la producción a escala (Puerto, 2010). Esto implica un cambio en la estructura empresarial y en las condiciones de producción, mediante procesos productivos innovadores (Lugo, 2007).

El incremento del número de exportaciones de una empresa está influenciado por su capacidad tecnológica (Chetty y Hamilton, 1993), y de la adaptación que tenga frente a los gustos y preferencias de los consumidores en el extranjero. A su vez, la tecnología de fabricación, la adaptación y la calidad del producto favorecen la intensidad exportadora a tal punto, que las empresas exportadoras duplican en cantidad de actividades de diseño de producto a las empresas no exportadoras (Monreal, 2009). Esto explica por qué en la dinámica creciente de internacionalización empresarial, la transferencia tecnológica desempeña un rol indispensable en la perspectiva de alcanzar mayores volúmenes productivos, utilizando de mejor forma los recursos y perfeccionando las técnicas de control y fabricación (Cassano, *et al.* 2013).

Fleury, Leme y Glufke (2010) identifican que una de las formas en que las empresas brasileras se internacionalizan a partir de inversión extranjera directa es construyendo nuevas plantas de producción en el extranjero o estableciendo redes de producción a nivel global. Además, encuentran que el éxito de las multinacionales en buena parte se debe a las competencias tecnológicas y de producción que estas tengan, debido a que el incremento productivo en gran medida está sujeto a la transferencia tecnológica, la incorporación de formas más eficientes e innovadoras en los procesos de fabricación y el uso de herramientas de mayor sofisticación para controlar la producción (Cassano, *et al.* 2013), puesto que el modo de operación internacional de la empresa en mercados extranjeros se encuentra entre los indicadores más importantes de in-

ternacionalización empresarial, incluyendo la apertura de filiales productivas en el exterior. Se identifica esta como la estrategia más utilizada por las Born-Again Global, dada la capacidad financiera, la trayectoria y la experiencia de este tipo de empresas (Swoboda & Foscht, 2014).

### Mercadeo

La orientación al mercado se puede concebir como un recurso empresarial que facilita el alcance de una ventaja competitiva para la empresa, dado que para orientar las acciones hacia el cliente es necesario coordinar las tareas y funciones de la empresa en la perspectiva de satisfacer sus necesidades y expectativas (Porter, 1985; Hult & Ketchen, 2001; Narver & Slater, 1990; Escandón & Hurtado, 2014). Darle a la empresa una orientación de mercado es trabajar bajo una perspectiva de inteligencia de negocios, puesto que cada área encamina su trabajo en este proceso, que cada vez va haciéndose más importante en el abordaje de la internacionalización, especialmente en el desarrollo de exportaciones (Kohli & Jaworski, 1990; Cadogan, Diamantopoulos & Giguaw, 2002; Rose & Shoham, 2002; Racela, Chaikittisilpa & Thoumrungroje, 2007; Mokhtar, Yusoff & Arshad, 2009; y Escandón & Hurtado, 2014).

Cuando se proyecta el mercado hacia el ámbito internacional por efecto del mayor conocimiento y de la experiencia, se va generando o fortaleciendo la competencia empresarial internacional de la empresa, lo cual incluye la orientación internacional y a mercados internacionales, además del desarrollo de destrezas de marketing internacional (Knight & Kim, 2009). Al respecto, Lugo (2007) sostiene que el proceso de internacionalización implica realizar cambios en varios aspectos empresariales, pero también en el programa de mercadeo, lo que es confirmado por Fayos, Calderón y Mir (2011) cuando afirman que la estrategia de mercadeo internacional implica para las empresas unos procesos de adaptación, innovación, cambio y flexibilidad, pero además sugieren una adaptación de la mezcla de mercadeo internacional.

### Orientación internacional

Según Nummela, Saarenketo y Puumalainen (2004) y Swoboda y Foscht (2014), la orientación internacional tiene en cuenta la perspectiva internacional, que se relaciona de manera directa tanto con la distancia psicológica observada como con la mentalidad integral del gerente.



Cadogan, Sundqvist, Salminen y Puumalainen (2005), y Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) aseguran que el compromiso internacional de la empresa se va dando en la medida en que los ejecutivos de las pymes asuman una disposición favorable hacia los recursos y estén decididos a expandir dichos recursos para apoyar los requerimientos y las iniciativas de internacionalización, que en el proceso van facilitando el mejoramiento de la competencia empresarial internacional, lo cual incluye evidentemente la orientación internacional y hacia los mercados internacionales (Knight y Kim, 2009). Por esto, resulta pertinente decidir si se incrementa o se disminuye el compromiso de la empresa en un mercado internacional, sobre todo en las empresas de menor tamaño, puesto que para estas la internacionalización implica un reto de mayor magnitud (Jones & Coviello, 2005).

Todo lo anterior es una explicación de por qué los directivos de las empresas van aprendiendo y cambiando sus percepciones frente a los beneficios y riesgos de participar en mercados internacionales a medida que se van desarrollando operaciones comerciales internacionales, lo que puede llevarlos a tomar más decisiones de compromiso con dichos mercados, con el proceso de internacionalización de las empresas y con el modo de hacerlo (Swoboda & Foscht, 2014). Esto se da por varias razones, entre las cuales pueden mencionarse los cambios de modo hacia la distribución, las filiales comerciales o de exportación, así como los cambios de modo de la inversión extranjera directa.

### Edad

Autores como Dichtl, Koeglmaier y Mueller (1990) y Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) afirman que hay una tendencia a aceptar que cuando una empresa tiene ejecutivos jóvenes, estos se inclinan a ser de una mentalidad más cosmopolita y con mayor orientación hacia los mercados externos, pese a que la edad parece no ser el factor de mayor incidencia en la orientación internacional de la empresa (Monreal, 2009); pues mientras unos estudios sugieren en sus hallazgos que hay una evidente relación de carácter inverso entre la internacionalización y la edad del ejecutivo (Cavusgil & Naor, 1987), y en otros se ha encontrado una relación opuesta (Fayos, *et al.* 2011), otros más concluyeron que no existe una evidente y significativa relación entre los factores en cuestión (Welch & Wiedersheim-Paul, 1980).

Gallo y Cappuyns (1999) consideran que la generación de edad madura es la que ostenta y ejerce el poder, y ve la internacionalización de la empresa como una estrategia renovadora que implica asumir un alto riesgo.

Esto contrasta con lo que se espera de los directivos de menor edad, y es que desempeñen un rol más destacado en el proceso de expansión internacional de la empresa (Moon y Lee, 1990), y que obtengan un mayor porcentaje de las exportaciones sobre el total de las ventas (Monreal, 2009). Aunado a lo anterior, esto denota una ausencia de consenso en el tema, siendo posiblemente esto lo que llevó a Swoboda y Foscht (2014) a concluir que no son observables de manera directa los patrones de internacionalización de las pymes, y que analizados en las Traditional, las Born Global y las Born-Again Global, los patrones difieren claramente en lo que respecta a la edad, la experiencia internacional y el número de filiales de producción.

### Costos

Los principales motivos que las empresas encuentran en etapas avanzadas del proceso de internacionalización para seguir adelante son el acceso o mayores mercados para sus productos-servicios y el acceso a know-how y tecnología, seguidos de la búsqueda de reducción de costes, que cobran gran importancia (Fayos, *et al.* 2011; Cos Sánchez & Colom Gourgues, 2012). Es así como en un estudio realizado en empresas españolas se incorpora el factor costo como una estrategia que afecta las ventas, los servicios y el desarrollo de I+D (Fayos, *et al.* 2011), llegándose incluso a afirmar que, al seguir una estrategia de liderazgo en costos, las pymes normalmente se enfocan en restringir los gastos en I+D, servicios y ventas, generándose como sugerencia que el factor costos sea en lo posible reemplazado por el factor innovación (Monreal, 2009, p.158).

Puerto (2010) plantea que estandarizar los mercados ha conducido a las empresas que actúan globalmente a desarrollar productos estandarizados también globalmente, lo que supone uniformidad en la producción y en la comercialización a nivel mundial, y por ende, disminución en sus costos productivos y de marketing, así como un incremento en su rentabilidad (Lamb, Hair & McDaniel, 2005). Igualmente, una empresa que toma la decisión de emprender su proceso productivo o parte de este en el extranjero, debe verificar que sus costos de mano de obra y transporte, así como sus costos de transacción y la exención de pago de aranceles, pueden generar para la empresa una verdadera ventaja competitiva (Vernon, 1966; Kojima, 1982; y Canals, 1994).

### Gerencia

Según Wiedersheim-Paul *et al.* (1978); Holzmüller y Kasper (1991); Canals (1994); Leonidou y Katsikeas

(1996), y Philp (1998), las características de los ejecutivos definen la conducta exportadora de la compañía, lo que es reafirmado por Wally y Baum (1994) cuando sostienen que las distintas características de los funcionarios que toman las decisiones estipulan la decisión que ha de asumirse, asegurando que las características de las personas son las que más afectan y condicionan el desempeño exportador de la empresa. Cavusgil, Bilkey y Tesar (1977) explican lo anterior argumentando que en el momento de exportar es conveniente que el directivo disponga de la habilidad para conseguir, transmitir y utilizar información sobre los mercados extranjeros; por tanto, el directivo debe procesar dicha información, tanto la que proviene del entorno como la de la propia empresa, para después tomar las decisiones que le competen. Realizar esta labor de manera adecuada tiene relación con su formación (nivel educativo, formación específica).

McDougall, Shane y Oviatt (1994) consideran que la internacionalización empresarial se hace posible cuando se cuenta con una plana ejecutiva que tiene experiencia internacional y la disposición de seguir adelantando nuevas fórmulas estratégicas de recursos para continuar cruzando las fronteras. Además, es preciso contar con mayor flexibilidad y con capacidad de adaptación cultural, gerencial y del marketing mix en el extranjero en el proceso de incursión a mercados internacionales (Fayos, Calderón & Mir, 2011). Por esto, los empresarios pyme necesitan entender qué motivaciones y modelos podrían adecuarse a sus empresas para llegar a mercados extranjeros, teniendo en cuenta que uno de los factores de éxito para emprender este proceso es la capacidad gerencial, consistente en gran parte en hacer lo posible por sobrepasar estos y otros obstáculos que se presentan en el proceso de internacionalización. Entre ellos pueden destacarse también el desconocimiento sobre los mercados extranjeros y el difícil acceso a recursos, sumado a la poca preparación de los directivos en materia de internacionalización (Botero, Álvarez & González-Pérez, 2012).

## Calidad

Según Bradley (1999) y Alonso y Donoso (2000), desde los diferentes autores analizados en sus estudios se llega a concluir que la calidad se constituye en un factor determinante para la internacionalización de las empresas, acotando que las compañías para diferenciar su oferta promueven la calidad en los mercados internacionales, generando una ventaja competitiva a nivel internacional. Esto puede lograrse dándole mayor importancia a la investigación y desarrollo (I+D)

y a la tecnología de fabricación (Louter, Ouwerkerk & Bakker, 1991; Dhanaraj & Beamish, 2003; Gemünden, 2012), lo que es confirmado por Brooks (2006) al decir que en términos de rentabilidad, las empresas que disponen de productos de alta calidad son las que pueden exportar a los más atractivos mercados.

Corroborando lo anterior Monreal (2009) cuando sostiene que los estudios demuestran que las empresas que alcanzan una dinámica exportadora mayor, son aquellas que establecen y desarrollan para sus productos procesos productivos de control de calidad, aduciendo que la calidad necesariamente va ligada a la tecnología y que, por tanto, controlando más de cerca sus operaciones y sus procesos de exportación, las exportadoras podrían verse favorecidas, siempre y cuando se adapten a las exigencias del mercado y fabriquen productos de calidad superior con los que puedan satisfacer realmente las expectativas y necesidades del mercado internacional. Por esto, las empresas potencian la creación de activos específicos para ser más competitivas a partir de su capacidad tecnológica (Bottello, 2014).

## 1.2. Factores externos

Aunque las empresas funcionan inmersas en ambientes macroeconómicos, legales, políticos y sociales que inciden en sus desempeños (Meyer-Stamer, 2005), los factores externos a los que se exponen incluyen condiciones, recursos, decisiones y acciones que influyen y/o rigen las operaciones internacionales de la empresa, que no son controlados o dirigidos por quienes toman las decisiones de la empresa (Davies, 2016, p.6). Entre ellos pueden mencionarse los factores político-legales, físico-sociales, competitivo y cultural, que fueron tomados como referentes para la realización del estudio que dio origen al presente artículo, así:

### Factores físicos y sociales

Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) afirman que el conocimiento de la geografía permite a un gerente determinar la disponibilidad mundial de los recursos, la calidad, cantidad y ubicación de estos, así como la manera de acceder a ellos para explotarlos adecuadamente (Canals, 1994). El conocimiento de las condiciones climáticas y las barreras geográficas (desiertos, junglas, montañas, etc.) puede facilitarle al gerente el desarrollo de las labores de distribución y comunicación, o convertirse en una amenaza cuando este desconoce dicha información (Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017). Así mismo, la cultura, las leyes, la política y la

economía pueden afectar en alto grado los negocios internacionales de una empresa y la manera como esta los realiza en el país extranjero (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013), pudiéndose ver influenciada directamente por las políticas públicas de dicho país (Souza, Martínez-López & Coelho, 2008).

De la misma forma, las políticas legales nacionales e internacionales (leyes, gravámenes fiscales, regulaciones, empleo, transacciones de divisas, entre otras), así como la estabilidad financiera, la inflación y los impuestos (Canals, 1994), además de las diferencias sistémicas y culturales (Davies, 2016), definen cómo una empresa puede realizar en el extranjero sus operaciones.

### Factores político-legales

Los desafíos del gobierno tienen incidencia en el proceso de internacionalización de las empresas por el apoyo que se les puede brindar a estas, tanto a nivel normativo e institucional con el manejo de las tasas de cambio, la legislación en materia de comercio exterior, los acuerdos comerciales que haya suscrito el país, las políticas para el fomento a las exportaciones, las regulaciones domésticas y el entorno económico del país, entre otros (Cardoza, Fornes, Farber, Gonzalez & Gutiérrez, 2016; Kaleka & Katsikeas, 2010). A esto se suman la estabilidad política del país, el nivel de proteccionismo y el ambiente para la inversión extranjera (Canals, 1994).

Los factores externos como barreras de tipo gubernamental, así como restricciones de moneda extranjera, barreras arancelarias y no arancelarias, barreras a la inversión, otras barreras al comercio, barreras post-entrada (Davies, 2016), no pueden controlarse con facilidad (Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017). Esto lleva a los exportadores potenciales a que se desanimen cuando se presentan estas y otras dificultades como el exceso de trámites, el desconocimiento de la normativa en el extranjero y de los acuerdos comerciales, e incluso la poca capacidad de los directivos de la empresa para negociar y para el manejo de divisas (Daniels, *et al.* 2013).

Estas son algunas de las razones por las que desde los entes gubernamentales se desarrollan programas de promoción de exportaciones, programas de formación a los potenciales exportadores, servicios de asistencia a las empresas en el extranjero a través de los agregados comerciales en los distintos países y las oficinas de promoción comercial (Daniels, *et al.* 2013), en la perspectiva de contribuir a la viabilización

de oportunidades comerciales internacionales. Pero también están presentes los elementos que facilitan las relaciones comerciales entre los países, como los instrumentos y mecanismos globales, regionales y bilaterales, la armonización de las normas y los mecanismos de solución de controversias (Davies, 2106).

### Factores competitivos

Alrededor de una empresa que desarrolla operaciones internacionales existe una variedad de factores competitivos clave como la estrategia de producto, la experiencia, los recursos con los que cuenta, la capacidad competitiva de la competencia, entre otros, que llevan a la empresa a definir en qué mercado y cómo competir, puesto que el éxito de una compañía en un mercado nacional o extranjero depende en buena parte de si los competidores son locales o internacionales. Esto implica que para poder competir en dicho mercado, las empresas deben desarrollar las estrategias adecuadas y disponer de los recursos necesarios de acuerdo con sus limitaciones y sus capacidades (Daniels. *et al.* 2013; Paul, *et al.* 2017).

El entorno competitivo es importante para las empresas, puesto que las condiciones internas y externas del mercado influyen en los factores culturales, políticos y sociales que hacen parte de ellas, y por esto es mayor la influencia del ambiente sobre las iniciativas estratégicas en aquellos mercados de alta competencia donde varían de manera continua los elementos que los componen (Porter, 1980; Luo & Park, 2001). Así pues, diversos autores consideran que para asumir iniciativas de internacionalización es necesario apalancarse en la experiencia que tenga la empresa en el desarrollo de sus actividades administrativas, productivas y comerciales, ya que forman parte esencial de sus logros competitivos. Sin embargo, no parece ser suficiente apoyarse solo en la experiencia, pues

La curva de experiencia otorga a la empresa una ventaja competitiva operativa, la que no siempre resulta sustentable en el largo plazo, debido a la rápida difusión de las mejores prácticas en un sector dado, que permite a los competidores imitar con facilidad y neutralizar la ventaja en costos (Lambin, 2008, p. 245).

Para Porter (1990), los cambios en la infraestructura del país, la política gubernamental, las necesidades de los clientes y la tecnología generan diferencias



significativas en la posición competitiva que ocupan en el mercado internacional empresas de diferentes países, o por lo menos permiten que se haga más evidente y se destaque la ventaja alcanzada mediante la estrategia global de las compañías. Entre tanto, Martin (1995) afirma que la expansión internacional encuentra sentido en el propósito de la empresa de aumentar su competitividad, desarrollando recursos duraderos, valiosos y fácilmente controlables. Sin embargo, cuando poseer una capacidad distintiva en el momento de transferir el conocimiento sea una ventaja competitiva, podría bastar con esta condición para hacer inversión extranjera directa (Kogut & Zander, 1993).

### Factores culturales

Las empresas con operaciones internacionales o en perspectiva de tenerlas para diversificar riesgos, aspiran a estar presentes en varios países, comenzando por identificar mercados con los cuales existan menores distancias, entre ellas las culturales, buscando similitudes con las características locales en sistemas de valores, idioma, hábitos sociales, entre otras (Davis & Harveston, 2000). Por esto, Daniels, *et al.* (2013) sostienen que según sean los factores culturales de los países, también será la orientación de las empresas en los mercados internacionales; afirmando el autor que existen tres orientaciones o actitudes generales que las empresas asumen frente a los mercados extranjeros: *poli-centrismo, etnocentrismo y geocentrismo*.

Entre las razones que tiene una empresa para decidir a qué mercado expandirse internacionalmente, están las culturales, porque al encontrar similitudes en el país de destino, se puede viabilizar el ingreso (Martínez de Souza & Lui, 2003). De la misma forma como los aspectos culturales pueden facilitar la incursión de las empresas a otros países, también pueden obstaculizarla, especialmente en las fases iniciales del proceso de internacionalización (Fayos, Calderon & Mir, 2011), lo que es reafirmado por Daniels, *et al.* (2013) cuando manifiestan que según sea la dinámica de funcionamiento del entorno empresarial, una empresa podrá experimentar su impacto en el desarrollo de operaciones internacionales debido a una serie de factores sociales, entre los cuales se presenta la cultura, que puede influenciar su orientación a los mercados extranjeros desde la misma actitud que la empresa asuma, como se mencionó antes.

Ghemawat (2001) otorga sustancial importancia a los factores culturales y define la distancia cultural entre

el país de origen y el país de destino como aquellas diferencias presentes y latentes entre los habitantes y las empresas de cada país y sus rasgos culturales, que alcanzan una importancia de tal magnitud que pueden llegar a constituir brechas a nivel de normas sociales, lenguaje, creencias religiosas, raza, entre otras, lo que finalmente puede ejercer gran influencia en los consumidores a la hora de tomar la decisión sobre qué producto o productos elegir. Otros autores afirman que pueden constituirse como importantes barreras para el desarrollo de operaciones internacionales de las pymes la falta de dominio de una lengua extranjera, la escasa educación gerencial, así como la exposición a una cultura extranjera (Suárez-Ortega & Alamo-Vera, 2005), a lo que podrían sumarse algunas diferencias que complican el ambiente de los negocios internacionales, como las financieras, económicas, legales, políticas y los sistemas sociales de los diversos países, incluyendo las disparidades en leyes, lenguas, monedas y culturas (Davies, 2015).

## 2. Metodología

En el estudio realizado se acudió a la investigación de tipo exploratorio descriptivo con enfoque cualitativo, utilizando el método de estudio de caso múltiple. Para tal fin se estableció una estructura de trabajo desarrollada en cuatro etapas (Ver Figura 2), que permitiera identificar los factores que tuvieron incidencia en la decisión de emprender actividades de internacionalización en las pymes industriales exportadoras del Eje Cafetero durante el periodo 2009 - 2014.

**La primera etapa** se orientó a la búsqueda, recolección, escogencia y revisión de literatura especializada y específica sobre el tema de investigación, consultando bases de datos científicas, libros especializados en la temática de estudio, documentos de organismos y entes de los gobiernos locales, departamentales y nacional; informes gremiales y sectoriales, entre otros, posibilitando el disponer de la información necesaria para el abordaje del estudio, la realización de los análisis requeridos como antecedentes de investigación e históricos, la elaboración del marco teórico y el desarrollo paso a paso de la investigación, que permitió la construcción del presente artículo.

**La segunda etapa** se enfocó en la construcción del marco teórico, comenzando por la identificación y estudio de las categorías de análisis (Factores internos y externos de la internacionalización empresarial), continuando con la operacionalización de dichas categorías, el establecimiento de las condiciones de selección

de las empresas participantes, definiendo los criterios de inclusión y exclusión con base en la fundamentación teórica aportada tanto por los antecedentes retomados como por la literatura sometida a revisión en el transcurso del estudio. Igualmente, se diseñó la matriz para identificar las empresas exportadoras del Eje Cafetero, la cual sirvió como herramienta de selección sobre las bases de datos empresariales consultadas en las Cámaras de Comercio del Eje Cafetero y Procolombia, estableciendo como requisitos que dichas empresas hicieran parte del sector industrial, estuvieran catalogadas como pymes (según clasificación por activos), y que tuvieran estadísticas de exportaciones al menos durante tres años en el periodo determinado para el estudio (2009 a 2014), llegando a establecer que 40 de ellas cumplían específicamente con los criterios de selección mencionados. Finalizó esta etapa con el diseño de una encuesta como herramienta de recopilación de información de campo, que fue validada por dos expertos, la cual contenía 33 preguntas conducentes a identificar los factores internos y externos que incidieron en la decisión de las pymes de internacionalizarse.

La tercera etapa tuvo como propósito la realización del trabajo de campo mediante la aplicación del instrumento que fue diseñado para la recopilación de información de las pymes, procediendo luego a su codificación, sistematización y análisis.

La cuarta etapa consistió en la consolidación de resultados y su consecuente discusión, finalizando el

proceso con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Yin (1994, p.13) dice que el estudio de caso puede concebirse como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. Esto orientó la elección de la metodología, ya que las preguntas realizadas por su contenido se usaron como estrategia para describir el contexto en el que se ha hecho la intervención o en el que ha ocurrido el evento (Yin, 1989), que para el caso particular del estudio, fueron los factores que han impulsado la internacionalización de las pymes industriales del Eje Cafetero. El estudio de caso puede utilizarse también para describir un fenómeno de ocurrencia al interior de empresas reales, y además facilita explorar sobre problemáticas específicas acerca de las cuales no hay en concreto un marco teórico definido mediante el cual pueda explicarse por qué se presentan los fenómenos en cuestión, lo cual hace posible que se constituya en la información de base para generar nuevas teorías (Yin, 1993).

La unidad de análisis definida en este estudio fueron los factores internos y externos que han impulsado la internacionalización de las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano, usando la encuesta como herramienta de recopilación de información, aplicada al compendio de pymes industriales que fueron escogidas de acuerdo con los criterios establecidos y las

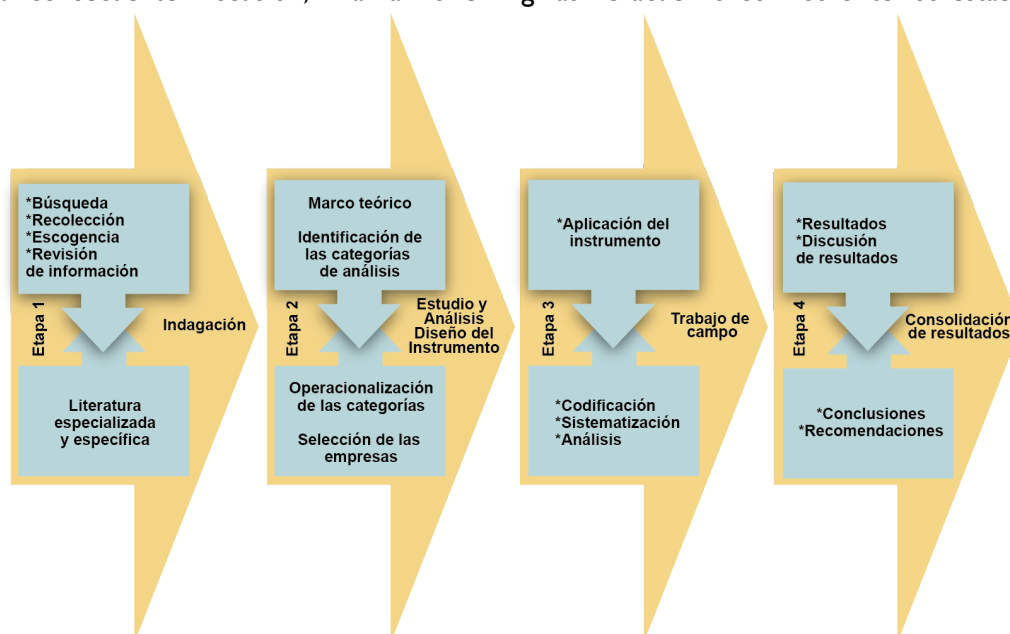


Figura 2. Fases seguidas en el proceso metodológico  
Fuente: Elaboración propia.

categorías identificadas para el estudio. La selección de las pymes industriales exportadoras se realizó usando una herramienta de chequeo (matriz de identificación de pymes exportadoras), diseñada con base en el análisis realizado a las bases de datos generadas por Pro-colombia y las Cámaras de Comercio del Eje Cafetero. Una vez aplicada la herramienta de selección bajo los criterios de inclusión y exclusión (establecidos en la etapa 2 de la metodología), la matriz permitió identificar 25 pymes industriales en Caldas, nueve en Quindío y seis en Risaralda, que desarrollaron actividades de exportación durante al menos tres años en el periodo de estudio (2009-2014). Fueron estas las que se tuvieron en cuenta para realizar el estudio.

A los gerentes de todas las pymes resultantes se les enviaron tres comunicados: el primero de carácter informativo, el segundo con el cuestionario solicitando su diligenciamiento, y el tercero, enviado dos semanas más tarde, expresaba los agradecimientos a los gerentes que habían contestado la encuesta (6 de Caldas, 3 de Quindío y 3 de Risaralda). Además, se envió una nueva comunicación como refuerzo a las que no habían contestado, solicitándoles expresamente su colaboración, para finalmente realizar el estudio con las 12 pymes industriales del Eje Cafetero que de manera voluntaria decidieron participar.

Dada la naturaleza del estudio, se implementó la técnica de muestreo por conveniencia, ya que no se trata de una muestra probabilística, habiendo seleccionado las pymes industriales exportadoras que cumplían con los criterios de selección descritos en la segunda etapa. Además se encontró en el estudio que la mayoría de las pymes industriales exportadoras seleccionadas, tanto las que participaron como las que no lo hicieron, están concentradas en las ciudades capitales del Eje Cafetero colombiano (Ver Tabla 1)

Tabla 1.  
Contexto de estudio

Departamento	No. de pymes
Caldas	6
Quindío	3
Risaralda	3

Fuente: Elaboración propia.

En las 12 pymes industriales participantes en el estudio, la encuesta fue contestada vía on-line por parte de los directivos del área internacional (división de negocios internacionales, departamento de comercio exterior, unidad de exportaciones, entre otras).

Se analizó en el estudio el período 2009 – 2014, debido al aumento de tratados de libre comercio firmados entre Colombia y otros países que se dio durante ese lapso, lo que pudo haber influido en la decisión de algunas pymes industriales de la región de dirigirse al mercado internacional, o en su defecto, haber motivado en otras un mayor compromiso con el establecimiento de negocios internacionales.

### Operacionalización de las variables/categorías

Luego de estudiar los antecedentes y la teoría sobre la internacionalización empresarial, se procedió a la identificación de las variables/categorías a estudiar, continuando con el proceso de operacionalización.

La Tabla 2 se elaboró como parte inicial de la operacionalización de las variables. Posteriormente se analizó el tipo de variable para definir la clase de preguntas que se iban a realizar en la encuesta.

## 3. Resultados

Antes de presentar los resultados es importante aclarar que, debido al tipo de estudio realizado (estudio de caso), los resultados que se describen a continuación solo son generalizables para las empresas participantes en el estudio.

### 3.1. Factores internos

#### Factor capital humano

Se encontró en el estudio que una cuarta parte de las pymes industriales del Eje Cafetero consultadas, específicamente de Caldas y Risaralda, realizan procesos de capacitación para sus empleados del área en temas relacionados con comercio exterior, logística, negocios internacionales, entre otros, mientras las pymes del Quindío no cuentan con estos procesos (Ver Figura 3).

En el nivel de formación requerido específicamente en el área de internacionalización, los resultados para los colaboradores indica que una tercera parte de las pymes del Eje Cafetero exige que tengan título profesional, el 33% título técnico, el 8% especialista y el 8% magíster; mientras que para los directivos la mitad de las pymes exige título profesional, una tercera parte título de especialista, el 8% de magíster y el 8% título técnico. Esto contrasta con que la mitad de las pymes consultadas considera que es difícil encontrar personal calificado en el medio para trabajar en el área de internacionalización, una cuarta parte dice que es más o menos difícil, el 17% lo considera muy difícil, mientras que el resto lo considera fácil.

Tabla 2.

Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Subvariable	Tipo de variable	Concepto	
Actividad de internacionalización	Exportación	Exportaciones / Año	Cuantitativa	Con esta variable se desea verificar si la empresa tiene actividad exportadora y se hace con el número de exportaciones realizadas por una empresa en el año.	
Tamaño de la empresa	Pymes	Vr. Total de activos	Cuantitativa	Con esta variable se desea clasificar si por el total de activos de la empresa es en realidad una empresa pyme.	
Sector económico de la empresa	Industrial	Subsector económico	Cualitativa	Con esta variable se busca clasificar el sector económico de la empresa a través del uso del código CIU.	
Variable	Subvariable	Subvariable	Tipo de variable	Concepto	
Factores externos	Factor físico – Social	Demografía (estudios demográficos)	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios demográficos y si estos resultan de utilidad.	
			Cuantitativa	Esta variable determina el número de estudios demográficos realizados al año por la empresa.	
		Geografía (estudios geográficos)	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios geográficos y si estos fueron de utilidad.	
			Cuantitativa	Esta variable determina el número de estudios realizados al año.	
		Etnografía (estudios etnográficos)	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios etnográficos y si estos han sido de utilidad.	
			Cuantitativa	Esta variable determina el número de estudios realizados al año.	
		Factor político-Legal	Desafíos del Gobierno (instituciones - desafíos externos)	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer cuáles instituciones han apoyado los procesos de exportación de la empresa.
				Cualitativa	Conocimiento de los desafíos del país destino.
			Tratados internacionales	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa se ha beneficiado, en qué, y qué tratado(s) aprovecha.
			Dificultades	Cualitativa	Mediante esta variable se desea conocer cuáles han sido las dificultades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación.
Oportunidades	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer cuáles han sido las oportunidades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación.			

Continúa en la siguiente página



Variable	Subvariable	Subvariable	Tipo de variable	Concepto	
Factores externos	Factor político-Legal	Normas internas	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea saber si la empresa conoce las normativas internas para el proceso de exportación.	
		Normas externas	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa conoce las normativas externas para el proceso de exportación.	
	Factor competitivo	Competidores	Cualitativa dicotómica	Mediante esta variable se desea conocer si las empresas conocen a sus competidores en el mercado extranjero.	
		Sustitutos	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se busca saber si la empresa conoce algún producto sustituto en el país al que exporta.	
	Factor cultura	Estudios culturales		Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios culturales y si estos han sido de utilidad.
				Cuantitativa	Esta variable determina el número de estudios realizados al año.
	Adaptación cultural	Variable cualitativa	Con esta variable se desea conocer el nivel de adaptación de la empresa a la cultura extranjera.		

Variable	Subvariable	Subvariable	Tipo de variable	Concepto
Factores internos	Capital humano	Formación de colaboradores	Cualitativa	Esta variable busca saber el nivel de formación de los colaboradores y directivos en el área de internacionalización de la empresa.
		Formación de los directivos		Con esta variable se busca conocer la formación que requieren los gerentes de las empresas exportadoras.
		Personal Calificado	Cualitativa Ordinal	Con esta variable se desea tener una calificación de la facilidad para encontrar personal capacitado para el área de internacionalización.
	Innovación	Innovación en producto	Cualitativa Ordinal	Esta variable busca conocer el rango de productos que la empresa considera innovadores en el mercado internacional.
		Innovación en procesos	Cualitativa / dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa realiza innovación en sus procesos.
	Producción	Dllo. nuevos productos – Especialización	Cualitativa Ordinal	Con esta variable se desea conocer en qué rango la empresa esta especializada en el producto que exporta.
	Dllo nuevos productos – Cambios	Cualitativa / dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace modificaciones, adaptaciones o mejoras al producto cuando exporta.	
	Competencia de producción – Productividad	Cualitativa / dicotómica	Determina si el proceso de exportación ha contribuido a aumentar los niveles de productividad de la empresa.	

Continúa en la siguiente página

Variable	Subvariable	Subvariable	Tipo de variable	Concepto
Factores internos	Mercadeo	Tipo de estrategia de Marketing Mix	Cualitativa	Con esta variable se busca conocer el tipo de estrategia de mercadeo que desarrolla la empresa al exportar.
		Mercados potenciales	Cualitativa/dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa conoce las principales tendencias del mercado en el país a exportar.
	Orientación internacional	Experiencia internacional de la empresa	Cualitativa/dicotómica	Con esta variable se busca conocer si la empresa cuenta con formación para sus directivos o colaboradores en el área de comercio internacional.
		Flexibilidad al cambio	Cualitativa/dicotómica	Esta variable busca identificar si los directivos son flexibles en la toma de las decisiones con respecto a la internacionalización.
	Edad	Edad de los directivos	Cualitativa ordinal	Con esta variable se puede identificar en qué rango de edades se encuentra la persona o el directivo que labora en asuntos de comercio exterior de las empresas.
		Costos	Reducción costos canales de distribución	Cualitativa/dicotómica
	Imagen de marca		Cualitativa ordinal	Esta variable busca identificar en qué rango se encuentra la percepción de la marca y de la imagen de la empresa en el exterior.
	Gerencia	Formas o estilos de gestión	Cualitativa/dicotómica	Esta variable busca conocer si la empresa cuenta con planes para la mejora de conflictos con el cliente internacional.
	Calidad	Control de Calidad	Cualitativa	Con esta variable se busca conocer qué tipo de herramienta utiliza la empresa para el seguimiento de los productos.
		Calidad de producción	Cualitativa/dicotómica	Con esta variable se desea saber si la empresa cuenta con políticas de calidad en los procesos de producción.

Fuente: Construcción propia con base en la identificación de los factores.

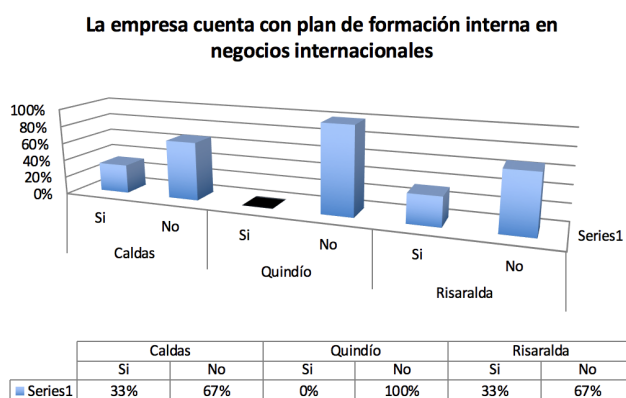


Figura 3. Plan de formación del personal del área internacional  
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

### Factor innovación

Todas las pymes consultadas realizan innovación en sus procesos productivos (Ver Figura 4), pero al indagar sobre el número de productos que considera

innovadores entre los que comercializa en el mercado internacional, se identificó que el 58% considera sus productos innovadores, entendiendo esto como productos con implantación de cambios significativos realizados para la exportación. Al respecto, el 42% de las pymes industriales del Eje Cafetero consultadas afirmó que ninguno de sus productos pueden considerarse como realmente innovadores, una tercera parte ostenta entre 1 y 3 productos innovadores en el mercado internacional, mientras que una cuarta parte afirma tener entre 4 y 6 productos innovadores en el mercado extranjero.

### Factor edad

Con respecto a la edad del director del área internacional de la empresa, en el 25% de las pymes consultadas el director tiene entre 20 y 30 años de edad, en el 58% el director tiene entre 31 y 40 años, mientras que en el 17% restante el director tiene más de 40 años.

Frente a la flexibilidad de los directivos al tomar decisiones de carácter internacional, la totalidad de las pymes consultadas afirmaron que sus directivos evidentemente son flexibles en la toma de decisiones con respecto a la internacionalización.

**La empresa desarrolla productos innovadores para el mercado extranjero**

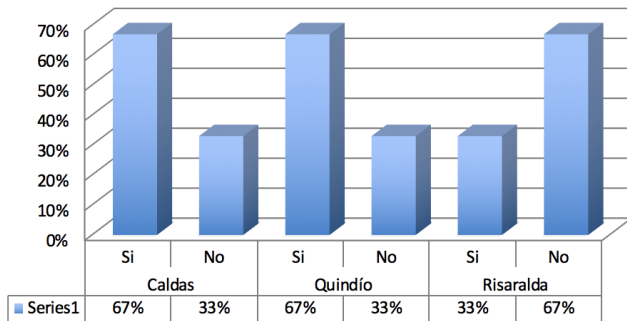


Figura 4. Desarrollo de productos innovadores para la exportación. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

**Factor costos**

En cuanto a los canales de distribución a nivel internacional, sus características y el empeño por reducir costos en estos, el 83% de las pymes consultadas en el Eje Cafetero afirma conocer los canales internacionales de distribución en los países en que hacen presencia con sus productos y aseguran estar efectivamente empeñadas en disminuir costos, mientras que el 17% no parece interesarse en estas posibilidades competitivas.

En relación con la percepción e imagen de marca que de la pyme tienen en el exterior, el 66% de las empresas consultadas afirman que cuentan con una imagen excelente, mientras que las demás aseguran contar con una buena imagen internacional.

**Factor gerencia**

Sobre los planes de la gerencia para el manejo de conflictos en el ámbito internacional, las tres cuartas partes de las pymes del Eje Cafetero consultadas manifestaron que no tienen planes con este propósito, mientras que la cuarta parte restante sí cuenta con un plan para manejar los conflictos que puedan presentarse en los mercados extranjeros. Además, la mitad de las pymes consultadas tienen establecido que el cargo de dirección o gerencia del área internacional debe ser desempeñado por un profesional, la tercera parte considera que debe ser un especialista, el 8% requiere de un magíster, mientras que el 8% restante afirma que le basta con un técnico.

Una cuarta parte de las pymes afirma que la gerencia tiene planes para el manejo de conflictos con clientes internacionales, como visitas personales de verificación de factores que estén generando el conflicto, contratos, entre otros.

**Factor calidad**

En cuanto a calidad, todas menos una de las pymes industriales consultadas en el Eje Cafetero hacen seguimiento a clientes, el 58% tiene por política el cumplimiento de garantías, mientras un 42% tiene incorporados servicios posventa y quejas y reclamos. Con respecto a políticas de calidad en los procesos de producción, todas las pymes consultadas cuentan con procesos productivos bajo estándares de calidad previamente establecidos.

**Factor producción**

El 83% de las pymes consultadas afirmaron que las exportaciones han contribuido a mejorar la productividad de la empresa, mientras que el resto categóricamente respondió que esto no se ha hecho evidente. Así mismo, el 67% de las pymes de Caldas, Quindío y Risaralda consultadas aseguran estar altamente especializadas en el producto o los productos que exportan, mientras la tercera parte dicen estar medianamente especializadas, encontrando finalmente que la totalidad de las pymes consultadas en el Eje Cafetero afirman realizar modificaciones, adaptaciones o mejoras al producto que van a exportar (Ver Figura 5).

**Las exportaciones han contribuido a mejorar la productividad de la empresa**

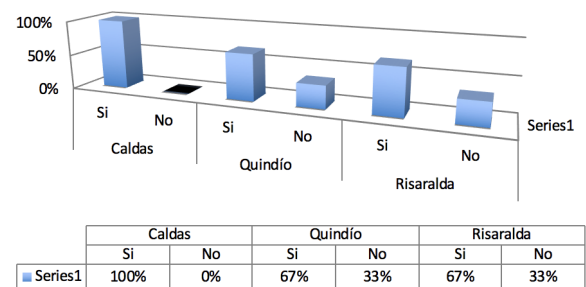


Figura 5. La productividad de la empresa mejora con las exportaciones. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

**Factor mercadeo**

Referente a si las empresas industriales del Eje Cafetero que son exportadoras y que fueron consultadas han diseñado y desarrollado estrategias de marketing mix para acceder al mercado internacional, el 58% afirma desarrollar estrategias de precio; la mitad desarrolla

estrategias de producto mediante adaptaciones, modificaciones o mejoras; el 17% asegura llevar a cabo estrategias de distribución y el 8% desarrolla estrategias de promoción, mientras que una cuarta parte manifiesta que no desarrolla estrategia alguna. De igual forma, el 83% de las pymes manifiesta conocer las principales tendencias de los mercados potenciales o de los mercados extranjeros a los que se desea exportar, mientras que las demás reconocen que no tienen conocimiento alguno de las tendencias (Ver Figura 6).

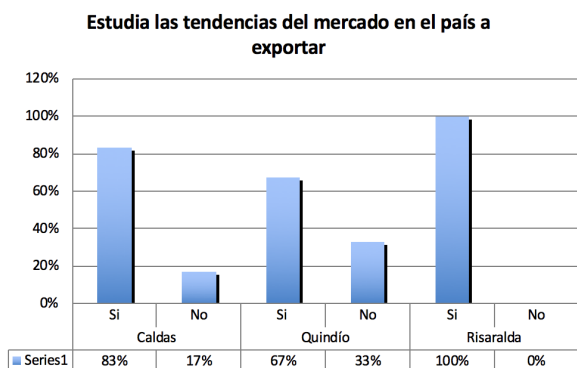


Figura 6. Estudios de las tendencias del mercado extranjero. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Al indagar si conocen la normatividad requerida para los procesos de exportación, la totalidad de las pymes consultadas afirmaron que efectivamente la conocen, y con referencia a si la empresa se interesa por conocer sus competidores en el mercado extranjero, las tres cuartas partes afirmaron que sí se interesan en ello, mientras el resto dicen no interesarse en conocerlos. En cambio, respecto a si la empresa conoce algún producto sustituto que pueda suplir el suyo en el mercado extranjero, las tres cuartas partes afirman conocerlo, mientras las demás reconocen que no han conocido un sustituto de su producto en el mercado internacional.

### Factor orientación internacional

Al preguntarles a las pymes industriales exportadoras del Eje Cafetero sobre su experiencia internacional, el 58% dice llevar entre 11 y 20 años exportando sus productos; una tercera parte sostiene que lleva entre 1 y 10 años, mientras que el 8% dice llevar más de 30 años de actividad exportadora (Ver Figura 7).

### 3.2. Factores externos

#### Factor físico-social

Una tercera parte de las pymes industriales exportadoras afirmó realizar estudios geográficos (de terri-

torio); el 17% manifiesta haber realizado estudios etnográficos, el 8% estudios demográficos, mientras que una tercera parte de las pymes consultadas aseguraron haber hecho estudios culturales (Ver Figura 8).

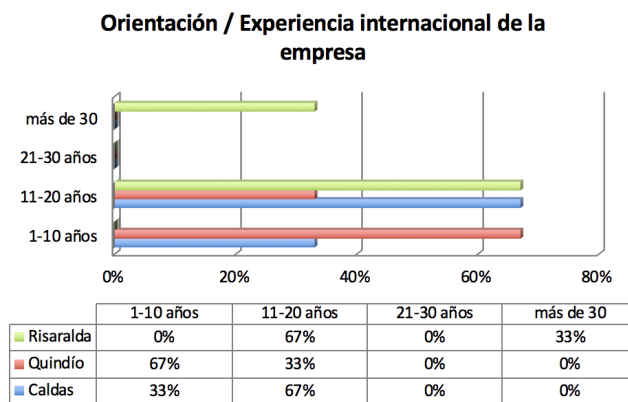


Figura 7. Orientación internacional de las pymes del Eje Cafetero. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

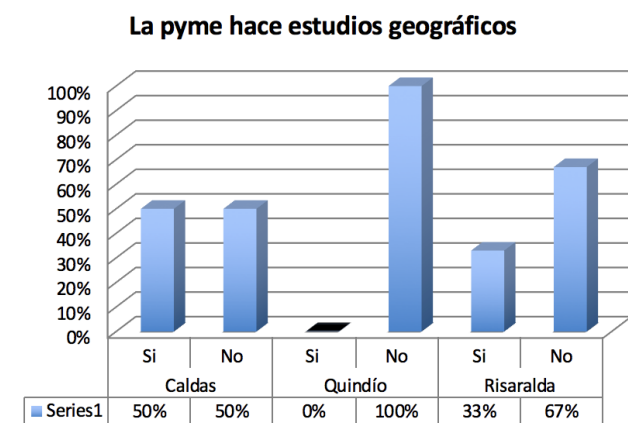


Figura 8. Estudios geográficos realizados por las pymes. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

### Factor político-legal

Visto desde los desafíos del gobierno y las instituciones o entidades que han apoyado a las empresas en sus procesos de internacionalización, las tres cuartas partes de las pymes consultadas afirmaron que recibieron apoyo de Procolombia (Proexport); una cuarta parte afirmó haber recibido apoyo de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, siendo estas las más destacadas en el estudio. Es necesario aclarar en este sentido que las empresas ven a las entidades mencionadas como entidades de apoyo, mas no de acompañamiento en el proceso.

Acerca de los tratados internacionales, se indagó si las empresas se han beneficiado de estos, resultando que el 67% afirma haberse beneficiado de los mismos



en términos de apertura de mercados y preferencias arancelarias, mientras que el resto no han percibido beneficios. Entre las pymes que perciben el beneficio, el 42% dice beneficiarse por el TLC con Estados Unidos, mientras que el 17% asegura beneficiarse de los tratados con México, Comunidad Andina de Naciones y Chile.

Referente a las dificultades que se presentan en el extranjero cuando las empresas emprenden su proceso de internacionalización, una tercera parte afirma que tiene dificultades con la capacidad de negociación internacional, mientras que las demás mencionan en general otras dificultades como la tramitología, las medidas arancelarias y de salvaguardia, el tiempo de salida en puertos, los costos de comercialización internacional, la falta de conocimiento de los acuerdos comerciales, la falta de seguridad jurídica en el país de destino, la promoción deficiente en el extranjero, entre otros.

En contraste, desde la perspectiva de las oportunidades que las empresas han encontrado en el proceso de exportación, el 17% de las pymes asegura que no hay producto similar al suyo en el mercado extranjero, que se pueden vender los mismos productos en diversos mercados o se puede dar a conocer y posicionar el producto en el exterior. Las demás pymes anotaron de manera particular sus oportunidades específicas como desarrollo y mejoramiento de la calidad, crecimiento de la empresa, nuevos clientes, entre otros; pero al indagar si las pymes industriales conocen las normativas internas y externas para el proceso de exportación, la totalidad de las pymes consultadas afirmó que evidentemente conoce la normatividad para los procesos de exportación, tanto en origen como en destino.

### Factores competitivos

Tres cuartas partes de las pymes del Eje Cafetero consultadas afirman conocer sus competidores en los mercados internacionales en los que hacen presencia, mientras el 75% de las pymes asegura que conoce los productos sustitutos que podrían reemplazar al suyo en los mercados extranjeros (Ver Figura 9).

### Factores culturales

Según el estudio realizado, las tres cuartas partes de las pymes consultadas se adaptan moderadamente a la cultura en los mercados extranjeros, el 17% realiza una alta adaptación, mientras que el 8% reconoce realizar una baja adaptación, pudiéndose afirmar que el 92% está esforzándose por adaptarse a los mercados

internacionales. Así mismo, la tercera parte de las pymes industriales exportadoras consultadas sostienen que han realizado estudios culturales y que los realizan cada vez que tienen oportunidad de llegar a otros mercados, en tanto las demás pymes no hacen este tipo de estudios.

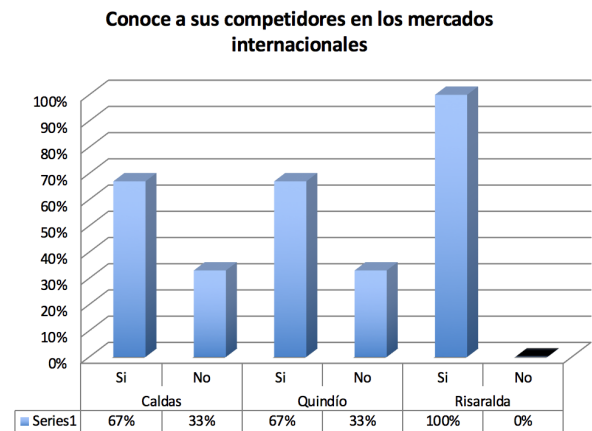


Figura 9. Conocimiento de los competidores en el extranjero.  
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

## 4. Discusión de resultados

### 4.1. Factores internos

De acuerdo con los resultados del estudio en referencia al factor capital humano, podría afirmarse que es poca la formación y capacitación que las pymes industriales exportadoras del Eje Cafetero consultadas realizan a los colaboradores y directivos del área internacional, lo que puede constituirse en una debilidad al momento de requerirse tomar decisiones estratégicas de alto calado. Si a esto le añadimos el resultado sobre el nivel de formación exigido para laborar como directivo del área internacional de estas empresas, se puede decir que también se presentan algunas debilidades, pues la mitad de las pymes consultadas solo exige título profesional, mientras otras pocas aceptan título de técnico para este cargo. Sin embargo, si los directivos de las empresas van aprendiendo y cambiando sus percepciones frente a los beneficios y riesgos de participar en mercados internacionales a medida que se van desarrollando operaciones comerciales internacionales, esto puede llevarlos a tomar más decisiones de compromiso con dichos mercados, con el proceso de internacionalización de las empresas y con el modo de hacerlo (Swoboda & Foscht, 2014).

Lo anterior contraría lo afirmado por Becker (1975), Gimeno-Gascon y Woo (1994), Cooper, Edvinsson y Sullivan (1996), López (2006) y Montoya Corrales,

(2011), quienes aseguran que a mayor nivel de formación y competencias para desempeñarse en el área internacional, mayor posibilidad de éxito en el proceso de internacionalización. Se le encuentra mayor sentido a esta postura si se tiene en cuenta que el nivel de las decisiones que deben tomarse para actuar en los mercados internacionales conlleva un alto riesgo y, por tanto, requiere de análisis estratégicos minuciosos del mercado internacional. Esto difícilmente puede hacerse con un nivel de formación básico, en el cual se adquiere conocimiento para el manejo de herramientas operativas, mas no para el pensamiento y la toma de decisiones estratégicas.

Según los resultados del estudio, la gran mayoría de los empresarios consultados tienen la percepción de que conseguir personal calificado para el área internacional está entre más o menos difícil y muy difícil, desconociendo que en el Eje Cafetero se cuenta con siete programas de pregrado en el área específica de negocios internacionales y dos programas de posgrado en este mismo ámbito, que pueden suplir de manera holgada esa supuesta falencia.

Que los resultados del factor edad arrojados en el estudio indiquen que la mayoría de los directores del área internacional de las pymes consultadas tiene entre 20 y 40 años de edad, hace evidente de alguna forma lo que plantean Dichtl, Koeglmayer y Mueller (1990) y Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) acerca de la tendencia a aceptar que cuando una empresa tiene ejecutivos jóvenes, estos se inclinan a ser de una mentalidad más cosmopolita y con mayor orientación hacia los mercados externos. Y pese a que la edad parece no ser el factor de mayor incidencia en la orientación internacional de la empresa según Monreal (2009), los resultados van en consonancia con lo planteado por Moon y Lee (1990) cuando afirman que se espera que los directivos de menor edad desempeñen un rol más destacado en el proceso de expansión internacional de la empresa.

Los resultados del factor innovación son destacables, pues afirmar que más de la mitad de las pymes cuenta con productos innovadores, es un logro importante para la competitividad empresarial del Eje Cafetero en los mercados internacionales, ya que según Camino Mogro (2017) y Sánchez, García y Mendoza (2015), la productividad total de los factores productivos presenta una relación positiva con la actividad exportadora e innovadora. Esto confirma que los productos deben desarrollarse bajo parámetros de innovación y calidad, incrementando su valor y mejorando su posi-

cionamiento de marca (Fayos, Calderón & Mir, 2011), especialmente en los mercados internacionales.

El resto de las pymes, al no contar con productos innovadores, podrían en el mediano plazo enfrentar dificultades para seguir siendo competitivos en los mercados internacionales, lo que de acuerdo con Montoya y Corrales (2011), podría suplirse mediante alianzas o vinculaciones con otras empresas que tengan el conocimiento y la experiencia suficientes para aprender de ellas y trabajar en alianza intrasectorial. Esta situación induciría a las pymes a generar cambios en la estructura de la empresa y las condiciones de producción, como lo afirman Lugo (2007) y Leme y Glufke (2010).

En cuanto al factor calidad, según los resultados puede considerarse importante que casi todas las pymes hagan seguimiento a sus clientes internacionales, lo que en el desarrollo regular de los negocios puede tener una repercusión favorable, ya que en términos de rentabilidad, las empresas que disponen de productos de alta calidad son las que pueden exportar a los más atractivos mercados (Brooks, 2006), lo que se ratifica en otros estudios que demuestran que las empresas que alcanzan una dinámica exportadora mayor, son aquellas que establecen y desarrollan para sus productos, procesos de control de calidad (Monreal, 2009).

En el factor mercadeo, el que las pymes estén desarrollando estrategias de la mezcla de mercadeo resulta pertinente para competir en un mercado internacional, confirmándose que es necesario coordinar funciones y tareas de la empresa en la perspectiva de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente buscando ventajas competitivas, como lo sugieren Porter (1985), Narver y Slater (1990), Hult y Ketchen (2001) y Escandón y Hurtado (2014). Sin embargo, los resultados también sugieren que las pymes consultadas están desproveyendo la oportunidad de desarrollar estrategias de distribución y promoción en los mercados extranjeros para ser más competitivas, pues según Lugo (2007), el proceso de internacionalización implica realizar cambios en varios aspectos empresariales, pero también en el programa de mercadeo, lo que confirman Fayos, Calderón y Mir (2011) al decir que la estrategia de mercadeo internacional implica para las empresas unos procesos de adaptación, innovación, cambio y flexibilidad, pero además una adaptación de la mezcla de mercadeo a nivel internacional.

Que la mayor parte de las pymes conozcan las principales tendencias de los mercados a los que aspiran exportar, induce a sus directivos y colaboradores a trabajar en procesos de inteligencia de mercados,

con el objeto de conocer a los competidores y a los clientes y, en consecuencia, analizar y ajustar la mezcla de mercadeo (Kohli & Jaworski, 1990; Cadogan, Diamantopoulos & Giguaw, 2002; Rose & Shoham, 2002; Racela, *et al.* 2007; Mokhtar, Yusoff & Arshad, 2009; y Escandón & Hurtado, 2014).

Saber que las dos terceras partes de las pymes consultadas llevan más de 11 años exportando sus productos es muestra de su buen desempeño en los mercados internacionales. Cobra así sentido lo que afirman Knight y Kim (2009) cuando dicen que proyectar el mercado de la empresa hacia el ámbito internacional por efecto del mayor conocimiento y de la experiencia, va generando o fortaleciendo la competencia empresarial internacional de la empresa, lo cual incluye la orientación internacional, la orientación a mercados internacionales y el desarrollo de destrezas de marketing internacional.

En el factor producción, el hecho de que las pymes afirmen que la internacionalización les ha permitido lograr mayor productividad, confirma que establecer unas estructuras productivas y de distribución más eficientes, alcanzando unos costos productivos de menores costos, puede ser una de las razones de mayor peso para internacionalizar las empresas (Canals, 1994), pues cuando las empresas toman la decisión de internacionalizarse lo hacen pensando en aminorar los altos costos de producción y de desarrollo de productos, pero también, procurando nuevas posibilidades de abrir mercados en razón a su capacidad productiva (Bonilla, 2007; Suárez, 2012; Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013), lo que potencia el crecimiento y desarrollo empresarial.

Que las pymes estén especializadas en los productos que exportan va en coherencia con lo expresado por Puerto (2010) acerca de que la estrategia global de la empresa persigue el desarrollo de una ventaja competitiva a partir de los costos, mediante la estandarización productiva y la producción a escala. Esto explica por qué la transferencia tecnológica desempeña un rol indispensable en la perspectiva de alcanzar mayores volúmenes productivos, utilizando de mejor forma los recursos y perfeccionando las técnicas de control y fabricación (Cassano, *et al.* 2013).

El que las pymes estén realizando modificaciones, adaptaciones o mejoras al producto que exportan, beneficia el desempeño de la empresa en el mercado y favorece el incremento en las ventas internacionales, lo que justifica estar mejorando la tecnología de fabri-

cación y los procesos de adaptación y calidad del producto (Monreal, 2009). Esto encuentra sentido para las empresas de menor tamaño, pues incrementar o disminuir su compromiso en un mercado extranjero se constituye en una decisión indispensable, puesto que la internacionalización para ellas es un reto que plantea un desafío crucial (Coviello, 2005).

#### 4.2. Factores externos

Con referencia a los factores competitivos y de acuerdo con los resultados arrojados por el estudio, resulta pertinente que la mayoría de las pymes conozcan a sus competidores a nivel internacional, pues según Daniels *et al.* (2013), esto lleva a las empresas a que seleccionen minuciosamente los mercados donde pueden competir y la manera como deberán hacerlo, desarrollando en consecuencia las estrategias que resulten más adecuadas para ser competitivas. Además, se pueden aprovechar las políticas del gobierno, la infraestructura, las necesidades de los consumidores y los cambios tecnológicos para crear diferencias en la posición competitiva, como lo refiere Porter (1990).

El que la mayoría de las pymes consultadas conozcan los productos con que compiten en el extranjero, incluso los productos sustitutos, lleva a que la empresa haga seguimiento al desempeño del producto en esos mercados buscando que este tenga la calidad y las condiciones suficientes para que siga vigente, pues, como lo anuncia Lambin (2008), una ventaja competitiva operativa que emerge de la curva de experiencia de la empresa no siempre puede mantenerse en el largo plazo. Esto en razón de que la dinámica del mercado, en asimilación de las mejores prácticas productivas en un sector específico, permite que los competidores alcancen dichas prácticas y puedan copiar fácilmente la tecnología alcanzada, y que la ventaja en costos que se había logrado, finalmente sea neutralizada.

Teniendo en cuenta lo anterior, y retomando los resultados del factor producción (en el que la totalidad de las pymes consultadas aseguran que cuando exportan realizan modificaciones, adaptaciones y mejoras al producto), podría decirse que estas empresas están actuando en consonancia con lo sugerido por Puerto (2010): que para que producir sea realmente un factor competitivo en el proceso de internacionalización empresarial, se requiere tener productos estandarizados, producción a escala global y control de las operaciones en el ámbito mundial. Para el caso de las pymes industriales del Eje Cafetero, el alcance podría estarse dando en las condiciones uno y tres.

De acuerdo con los resultados del estudio realizado, los factores culturales pueden considerarse como positivos teniendo en cuenta que estos pueden facilitar la incursión de las empresas a otros países, así como también pueden obstaculizarla (Fayos, Calderon & Mir, 2011). En el caso de las pymes del Eje Cafetero participantes en el estudio, la gran mayoría está haciendo esfuerzos importantes para adecuarse al contexto internacional, pese a que están latentes las barreras que se presentan en el desarrollo de operaciones internacionales como son la falta de dominio de una lengua extranjera, la baja educación gerencial en el área específica de internacionalización y la exposición a la cultura extranjera (Suárez-Ortega & Alamo-Vera, 2005).

Son pocas las pymes industriales consultadas que han realizado estudios culturales, pero las que realmente los realizan, le están dando relevancia a los factores culturales en el proceso de internacionalización, buscando minimizar la distancia cultural que, según Ghemawat (2001), puede entenderse como aquellas diferencias presentes y latentes entre los habitantes y las empresas de un país comparado con otro y entre sus rasgos culturales. Este factor alcanza una importancia de tal magnitud que puede constituirse en distancias en términos de normas sociales, lenguaje, creencias religiosas, raza, entre otras; pero además puede llegar a ejercer una influencia importante en los consumidores a la hora de tomar decisiones sobre qué productos elegir, lo que justifica hacer este tipo de estudios antes de llegar a los mercados internacionales.

## 5. Conclusiones

- Podría concluirse que el capital humano tiene mayor relevancia en el área de internacionalización cuando su nivel educativo es mayor, y cuando este cuenta con las competencias y la experiencia en el desempeño de sus funciones en este campo, lo que todavía hay que fortalecer en buena parte de las pymes industriales exportadoras del Eje Cafetero que fueron consultadas. Esto podría afectar de manera positiva a las pymes si se le da más importancia al perfil y al nivel profesional de los colaboradores y directivos que trabajan en esta área, tanto para la contratación como para la capacitación y actualización de conocimientos, teniendo en cuenta que además se tiene la posibilidad de aprovechar el capital humano que se está formando en la región con este perfil específico lo que permitiría a estas pymes asumir mayores retos de crecimiento y desarrollo internacional.
- Igualmente es beneficioso que las pymes industriales exportadoras consultadas que cuentan con productos innovadores y de calidad los sigan produciendo, y las que aun no lo hacen, vean este factor como una oportunidad para ser más competitivas. También conviene que mantengan vigentes sus procesos de seguimiento a los clientes internacionales, así como el desarrollo de estrategias de la mezcla de mercadeo, que podrían ser más contundentes si se añaden las de distribución y promoción en la perspectiva de lograr y mantener ventajas competitivas en el corto y mediano plazo.
- Tener mayor conocimiento de los mercados a los que se exporta o se pretende exportar, permitiría mejorar o viabilizar el proceso de expansión internacional de las pymes consultadas, vía desarrollo de mayores destrezas de marketing, fortalecimiento de competencias empresariales internacionales y consolidación de la orientación internacional con que se cuenta. Para ello, resulta conveniente continuar haciendo adaptaciones o mejoras al producto que exportan, actualizando las tecnologías y los procesos de fabricación y calidad buscando ser más competitivas. Sin embargo, es necesario enfrentar los factores que dejan entrever ciertas debilidades de las pymes industriales consultadas y que son causa de dificultad en el proceso de internacionalización, como carencia de dominio de una lengua extranjera por parte de los funcionarios del área internacional, la baja educación gerencial específicamente en internacionalización y la vulnerabilidad ante el desconocimiento de la cultura extranjera del país al que se pretende ingresar.
- Es importante que las pymes industriales exportadoras que participaron en el estudio tengan planes de contingencia para el manejo de conflictos con clientes internacionales, porque hasta ahora, y según los resultados, pocas empresas de las consultadas tienen presente este tema estratégico, que podría evitar consecuencias inesperadas en caso de situaciones conflictivas en el extranjero.
- Al haber accedido a los mercados internacionales con sus productos, las empresas participantes en el estudio han alcanzado mejores niveles de productividad, no solo por la mayor producción involucrada en el proceso, sino también por el mejoramiento estructural y tecnológico que han venido incorporando para poder ser competitivas.
- El que una pequeña parte de las pymes consultadas no se interese en conocer los canales de distribución y en disminuir costos, puede ser el



resultado de una forma pasiva de abordar los negocios internacionales, transfiriéndole la tarea a quien realice la labor comercial y de distribución en el extranjero.

## 6. Recomendaciones

- Es recomendable que las pymes industriales exportadoras que fueron consultadas revisen la planta de personal que tienen en el área internacional y valoren la posibilidad de mejorar el perfil y fortalecer el conocimiento y las competencias de sus colaboradores. En un contexto de globalización tan dinámico como el actual, se hace cada vez más importante contar con personal suficientemente preparado y actualizado.
- Es importante que estas pymes realicen estudios previos de los mercados internacionales en los cuales desean participar, para que puedan trabajar con información precisa y detallada que les permita tomar mejores decisiones antes de ingresar. Además, es conveniente que incorporen el desarrollo de inteligencia comercial y/o de mercados internacionales en sus procesos gerenciales, de forma que puedan hacer seguimiento a los mercados en los que ya participan, y así mismo, captar oportunidades en otros mercados.
- Sería conveniente que buena parte de las pymes industriales del Eje Cafetero consultadas se enfocaran en mejorar sus procesos productivos bajo estrictas medidas de calidad e innovación, que alberguen la posibilidad de establecer una cadena de valor que abarque todo el proceso productivo y de comercialización, para que puedan sostenerse en el mercado internacional. De esto depende en buena parte que sigan siendo competitivas.
- Se recomienda que las universidades fortalezcan sus relaciones con las empresas que desarrollan negocios internacionales o que están encaminándose en esta dirección; que realicen procesos de investigación en este ámbito a través de sus grupos de investigación y pongan su conocimiento en internacionalización al servicio de las empresas.

## 7. Limitaciones del estudio

- La falta de colaboración de las pymes industriales exportadoras del Eje Cafetero implicó que el estudio tuviera que realizarse solo con las que accedieron a participar, limitando el alcance de la in-

vestigación y la posibilidad de realizar otro tipo de análisis y obtener así unos resultados más representativos de la realidad exportadora de la región.

## Agradecimientos

A Monica Naranjo y Thomas Lock por la traducción del resumen al inglés y a Juan Carlos Vinasco por la traducción del resumen al portugués.

## Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias bibliográficas

1. AHIMBISIBWE, G., Ntayi, J., y MUHAMMED, N. Export Market Orientation, Innovation and Performance of fruit exporting firms in Uganda. *En: European Scientific Journal*. February, 2013. vol.9, no. 4, p. 295-313. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2013.v9n4p%25p>
2. ARAYA, Leandro A. El proceso de internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*. 2009. vol. 3, no. 3, p. 18-25. Disponible en: [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580)
3. BALLESTEROS, D., BALLESTEROS, P., & JARAMILLO, W. Propuesta para la internacionalización de las pymes del Eje Cafetero. *En: Scientia et Technica*. Diciembre, 2011. vol.49, p. 50-55. <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.1469>
4. BECKER, G. S. From matter; human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *In: Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 2nd ed. New York: The National Bureau of Economic Research, 1975. p. 22-30. <https://doi.org/10.1177/000271626536000153>
5. BERMÚDEZ, P., FRANCO, A., CONCHA, J.R., HERNÁNDEZ, J.A., FERNÁNDEZ, C., DUARTE, L.K., GIRALDO, O.Y NEIRA, J.P. Internacionalización de pymes colombianas: experiencias con Alemania en el marco del Global Business Exchange Programme. *Editorial Universidad ICESI*, 2018. 140 p. <https://www.icesi.edu.co/editorial/internacionalizacion-de-pymes/>
6. BIGLIARDI, B. y DOMINIO, A. An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises. *In: European Journal of Innovation Management*. April, 2009. vol. 12, no. 2, p. 223-242. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060910953988>
7. BJÖRKMAN, Ingmar and MICHAEL, Eklund. The Sequence of Operational Modes Used by Finnish Investors in Germany. *In: Journal of International Marketing*. January, 1996. vol. 4, no. 1, p. 33-55. <https://doi.org/10.1177/1069031X9600400104>
8. BONILLA CÓRDOBA, Y.Y. Guía para internacionalizar una empresa. Trabajo de grado Licenciado en Administración. Veracruz: Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración, 2007. 139 p.

- Disponible en: <https://docplayer.es/3534676-Universidad-veracruzana-m-o-n-o-g-r-a-f-i-a-licenciado-en-administracion-yesenia-yaz-min-bonilla-cordoba.html>
9. BOTELLO, Héctor A. Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. En: Apuntes. Segundo semestre 2014. vol. XLI, no. 75, p.47-78. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-18652014000200002](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652014000200002)
  10. BOTERO, M., Álvarez, Juan F., y González-Pérez, María A. Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. En: AD-minister. Enero-junio, 2012. no. 20, p.1. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1343>
  11. BRADLEY, M.F. International Marketing Strategy. 3rd ed. New York: Prentice Hall Europe, 1999. 574 p.
  12. BRENES, L. Grettel y DARDER, Fidel L. Las Born Global: empresas de acelerada internacionalización. En: TEC Empresarial. January, 2008. vol. 2 Ed.2. p. 9-19. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/43950286\\_Las\\_Born\\_Global\\_Empresas\\_de\\_Acelerada\\_Internacionalizacion](https://www.researchgate.net/publication/43950286_Las_Born_Global_Empresas_de_Acelerada_Internacionalizacion)
  13. BROOKS, E.L. Why don't firms export more? Product quality and Colombian plants. In: Journal of Development Economics. June, 2006. vol. 80, no. 1, p. 160-178. <http://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2005.10.001>
  14. BUCKLEY, Peter J., CHRISTOPHER L. Pass and KATE, Prescott. The Implementation of an International Market Servicing Strategy in UK Manufacturing Firms. In: British Journal of Management. September, 1990. vol. 1, no. 3, p. 127-136. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00001.x>
  15. CADOGAN, J., DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. In: Journal of International Business Studies. Third Quarter, 2002. vol. 33, no. 3, p. 625-626. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491036>
  16. CADOGAN J. W., SUNDQVIST S., SALMINEN, R. T., PUUMALAINEN, K. Export marketing, interfunctional interactions, and performance consequences. In: Journal of the Academy of Marketing Science. October, 2005. vol.33, no. 4, p.520-535. <https://doi.org/10.1177/0092070305276148>
  17. CAMINO MOGRO, S. Estimación de una función de producción y análisis de la productividad: el sector de innovación global en mercados locales. En: Estudios Gerenciales. Octubre-Diciembre 2017. vol. 33, no. 145, p. 400-411. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.10.004>
  18. CANALS, Jordi. La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en los mercados exteriores. Madrid: McGraw-Hill, 1994. 186 p.
  19. CARDOZA, G., FORNES, G., FARBER, V., GONZALEZ, R., & GUTIÉRREZ, J.R. Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: Evidence from Brazil, Colombia and Peru. In: Journal of Business Research. June, 2016. vol. 69 no. 6, p. 2030-2039. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.148>
  20. CASSANO, F.A., DE OLIVEIRA SILVA, A., SOUZA, J. M., MARQUES, L. M., CARNEIRO, L., & DE FREITAS, M.V.A transferência tecnológica na internacionalização de empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas em mercado internacional competitivo: um estudo de caso da empresa Jacto S/A. In: Revista de Economia Mackenzie. Edição especial 2013. vol. 10, no. 1, p. 10-38. Disponible en: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/4388/3931>
  21. CAVUSGIL, S.T.; BILKEY, W.J.; TESAR, G.A Note on the Export Behaviour of Firms: Exporter Profiles. En: Journal of International Business Studies. March, 1979. vol.10 no. 1, 99. p. 91-97. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/208416>
  22. CAVUSGIL, S.T.; NAOR, J. Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. In: Journal of Business Research. June, 1987. vol.15, no. 3, p. 221-235. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90025-7)
  23. CHETTY, Sylvie & HAMILTON, Robert. Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. In: International Marketing Review. January, 1993. vol. 10, no. 3, p. 26-34. <https://doi.org/10.1108/02651339310040643>
  24. CLAVER, C. Enrique y QUER R., Diego. La Dirección Estratégica de la Internacionalización de la Empresa: propuesta de un marco teórico estratégico integrador. En: ICE Sector Exterior Español. Octubre 2001. Número 794. p. 37-60. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/1311>
  25. COOPER, A. C., GIMENO-GASCON, F.J., & WOO, C.Y. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. In: Journal of Business Venturing. September, 1994. vol. 9, no. 5, p. 371-395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
  26. COS SÁNCHEZ, Pilar. La Selección y Expansión de Mercados Exteriores en la Internacionalización de las Empresas Catalanas: un análisis empírico. Tesis Doctoral. Lleida: Universidad de Lleida. Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales, 2012. 338 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=76883>
  27. DHANARAJ, C. Y BEAMISH, P. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. In: Journal of Small Business Management. May, 2003. vol. 41, no. 3, p. 242-261. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00080>
  28. DANIELS, John D.; RADEBAUGH, Lee & SULLIVAN, Daniel. Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. 14 ed. México: Pearson Education, 2013. 844 p.
  29. DAVIES, Warnock. The International Business Environment. A Handbook for Managers and Executives. 1st ed. Boca Ratón: Taylor & Francis Group, 2015. CRC Press. 183 p. <https://doi.org/10.1201/b18782>
  30. DAVIS, P. y HARVESTON, P. Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Business. In: Family Business Review. June, 2000. vol. 13, no. 2, p. 107-120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>
  31. DE CLERCQ, D., SAPIENZA, H.J., CRIJNS, H. The internationalization of small and medium-sized firms: the role of organizational learning

- effort and entrepreneurial orientation. In: *Small Business Economics*. May, 2005. vol. 24, no. 4, p. 409-419. <https://doi.org/10.1007/s1187-005-5333-x>
32. DICHTL, E.; KOEGLMAYER, H-G.; MUELLER, S. International Orientation As A Precondition For Export Success. In: *Journal of International Business Studies*. First Quarter 1990. vol. 21, no. 1, p. 23-40. Disponible en: [https://www.jstor.org/stable/155003?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/155003?seq=1#page_scan_tab_contents)
  33. DIMOV, D. P., & SHEPHERD, D.A. Human capital theory and venture capital firms: exploring "home runs" and "strike outs". In: *Journal of Business Venturing*. January, 2005. vol. 20, no. 1, p. 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.007>
  34. EDVINSSON, L., & SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital. In: *European Management Journal*. August, 1996. vol. 14, no. 4, p. 356-364. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)
  35. ELLIS, Paul D. The Traders' Dilemma: The Adverse Consequences of Superior Performance in Mediated Exchanges. In: *International Business Review*. August, 2005. vol. 14, no. 4, p. 375-396. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.04.002>
  36. ESCANDÓN, Diana M.; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ-CAMPO, Carlos H. Determinantes de los resultados internacionales de las pymes de recién creación en Colombia. En: *Revista Innovar Journal*. Julio, 2013. nol. 23, no. 49, p. 17-29. <https://doi.org/10.15446/innovar>
  37. ESCANDÓN, D. M., & HURTADO, A. Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. En: *Estudios Gerenciales*. Agosto, 2014. vol. 30, no. 133. p. 430-440. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.05.002>
  38. FAYOS, T., CALDERÓN, H. & MIR, J. El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas: Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. CIRIEC – España. En: *Revista de economía pública, social y cooperativa*. Octubre, 2011. no. 72, p. 43-72. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17421345002>
  39. FLEURY, Alonso; LEME F, Maria Tereza; GLUFKE, R., Germano. El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. En: *Universia Business Review*. Primer Cuatrimestre, 2010, no. 25, p. 34-55. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312280003>
  40. FLETCHER, Denise. International entrepreneurship and the small business. En: *Entrepreneurship & Regional Development*. July, 2004. vol. 16 no. 4, p. 289-305. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263267>
  41. FUENTES, G., VALLEJO, M. C., y MARTÍNEZ, R. Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Mayo-Agosto, 2007. vol. 13, no. 2, p. 75-96. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280004>
  42. GALLO, M. y CAPPUYNS, K. La internacionalización de la empresa familiar. El papel de las Alianzas Estratégicas. En: *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*. Mayo-Junio 1999. vol. 16, p. 38-44. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=3208>
  43. GEMÜNDEN, Hans G. (2012). Success Factors of Export Marketing: A meta analytic critique of the empirical studies. En: *Perspectives on International Marketing*. November, 2012. no. 33, p. 33-47. Disponible en: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/uk-ac-man-scw:2n89>
  44. GHEMAWAT, P. Distance Still Matters, The hard reality of global expansion. En: *Harvard Business Review*. September, 2001. vol. 78, no. 8, p. 137-147. Disponible en: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion>
  45. GOLOVKO, E. & VALENTINI, G. Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. En: *Journal of International Business Studies*. April, 2011. vol. 42, no. 3, p. 362-380. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>
  46. GOMES-CASSERES, Benjamin. Joint Venture Instability: Is It a Problem?. En: *Columbia Journal of World Business*. Summer, 1987. vol. 22, no. 2, p. 97-102. Disponible en: <https://alliancestrategy.com/joint-venture-instability-is-it-a-problem/>
  47. HILL, Charles W. *Negocios Internacionales, Competencia en el Mercado Global*. 6. ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2007. 789 p.
  48. HOLZMÜLLER, H.H.; KASPER, H. On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. In: *Management International Review*. Special Issue, 1991. vol. 31, p. 45-70. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/40213889>
  49. HORTA, Roberto. Determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. En: *Cuaderno de Economía*. 2ª época, 2012. no. 1, p. 67-84. Disponible en: <http://revistas.ucu.edu.uy/index.php/cuadernodeeconomia/issue/view/55/169>
  50. HULT, G. y KETCHEN, D. Jr. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. En: *Strategic Management Journal*. July, 2001. vol. 22, no. 9, p. 899-906. <https://doi.org/10.1002/smj.197>
  51. JAVALGI, R. R. G. & TODD, P. R. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. In: *Journal of Business Research*. January, 2011. vol. 64, no. 9, p. 1004-1010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>
  52. JONES, Marian V. And NICOLE E., Coviello. Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. In: *Journal of International Business Studies*. February, 2005. vol. 36, no. 3, p. 284-303. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>
  53. KALEKA, A. & KATSIKEA, S.C. (1995). Export Problems: The relevance or export development. In: *Journal of Marketing Management*. May, 2010. vol. 11, no. 5. p. 499-515. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964361>
  54. KATSIKEA, E. S., & SKARMEAS, D.A. (2003). Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations: An empirical investigation. In: *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 11/12, p. 1723-1745. <https://doi.org/10.1108/03090560310495438>
  55. KNIGHT, G.A., & CAVUSGIL, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. In: *Journal of International Business Studies*. March, 2004. vol. 35, no. 2, p. 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

56. KNIGHT, G. y KIM, D. International business competence and the contemporary firm. In: *Journal of International Business Studies*. Febrero-Marzo, 2009. vol. 40, no. 2, p. 255-273. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>
57. KOGUT, B. y ZANDER, U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation". In: *Journal of International Business Studies*. December, 1993. vol. 24, no. 4, p. 625-645. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>
58. KOHLI, A. y JAWORSKI, B. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. In: *Journal of Marketing*. April, 1990. vol. 54, p. 90-113. <https://doi.org/10.2307/1251866>
59. KOJIMA, K. Macroeconomic versus international business approach to direct foreign investment. In: *Hitotsubashi Journal of Economics*. June, 1982. vol. 23, no. 1, p. 1-19. <http://doi.org/10.15057/7932>
60. LAMB, Charles; HAIR, Joe. & McDANIEL, Carl. *Fundamentos de Marketing*. 4. ed. México: International Thomson Editores, 2005. 526 p.
61. LAMBIN, J. J., GALLUCCI, C. Y SICURELLO, C. *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2. ed. México: McGraw Hill Editores, S.A. de C.V., 2009. 596 p.
62. LEÓN MENDOZA, J. *Capital Humano e Internacionalización Empresarial*. Informe Final. Lima. Universidad Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Económicas, Consorcio de Investigación Económica y Social. 2010. 51 p. Disponible en: [https://scholar.google.com/citations?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=LEÓN+MENDOZA%2C+J.+Capital+Humano+e+Internacionalización+Empresarial.+Informe+Final.+Lima.+&btnG=](https://scholar.google.com/citations?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=LEÓN+MENDOZA%2C+J.+Capital+Humano+e+Internacionalización+Empresarial.+Informe+Final.+Lima.+&btnG=)
63. LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. In: *Journal of International Business Studies*. September, 1996. vol. 27, no. 3, p. 517-571. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846>
64. LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S., Piercy, N. F. Identifying managerial influence on exporting: past research and future directions. En: *Journal of International Marketing*. January, 1998. vol. 6, no. 2, p. 74-102. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600209>
65. LÓPEZ R, José. La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico. En: *Cuadernos de Gestión*. Año 2006. vol. 6, no. 1, p. 11-24. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10810/7418>
66. LOUTER, Pieter; OUWERKERK, Cok., BAKKER, Ben. An Inquiry into Successful Exporting. In: *European Journal of Marketing*. June, 1991. vol. 25, no. 6, p. 7-23. <https://doi.org/10.1108/03090569110001429>
67. LUGO BENITEZ, J. E. El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. En: *Contribuciones a la Economía* [en línea]. Junio, 2007. < <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelbl.htm>>.
68. LUO, Y. & PARK, S. Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China. In: *Strategic Management Journal*. January, 2001. vol. 22, no. 2, p. 141-155. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<141::AID-SMJ151>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<141::AID-SMJ151>3.0.CO;2-O)
69. MARTIN, Fernando M. Las Fuentes de Competitividad Internacional en la Empresa. En: *VIII Congreso AECA: Internacionalización de la Empresa: Un desafío para el 2000*. Sevilla. Septiembre, 1995. vol. 2, p. 393-412. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=607182>
70. MARTINEZ CARAZO, P.C. Influencia de la promoción de las exportaciones en el proceso de desarrollo exportador de las pymes. Un estudio de caso. En: *Pensamiento & Gestión*. Diciembre, 2007. no. 23, p. 1-57. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/articulo/viewFile/3513/2247>
71. MARTINEZ, Alonso, DE SOUZA, Iván, & LIU, Francis. Multinationals vs. Multilatinas: Latin America's Great Race. *Strategy + Business*. Fall, 2003. no. 32. Disponible en: <https://www.strategy-business.com/article/03307?gko=85c85>
72. MCDOUGALL, Patricia P., SHANE, Scott. & OVIATT, Benjamin. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. In: *Journal of Business Venturing*. February, 1994. vol. 9, no. 6, p. 469-487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
73. MEYER-STAMER, Jörg. Systemic Competitiveness Revisited. Conclusions for Technical Assistance in Private Sector Development. Draft Version. In: *Mesopartner connect the dots*. 2005. [en línea]. Mesopartner Working Paper No.14. 27 p. Disponible en: < [https://www.mesopartner.com/fileadmin/media\\_center/Working\\_papers/mp-wp14\\_01.pdf](https://www.mesopartner.com/fileadmin/media_center/Working_papers/mp-wp14_01.pdf)>
74. MOKHTAR, Sany, YUSOFF, Rushami & ARSHAD, Rosita. Market orientation critical success factors of Malaysian manufacturers and its impact on financial performance. En: *International Journal of Marketing Studies*. May, 2009. vol. 1 no. 1, p. 77-84. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/12118263.pdf>
75. MONREAL PÉREZ, Joaquín. *Análisis del Comportamiento Exportador de la Empresa Española desde el Enfoque de los Recursos y Capacidades*. Tesis Doctoral. Murcia: Universidad de Murcia. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, 2009. 183 p. Disponible en: <https://www.tesisenred.net/handle/10803/11003>
76. MONTOYA CORRALES, C.A. Colombia y su inserción a la economía mundial. In: *Ecos de Economía*. Enero-Junio, 2011. no. 32, p. 171-193. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/227386522\\_Colombia\\_y\\_su\\_insercion\\_a\\_la\\_economia\\_mundial](https://www.researchgate.net/publication/227386522_Colombia_y_su_insercion_a_la_economia_mundial)
77. MOON, J. y LEE, H. On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. En: *International Marketing Review*. 1990. vol. 7, no. 5, p. 16-26. <https://doi.org/10.1108/EUM000000001532>
78. NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. The effects of a market orientation on business profitability. In: *Journal of Marketing*. October, 1990. vol. 54, no. 4, p. 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
79. NICHOLAS, Stephen. Agency Contracts, Institutional Modes, and the Transition to Foreign Direct Investment by British Manufacturing Multinational before 1939. In: *The Journal of Economic History*. September, 1983. vol. 43, no. 3, p. 675-686. <https://doi.org/10.1017/S0022050700030308>



80. NUMMELA, Niina, KAISU, Puumalainen and SAMI, Saarenketo. International Growth Orientation of Knowledge-Intensive SMEs. *En: Journal of International Entrepreneurship*. March, 2005. vol. 3, no. 1, p. 5-18. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-0350-z>
81. PAUL, Justin; PARTHASARATHY, Sundar; GUPTA, Parul. Exporting Challenges of SMEs: A review and future research agenda. *In: Journal of World Business*. April 2017. vol. 52, no. 3, p. 327-342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
82. PHILIP, N.E. The Export Propensity of the Very Small Enterprise. *in: International Small Business Journal*. July, 1998. vol. 16, no. 4, p. 79-93. <https://doi.org/10.1177/0266242698164005>
83. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. Book Review New York: The Free Press, 1980. 396 p.
84. PORTER, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *In: Harvard Business Review*. March-April, 1990. vol. 68 no. 2, p. 73-93. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
85. PORTER, M. E. *The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. vol. 43, 214 p. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000200009>
86. PUCK, Jonas F, DIRK, Holtbrügge and ALEXANDER T., Mohr. Beyond Entry Mode Choice: Explaining the Conversion of Joint Ventures into Wholly Owned Subsidiaries in the Peoples Republic of China. *In: Journal of International Business Studies*. April, 2009. vol. 40, no. 3, p. 388-404. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.56>
87. PUERTO, D. P. La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *En: Pensamiento & Gestión*. Mayo, 2010. no. 28, p. 171-195. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>
88. RACELA, Olimpia, CHAIKITTISILPA, Chawit, & THOUMRUNGROJE, Amonrat. Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *En: International Marketing Review*. April, 2007. vol. 24, no. 2, p. 144-163. <https://doi.org/10.1108/02651330710741794>
89. RANDOY, Trond and Dibrell, C. Clay. How and Why Norwegian Mncs Commit Resources Abroad: Beyond Choice of Entry Mode. *In: Management International Review*. January, 2002. vol. 42, no. 2, p.119-140. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/261362993\\_How\\_and\\_why\\_Norwegian\\_MNCs\\_commit\\_resources\\_abroad\\_Beyond\\_choice\\_of\\_entry\\_mode](https://www.researchgate.net/publication/261362993_How_and_why_Norwegian_MNCs_commit_resources_abroad_Beyond_choice_of_entry_mode)
90. RODRIGUEZ, A. y DONOSO, V. Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *En: Información Comercial Española*. Noviembre, 2000. no. 788, p.35-58. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28050959\\_Modelizacion\\_del\\_comportamiento\\_de\\_la\\_empresa\\_exportadora\\_espanola](https://www.researchgate.net/publication/28050959_Modelizacion_del_comportamiento_de_la_empresa_exportadora_espanola)
91. ROOT, Franklin R. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Maxwell Macmillan International, 1994. 288 p.
92. ROSE, G. y SHOHAM, A. Export performance and market orientation: Establishing an empirical link. *In: Journal of Business Research*. March, 2002. vol. 55, no. 1, p. 217-225. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00139-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00139-9)
93. SÁNCHEZ, Yesenia; GARCÍA, Francisco, y MENDOZA, J. Esteban (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *En: Estudios Gerenciales*. Julio-Septiembre, 2015. vol. 31 no. 136, p. 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
94. SOLBERG, C. A.; NES, E. B. Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels. *En: International Business Review*. August, 2002. vol. 11, p. 385-405. Disponible en: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/22ed789c93680f0ec125773b0041ce2a/\\$FILE/rapport%2015-2000-Solberg%20&%20Nes.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/22ed789c93680f0ec125773b0041ce2a/$FILE/rapport%2015-2000-Solberg%20&%20Nes.pdf)
95. SOUSA, Carlos; MARTÍNEZ-LÓPEZ, Francisco; COELHO, Filipe. The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *In: International Journal of Management Reviews*. November, 2008. vol. 10, no. 4, p. 343-374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
96. STEENSMA H., Kevin; BARDEN, Jeffrey Q.; DHANARAJ, Charles; LYLES, Marjorie A. and Tihanyi, Laszlo. The Evolution and Internalization of Onternational Joint Ventures in a Transitioning Economy. *En: Journal of International Business Studies*. April, 2008. vol. 39, no. 3, p. 491-507. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400341>
97. SUÁREZ, S. M., OLIVARES, A., & GALVÁ, I. La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: El caso de las empresas exportadoras Canarias. *En: ICE Revista de Economía*. Enero, 2002. no. 802, p.83-98. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28058905\\_La\\_expansion\\_de\\_mercados\\_de\\_exportacion\\_y\\_el\\_tamano\\_empresarial\\_el\\_caso\\_de\\_la\\_empresas\\_exportadoras\\_canarias](https://www.researchgate.net/publication/28058905_La_expansion_de_mercados_de_exportacion_y_el_tamano_empresarial_el_caso_de_la_empresas_exportadoras_canarias)
98. SUÁREZ-ORTEGA, S.M., & ALAMO-VERA, F. R. SMEs Internationalization: Firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. August, 2005. vol. 11, no. 4, p. 258-279. <https://doi.org/10.1108/13552550510603298>
99. SUÁREZ, Sonia; ÁLAMO, Francisca y GARCÍA, Juan. Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora. Evidencia empírica en el sector vitivinícola español. *En: Organización y dirección de la Empresa*, 2002. no. 13, p. 519-544. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28081878\\_Determinantes\\_organizativos\\_y\\_directivos\\_de\\_la\\_actividad\\_exportadora\\_evidencia\\_empirica\\_en\\_el\\_sector\\_vitivinicola\\_espanol](https://www.researchgate.net/publication/28081878_Determinantes_organizativos_y_directivos_de_la_actividad_exportadora_evidencia_empirica_en_el_sector_vitivinicola_espanol)
100. TABARES, A. Sabrina. Internacionalización de la pyme latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia. *En: Revista Ciencias Estratégica*. Enero-Junio 2012. vol. 20, no. 27, p. 119-132. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151325816009>
101. VERMEULEN, F., & BARKEMA, H. Learning through acquisitions. *En: Academy of Management Journal*. June, 2001. vol. 44, no. 3, p. 457-476. <https://doi.org/10.5465/3069364>
102. VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *En: Quarterly Journal of Economics*. May, 1966. vol. 80,

no. 2, p. 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>

103. WALLY, S.; BAUM, J. R. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*. August, 1994. Vol. 37, no. 4, p. 932-956. <http://dx.doi.org/10.2307/256605>
104. WELCH, L. S.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Initial exports-a marketing failure. *Journal of Management Studies*. October, 1980. vol. 17, no. 3, p. 333-344. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1980.tb00407.x>
105. WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H. C.; Welch, L. S. (1978). Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. In: *Journal of International Business*, February, 1998. vol. 9, no. 1, p. 47-58. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650>