

Capítulo 6

FACTORES ASOCIADOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES DE SINCELEJO: UN ESTUDIO DE CASO

Antoni Max Contreras Rodríguez
Ingrid Romero Lázaro
Stiven Vitola Zambrano

Resumen

La investigación busca identificar los factores asociados a la internacionalización de las pymes del departamento de Sucre, a partir de una pyme manufacturera localizada en la ciudad de Sincelejo dedicada a la producción de pintura (Pinturas FERRO). Esta indagación se desarrolla bajo la metodología del estudio de caso y algunas teorías de la dirección estratégica y la internacionalización de empresas. Los resultados indican que la empresa cumplió con las etapas del comportamiento preexportador y se encuentra en la primera etapa del modelo Upsala, siendo un exportador irregular de sus productos a países vecinos de Colombia. Se encontró además que los aspectos legales, políticos y macroeconómicos repercuten en la gestión y el proceso de internacionalización, debido a que más allá de las normas y leyes de cada país de origen, existen los acuerdos que se realizan con otros países.

Palabras clave: internacionalización, estudio caso de, exportación

Abstract

This research seeks to identify the factors associated with the internationalization of a manufacturing company located in the city of Sincelejo dedicated to the production of paint. This is an investigation that is developed under the methodology of the case study, the techniques of obtaining information, work management, interview and data triangulation with information. The external sector This is an irregular exporter of its products in the neighboring countries of Colombia, which denotes a route that can be emulated by other companies in the sector or the region. Legal results, policies and macroeconomics have an impact on the management and internationalization process, due to the rules and laws of each country of origin.

Key words: internationalization, case study, export

Introducción

En Colombia, hablar de internacionalización debe contextualizarse dentro del proceso de apertura económica del país a principio de los años 90, lo que permitió que se dieran las condiciones de alta competitividad de las pequeñas y grandes empresas (pymes) del país (Botero, Álvarez, & González, 2012). Esto significó que las empresas expuestas ahora a la libre competencia global con competidores directos y sustitutos, se obligaron a reestructurar sus modelos de negocios (Sarmiento, 1996), a la vez la institucionalidad del gobierno nacional se adaptó para potenciar las capacidades de las empresas a través de organismos proclives a la internacionalización como PROEXPOR y BANCOLDEX (Rocha y Olarreaga, 2000).

Sin embargo, del 92% de las empresas en el país que representan el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) solo logran exportar el 13% de estas, es decir, que 87% de las restantes no salen a vender sus productos y se quedan solo con el mercado doméstico (Gómez, 2004). Cabe destacar las empresas que han experimentado internacionalmente la comercialización, solo tienen en promedio 6 años llevando a cabo esta actividad, lo que denota poca experiencia en este campo (Martínez, 2009). Sin embargo,

internacionalización no solo es exportar también es hacer alianzas, colocar sucursales o inversión extranjera.

En Colombia las empresas han experimentado fusiones como las más recientes de Bavaria y al Sanmiller o la de Éxito con el Grupo Casino, pero también ha experimentado, de alguna manera, la franquicia internamente en el país, para después expandirse en otros países (Mauricio & Figueroa, 2009)

Este proceso de internacionalización amerita un mínimo de condiciones internas y externas a considerar por las empresas para poder tener éxito en este campo, aspecto fundamental en la presente investigación en la cual se realizó una exhaustiva revisión de las teorías existentes, con el fin de explicar la realidad, contextualizándola en las organizaciones de la región. Por esta razón, se entiende que el dinamismo de sectores como *Cluster*—que crecen y jalonan encadenamientos productivos o políticas públicas e instituciones del Estado que promueven las exportaciones—, suelen ser elementos del entorno que suscitan estímulos para la internacionalización de las empresas.

Los referentes teóricos y empíricos indican que se necesitan condiciones mínimas dentro de las empresas para poder realizar operaciones en el exterior, como el desarrollo de innovaciones o ventajas específicas frente a competidores nacionales e internacionales, y estas normalmente están asociadas a activos intangibles inaccesibles para los competidores, tales como: aspectos organizativos, mejor conocimiento de las técnicas de gestión empresarial, niveles desarrollados de tecnología, estrategias de marketing, nombre de marca, entre otros (Dunning y Buckley, 1977).

Otros autores manifiestan la necesidad de cumplir procesos previos a la internacionalización, hasta alcanzar los requisitos mínimos para llegar a exportar; es decir, las compañías deben pasar por etapas, consolidando primero el mercado interno local, luego el mercado nacional, para así tener la confianza mínima que permita llegar al exterior.

Al internacionalizarse las empresas experimentan diferentes etapas que las comprometen más con el mercado exterior (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). No obstante, existen otras empresas que empiezan sus operaciones de manera inmediata fuera de su país, a estas organizaciones se les llama *Born Global*.

En esta investigación se tomarán en cuenta aquellas teorías útiles para explicar la realidad en el contexto de las empresas en Sucre, en particular esta indagación busca identificar los factores asociados a la internacionalización, a partir de una Pyme manufacturera localizada en la ciudad de Sincelejo dedicada a la producción de pintura. Para esto, primero se caracteriza la empresa objeto de estudio, denominada Pinturas Ferro, para luego así identificar los factores internos y externos que posibilitaron exitosamente internacionalizar la organización.

En cuanto a la metodología, el presente estudio es de tipo cualitativo, utilizando la estrategia estudio de caso, a través de este se han realizado importantes contribuciones metodológicas como la explicación de fenómenos contemporáneos ubicados en su entorno real (Yin, 1984). Esta metodología es apropiada para investigaciones empíricas debido a que el estudio de caso tiene los siguientes rasgos distintivos: (a) examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real; (b) las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes; (c) se utilizan múltiples fuentes de datos; (d) puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Las fuentes de información en esta investigación se catalogan como vivenciales y documentales, en cuanto a las técnicas utilizadas estas fueron la encuesta, (en la modalidad de entrevista y cuestionario) y la observación documental; en tal sentido se realizó una entrevista al gerente de la empresa objeto de estudio –Pinturas FERRO– y al presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Sincelejo-Sucre, además se aplicó un cuestionario a los miembros de la gerencia media, también se recurrió a la observación de documentos referenciales y de datos estadísticos provenientes del sector externo procediéndose luego a la triangulación de los datos con el fin de lograr el propósito del estudio.

Con relación a la economía en el departamento de Sucre, puede señalarse que representa 0,82% del PIB nacional y 60% del PIB se concentra en los sectores de servicios, comercio y agricultura (Departamento de Planeación Nacional, 2018), mientras que la industria manufacturera solo representa el 7.42% del PIB. De manera similar, las exportaciones del departamento de Sucre representa el 0,21% de las exportaciones nacionales (Departamento Nacional de Estadística, 2018).

Las ideas expuestas hacen relevante el análisis del estudio de caso particular de la empresa Pinturas Ferro, siendo una organización industrial, productora y comercializadora de pintura, y que hoy en día hace presencia en mercados internacionales, específicamente en Panamá.

Un aspecto que marca la importancia de la internacionalización empresarial es que a través de ella se logra actuar adecuadamente ante el fenómeno de globalización en el que estamos inmersos, desde el cual surgió el actual sistema económico denominado mercantilismo, donde se da gran relevancia al intercambio comercial entre países para la obtención de recursos que no se producen localmente además, se contribuye a robustecer el sistema económico empresarial y al aprovechamiento de las tecnologías de la información en pro de una disiente reducción de costos y de una eficiente producción y distribución (Gómez, 2004), en el marco de un entorno cultural en el que “para poder subsistir ante la globalización y la alta competencia, la internacionalización se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de la empresa” (Arraya, 2009, p. 24).

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación se centró en una Pyme manufacturera denominada Pinturas Ferro, localizada en la ciudad de Sincelejo del departamento de Sucre, Colombia, dedicada a la producción de pinturas, con el propósito de caracterizarla e identificar los factores tanto internos como externos asociados a su proceso de internacionalización

Marco Teórico

En este apartado se presentan los referentes teóricos de la investigación, un punto central es la internacionalización empresarial, de igual modo se discuten algunos aspectos de los enfoques de la internacionalización, así como la teoría de la internacionalización según algunos autores considerados relevantes en el contexto de esta investigación.

Internacionalización empresarial

Existen diferentes definiciones de internacionalización, algunos autores la definen como un proceso que inicia desde que la empresa adopta una proyección hacia mercados psíquicamente cercanos y luego extiende sus operaciones hacia mercados más alejados de forma secuencial, a través de varias etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977;

Johanson y Vahlne, 1977), mientras otros autores, Welch y Loustarinen (1988), Root (1994) y Galván (2003), conciben la internacionalización como el conjunto de acciones que favorecen el establecimiento de vínculos entre una empresa y el mercado internacional, en el cual la proyección hacia lo internacional debe sufrir un incremento a través del tiempo.

Enfoques de la internacionalización

Ante un mundo globalizado, la internacionalización de las pymes adquiere gran relevancia, por lo que surgen interrogantes sobre el cómo se internacionalizan las empresas en este entorno de apertura comercial así como de progresiva interdependencia y comunicación entre los países a nivel mundial (Griffith, Tamer, & Shichun, 2008). Dichos interrogantes han sido abordados por algunos autores a través de una serie de modelos, los cuales coadyuvan a la comprensión del comportamiento de las pymes durante su proceso de internacionalización, a saber:

- Teoría de la internalización de Buckley y Casson (1976); Casson (1992).
- Modelo escandinavo o de Uppsala de Johanson y Wiedershein-Paul, 1975 y Johanson y Vhalme, 1977.
- Paradigma ecléctico de Dunning (1979, 1981).
- Modos de entrada al exterior *de International New Ventures* o también conocida como la corriente de internacionalización acelerada (Poblete y Amorós, 2013).

Tabla 1
Enfoques de internacionalización y aporte de autores

| Enfoque | Definición del proceso de internacionalización | Características |
|--|---|---|
| Teoría de la internalización de Buckley y Casson, 1976; Casson, 1982 | Las cuales están relacionadas con temas como capacitación de empleados, marketing, investigación y desarrollo (I+D), gerencia financiera y el trabajo en equipo, entre otras; interrelacionadas entre sí de acuerdo a las acciones definidas por los procesos en los productos intermedios. | señala que la la internacionalización depende de las Imperfecciones del mercado y del conocimiento de las empresa. Por lo tanto se hace necesario internalizar. |

| Enfoque | Definición del proceso de internacionalización | Características |
|--|--|---|
| Teoría de la internalización de Buckley y Casson, 1976; Casson, 1982 | Teniendo en cuenta este escenario, se hace complejo para las empresas el manejo de ciertos insumos, debido a las imperfecciones mismas del mercado, por tal motivo es necesario internalizar, es decir, someter el manejo y control de actividades que ejecuta en escenarios internacionales y así ejerce una mejor gestión. | |
| Renau Piqueras (1996). | La característica fundamental de esta teoría se centra en los intercambios intra-industria y los procesos de internacionalización de intercambio de los productos intermedios, conocimiento y componentes. | Identifica que “el proceso de intra-industria, genera el intercambio de productos intermedios, conocimiento y componentes”. |
| Aranda & Montoya (2006). | La teoría de la internalización enfatiza que el tamaño óptimo organizacional, se basa en los beneficios representados por que estos procesos igualen a sus costos. Además señala que las empresas tienen en cuenta los costos de transacción de mercado como los que están presentes en la negociación y ejecución de contratos (cambios en la propiedad de la mercadería) indispensables en el intercambio. | Enfatiza “en el tamaño óptimo organizacional y la necesidad de que los procesos igualen a los costos de transacción, están presentes en la negociación y ejecución de contratos y se relacionan como indispensables”. |

Fuente: *Elaboración Propia.*

Estos enfoques permiten consolidar referentes teóricos para la identificación de los factores asociados a la internacionalización de las Pymes del departamento de Sucre, tomando como referente la pyme Pinturas FERRO, manufacturera localizada en la ciudad de Sincelejo, dedicada a la producción de pintura.

Teoría de la internalización de Buckley y Casson (1985) y Casson (1992)

Como se identifica en la Tabla 1 los autores demuestran que para lograr la eficiencia en los mercados, se depende de un amplio número de transacciones entre compradores y vendedores, siendo relevante el comportamiento y frecuencia de la transacción como elemento primordial (Buckley y Casson, 1985). La teoría de la internalización toma en consideración los costes de transacción, desde esta perspectiva valida la teoría de Coase (1937), la cual considera que la organización y el mercado generan una forma alternativa de orientar la producción (Aranda & Montoya, 2006).

Las empresas aplican la teoría de la internalización a través de las formas de *governance* que intervienen en los procesos que estas desarrollan internacionalmente, implementando alternativas como licencias y subsidiarias de propiedad total (Aranda & Montoya, 2006). Dentro de los postulados que afirma esta teoría, se expresa que las organizaciones toman la decisión de internacionalizarse teniendo en cuenta cuatro grupos de factores, mencionados en la Tabla 2:

Tabla 2
Factores considerados al momento de la internacionalización

| | |
|--------------------------------------|---|
| Factores específicos de la industria | Estructura de los mercados y naturaleza del producto. |
| Factores específicos de una región | Características sociales y geográficas de las regiones relacionadas con el mercado. |
| Factores específicos de la nación | Relaciones fiscales y políticas entre las naciones relacionadas. |
| Factores específicos -de la empresa | Habilidad para organizar los mercados internos, o en otras palabras "Internalizar las transacciones". |

Nota. Fuente: Renau Piqueras (1996).

Es importante también relacionar los beneficios que arrojará este proceso, teniendo en cuenta: sistemas de precios discriminatorios, la creación de mercado de futuros interno, la eliminación de la incertidumbre en la compra de dichos productos intermedios, la eliminación de los costes de negociación de acuerdos bilaterales y los beneficios obtenidos de la

habilidad en disminuir el impacto de la influencia de los gobiernos a través de precios de transferencia (Renau Piqueras, 1996).

El vínculo existente entre la internalización de las transacciones y las empresas multinacionales se creará cuando el proceso de internalizar las transacciones se dé más allá de las fronteras nacionales (Buckley & Casson, 1976).

Modelo escandinavo o de Uppsala de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977)

En los años setenta surgió la teoría gradualista de la internacionalización, a partir de los artículos publicados por investigadores del Företagsekonomiska Institutionen de la Universidad de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), esto como resultado de la incapacidad de la teoría de la internalización para explicar las situaciones observadas en las actividades de exportación realizadas por las empresas; convirtiéndose en uno de los enfoques teóricos mayormente empleados para el análisis del proceso de internacionalización.

El enfoque central del modelo de Uppsala consiste en considerar que un gran número de empresas inician sus operaciones en su mercado nacional, siendo la internacionalización de sus operaciones consecuencia directa de una serie de decisiones incrementales. El punto de partida de este modelo señala que las etapas ejecutadas deben ser consideradas como un proceso global. Así, establece que la empresa pasa por cuatro fases en la penetración de un mercado extranjero:

1. Exportaciones esporádicas.
2. Exportación a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

El modelo predice que, en un país concreto, la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el mismo a medida que vaya adquiriendo.

Posteriormente, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) así como Olson y Welch (1978) centraron su investigación en el tipo de comportamiento preexportador previo al posible inicio de la actividad exportadora. De este

modo, identifican tres tipos de empresas no exportadoras, basándose en su disposición a iniciar la exportación y en su habilidad para recoger y transmitir información:

1. 1. Empresas orientadas domésticamente, las cuales no planean de una manera deliberada la realización de exportaciones;
2. 2. Exportadores pasivos, quienes podrían involucrarse en operaciones de exportación si recibiesen pedidos exteriores no solicitados;
3. 3. Exportadores activos, quienes sí realizarían esfuerzos deliberados para iniciar las exportaciones.

Este modelo sugiere, básicamente, que la disposición para empezar a exportar, junto con la recogida y transmisión de información relacionada con dicha actividad, aumenta a medida que la empresa se mueve desde el estadio doméstico al preexportador activo (Rialp, 2008).

Posteriormente, Welch y Wiedersheim-Paul (1980) desarrollan una nueva versión del modelo de comportamiento preexportador. En su versión se integran las fases que corresponden a la etapa previa e inicial (o experimental) de la exportación, siendo elementos que influyen en el comportamiento exportador la preparación preexportadora de la empresa y la retroinformación obtenida durante esas primeras experiencias (Rialp, 2008). Para el autor existe un error en los diferentes estudios, debido a que la mayoría de las empresas ya eran exportadoras y no se tuvo en consideración el entorno local de la empresa o el proceso de expansión en el marco del mercado nacional de la empresa antes del inicio de la exportación, un proceso que, creemos, tiene importancia e implicaciones para su internacionalización .

Para el autor la internacionalización depende de tres factores: el que toma las decisiones, el entorno de la empresa y la empresa misma, más la interacción entre estos factores. Hay, por supuesto, varias características de una empresa que podrían tener un efecto en el comportamiento previo a la exportación.

Hemos seleccionado cuatro factores que creemos que son de especial importancia: los objetivos de la empresa, la línea de productos, la historia de la empresa y la expansión extraregional. Este último factor también podría

verse como parte de la historia de la empresa. Al empezar con los objetivos de la empresa, el autor plantea que una empresa puede buscar vender nuevos productos o buscar nuevos mercados en la medida que cuanto más fuerte sea la motivación de la empresa para crecer, mayor será la actividad que genera, incluida la actividad de búsqueda de nuevas posibilidades, para encontrar un medio de cumplir sus ambiciones de crecimiento.

Tal enfoque es probable que haga considerar a la empresa la posibilidad de exportar como una estrategia para alcanzar el crecimiento, de esta manera, con el tiempo, la actitud de la empresa hacia el crecimiento será influenciada por la retroalimentación recibida del pasado esfuerzo expansionista; por ejemplo, de la expansión extrarregional. En cuanto a la historia de la empresa, los autores plantean que la decisión de expandirse está relacionada no solo con su percepción del futuro, sino con las acciones tomadas en el pasado; por ejemplo, en la medida que experimente una expansión adecuada en otras regiones del país esta va convirtiendo su mercado cada vez menos doméstico, y en la medida que la empresa crezca en las regiones, las barreras de “extranjerías” disminuyen, ya que adquiere habilidades de comercialización a distancia, control de sucursales a distancia, entre otros.

Para Cavusgil (2010), varias etapas distintas se identifican a lo largo del proceso de la internacionalización: comercialización interna; etapa previa a la exportación; exploración experimental; participación activa; y la etapa de participación con compromiso.

Martínez (2009) logró una aproximación a la caracterización de la pyme exportadora en Colombia, que concluye lo siguiente: el tamaño no influye en la internacionalización; la edad de la pyme exportadora en promedio se ubica en 18,5 años; y la experiencia promedio como exportadora en esta actividad es de 6 años.

Por su parte, Robertson y Chetty (2000), consideran que el entorno y las capacidades de adaptación de los directivos son factores fundamentales en dicho proceso.

Paradigma ecléctico de Dunning (1979 y 1981)

Dentro de las teorías o enfoques que buscan explicar las causas de la internacionalización de las empresas y las fases del fenómeno se encuentra

el paradigma ecléctico de Dunning, también llamada la teoría ecléctica para la internacionalización de empresas, desarrollada por Dunning (1973,1977,1979,1981, 1988), la cual, desde su postulación hasta ahora, ha sido ampliada por este autor para hacer diferenciaciones que faciliten su comprensión, y realizar análisis empíricos con base en fundamentos teóricos.

Esta teoría plantea que las empresas se internacionalizan a medida que poseen ventajas que posibilitan que se lleve a cabo el fenómeno de la transnacionalización, desde tres ventajas (Dunning, 1973), vistas posteriormente como factores determinantes de la internacionalización (Dunning 1988,1992), con las cuales es posible conocer las causales de la internacionalización. Estas examinan el dónde, cómo y por qué se da este fenómeno en las empresas, que en un principio son de carácter nacional y que pasan a realizar actividades que trascienden a lo internacional. Dunning (1977) postula el llamado enfoque ecléctico (también **conocido como el** paradigma OLI); en él, cada letra de la sigla hace referencia a una ventaja o variable, estas son las de propiedad (O, *Ownwership advantage*), localización (L, *Localization advantage*) e internalización (I, *Internalization advantage*).

- En un principio denominado como ventajas de propiedad Dunning y Buckley, (1977), señalan que la empresa debe contar con ventajas específicas frente a competidores nacionales e internacionales, estas normalmente están asociadas a activos intangibles inaccesibles para los competidores, tales como, aspectos organizativos, mejor conocimiento de las técnicas de gestión empresarial, niveles desarrollados de tecnología, la innovación, estrategias de marketing, nombre de marca, entre otros.
- Este término (ventajas de propiedad) fue identificado en años posteriores por Dunning (1988) como ventajas competitivas, al vislumbrar la relación entre propiedad y empresa bajo un enfoque sobre el carácter genérico que poseen las ventajas competitivas.

Según Dunning (citado por Aranda y Montoya, 2006):

Una empresa elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una

multinacional, siempre y cuando se posean ventajas propias frente a las firmas de otras nacionalidades, ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles y ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos. (p. 179)

Según Dunning (1981 y 1988) los atributos para producir servicios eficientes en el proceso internacionalizador son los siguientes:

1. Un acceso exclusivo o privilegiado a activos específicos (tecnológicos, habilidades de gestión, financieros o de marketing) que les permita producir bienes o servicios a un menor costo.
2. Capacidad de organizar y coordinar estos y otros activos complementarios de forma más eficiente para producir una serie de actividades de valor agregado y ofrecerles una localización adecuada.
3. Las economías de aglomeración tipo clúster deben permitir ofrecer bienes o servicios innovadores o complementarios que refuercen la posición competitiva de las empresas.

Entre los autores que realizan sus aportes a este factor se destaca Hymer (1976), quien señala que es fundamental la capacidad de la empresa para adquirir y producir activos, así como también para poseer rentas que no estén disponibles para empresas potencialmente entrantes; Johnson (citado por Aranda y Montoya, 2006) resalta la importancia de las capacidades logísticas, la economía de escala y de especialización, la experiencia adquirida en el país de origen y el conocimiento que posea el personal, para asegurar la permanencia de las ventajas en el contexto internacional.

Para las empresas que posean ventajas propias les será más fácil la venta o alquiler a otras firmas; es decir, les será más sencillo pasar a la internalización haciendo uso de nuevas actividades y la extensión de su cadena de valor.

Una vez, se hayan constituido en la empresa las ventajas específicas o de propiedad, esta podrá optar por internalizar dicha ventaja, de manera que la explote en lugar de venderla y adquiera una mayor rentabilidad en los mercados externos ello a través de la exportación, la inversión directa, la cesión a través de la licencia o bien, la relación contractual en

el exterior (Dunning, 1979, 1981, 1988). Según Buckley y Casson (1985): “Estas ventajas se obtienen en función del grado por el cual el agente que transfiere los recursos continúa ejerciendo control sobre el uso de éstos y es susceptible de involucrar otros recursos complementarios de su propiedad” (p. 6).

Los autores Anderson y Coughlan (1987) afirman que el grado de control y de poder, a pesar de su alto costo de inversión, son elementos anhelados por las empresas cuyo deseo es incursionar en la internacionalización; así mismo, aquellas herramientas como la supervisión y la dirección de operaciones llevadas de forma diaria, dado que estas ofrecen mayores capacidades para el manejo de recursos y para la toma de decisiones, resaltando que uno de los principales problemas se encuentra en los términos de duración de los contratos, en el oportunismo que pueda generarse y en el grado de transferencia de conocimiento requerido.

Una vez que la empresa asiente la apropiación de las ventajas de propiedad y de internalización y se encuentre posicionada a nivel nacional, posee la potencialidad, en función de factores de localización, de expandirse (Dunning, 1979, 1980, 1988). Las cuales según Díaz (2002) se expresan de la siguiente manera:

Están directamente asociadas a los costes y a la disponibilidad de los factores de producción, tanto en el ámbito cuantitativo como cualitativo... el sistema institucional vigente en el país receptor de la inversión, el grado de intervención del gobierno en la economía y la mayor o menor presencia de economías de escala podría ser un factor decisivo... la existencia de infraestructuras –equipamiento de carreteras, ferrocarriles, dotaciones de actividades aeroportuarias– como su calidad... la dotación tecnológica de una localización derivada de la existencia en esa localización de empresas innovadoras también podría constituir una fuente muy poderosa y atractiva para la instalación de nuevas actividades por la vía de la IED (inversión extranjera directa). (p. 8)

Desde la perspectiva de autores como Vernon, Buckley, Casson, Rugman y Porter (citados por Aranda y Montoya, 2006) la decisión de localización de la empresa en un mercado externo se relaciona con factores que permiten la conformación de *clusters* productivos que posibiliten el aprovechamiento de las ventajas propias y ganar poder en el mercado,

destacándose entre estas: el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento y el tipo de industria.

Autores como Buckley y Casson (1985) destacan que en la toma de la decisión de localización influyen factores relacionados con los volúmenes y la calidad de los activos humanos, los recursos naturales y las economías de aglomeración, en este sentido los factores de apoyo para el desarrollo de las actividades que son propias de las empresas son: la infraestructura, las vías de acceso y las comunicaciones.

Los factores de ámbito político y macroeconómico son también determinantes para identificar las ventajas de la localización, así como también la distancia con el mercado externo, la afinidad social y cultural. Es de resaltar que los factores tecnológicos son aspectos cruciales a la hora de internacionalizar una empresa: “en estas organizaciones, las exportaciones, las inversiones directas y la concesión de licencias a empresas extranjeras son modelos a seguir, con el fin de garantizar el proceso internacionalizador exitoso de las firmas” (Piercy, 1983, p. 10).

Entre los últimos aportes de Dunning se encuentra la adaptación del enfoque ecléctico a los cambios que ha producido el fenómeno de la globalización en las estrategias adoptadas por las empresas y en los factores de localización, afirma que el impacto de la internacionalización empresarial en una economía depende de la configuración de las ventajas de propiedad (ventajas competitivas de la firma) y los factores de localización (ventajas comparativas de los países) (Dunning, 1992). Así también, contempla que las ventajas de propiedad pueden ser consecuencia del proceso propio de la internalización de Dunning (en Hood and Young, citado en Paz, 2002). Lo anterior, en respuesta a la dinámica del mercado y a críticas de autores cuya postulación manifiestan a pesar de que su propuesta es fundamental para establecer un marco conceptual referente a las diversas teorías de la internacionalización de la empresa, no explica del todo las decisiones estratégicas que las empresas se ven obligadas a adoptar frente a los cambios del entorno (Alonso, 1994).

Modos de entrada al exterior de *International New Ventures* o también conocida como la corriente de internacionalización acelerada (Poblete y Amorós, 2013)

Las *International New Ventures* (INV) son empresas que venden parte de sus productos en el extranjero poco tiempo después de su creación; lo realmente importante aquí no es el tamaño de las empresas (como ocurre en el enfoque gradual), sino la edad en la que penetran en mercados exteriores (Oviatt & McDougall, 1994). Se toma la etiqueta de *International New Ventures* para denotar estas nuevas formas de organización, ya que este es el término más ampliamente utilizado en la literatura.

Son necesarios cuatro elementos para la existencia de las INV: (a) formación organizacional a través de la internalización de algunas transacciones; (b) fuerte dependencia de estructuras de gobernanza alternativas para acceder a los recursos, (c) establecimiento de ventajas de localización extranjera; (d) control sobre recursos únicos (Oviatt & McDougall, 1994). Para Knight y Cavusgil; Oviatt y McDougall (así como es citado por Toral, 2009):

El fenómeno de las INV presenta un importante desafío a las teorías tradicionales de la internacionalización de la empresa. En primer lugar, la internacionalización de estas empresas ocurre poco tiempo después de su establecimiento, en las primeras fases de su ciclo de vida organizativo. En segundo lugar, las ventas iniciales en el extranjero pueden perseguir numerosos mercados simultáneamente, sin pasar por las fases incrementales. En tercer lugar, los primeros mercados extranjeros pueden estar físicamente distantes del país de origen. En cuarto lugar, la forma de entrada en los mercados exteriores puede ser de varios tipos como la exportación, las licencias, las jointventures e incluso la inversión directa en el extranjero. En quinto lugar, debido en parte a la aparición de las principales tecnologías de la información y las comunicaciones, como Internet, la dirección de las empresas que se internacionalizan puede acceder a clientes de todo el mundo y adquirir información relevante sobre el mercado rápidamente. (p. 4)

En general, las empresas evitan realizar inversiones directas en los países con un mayor nivel de riesgo (Quer et al., 2006; Rothaermel, Kotha, & Steensma, 2006) y usan modos de entrada que no requieren altas inversiones (Shrader, Oviatt, & McDougall, 2000). En su estudio Brouthers (1995) encontró una relación significativa entre el riesgo percibido en un país de destino y la elección de modo de entrada en la industria del software. Las empresas que perciben un mayor nivel de riesgo favorecido modos de entrada independientes, como licencias, en lugar de modos de entrada integrados, como empresas subsidiarias. Estos hallazgos están en línea con (Shrader et al., 2000) investigando las concesiones entre el riesgo país y la selección del modo de entrada por parte de EE. UU en empresas internacionales.

Otros enfoques de la internacionalización empresarial

A continuación se presentan otros enfoques de internacionalización de las pymes, como una forma de comprender este proceso y su contextualización en el presente caso de estudio.

Modelo de Nummela y Saarenketo (2010)

Postulan una de las visiones más recientes y vanguardistas alrededor del papel fundamental de las herramientas tecnológicas y del conocimiento en el proceso de crecimiento y rentabilidad de las pymes y su proceso de internacionalización, en el marco de su campo de acción y del espectro de negocios. Así mismo, explican el proceso de internacionalización de las pymes desde la transición hacia una economía basada en servicios, cambios en el rol de la ubicación, el desarrollo y la convergencia tecnológica.

Internacionalización desde la perspectiva de procesos

El cual sostiene que las empresas se internacionalizan a través de etapas de crecimiento ordenado que se incrementan de acuerdo con su desarrollo. Para el caso de una PYME, se va dando un crecimiento de forma progresiva, en el cual, se logran más recursos dirigidos hacia las actividades internacionales y se acepta un mayor incremento de los riesgos para competir en mercados nuevos y distantes (Etemad & Wrigh, 1999). Desde esta perspectiva, Galván (2003) se identifica el modelo de Uppsala, el enfoque de innovación y el modelo de ciclo de vida del producto de

Vernon para describir las diferentes formas como las empresas pueden llevar a cabo su internacionalización por medio de etapas.

Modos de salida

Según Rialp (2008) y Arraya (2009) para subsistir en un mundo globalizado es necesario que las empresas se internacionalicen; según estos autores existen diversos caminos para alcanzar la internacionalización empresarial, por lo cual al momento de marcar la ruta, se deben tener en cuenta diferentes vías de penetración hacia un mercado exterior, las cuales deben ser flexibles, de manera que puedan adaptarse a modificaciones empresariales en la medida que el mercado y la empresa crecen, también tener el potencial de redefinir las estrategias, el compromiso de recursos, el control y/o riesgo operativo; aspectos relevantes para mantenerse en el mercado internacional. Otero (2008) postula que algunas de las formas en las que puede producirse la internacionalización son las franquicias, *jointventures*, las exportaciones, licencias y/o alianzas internacionales, la localización de sucursales en el exterior o la inversión extranjera directa.

Exportación: Se puede decir que la exportación es la forma más fácil de internacionalizarse (Modelos de internacionalización para las pymes colombianas, según Botero, et al., 2012). En síntesis, exportación refiere a la venta de productos en un país diferente del local; la compañía inicia exportaciones controladas a pocos mercados, con el fin de aprender y el aprendizaje derivado de la interacción multinacional se convertirá, en la medida en la que crecen las operaciones, en una ventaja competitiva.

Contrato de manufactura (maquila): un contrato de manufactura, o maquila, les permite a las empresas obtener centros de producción en otros países, sin comprometerse a invertir en operaciones de manufactura o ventas (Freytag & Hollensen, 2001). Podemos considerar que las principales razones por las que una empresa puede buscar esta forma de internacionalización son las siguientes:

- Los costos de manufactura son menores en el país del maquilador.
- Los costos de transporte para exportar son más elevados que los de tener producción local.

- Permite que las empresas se acerquen más a sus clientes internacionales, ya que hay mayor interacción con ellos y puede generar mejor servicio.
- Los aranceles del país al que se va a ingresar pueden ser elevados para prevenir el ingreso de productos importados, con el fin de proteger la industria local.

Licenciamiento: es otra forma en la que una empresa puede obtener centros de producción en otros países (sin inversión de capital). En este modelo, el licenciador le otorga valor al licenciado con el fin de obtener desempeño o regalías de dicha licencia. La diferencia con los contratos de manufactura es que en el licenciamiento la empresa productora asume la responsabilidad de otros procesos como el mercadeo, las ventas y el servicio posventa (Freytag & Hollensen, 2001).

Franquicias: es un formato de negocio con posicionamiento de marca, que permite la explotación de un concepto desarrollado y probado en su viabilidad y documentado en manuales por un emprendedor denominado franquiciante, a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista denominado franquiciado, cuya unión o alianza se estipula bajo las cláusulas de un contrato de franquicia. En esta variante de formato o modelo de internacionalización, el franquiciador se encarga del desarrollo y el mercadeo de los productos, mientras que el franquiciado asume la responsabilidad de su producción y venta (Freytag & Hollensen, 2001).

Contrato de gerencia: se enfoca en la exportación de servicios y no de productos. En este caso, una empresa internacional con experiencia en el manejo de cierto tipo de negocios le ofrece el servicio a una empresa local a cambio de honorarios. Un contrato de gerencia puede abarcar un gran número de funciones dentro de la empresa a la que se le presta el servicio; estas van desde la operación de una fábrica hasta el manejo del personal. Este método de internacionalización es usado con frecuencia en las cadenas hoteleras (Freytag & Hollensen, 2001).

Empresa conjunta (Joint Venture): Esta modalidad, como su nombre lo indica, es una inversión conjunta entre dos o más empresas que aportan capital y/o activos con el fin de crear una nueva empresa. Lo más común es que una empresa local forme una sociedad con una internacional

para tener operaciones en el país de la primera. En estos casos, las dos empresas comparten la propiedad y el control de la nueva empresa (Freytag & Hollensen, 2001).

Inversión extranjera directa: Según la definición del Fondo Monetario Internacional (1994) La IED surge cuando un inversionista residente (inversionista directo) tiene como objetivo obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país (empresa de inversión directa). *Greenfield* es un tipo de IED en donde una empresa establece nuevas operaciones en un país extranjero. Con este tipo de inversión se pueden aprovechar, en mayor grado, las ventajas de propiedad e internacionalización, al asumir en su totalidad el proceso productivo, adicionalmente, aprovechar las ventajas de localización del país escogido (Ramírez y Flórez, 2006).

Fusiones y adquisiciones (F y A): La adquisición de acciones o propiedad sobre otra compañía, así como la unión de dos compañías para crear una de mayor tamaño, sobresalen como unas de las herramientas de mayor alcance en la internacionalización de las pymes. Si bien, continúa proponiendo un mayor riesgo al inversionista, el auge a nivel mundial de nuevas empresas ha propiciado el acceso de las pymes a este modelo de expansión.

Factores asociados a la Internacionalización

De acuerdo con el consenso de diferentes referentes teóricos, se ha demostrado que, para analizar los objetivos conseguidos por las organizaciones en sus procesos de internacionalización, es importante relacionar los factores organizacionales y del entorno que convergen en ellos (Horta, 2012). Según (Botello, 2014) las características internas tienen relación con elementos de su estructura, como: tamaño, tiempo y experiencia, aspectos tecnológicos y organización formal, etc. Definiendo así las capacidades con las cuales la organización compete en los mercados globales. Encontramos tres factores que validan esta relación:

- La tenencia de mayores recursos humanos y físicos, permiten mejor adaptabilidad al proceso de internacionalización.
- La existencia de economías de escala ayuda a la disminución de los costos de producción y así manejar precios competitivos en

el extranjero (algunas empresas compiten con calidad y no con precio).

- La posibilidad de asumir riesgos en la actividad internacional requiere de inversiones inicialmente.

De acuerdo a las características externas, se considera que las organizaciones se dinamizan de acuerdo a variables legales, políticas, sociales y macroeconómicas que repercuten en su gestión (Porter, 1990). De acuerdo a estos elementos, se requiere un entorno favorable que permita el dinamismo de la competencia, la inversión y los derechos de propiedad (Rialp, 2008). Los factores endógenos de la internacionalización empresarial según Jiménez (2007) están relacionados con los enunciados mencionados a continuación:

- Las organizaciones no definen una pauta de comportamiento homogénea de acuerdo al crecimiento en su cantidad de colaboradores.
- Las empresas tienen un pensamiento singular con relación a la importancia de la internacionalización, la relación con proveedores y el capital intelectual.
- El impacto de las ventas cumple un papel relevante y decisivo para fortalecer los procesos de internacionalización.
- La experiencia en el mercado nacional para las empresas que desarrollan procesos de internacionalización (aunque esto no asegura el éxito empresarial).
- La localización geográfica, es un elemento importante en el proceso de internacionalización (acceso a recursos materiales y humanos con bajo costo, infraestructura como vías para ingresar en tiempos mínimos al mercado exterior).
- Los canales de distribución ejercen una influencia positiva, pero no decisiva en el proceso de internacionalización.
- Las organizaciones piensan que sus ventajas competitivas para la entrada a mercados internacionales deben ser tenidas en cuenta de manera moderada, ya que compiten con entidades en todas

partes del mundo en aquellas naciones donde comercializan sus productos.

- El precio de los productos en algunas empresas es importante para ingresar a los mercados internacionales, pero no decisivo en la experiencia internacional.
- El reconocimiento de marca es relativamente importante en el proceso internacional.
- La adaptación y modificación del producto es generalmente tenido en cuenta cuando la función del bien o servicio es el mismo en distintas naciones, pero las condiciones de uso son diferentes.
- La valoración de las necesidades de los clientes es importante para la modificación y adaptación del producto en los procesos de internacionalización.
- La calidad es un elemento relevante en los mercados globales.
- La habilidad gerencial y selección estratégica deben desarrollar un comportamiento exportador.
- El conocimiento en mercados internacionales es importante para la comercialización de bienes manufacturados y a su vez permite evaluar la efectividad del proceso de internacionalización.

Para Jiménez (2007) los factores exógenos para la internacionalización empresarial se relacionan con lo siguiente:

1. Los apoyos financieros por parte del gobierno no son relevantes para los procesos de internacionalización.
2. Los subsidios gubernamentales no necesariamente son elementos determinantes en la experiencia internacional, ya que las empresas competidoras en los escenarios globales también les piden a sus gobiernos estrategias que compensen estas situaciones.
3. Las organizaciones no necesariamente inician sus procesos en el exterior con el apoyo y asesoramiento gubernamental, sino con el contacto directo con sus clientes; aunque actualmente muchas organizaciones reciben información y acompañamiento del gobierno.

4. Los proyectos gubernamentales relacionados con la incubación empresarial generalmente son importantes, pero no decisivos en el éxito de internacionalización.
5. Es importante la regulación gubernamental, con el fin de incentivar la competitividad empresarial, gestionar la inversión y disminuir los costos que impulsen las iniciativas empresariales en contextos internacionales.

***Born global.* Algunos referentes investigativos**

Las *born global* son compañías usualmente pequeñas orientadas hacia la tecnología, que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento, dejando al margen empresas en sectores tradicionales (Oviatt & McDougall, 1994). Son organizaciones de negocios que desde su inserción buscan obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países, tomando como punto de partida para dicha definición, la corta edad en que las empresas llegan a ser internacionales y no tamaño (Oviatt & McDougall, 1994)

El origen del término *born global* fue introducido inicialmente en 1993 por Michael W. Rennie, a partir de una investigación sobre empresas australianas en el libro *Global Competitiveness: Born Global*, para designar empresas exportadoras de productos de alto valor agregado (pequeñas y medianas), cuya característica principal es no haber seguido un proceso lento y gradual de vinculación con el comercio internacional, sino que funcionan como globales prácticamente desde el inicio de sus operaciones.

Otros autores ya habían creado términos diferentes para designar ese fenómeno, al cual había hecho referencia anteriormente la prensa especializada en negocios, incluso antes de que lo hiciera la literatura académica. Sin embargo, *born global* es la expresión más utilizada por la literatura, aún con definiciones diferentes a la aportada por Rennie en 1993, lo que nos llevó a optar por utilizarla en detrimento de las demás y referirnos con ella a las empresas que pasaron por procesos de internacionalización precoz (Oviatt & McDougall, 1994; León Darder & Brenes Leiva, 2008; Rennie, 1993).

Este término aparece en un estudio de la consultora McKinsey hecho en base a un conjunto de empresas australianas de varios sectores industriales, en contraposición al estudio desarrollado por McDougall, que solo se centraba en los sectores de mayor intensidad tecnológica (Oviatt & McDougall, 1994).

McDougall, en un estudio empírico y pionero, donde comparó las principales disparidades entre las empresas internacionales y nacionales de la industria de las telecomunicaciones y computadoras en Estados Unidos, constató que las empresas que se internacionalizan difieren significativamente de las que actúan a nivel doméstico, principalmente por su nivel de emprendimiento internacional, a través de la orientación global de sus administradores y de la experiencia internacional de los mismos, de la centralización en industrias que ya estén globalmente integradas y de las estrategias utilizadas en relación a los productos de calidad superior y de los canales de distribución (Oviatt & McDougall, 1994).

La postura del modelo de Uppsala empieza a debilitarse con la aparición de las empresas que nacen globales; es decir, las *born global*, se han convertido poco a poco en un caso típico de empresa internacional.

En este contexto se hace relevante determinar si existen diferencias empíricas en la medida y la motivación de la internacionalización rápida, un estudio entre las empresas nacionales chinas y las empresas con inversión extranjera de China en la que se manejaron datos sobre 3.948 empresas (encuestadas por el Banco Mundial entre 2002 y 2003), reveló que las empresas nacionales que se internacionalizaron primero obtienen mejores resultados que las empresas con inversión extranjera (Naudé, 2009).

Los procesos empresariales adoptados en la creación de empresas, así como la comercialización y el aprendizaje de orientación son ingredientes cruciales en el éxito de la internacionalización de las nuevas empresas internacionales en economías emergentes.

En la investigación presentada por Zeng, Xie, Tam, & Wan (2009), se identifican factores que afectan el desempeño de las empresas en el proceso de internacionalización, utilizando el método de regresión categórica, las relaciones entre el retorno de los activos y las cuatro dimensiones extraídas son examinados. Esta concluyó que la capacidad de comercialización de las

empresas juega el papel más importante en la mejora del rendimiento de aquellas que adoptan la internacionalización.

Finalmente, Reiner, Demeter, Poiger, & Jenei (2008) con su investigación buscan desarrollar una mejor comprensión de la decisión de procesos de internacionalización, por medio de la investigación de múltiples estudios de casos, en particular, seis de Austria y cinco empresas húngaras, se realiza un análisis con el objetivo de ampliar y perfeccionar la teoría existente sobre las decisiones de internacionalización dada la actual situación en Europa Central. Los resultados señalan que las consideraciones de costes, procesos y productos innovadores se están convirtiendo en dimensiones cada vez más importante para explicar los motivos de los proyectos de internacionalización.

Los referentes teóricos hasta ahora expuestos, permitirán identificar en el apartado referido a los resultados, los factores asociados a la internacionalización de las Pymes del departamento de Sucre, tomando como objeto de análisis la pyme Pinturas FERRO, manufacturera localizada en la ciudad de Sincelejo, dedicada a la producción de pintura.

Estado del arte

En este apartado se presentan en una tabla un conjunto de investigaciones sobre el tema abordado en este estudio para conocer el estado del arte entre el 2005 y el 2010 con respecto a la internacionalización, se menciona el autor, la procedencia de la investigación y los resultados obtenidos.

Tabla 3
Estudios

| Estudio / Autores | Procedencia | Resultados |
|--|-------------|---|
| Internacionalización de las empresas (Armario, J., Rastrollo, M., & González, 2009) | España | Se estudiaron empresas que tuvieron éxito en mercados externos y determinaron que el conocimiento experimental es determinante en los resultados en el exterior. Demuestran que en estas existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y el stock de conocimiento, este último influye de manera positiva en el compromiso con el mercado de las empresas exportadoras y favorece el resultado en los mercados exteriores de la empresa. |
| Factores que influyen la internacionalización y el crecimiento de las exportaciones de pequeñas empresas. (Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, 2004) | Suecia | Los autores encontraron que existía una relación positiva entre el grado de dinamismo percibido en el entorno de la industria y las actividades internacionales de las pequeñas empresas. |
| Análisis de la internacionalización de las empresas a partir del enfoque Cavusgil e innovación. (Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, 2000) | Holanda | Cuando la empresa tiene más años, existe una mayor tendencia hacia una mayor internacionalización. Para los autores, se sugiere que el enfoque de innovación es más apropiado para empresas grandes que para las pequeñas. |

| Estudio / Autores | Procedencia | Resultados |
|--|-------------|--|
| Las ventajas y desventajas que conducen a las pequeñas empresas de Croacia a procesos de internacionalización. (PaunoviK y Prebezac (2010). | Croacia | Los autores sugieren que tener éxito en un entorno global significa ser capaz de lidiar con la carga del cambio constante, identificar los factores claves del negocio, tomar decisiones arriesgadas con resultados impredecibles, tener una visión y transmitirla a los demás empleados, elegir una óptima estrategia y motivar a los empleados para poner en práctica los objetivos fijados. |
| Comparación de estrategia de PYMES frente a las medianas y grandes empresas a la hora de la internacionalización. (Kalantaridis, 2004) | Inglaterra | Los resultados mostraron que cuando las empresas participan en más dimensiones de internacionalización, mayor es la propensión a establecer filiales o empresas conjuntas en el extranjero, ejecutar prácticas de subcontratación internacional y realizar importación de materiales. |
| Creación de un marco conceptual sobre internacionalización de empresas colombianas. (Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, 2006) | Bogotá | Los autores hallaron, el nivel de rivalidad de la industria es alto, los bienes sustitutos son inexistentes y el poder de negociación de los compradores es alto gracias al apoyo gubernamental que reciben los mismos |

| Estudio / Autores | Procedencia | Resultados |
|--|-------------|---|
| Caracterizar el proceso de internacionalización que han llevado a cabo las PYMES del departamento de Antioquia (Calle, A., & S Tamayo, 2005) | Antioquia | Los autores mostraron, que la mayoría de las PYMES que han llevado a cabo procesos de internacionalización son empresas maduras que cuentan con una trayectoria en el mercado aproximadamente de diez años. |

Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la Tabla 3, es oportuno señalar que se toman en cuenta las investigaciones que concuerdan con los enfoques abordados hasta ahora, referidos a la internacionalización a través de filiales en el extranjero desde la perspectiva de procesos, el cual sostiene que las empresas se internacionalizan mediante etapas de crecimiento ordenado que se incrementan de acuerdo con su desarrollo, es decir, investigaciones cónsonas con el modelo gradualista de la internacionalización.

Metodología

El estudio es una investigación de carácter descriptivo, debido a que se pretende describir, entre otras cosas, las características de la empresa objeto de estudio, e identificar los factores internos y externos asociados al desarrollo del proceso de internacionalización.

La metodología aplicada en el presente estudio es de tipo cualitativo, utilizando la estrategia estudio de caso, a través de este se han realizado importantes contribuciones metodológicas como la explicación de fenómenos contemporáneos ubicados en su entorno real. Yin (1984) lo considera apropiado para investigaciones empíricas debido a que el estudio de caso tienen los siguientes rasgos distintivos: examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real; las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes; se utilizan múltiples fuentes de datos; puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Eisenhardt (1989), señala que el estudio de caso es considerado como una valiosa herramienta de investigación, por ser uno de los métodos más apropiados al momento de entender la realidad de una situación, de manera que se logre explicar relaciones causales complejas, descripciones detalladas, aportar en la generación de teorías o apoyar posturas teóricas exploratorias o explicativas y estudiar un fenómeno ambiguo, complejo o incierto (Chaves & Jiménez, 2012).

El método implementado es el inductivo, por las posibilidades que brinda de adquirir o avanzar en conocimiento científico en las ciencias naturales y exactas (Rodríguez y Pérez, 2017), al constituir una forma de razonamiento en la que se parte del conocimiento de casos particulares hasta llegar a identificar elementos o características comunes entre los fenómenos individuales, es decir, se tiende conocimiento más general.

En esta investigación el caso seleccionado es Pinturas FERRO, fue seleccionada con base a los siguientes criterios:

- Ser una empresa de cualquier sector económico.
- Tener su radio de acción en Sucre.
- Haber alcanzado experiencia en internacionalización.

En el presente estudio se ha seleccionado un único caso «por ser un caso atípico en su contexto», cuya unidad principal de análisis está conformada por la propia empresa productora de pinturas seleccionada (Pinturas FERRO), tal como se puede observar en la Figura 1:

| | |
|-----------------|-----------------------|
| Nivel Principal | Empresa Pintura FERRO |
|-----------------|-----------------------|

Figura 1. Fuente: *Elaboración propia con base a la metodología de investigación en marketing (Sarabia, 1999).*

Con relación al procedimiento metodológico, se llevó a cabo la recolección y análisis de la información del caso con base al principio de triangulación expuesto por Yin (1984), el cual plantea que se requiere realizar una recolección de información desde diferentes fuentes y a través del uso de diversos instrumentos, a modo de garantizar la fiabilidad y validez de los resultados de una investigación cualitativa como la presente, se utilizaron como técnicas para obtener información: una entrevista realizada al gerente de la empresa objeto de estudio –Pinturas FERRO–, un cuestionario a los miembros de la gerencia media y una entrevista realizada

al presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Sincelejo-Sucre, como fuentes de información vivenciales que aportaron datos primarios. Así mismo se utilizaron fuentes documentales. En la Figura 2 se puede observar el procedimiento metodológico aplicado.

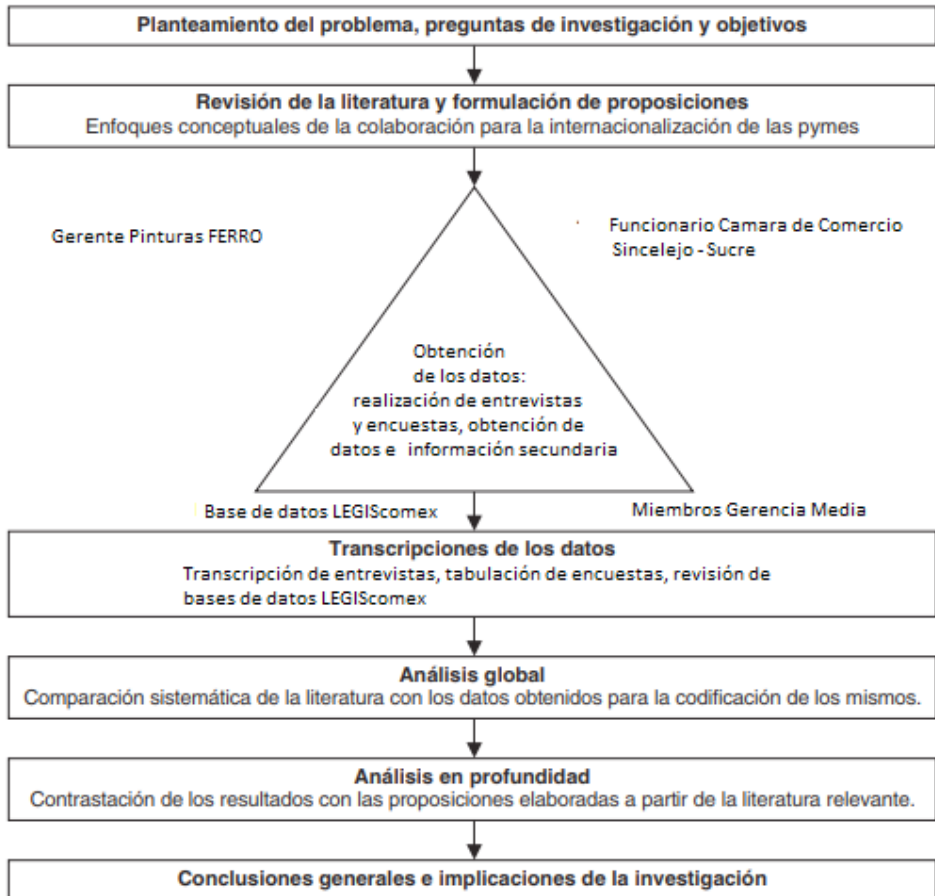


Figura 2. Elaboración propia con base a Shaw (1999).

Resultados

Los resultados se organizan en tres categorizaciones: caracterización de la empresa Pinturas Ferro, ubicada en la Ciudad de Sincelejo; factores internos asociados al proceso de internacionalización de la empresa mencionada y finalmente los factores externos asociados al proceso de internacionalización de la empresa objeto de estudio.

Caracterización de la empresa Pinturas Ferro de la Ciudad de Sincelejo

En este apartado se sintetizan los datos más relevantes sobre la empresa Pinturas Ferro que fueron obtenidos mediante una entrevista realizada a Julio Espinosa Chagui, graduado como Administrador de Empresas, quien actualmente lleva la gerencia de Pinturas Ferro, pyme del sector industrial especializada en productos de ferretería y pinturas, configurada como empresa familiar en proceso de sucesión a la segunda generación, con presencia en ciudades como Sincelejo, Barranquilla, Cartagena, Valledupar, Medellín, Montería y Rioacha.

Esta organización inicia sus actividades en la ciudad de Sincelejo en el año 1979, destacándose por las ventas de lijas, luego se expande en todo el departamento sucreño a través de la venta de pinturas donde se consolida rápidamente, esto es coherente con la teoría del comportamiento preexportador que plantea que en un inicio la empresa tienen una orientación doméstica de mercado, por lo tanto, no hay una intención deliberada de realiza un plan exportador.

Factores internos asociados al proceso de internacionalización de la empresa Pinturas Ferro, de la ciudad de Sincelejo

La organización de acuerdo a la visión de la gerencia, decide abrir sucursales en las diferentes ciudades de la Costa Atlántica, con el fin de aumentar significativamente las ventas, y es así como le dan apertura a siete sedes estratégicamente ubicadas en la región. Resulta oportuno acotar que, de acuerdo con la teoría descrita previamente, este proceso de extraregionalización se tipifica también como una de las etapas previas del comportamiento preexportador, el cual plantea que en la medida que la empresa experimente una expansión adecuada en otras regiones del país, esta empresa va convirtiendo su mercado cada vez menos doméstico y en la

medida que la empresa crezca en las regiones, las barreras de “extranjerías” disminuyen, ya que, por ejemplo, adquiere habilidades de comercialización a distancia o control de sucursales a distancia. En este mismo orden de idea, el gerente tiene pensado crear 25 franquicias para poder seguir expandiendo la distribución nacional.

Dentro del marco del comportamiento preexportador se evidencian las iniciativas de Pinturas Ferro de crear nuevos productos de base tecnológica, como un impermeabilizante en base de agua y la exportación a Aruba de productos sin olor.

Luego de hacer ese crecimiento extraregional la empresa comenzó a mirar al exterior, en palabras del gerente “miramos alrededor de Colombia, verdad, pues tenemos Venezuela extinta; Brasil, tenemos Ecuador, tenemos Bolivia, Centroamérica, Suramérica, pero tenemos Panamá, que es lo que pensamos que está más cerca”. Sin embargo, esta exportación a Panamá es tímida, según el modelo Uppsala, es un exportador no regular, debido a que solo exporta en la medida que le hacen pedidos, por lo tanto, se puede clasificar en la primera etapa del modelo Uppsala.

En lo referente a las exportaciones, la empresa comienza con una exportación esporádica durante el primer periodo del 2016, para el año siguiente logra un aumento de 350% del valor de exportación según lo mencionado durante la entrevista, principalmente impulsados por factores internos asociados a la calidad del producto y a la habilidad de negociación del director de la empresa.

Factores externos asociados al proceso de internacionalización de la empresa Pinturas Ferro, de la ciudad de Sincelejo

La influencia que producen los negocios, el acceso a recursos externos, en cuanto a contar con una infraestructura apta para el transporte de productos, es notoria, los negocios se ven afectados negativamente al no poseer suficiente dotación física y tecnológica y pocas vías de transporte, ya que sus productos no llegan en los tiempos y en condiciones adecuadas.

Las afectaciones dependen del producto y del destino. Los productores agrícolas y agropecuarios son los más afectados al requerir condiciones especiales para determinados productos. Las empresas manufactureras dependen de las políticas de los Estados, puesto que la compra de insumos

se ve afectada por la tasa de cambio vigente, especialmente los negocios que compran en el exterior o dependen de importaciones (entrevista efectuada a un funcionario de la Cámara de Comercio, 2018), lo cual es concordante con lo formulado por Dunning (1981) cuando afirma que produce una relación o influencia positiva o negativa en un negocio el tener acceso a recursos externos como la existencia de infraestructuras –equipamiento de carreteras, ferrocarriles, dotaciones de actividades aeroportuarias– como su calidad, la dotación tecnológica, entre otros.

En Colombia si es un producto nacional y tiene estabilidad en el precio y hay una buena oferta y calidad la empresa, se considera que está en la capacidad de competir frente a un mercado internacional; en la industria lo que vale es la calidad del producto y los costos de producción, porque hay segmentos en el mercado, es decir, productos de primera de segunda y de tercera.

La empresa objeto de estudio debe revisar su competencia a nivel internacional, su productividad y capacidad de pronta respuesta ante grandes volúmenes de demanda, primeramente la demanda a nivel nacional y lo que se proyecta a nivel internacional, se requiere un proceso de expansión por ende tal como lo afirman Martínez (2009) y Escandón y Hurtado (2014), un factor importante para que la empresa pudiera expandirse y posteriormente internacionalizarse es su capacidad de producción, lo que implicó capacidad interna suficiente en cuanto, a infraestructura, tecnología, personal capacitado y calidad y acceso a la materia prima.

Para Jiménez (2007), el proceso de internacionalización, las características externas vinculadas a la relación empresa-Estado también repercuten en el sistema de gestión. En este estudio se encontró que los aspectos legales, políticas, y macroeconómicos repercuten en la gestión y el proceso de internacionalización, debido a que por encima de las normas y leyes de cada país de origen, están los acuerdos que se realizan con el país extranjero. Los empresarios que desean internacionalizarse tienen que cumplir con las normas y las legislaciones del país a donde ellos vayan, por ejemplo, en el caso norteamericano ellos establecen sus propios reglamentos, sus propias normas técnicas, por lo que hay que acondicionarse a los requisitos del país en cuanto a las normas de calidad a nivel ambiental, sanitario, de la salud y del cuidado de los productos.

Entre los factores exógenos determinantes para la internacionalización empresarial aunque no se encontró relación con el caso de Pinturas Ferro, se observó que en general, se encuentran los relacionados con la existencia de algún tipo de apoyo financiero, subsidio, asesoría, acompañamiento, por parte del gobierno que media o permite una mejor experiencia internacional, en este estudio se identificó que en Colombia, las cámaras de comercio actúan como ente de contacto entre el empresario y las corporaciones comercializadoras intermediarias o impulsadoras de exportación.

En este orden de ideas, actualmente existe una alianza entre cámaras de comercio territoriales y Procolombia, entidad promotora de procesos de internacionalización en Colombia, esta se encarga de las exportaciones y todo lo relacionado con el apoyo al sector empresarial creciente, en cuanto a asesorías, capacitaciones e intermediación con el mercado externo, además de eso, genera una serie de informes sobre los productos de cada departamento, entre ellos, del departamento de Sucre, de acuerdo a la demanda que poseen registrada en su base de datos proporcionando un análisis sobre los productos potenciales y los posibles países donde lo requieran.

Lo anterior se encuentra en concordancia con las etapas que ha llevado a cabo la empresa objeto de estudio en relación con el proceso de internacionalización, y la teoría expuesta hasta ahora, también reafirmadas por la CEPAL (2006): (a) la consolidación de la posición en el mercado nacional para ganar tamaño y poder de negociación con el mercado internacional de capitales; (b) el incremento en el conocimiento de otros mercados por medio de exportaciones; (c) la expansión a otro país.

En concordancia con la teoría descrita en esta investigación, la primera etapa que caracteriza los procesos de internacionalización de las empresas latinoamericanas es la consolidación de la posición en el mercado nacional, que también fue característico de Pinturas Ferro. La segunda es el incremento del conocimiento, complementado por la postulación de García (1994) y Peters (2004) que afirman que los factores claves para el éxito de la internacionalización de las organizaciones están basados en el aprovechamiento de sus recursos y capacidades y las oportunidades que brinda el entorno.

Este proceso puede ser fuente de ganancias en competitividad, ya que impulsa la absorción de técnicas y conocimientos que mejoran constantemente los procesos de producción, permitiendo que las empresas puedan afrontar la competencia exterior. Es así que a partir del análisis realizado con la cámara de comercio de Sincelejo (2018), se resalta la importancia del conocimiento de la empresa, en cuanto a su capacidad mediada por la infraestructura física y tecnológica, la competencia que se tiene a nivel nacional, las fortalezas y debilidades, proporciona el criterio necesario para iniciar un proceso de internacionalización.

Es importante en este sentido, poseer la capacidad física y lógica, es decir, infraestructura, dotación tecnológica, sistemas de información necesarios para abrir una sucursal una subsidiaria u otra empresa en un otro país extranjero. Según la información recabada mediante la entrevista a un funcionario de Cámara de comercio de Sincelejo (2018): “Existe internacionalización cuando se abre una sucursal, una subsidiaria u otra empresa en otro país”, es decir, cuando una empresa realiza solamente exportaciones no se trata de una internacionalización, es internacionalización cuando se abre una sucursal, una subsidiaria u otra empresa en un país extranjero, de allí se parte, para llevar el producto y venderlo, como por ejemplo el caso de Eposucre y Seitropocol en el que poseen una comercializadora en E.E. U.U., ellos mismos la reciben en territorio americano; esas son exportadoras de ñame, “aquí se venden entre ellos mismos y ellos distribuyen allá”.

Conclusión

El sector empresarial en Sucre, aún cuenta con una incipiente participación en las exportaciones totales del país y la industria manufacturera del departamento solo genera 7.42% del total del Producto Interno Bruto (PIB) de Sucre (Departamento Nacional de Estadística, 2018), por lo anterior, se tomó una empresa de este sector como empresa prototipo con experiencia en internacionalización, donde se identifique la ruta de éxito.

Así mismo, se evidencia dentro de esta investigación como en una unidad de análisis de la empresa objeto de investigación (Pinturas Ferro)

se cumple con la ruta trazada en el modelo Uppsala, porque esta inicia como una empresa familiar distribuidora de pinturas a nivel local, pero con la incursión de una nueva gerencia se posiciona en el departamento de Sucre, y luego en la costa Caribe como la principal empresa productora y distribuidora de pintura, a través de veinticinco (25) nuevas franquicias y la innovación constante en los productos.

Sin embargo, la empresa prototipo aún se encuentra en la primera etapa del Modelo Uppsala, puesto que actualmente realiza exportaciones de manera irregular a países como Panamá y Aruba. No obstante, cabe resaltar, que esta iniciativa es principalmente impulsada por la necesidad de la empresa de mejorar sus rendimientos financieros y adquirir nuevo conocimiento para potencializar la calidad de sus productos.

Es necesario tener en cuenta esta experiencia de internacionalización empresarial, debido a que denota un camino exitoso que es explicado a través del modelo Uppsala, cumpliendo con etapas que se pueden emular por otras organizaciones del mismo sector industrial u otros sectores, es decir, estas empresas pueden optar por fortalecer las ventas en el mercado local, luego debe regionalizarse y desarrollar operaciones en otros departamentos, así su iniciativa va convirtiendo su mercado en uno cada vez menos doméstico, y en la medida que la empresa crezca en las regiones, las barreras de “extranjerías” disminuyen, ya que, por ejemplo, adquieren habilidades de comercialización a distancia, control de sucursales a distancia entre otras regiones; lo que significa que generarán experiencias que permiten disminuir el miedo a realizar acciones internacionales.

Una de las consecuencias claras de la experiencia empresarial de carácter internacional de Pinturas Ferro, ha sido la generación de estabilidad financiera y mejoras en la calidad e innovación en sus productos, como también la importación de materias primas más baratas y de mejor calidad. En el mismo sentido la internacionalización representó para esta empresa una movilidad de personal especializado y transferencia de conocimiento con organizaciones de otros países, alimentando así los procesos y en últimas el *Know How* de la compañía. Estas condiciones son sin duda una motivación adicional para que empresas de la región quieran mejorar su competitividad.

Referencias

- Alonso, J. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, (725), 127-143
- Anderson, E. y Coughlan, A. (1987). International market entry and expansion independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*. 51, 71-82.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22-34.
- Aranda, Y. y Montoya, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agroonomía Colombiana*, 24(1), 170-181. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf>
- Armario, J., Rastrollo, M., & González, E. (Junio de 2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (39), 123-149.
- Arraya, L. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC empresarial*, 3(3), 18-25.
- Botello, H. A. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. Vol. XLI N° 75, 47-78.
- Botero, J. F., Álvarez, F., & González, M. A. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-Minister*, (20), 63-90
- Brouthers, K. D. (1995). The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Management International Review*, 35(1), 7. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17506200710779521>
- Buckley, P. J. (1985). A Critical View of Theories of the Multinational Enterprise.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The future of the multinational enterprise. *Science and Public Policy*. <https://doi.org/10.1093/spp/1.9.233>

- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). The economic theory of the multinational enterprise.
- Casson, M. (1992). *Internalization Theory and Beyond*. New Directions in International Business, Edward Engar Ltd. England, 1, 4-27
- Calle, A., & S Tamayo, V. (2005). Estrategia e Internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 137-164.
- Cavusgil, S. T. (2010). *Negocios internacionales*. Pearson Educación.
- CEPAL. (2006). Las translatinas en las industrias básicas. En *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, pp. 114- 123. Santiago de Chile.
- Chaves, E., & Jimenez, V. (2012). Jiménez-Chaves VE. El estudio de caso y su implementación en la investigación El estudio de caso y su implementación en la investigación The case study and its implementation in research. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* ISSN (Impresa) ISSN (En Línea), 8(1), 2225–5117.
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*.
- Departamento de Planeación Nacional. (2019). No Title. Retrieved from <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>
- Departamento Nacional de Estadística. (2019). Exportaciones. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- Díaz, R. (2002). Un estudio descriptivo de la inversión extranjera directa en España y su distribución territorial. *Cuadernos de Economía*. 1, 295-419. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/391/39112116/>
- Dunning, J. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*. 25, 289-336.
- Dunning, J. (1977). *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach*". London: Macmillan. *The International Allocation of Economic Activity*, 1, 395-418.
- Dunning, J. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.

- Dunning, J. (1981). International production and the multinational enterprise. Harper Collins Publishers Ltd, George Allen & Unwin, London. 1.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Bussines Studies* 19, 1-31.
- Dunning, J. (1992). Multinational enterprises and the global economy, Addison-Wesley, Gran Bretaña. 7.
- Dunning, J. y Buckley, P. (1977). International production and alternative-modelsoftrade. *Manchester SchoolofEconomics and Social Sciences*, 75, 392- 403
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Escandón, D. M., & Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las Pymes exportadoras en Colombia (Vol. 30).
- Etemad, H., & Wrigh, R. (1999). Internationalization of Smes: Management responses to a changing environment. *Journal of International Marketing*, 7(4), 4-10.
- Freytag, P. V., & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM magazine*, 13(1), 25-34.
- Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresasesas. En I. Galvàn , *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, 93-140.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 15-27.
- García, B. (1994). Problemas de competitividad del sector exportador valenciano. *Revista de Estudios Regionales*, 39, 115–138.
- Gómez, E. M. (2004). La Competitividad de las Pymes, Como ingresar éxito- samente en el mercado globalizado. “El Empresariado Colombiano y el TLC”.

- Griffith, D., Tamer, S., & Shichun, X. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1220-1235.
- Horta, R. (2012). Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. *Cuaderno de economía * segunda epoca * n°1*, 67-84.
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- Jiménez J. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, vol. XXII, núm 49, 111-131.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim Paul, F (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- León Darder, F., & Brenes Leiva, G. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Empresarial*, 2, 9–19.
- Martínez, P. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. *Cuadernos de Gestion*.
- Mauricio, A., & Figueroa, C. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano.
- Naudé, W. (2009). The financial crisis of 2008 and the developing countries (No. 2009/01). *WIDER Discussion Papers*, World Institute for Development Economics (UNU-WIDER).
- Nummela, N., & Saarenketo, S. (2010). International growth of SMEs past, present and future. *International growth of small and medium enterprises*, 1-7.
- Otero, M. (2008). *Internacionalización: Como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. España : Netbiblo.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Paunovik, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Trziste*, 22(1), 57-76.

- Paz, M. (2002). Los enfoques microeconómicos sobre la expansión de las empresas transnacionales Aportes y limitaciones. ICE, Información Comercial Española. 2732. 37-44. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=253773>
- Peters, E. (2004). Propuestas de política para mejorar la competitividad y la diversificación de la industria maquiladora de exportación en Honduras ante los retos del Cafta. United Nations Publications, 24.
- Piercy, N. (1982). Export Strategy: Markets and Competition (RLE Marketing). London. Routledge. 1, 20-101. Recuperado de: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781317654018>
- Poblete, C., & Amorós, J. (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile. Journal of technology management & innovation, 8(1), 97-106.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Quer, D., Claver, E., Rienda, L., Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. Journal of Management, 14(1), 74-87. <https://doi.org/10.1108/13527600710718859>
- Ramírez, C. E., & Florez, L. (2006). Apuntes de inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos (No. 002021). Universidad Icesi.
- Reiner, G., Demeter, K., Poiger, M., & Jenei, I. (2008). The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries. International Journal of Operations & Production Management, 28(10), 918-940.
- Renau Piqueras, J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. Revista austriana de economía - rae nº6, 41 - 62.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. The McKinsey Quarterly, (4), 45-53.
- Rialp, À. (2008). Las Fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas una aproximación empírica. Universitat Autònoma de Barcelona, Retrieved from <https://ddd.uab.cat/record/37561>

- Robertson, C., & Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- Rocha, R. y Olarreaga, M. (2000). Las exportaciones colombianas en la apertura.
- Rodríguez, A. y Pérez, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82), 179-200.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (pp. 22-44). New York: Lexington books.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International market entry by U.S. Internet firms: An empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32(1), 56–82. <https://doi.org/10.1177/0149206305277793>
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. (Ediciones Pirámide, Ed.). España. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=307534>
- Sarmiento, E. (1996). *Apertura y crecimiento económico: de la desilusión al nuevo Estado*.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2(2), 59-70.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lesson for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247. <https://doi.org/10.2307/1556347>
- Toral, D. (2009). El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures. *Gestión Joven*, (3), 5.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (Agosto de 2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Administración. Borradores de Investigación*, 30, 1-72.
- Vernon, R. 1974. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80(1), 190- 207.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

- Welch, L. S., & Wiedershei-Paul, F. (1980). Initial exports—a marketing failure?. *Journal of Management Studies*, 17(3), 333-344.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research: design and Methods*, Applied social research. Methods Series, Newbury Park CA: Sage.
- Zeng, S., Xie, X. M., Tam, C. M., & Wan, T. W. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization: An empirical study in China. *Management Decision*, 47(2), 308-329.