

EXPORTACIONES: PYMES VS. MULTINACIONALES. RETOS Y REALIDADES

Daniela Sotelo Carreño. C.C 1020842315. ID 467175. Correo personal: danielasc14@hotmail.com. Correo institucional: daniela.soteloc@campusucc.edu.co

Carolina Pimiento Hernández. C.C 1030688875. ID 469982. Correo personal: carishernandez@hotmail.com. Correo institucional: carolina.pimientoh@campusucc.edu.co

Pamela Pilar Piñeros Bran. C.C 1016113763. ID 470095. Correo personal: pamelabran.1111@gmail.com. Correo institucional: pamela.pinerosb@campusucc.edu.co



INTRODUCCIÓN

La internacionalización siempre ha sido una actividad desafiante para las pequeñas y medianas empresas, por lo cual, estas han desarrollado estrategias que han facilitado este proceso a nivel interno y externo. Sin embargo, muchos gerentes desconocen cuáles son los obstáculos a los que se pueden enfrentar en un proceso de internacionalización generando errores en la toma de decisiones. Dicho esto, los hallazgos también demuestran que las PYME cuentan con unas oportunidades que surgen a partir de su tamaño y los recursos que tienen; estas oportunidades les brindan a las PYME un camino para llegar a más mercados aún con pocos recursos mediante la asociación con otras empresas más grandes, que le brindan una ventaja competitiva a la hora de expandirse en mercado desconocidos.

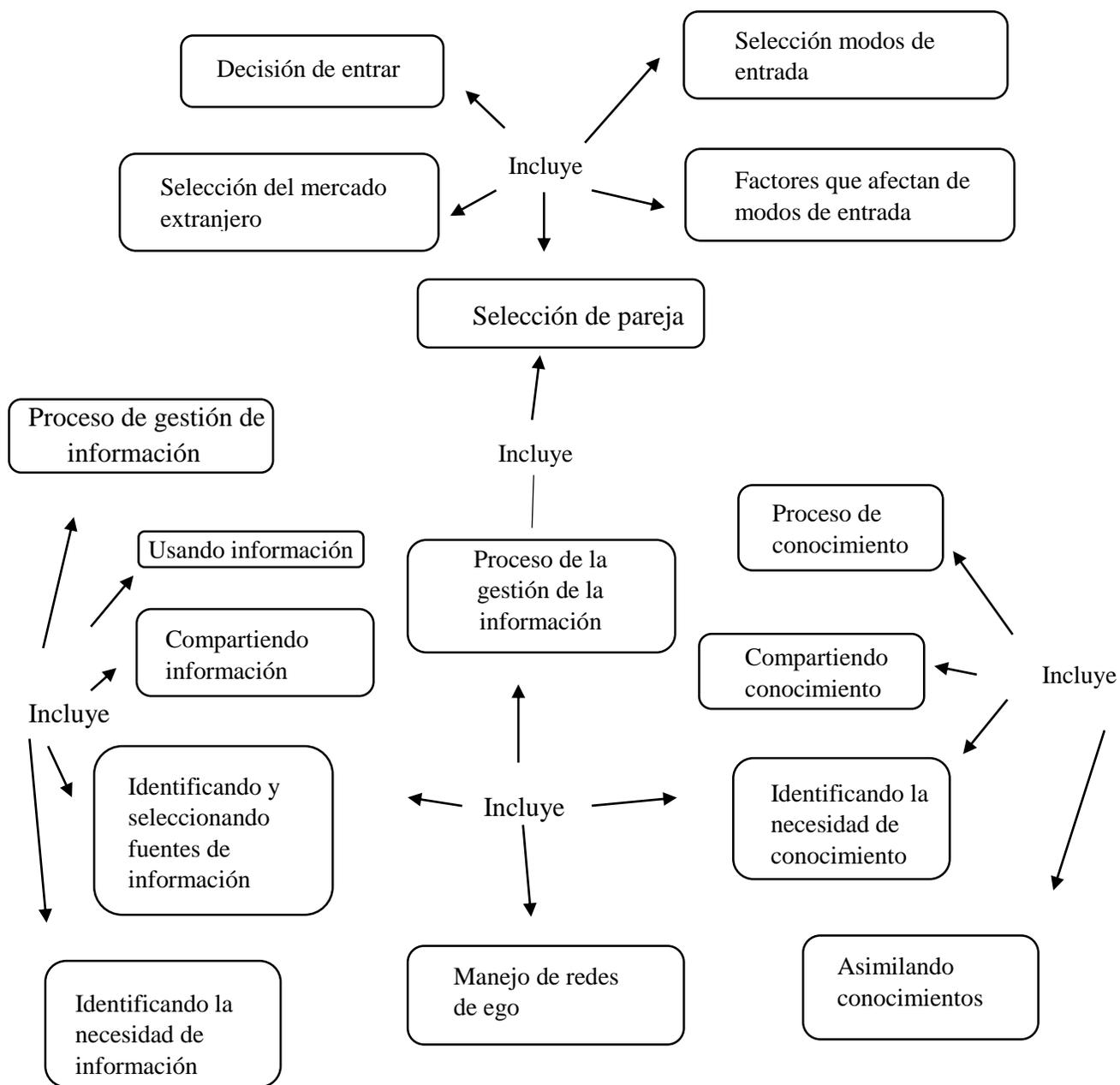
Las PYME se han convertido en un objeto de investigación importante, ya que, desde una etapa temprana se pueden deducir variables que son importantes para la internacionalización de estas empresas, dando la oportunidad de evidenciar cuáles son los desafíos más relevantes de una PYME al momento de llegar a otros mercados, y qué características positivas tiene para enfrentarlos. Este capítulo contiene la investigación pertinente de manera que el lector pueda

contextualizar el escenario de la internacionalización de la PYME, la decisión de exportar, la coyuntura de crear redes colaborativas, la participación de sus recursos, su tamaño y la innovación de sus productos y procesos, los obstáculos a los que se enfrenta y cómo las PYME toman decisiones frente a diferentes situaciones de la vida real.

1. LAS PYMES FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el contexto de la globalización, las PYME necesitan cada vez más ser proactivas y reactivas en su búsqueda de oportunidades en los mercados extranjeros, debido a que, responden a las cadenas de valor de las grandes empresas (Gancarczyk & Gancarczyk, 2018: 59; Fernández & Alegre, 2014: 151), asimismo, el entorno empresarial actual con una digitalización mejorada y barreras comerciales reducidas, ofrecen nuevas oportunidades para que las PYME ingresen a economías distantes, incluso en una etapa temprana. En otras palabras, las PYME de las economías desarrolladas entran cada vez más en los mercados emergentes, ya que, la experiencia en el mercado interno y la experiencia en los mercados desarrollados reducen el riesgo de salida permitiendo así, su expansión internacional (Sandberg, Sui & Baum, 2019: 489), logrando que estas alcancen su nivel óptimo de internacionalización más rápido que las empresas más grandes. (Bodlaj, Maglajlic, & Vida, 2019: 8). De esta manera, las PYME evalúan las oportunidades de mercado y formulan objetivos estratégicos basados en sus propias capacidades y en las capacidades accesibles en la red de organizaciones cooperantes. (Gancarczyk et. Al, 2018: 61). Asimismo, la expansión de las actividades internacionales es crucial para las empresas, especialmente para las PYME, para sobrevivir, triunfar, crecer y para promover su crecimiento económico (Sadeghi, Bakenda, Anderson & Dana, 2019: 12), es así, como las PYME utilizan diferentes fuentes de información en los procesos de internacionalización, que van desde las relaciones sociales y comerciales a experiencias internacionales anteriores, debido a que cada vez hay más pruebas de que la internacionalización se ha convertido en un requisito clave para que las PYME obtengan una ventaja competitiva, que resulta en un esfuerzo cada vez mayor en la gestión de las empresas (Costa, Soares & Sousa, 2016: 562).

Figura 1. Proceso de internacionalización



Traducido y adaptado de: Costa, Soares & Sousa, 2016. *Information, knowledge and collaboration management in the internationalization of SMEs: A systematic literature review*: 558).

1.1 *Internacionalización de las pyme familiares.*

Las estrategias suelen estar dirigidas a las grandes empresas y a las PYME en general, pero no a la internacionalización de PYME a nivel familiar. Las PYME a nivel familiar se enfrentan a una variedad de patrones de sucesión, que se ven afectados por las interacciones y relaciones entre padres e hijos ocasionando circunstancias económicas, familiares, culturales y sociales (X.- Shi, Graves & Barbera, 2019: 5).

De esta manera, la intergeneracionalidad y los patrones subyacentes de sucesión, son identificados como:

- a. Revolucionario: Proceso radical que involucra disputas o conflictos, debido a que, los sucesores reestructuran todo el negocio con estrategias nuevas, reemplazando las existentes.
- b. Co- evolutivo: Proceso diseñado e implementado conjuntamente por el titular y el sucesor.
- c. Evolutivo: Proceso planificado, impulsado y denominado por el titular.

De este modo, para que una PYME familiar alcance su nivel de internacionalización, siempre se verá influenciada por los patrones de sucesión, específicamente en comparación con los patrones de sucesión evolutiva y revolucionaria. El patrón de sucesión co- evolutivo es probable que esté asociado a un mayor grado de participación internacional. (X.- Shi, Graves & Barbera, 2019: 7) ya que permite identificar, iniciar y avanzar la estrategia de internacionalización. En efecto, las dinámicas intergeneracionales pueden influir en el conjunto de recursos disponibles para la internacionalización, y en las actividades de una empresa en los mercados internacionales que fomentan el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades requeridas. (X.- Shi et. Al, 2019).

1.2. *Internacionalización mediante la exportación.*

La internacionalización es el proceso de aumentar la participación en los mercados extranjeros, y es reconocida como una estrategia importante para el crecimiento y la expansión; es una actividad estratégica reto para muchas pequeñas y medianas empresas. (X.- Shi, Graves & Barbera, 2019: 1). En efecto, en el contexto internacional, la exportación es clave para las

PYMES porque esta estrategia les permite obtener ganancias de economías de escala. (Fernández & Alegre, 2014: 153).

Como parte del proceso de internacionalización, las PYME a partir de las exportaciones son reconocidas como cruciales para el desarrollo económico y el bienestar futuro de una nación, por ende, las exportaciones constituyen la forma inicial preferida de internacionalización para pequeñas y medianas empresas (Serra, Pointon, & Abdou, 2012: 210). Tal es el caso, para las PYME con orientación neuronal que son más capaces de detectar oportunidades de exportaciones, logrando así niveles superiores de intensidad de exportación. (Fernández et. Al, 2014). En cuanto a las PYME de alta tecnología, estas tienen un papel potencialmente importante en su contribución a la propensión y al rendimiento de la exportación. Tal rol ha sido reconocido especialmente a través del impacto de la transferencia de conocimiento perteneciente a I + D y tecnología. (Serra et. Al, 2012: 212). No obstante, el efecto del rendimiento de la productividad en la exportación es más significativo para las grandes empresas que para las PYME. (Yi & Wang, 2012: 769), dado que, las PYME confían más en las ventajas derivadas de las asociaciones, la agrupación y la creación de redes para lograr los objetivos de internacionalización, esto implica que las PYME pueden establecer asociaciones con empresas con inversión extranjera en forma de empresas conjuntas, acuerdos contractuales o alianzas estratégicas. Dicha asociación permite a las PYME locales que aprendan de sus contrapartes extranjeras y superar las desventajas competitivas de expandirse a países extranjeros. (Yi et. Al, 2012: 779). Es decir, las redes colaborativas son una estrategia importante para la internacionalización mediante la exportación de las PYME (Cassiman, & Golovko, 2011).

2. REDES COLABORATIVAS

Las redes colaborativas en el proceso de internacionalización de una PYME aportan estrategias para alcanzar el objetivo de expandirse a otros mercados, tales como: (i) proporcionar a los tomadores de decisiones, canales importantes de información y conocimiento (ii) influir en el enfoque adoptado por los líderes de las PYME (iii) influir en las decisiones sobre selección e ingreso al mercado extranjero; (iv) permitir aumentar rápidamente el compromiso internacional);

y (V) Superar las limitaciones de recursos. (Costa, Soares & Sousa, 2016: 557). La creación de redes puede ayudar a las empresas a superar las desventajas de la falta de conocimiento y experiencia sobre los mercados extranjeros, y compensar las desventajas asociadas con el tamaño pequeño. A medida que las zonas económicas brindan más oportunidades para la creación de redes, eso es esencial para que las PYME se expandan en el extranjero, (Yi & Wang, 2012: 771) es así como existe una fuerte relación entre el grado de experiencia internacional y la probabilidad de que la PYME inicie un proceso de extensión de la red internacional. (Hilmersson & Jansson, 2012: 685).

Existe una diversificación geográfica que se define como el número de mercados en donde operan las pymes exportadoras (Bodlaj, Maglajlic, & Vida, 2019: 3), por consiguiente, las PYME en cada país deben adoptar diferentes hábitos culturales al crear lazos de redes internacionales. Estos factores culturales varían de un lugar a otro, pero son importantes e impactan en la internacionalización de las pequeñas empresas. (Sadeghi, Bakenda, Anderson & Dana, 2019: 11) Así pues, una PYME que tiene una posición de red bien establecida es, por lo tanto, una fuente que se beneficia de aprovechar el conocimiento y la información de su red para fortalecer su posición. Por otro lado, una PYME que no disfruta de una posición de red establecida sufre de una "responsabilidad de ser externo". (Hilmersson & Jansson, 2012: 682).

Ahora bien, cuando las PYME se internacionalizan, pueden no seguir pasivamente sus redes para mercados extranjeros. En cambio, pueden considerar la adopción de estrategias más activas para buscar oportunidades para internacionalizarse, con el desarrollo de nuevas redes y el uso adecuado de los recursos. Teniendo en cuenta, que las PYME podrían decidir participar en colaboración con socios extranjeros para apoyar su actividad internacional. (Costa, Soares & Sousa, 2016: 561). Aunque la propiedad extranjera es importante tanto para las PYME como para las grandes empresas su influencia en la exportación es mayor para las PYME, ya que estas, se benefician más de la propiedad extranjera. Sin embargo, las multinacionales confían más en sus propias ventajas de rendimiento, mientras que las PYME confían más en las ventajas derivadas de las asociaciones mencionadas anteriormente (Yi. et. Al, 2012: 778).

Las redes tienen efectos positivos sobre el éxito y la expansión de las PYME y las empresas en general, debido a que existe una relación positiva entre la internacionalización de las PYME que está representada por las actividades de exportación y las redes, las cuales son medidas en forma

de búsqueda de asesoramiento e información de fuentes externas. De esta manera, existen unas redes informales, redes extra-locales y unas redes interpersonales que impulsan el proceso de internacionalización.

Las redes informales son consideradas como una fuente importante de información para las PYME porque las relaciones con familiares y amigos son económicas, regulares y flexibles. Por lo tanto, las PYME pueden funcionar en una red de conexiones informales, pero se vuelven redes normales cuando aumenta la complejidad del negocio, y los objetivos de los propietarios no se cumplen a través de la información de amigos. En cuanto a las redes formales, estas presentan una relación positiva y significativa entre las redes formales como lo son, los contadores, el crecimiento y la supervivencia de las empresas. (Idris & Saridakis, 2019: 4). Las redes "extra-locales" son una fuente importante para el intercambio de conocimiento e información, en donde se encuentran las redes sociales como herramientas importantes para el intercambio de esta, lo que los llevará a duplicarse entre sí y acelerar el proceso de exportación (Idris & Saridakis, 2019: 10) por tanto, las PYME son más propensas a depender de redes que consisten en redes sociales de emprendedores (Idris & Saridakis, 2019: 11). Las redes interpersonales están relacionadas positiva y directamente con la internacionalización de las PYME (Idris & Saridakis, 2019: 10), debido a que aumentan la probabilidad de que las PYME exporten. En particular, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el papel de las redes interpersonales formales en la exportación de las empresas se fortalece. Por tal motivo, las PYME de mayor tamaño tienen más probabilidades de buscar asesoramiento e información externa que las PYME de menor tamaño (Idris et. Al, 2012), es decir, que el comportamiento en red de las PYME más grandes con fines de internacionalización, es diferente que el de las PYME más pequeñas, ya que estas son reacias a utilizar redes para buscar asesoramiento (Idris & Saridakis, 2019:10).

3. RECURSOS

Las grandes empresas y las PYME utilizan diferentes recursos y competencias para iniciar la internacionalización. (Yi & Wang, 2012: 778). Las PYME enfrentan el problema clásico de tener pocos recursos y, por lo tanto, a menudo se ven obligadas a utilizar intermediarios. Para las

PYME, el papel de tales intermediarios es, por lo tanto, de crucial importancia para su desempeño exportador. (Madsen, Moen & Hammervold, 2012: 539), por consiguiente, los recursos deben ser necesariamente administrados de manera eficaz para obtener una ventaja competitiva; las PYME pueden generar ventajas competitivas a través de otros medios, como las estrategias de ubicación que les ayudan a superar las "responsabilidades de pequeño tamaño" y expandirse al mercado de exportación. (Yi et. Al, 2012).

Dado que las PYME enfrentan diferentes tipos de barreras a la exportación internas y externas, como la carencia de recursos administrativos, tales como la coordinación y la comunicación al desarrollar redes y conexiones con clientes internacionales y clientes en el país de origen, resulta más beneficioso que los gerentes se involucren en redes para buscar asesoramiento e información externa, sobre asuntos relacionados con sus negocios para que puedan crecer e internacionalizarse y así, producir intercambio de conocimientos y recursos. Igualmente, el capital humano o factores personales pueden constituir una fuente potencial de ventaja competitiva para la PYME. Por tal motivo, el papel que juega el gerente de una PYME es de total importancia, debido a que es quien realiza la toma de decisiones y ejecuta las actividades que determinan el compromiso de la empresa. (Bianche & Wickramasekera, 2016: 4369). En comparación con los gerentes de las grandes empresas, los gerentes de las PYMES suelen tener un conocimiento mucho mejor en el desarrollo y desempeño del mercado, realizando evaluaciones subjetivas que conllevan a un desempeño en las exportaciones de mayor calidad. Así pues, los gerentes de las PYME están mucho más cerca de los desarrollos cotidianos y, por lo tanto, se podría argumentar que están mucho mejor equipados para evaluar el rendimiento futuro de las exportaciones. (Madsen & Moen, 2019: 7)

Contrario a las grandes empresas, las PYME suelen tener recursos limitados, lo que les impide tener un enfoque interno y mantenerse dentro de sus fronteras nacionales, ya que, los modelos desarrollados no están adecuados para el negocio de exportación de las PYME, sino que, para las grandes empresas (Kumlu, 2014: 32), por lo tanto, cuando se compara con las grandes empresas, las PYME controlan menos recursos, y la relativa falta de estos, se consideran ampliamente como una limitación crítica para su internacionalización (Kim & Hemmert, 2016: 512) porque pueden convertirse en un obstáculo que influye en el desempeño de las exportaciones, ligado a problemas relacionados con el incumplimiento de los estándares de calidad del mercado de exportación, el

establecimiento de diseño e imagen adecuados para el mercado, mala organización de departamentos de exportación, personal no calificado para administrar actividades de exportación, y la información insuficiente sobre la exportación de mercados (Kumlu, 2014: 25); ya que, la falta de información pone a los pequeños exportadores en una situación de desventaja competitiva, debido a que, las desgravaciones fiscales y otros incentivos comerciales permitirán a los competidores bien informados prestar servicios o suministrar productos a precios más baratos. (Tannous, 1997: 14).

3.1 Recursos intangibles.

Es muy útil para las PYME que buscan mejores resultados de exportación; prestar atención particular en el desarrollo de estos recursos intangibles para alcanzar el desempeño de exportación deseado, tales como:

- a. Activos de red: Las PYME podrían alcanzar legitimidad y reputación, uniéndose a un grupo empresarial, que facilita la entrada de las PYME en los mercados extranjeros.
- b. Activos de propiedad intelectual: Los activos de propiedad intelectual de la PYME están positivamente relacionados con el desempeño de exportación de la compañía.
- c. Activos gerenciales: El rendimiento de las exportaciones, tiende a ser mayor cuando la gerencia está dispuesta a tomar riesgos.

Las empresas que poseen o reúnen estos recursos intangibles y aplican estrategias de liderazgo de costos y diferenciación en el mismo tiempo, es probable que alcancen su mejor rendimiento de exportación. (Kumlu, 2014: 32).

3.2 El marketing de recursos.

El marketing de recursos también juega un papel importante en la expansión al exterior de las PYME; como los mercados de todo el mundo se están volviendo globalizados, es fundamental para las PYME invertir en actividades de marketing con el fin de lograr la internacionalización y mejorar su rendimiento (Kim & Hemmert, 2016: 513). De esta manera, se destacan dos estrategias diferentes, que se utilizan frente a las decisiones de marketing internacional de las PYME; la estandarización y la adaptación. La estandarización se refiere a la utilización de un producto común, precios, distribución y programa de promoción a nivel mundial. Por otra parte,

la adaptación son los cambios totales o parciales a las estrategias de marketing internacional, con el fin de aclimatarse a diferentes ambientes y preferencias del consumidor (Jimenez & Filipescu, 2019: 648). De este modo, las innovaciones de marketing son más importantes para el crecimiento de las exportaciones de las PYME, cuando las empresas operan en mercados geográficamente más dispersos. (Bodlaj, Maglajlic, & Vida, 2019: 4)

4. TAMAÑO DE LAS PYME Y MODELO UPPSALA

Teniendo en cuenta la edad de la empresa y la experiencia administrativa previa, existe un vínculo sólido entre la duración de la experiencia internacional de las PYME con el alcance geográfico de la actividad internacional en el país y a nivel regional. (Love, Roper & Zhou, 2016: 816).

De acuerdo con el Modelo de Uppsala, el proceso de internacionalización de una empresa consiste en los aspectos del estado y los aspectos del cambio. Los aspectos del estado, se refieren al estado actual del nivel de la firma y del compromiso de recursos para las actividades y capacidades, para aprovechar las oportunidades internacionales. Los aspectos del cambio, se relacionan con los procesos de la firma de compromiso encaminados a la reconfiguración, coordinación, y al compromiso de recursos para las actividades internacionales, y los procesos de desarrollo de conocimientos tales como el aprendizaje, la creación y el fomento de la confianza. (X.- Shi, Graves & Barbera, 2019: 3).

Con lo anterior, es necesario determinar que el término “compromiso” en el Modelo de Uppsala, es una construcción a nivel de la empresa que se centra en el aspecto conductual de compromiso, es decir, el despliegue efectivo de los recursos a los mercados extranjeros y el nivel de participación internacional (X.- Shi, Graves & Barbera, 2019: 3).

Según expertos, los tamaños relativos de la empresa y de la parte extranjera pueden influir en la decisión de la empresa de participar en actividades internacionales (Costa, Soares & De-Sous, 2016: 561); es por esto, que el modelo de Uppsala determina que el tamaño de la empresa es importante para impulsar la internacionalización, ya que las grandes empresas tienen mejores conocimientos y recursos que las PYME (Yi & Wang, 2012: 771); basándose en que las

empresas más grandes son más resistentes en los mercados de exportación, y avanzan aún más, porque el tamaño es un recurso compensatorio para la experiencia previa en PYME de economías desarrolladas que exportan a mercados emergentes. (Sandberg, Sui & Baum, 2019: 498)

Así mismo, el modelo de internacionalización de Uppsala conjetura que las empresas desarrollan recursos y conocimiento sobre los mercados extranjeros inicialmente en el mercado interno, lo que implica que la escala es importante para que las empresas se expandan en el extranjero. Por el contrario, la importancia del conocimiento, el aprendizaje y las redes como recursos vitales alternativos, juegan un papel importante para la internacionalización, particularmente con respecto a las PYME (Yi & Wang, 2012: 778).

5. INNOVACIÓN

Los productos y procesos innovadores apalancados con inversión en tecnología no solo pueden aumentar la competitividad de las PYME, sino que también les permite tomar ventaja en el mercado internacional, así, al exportar con intensidad, las PYME pueden generar factores de desarrollo, diversificación, ganar y retener clientes (Kim & Hemmert, 2016: 513); solo las PYME que innovan y exportan generan un crecimiento de ventas significativamente mayor que las empresas que no lo hacen. (Love, Roper & Zhou, 2016: 809).

Las PYME sin experiencia se beneficiarán más de la innovación, que las PYME experimentadas. Se considera que las PYME sin experiencia poseen niveles más bajos de comprensión de la legislación extranjera, las instituciones y el entorno empresarial en general, particularmente en mercados distantes. Sin embargo, ser innovador compensará la falta de experiencia y, por lo tanto, contrarrestará la responsabilidad de lo extranjero y la dificultad en la salida de las PYME de los mercados desarrollados a los mercados emergentes. (Sandberg, Sui & Baum, 2019: 499).

Las PYME pueden no tener suficientes recursos y capacidades para innovar en mercados globales. Por tal motivo, deciden comenzar desde la innovación en el hogar, pasando gradualmente a la posibilidad de exportar (Cassiman, & Golovko, 2011: 57). De modo que, la importancia de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, junto con las exportaciones

impulsan indirectamente el crecimiento de las exportaciones de las PYME a ingresar a los mercados extranjeros. (Bodlaj, Maglajlic & Vida, 2019: 7).

En contraste, las PYME tienen "un ambicioso crecimiento" ya que tienden a centrarse más en la innovación incremental que en la innovación radical, centrándose más en la innovación de productos que en la innovación de procesos para aumentar sus ganancias y crecer (Saridakis, Idris, Hanjen & Dana, 2019: 253). La innovación radical produce claramente ventajas competitivas en las PYME (Laforet, 2008: 32), ya que se caracteriza por la intensidad del conocimiento y la incertidumbre; de modo que la capacidad de innovación, aumenta el éxito sostenido y la propensión de las PYME a exportar. (Bodlaj et. Al, 2019).

Por tal motivo las PYME deben contar con una financiación, en donde los prestamistas desempeñan un papel importante en el crecimiento y el éxito de las empresas nuevas y en desarrollo (Tannous, 1997: 12); por esto, las Organizaciones de Promoción Comercial (OPC) y los bancos juegan un papel trascendental al promover y asistir a sus empresas nacionales, particularmente a las pequeñas y medianas empresas, para internacionalizarse (Schembri, Tang, Fletcher & Dimitratos, 2019: 1), sin embargo, no es probable que los grandes bancos financien las exportaciones de las pequeñas empresas porque consideran que estas actividades son de alto riesgo,(Tannous, 1997: 7).

La falta de información, provoca frustraciones por parte de los propietarios de pequeñas empresas que intentan financiar sus proyectos de exportación y son rechazados, ya que las desgravaciones fiscales y otros incentivos comerciales, permitirán a los competidores bien informados prestar servicios o suministrar productos a precios más baratos. Por esta razón, se afirma que las PYME se enfrentan a graves dificultades fundamentales para iniciar y mantener operaciones de exportación rentables.

6. OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES

La globalización ha llevado a una mayor competencia y riesgo de fracaso empresarial para las empresas que se aventuran en el extranjero durante las últimas décadas, se evidencia una situación particularmente desafiante para las PYME de economías desarrolladas, que ingresan a

los mercados emergentes (Sandberg, Sui & Baum, 2019: 489); ya que las investigaciones indican que las imperfecciones del mercado especiales para las empresas más pequeñas siguen creando problemas de gestión y financieros que dificultan el desarrollo de los mercados de exportación de las pequeñas empresas (Tannous, 1997: 2). De este modo, las PYME se enfrentan a grandes restricciones financieras que afectan la capacidad de las PYME para innovar, perjudicando su participación internacional y resultados de rendimiento (Bodlaj, Maglajlic & Vida, 2019: 2). Las restricciones financieras se refieren a la falta de recursos internos y externos, que se asignarán a las actividades de innovación de las PYME (Bodlaj et. Al, 2019).

En otras palabras, las PYME necesitan conocimientos para respaldar sus procesos de internacionalización, y ese conocimiento asimilado por las PYME es de naturaleza tácita y explícita; la falta de este elemento importante, representa uno de los principales obstáculos para las PYME que desean internacionalizarse (Costa, Soares & Sousa, 2016: 564).

Existen grandes barreras internas y externas. Las barreras internas, se basan en la falta de dimensión de las PYME, en relación a la falta de un precio competitivo, de recursos financieros, de experiencia internacional de gestión y a las limitaciones de recursos humanos; en cuanto a las barreras externas, se concluyen como la falta de infraestructura de apoyo físico para la internacionalización y las diferencias culturales, las barreras aduaneras, los altos niveles de burocracia y competitividad en los mercados externos (Morais & Ferreira, 2019: 7). De este modo, las PYME en los países en desarrollo pueden resolver algunas barreras por sí mismas, con la excepción de la falta de información sobre el mercado, la preparación de diseños adecuados y el cumplimiento de los requisitos de cantidad mínima (Uner, Kocak, Cavusgil & Cavusgil, 2013: 811).

Cabe aclarar, que el principal obstáculo en el proceso de internacionalización que enfrentan las PYME es la falta de información (Costa, Soares & Sousa, 2016: 562), y por tal motivo, los responsables de la toma de decisiones, a menudo perciben un mayor riesgo en los negocios en el extranjero debido a su falta de información sobre mercados desconocidos. Así mismo, son ellos quienes utilizan técnicas tradicionales que pueden no ser suficientes en los mercados competitivos actuales, ya que, no es posible que una persona sea un buen ingeniero, planificador financiero, vendedor y gerente de producción al mismo tiempo (Tannous, 1997: 16). No obstante, algunos autores han argumentado que el control a través de la integración vertical es imposible

para muchas pequeñas y medianas empresas debido a los altos costos (Madsen, Moen & Hammervold, 2012: 535), además existe un elevado costo de extranjería para las PYME que operan en mercados interregionales, constituyéndose como un problema particular para estas, debido a que les falta aumentar sus recursos de forma similar a las grandes empresas y, por lo tanto, les resulta más difícil operar en términos geográficos, institucionales y en mercados culturalmente distantes (Love, Roper & Zhou, 2016:807). Además, las grandes empresas tienen la capacidad de establecer filiales en países que pueden proporcionarles ventajas comparativas, mientras que las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a este obstáculo (Kotabe & Murray, 1994: 132). En el alcance de las actividades internacionales, la edad de la empresa tiene un efecto negativo sobre esta, junto con el riesgo de pago de los compradores extranjeros siendo factor influyente en las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas (Tannous et. Al, 1997:2).

7. DESAFIOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS PYME

Muchas PYME aún enfrentan grandes desafíos y obstáculos para obtener la información correcta y administrarla de manera efectiva para apoyar procesos de internacionalización, limitando así la creación y acumulación de conocimiento sobre esos procesos. Además, en la literatura actual, no está claro cómo las PYME asimilan la información de sus redes y actividades de colaboración, para tomar mejores decisiones en términos de internacionalización (Costa, Soares & Sousa, 2016: 557); las PYME necesitan llevarse bien con varios desafíos de exportación, que varían según el país desde el que opera la PYME. Por ende, se puede lograr un crecimiento sustancial de las exportaciones, ayudando a las PYME a aumentar sus actividades de exportación. (Tannous, 1997: 14).

Por lo tanto, para comprender las barreras u obstáculos a la actividad exportadora, deberían formularse políticas públicas para estimular a las empresas a internacionalizarse (Uner, Kocak, Cavusgil & Cavusgil, 2013: 800). De esta manera existen unos factores que tienen efectos directos positivos en la supervivencia del mercado de exportación de las PYME los cuales son el tamaño, la productividad y la innovación, (Sandberg, Sui & Baum, 2019: 490).

8. LAS DECISIONES QUE TOMAN LAS PYME FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN

La decisión de una PYME de iniciar un proceso de internacionalización está influenciada tanto por la orientación interna encaminado a la toma de decisiones, y a factores externos tales como las redes y relaciones (Costa, Soares & Sousa, 2016: 565), así pues, las PYME pueden no seguir un patrón sistemático y lineal para hacer decisiones de internacionalización. Por lo tanto, el conocimiento ha sido considerado como un recurso clave para las PYME que buscan mejores procesos de internacionalización (Costa et. Al, 2016).

En efecto, las PYME en lugar de tomar decisiones planificadas prefieren confiar en su conocimiento e intuición, o relaciones sociales y comerciales (Costa et. Al, 2016). Es así, como las PYME desarrollan diferentes tipos de decisiones:

- a. Decisión de internacionalizar;
- b. Selección del modo de entrada;
- c. Selección del mercado extranjero;
- d. Decisión de cambiar los mercados o los modos de entrada;
- e. Decisiones de colaboración estratégica;
- f. Selección de socios para la colaboración;
- g. Decisiones de compromiso

Por consiguiente, el proceso de internacionalización de las PYME varía en función de las decisiones estratégicas, planificadas a través de comportamientos oportunos (Morais & Ferreira, 2019:6), por lo tanto, las PYME primero deben decidir cómo buscar información y aprender de diversas fuentes para así comenzar a internacionalizarse (Costa, Soares & Sousa, 2016: 565)

CONCLUSIONES

Como resultado, en el capítulo se logra evidenciar las problemáticas a las que se enfrentan las PYME hoy por hoy en un mercado globalizado con constantes avances tecnológicos. Es por esto, que el difícil acceso a recursos financieros y la falta de información sobre mercados extranjeros se convierten en una dificultad en el proceso de internacionalización de las PYME. Además de esto, las PYME asumen un gran reto en la actualidad, el cual es contar con los recursos disponibles para conseguir la máxima efectividad de los bienes y servicios que el consumidor necesita y desea, debido a las demandas del mercado.

Se infiere que el tamaño de las PYME influye en la decisión de participar en actividades internacionales, ya que las PYME controlan menos recursos relacionados con la coordinación y comunicación de entrada en el mercado internacional, mientras que las grandes empresas si cuentan con los recursos suficientes para generar una ventaja competitiva, a causa de esto, los recursos de las PYME deben ser administrados de manera eficaz para lograr la ventaja competitiva; por tal motivo, las PYME confían más en las ventajas derivadas de las asociaciones y la creación de redes para lograr sus objetivos y expandirse a otros mercados.

Debido a que las exportaciones se constituyen como la forma inicial de la internacionalización de las PYME, estas deben contar con procesos innovadores que les permitan tomar una ventaja competitiva, puesto que la innovación contrarresta la responsabilidad en el extranjero de las PYME, ya que las innovaciones tecnológicas, organizacionales y las exportaciones impulsan a las PYME a ingresar a mercados extranjeros.

De la misma manera, se evidencian los problemas ligados a la gestión del conocimiento y financieros, que dificultan el desarrollo de los mercados de exportación de las PYME. Por ende, el papel del gerente es importante porque es quien toma las decisiones y ejecuta las actividades de internacionalización, sin embargo, un obstáculo es que dichos gerentes no cuentan con los

conocimientos necesarios que les permitan garantizar el alcance de los objetivos planteados y, por consiguiente, limitan la adquisición de tecnología y recursos que permitan la apertura de nuevos mercados.

En definitiva, para que las PYME logren una estabilidad empresarial y un posicionamiento fuerte en el mercado, podrían impulsarse en establecer objetivos realistas para las operaciones que realizan, basado en la naturaleza de la empresa; realizando funciones como la elaboración de planes que puedan ejecutarse para alcanzar los objetivos; buscando desarrollar políticas para guiar la ejecución de los planes de manera que se aseguren la adhesión a los objetivos de la empresa; estableciendo procedimientos para llevar a cabo la secuencia de las operaciones, donde se interpreten las políticas para asegurar la actividad administrativa; y controles para hacer los ajustes necesarios en la ejecución y modificación de los planes verificando la preparación de los informes de los resultados adecuados, para evaluar la efectividad y el progreso de la ejecución.

REFERENCIAS

ANGELO, Alfredo & BUCK, Trevor (2019). The earliness of exporting and creeping sclerosis? The moderating effects of firm age, size and centralization. *International Business Review*, Volume 28, Issue 3, Pp. 428-437. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.002>

BIANCHI, Constanza & WICKRAMASEKERA, Rumintha (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 10, Pp 4368-4376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.041>

BODLAJ, Mateja; MAGLAJLIC, Selma & VIDA, Irena. (2019). Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs export growth. *Journal of Business Research*, Pp. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.043>

CASSIMAN, Bruno & GOLOVKO, Elena. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, Volume 42. Pp. 56-75. <https://doi:10.1057/jibs.2010.36>

COSTA, Eric; SOARES, Antonio & SOUSA Jorge. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the internationalization of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, Volume 36, Issue 4. Pp. 557-569. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.007>

FERNANDEZ, Anabel & ALEGRE, Joaquin. (2014). Entrepreneurial orientation and export intensity: *Examining the interplay of organizational learning and innovation*, Volume 24, Issue 6. Pp. 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>

GANCARCZYKA, Marta & GANCARCZYKA, Jacek. (2018). Proactive international strategies of cluster SMEs. *European Management Journal*, Volume 36, Issue 1, Pp.59-70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.002>

HILMERSSON, Mikael & JANSSON, Hans. (2012). International network extension processes to institutionally different markets: Entry nodes and processes of exporting SMEs. *International Business Review*, Volume 6, Issue 4, Pp. 682-693. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00012-7](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00012-7)

IDRIS, Bochra & SARIDAKIS, George. (2019). Local formal interpersonal networks and SMEs internationalization: Empirical evidence from the UK. *International Business Review*, Volume 27, Issue 3, Pp. 2-15. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.010>

KIM, Jae & HEMMERT, Martin (2015). What drives the export results of small and medium-sized subcontracting fi? A study of Korean manufacturers. *International Business Review*, Volume 25, Issue 2, Pp. 511-521. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.002>

KIMLU, Omer (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Science Direct Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 150. Pp 24-34. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

KOTABE, Masaaki & MURRAY, Janet. (1994). Determinants of Intra-firm sourcing and market performance. *International Business, Review*, Volume 5.2. Pp 121-135.

LOVE, James; ROPER, Stephen & ZHOU, Ying. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, Volume 25, Issue 4, Pp. 806-819. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.001>

MADSEN, Tage & MOEN, Øystein. (2019). Managerial assessments of export performance: What do they reflect? *International Business Review*, Volume 27, Issue 2. Pp. 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.09.005>

MADSEN, Tage; MOEN, Øystein & HAMMERVOLD, Randi. (2012). The role of independent intermediaries: The case of small and medium- sized exporters. *International Business Review*, Volume 21, Issue 4. Pp. 535-546. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.06.003>

MORAIS, Flavio & FERREIRA, Joao (2019). SME internationalization process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal* Available online. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>

SADEGHI, Vahid; BAKENDA, Jean; ROBERT, Anderson & LÉO, Dana (2019). An institution-based view of international entrepreneurship: A comparison of context-based and universal determinants in developing and economically advanced countries. *International Business Review*, Volume 28, Issue. Pp. 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101588>

SANDBERGA, Susanne; SUI, Suib & BAUM, Matthias (2019). Effects of prior market experiences and firm-specific resources on developed economy SMEs' export exit from emerging markets: Complementary or compensatory? *Journal of Business Research*, Volume 98. Pp. 489-502. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.014>

SARIDAKIS, George; IDRIS, Bochra; HANSEN, Jared & DANA, Leo (2019). SMEs' internationalization: When does innovation matter? *Journal of Business Research*, Volume 96. Pp. 250-263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.001>

SCHEMBRI, Joe; TANG, Yee; FLETCHER, Margaret & DIMITRATOS, Pavlos (2019). How do European trade promotion organizations manage their stakeholders? *International Business Review in Press, Corrected Proof*, Volume 28, Issue 6. Pp. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101595>

SERRA, Francisco; POINTON, John, & ABDU Hussein. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, Volume 21, Issue 2. Pp. 210-224. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.006>

SHI, Henry; GRAVES, Chris & BARBERA, Francesco (2019), Intergenerational succession and internationalization strategy of family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning*, Volume 52, Issue 4. Pp. 01-18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.004>.

TANNOUS, George (1997). Financing export activities of small Canadian businesses: Exploring the constraints and possible solutions. *International Business Review*, Volume 6, Issue 4. Pp. 411-431. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00012-7](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00012-7).

UNER, Mithat; KOCAK, Akin; CAVUSGIL, Erin & CAVUSGI, Salih. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical in querying the emerging market of Turkey. *International Business Review*, Volume 22, Issue 5. Pp. 800-813. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.005>

YI, Jingtao & WANG, Chengqi. (2012). The decision to export: Firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration. *International Business Review*, Volume 21, Issue 5. Pp. 766-781. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.001>