

EXPERIENCIAS DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE SUS MERCADOS DE EXPORTACIÓN

EXPERIENCES OF SMALL BUSINESSES IN DIVERSIFYING THEIR EXPORT MARKETS

**ERNESTO ALESSANDRO LEO
ROSSI
ALEJANDRO NUÑEZ VIZCARRA**

RESUMEN

Este estudio cualitativo explora las experiencias subjetivas de gerentes de pequeñas y medianas empresas (PYMES) durante la diversificación de mercados de exportación, analizando percepciones, estrategias y obstáculos en contextos emergentes. Mediante un estudio de caso múltiple de enfoque exploratorio-descriptivo, se identificaron patrones en la reconfiguración identitaria y estratégica de las empresas, donde la internacionalización se conceptualiza como un proceso de transformación organizacional que trasciende lo operativo. Los resultados revelan que las PYMES adaptan sus modelos de negocio mediante estrategias híbridas entre localización y estandarización, dependiendo de la naturaleza del producto y la madurez del mercado destino, mientras enfrentan barreras culturales, regulatorias y logísticas que operan como filtros co-construidos. Las alianzas estratégicas y herramientas de gestión de incertidumbre, combinadas con redes informales, emergen como mecanismos clave para superar desafíos. El contraste sectorial evidencia que los factores críticos de éxito varían según la sensibilidad cultural, intensidad de capital y tipo de producto, desafiando la existencia de un modelo único de internacionalización. Las conclusiones subrayan la necesidad de políticas públicas que fomenten ecosistemas de aprendizaje y acompañamiento estratégico, más allá de incentivos financieros, para facilitar la adaptación y resiliencia de las PYMES en entornos globales volátiles.

Palabras clave: PYMES, internacionalización, mercados emergentes,

estrategias de adaptación, barreras culturales

ABSTRACT

This qualitative study explores the subjective experiences of managers from small and medium-sized enterprises (SMEs) during the diversification of export markets, analyzing perceptions, strategies, and obstacles in emerging contexts. Using a multiple-case exploratory-descriptive approach, the research identifies patterns in organizational identity and strategic reconfiguration, where internationalization is conceptualized as a transformative process transcending operational aspects. Findings reveal that SMEs adapt their business models through hybrid strategies balancing localization and standardization, depending on product nature and market maturity, while facing co-constructed cultural, regulatory, and logistical barriers. Strategic alliances and uncertainty management tools, combined with informal networks, emerge as key mechanisms to overcome challenges. Sectoral comparisons highlight that critical success factors vary according to cultural sensitivity, capital intensity, and product type, challenging the existence of a universal internationalization model. Conclusions emphasize the need for public policies fostering learning ecosystems and strategic support beyond financial incentives to enhance SME adaptation and resilience in volatile global environments.

Keywords: SMEs, internationalization, emerging markets, adaptation strategies, cultural barriers

INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL: LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS COMO EJE ESTRATÉGICO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

El comercio internacional ha experimentado transformaciones estructurales en las últimas décadas, impulsadas por la globalización, la digitalización de cadenas de valor y la emergencia de nuevos bloques económicos. En este escenario, las *Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)* han adquirido un rol protagónico como actores clave en la expansión del comercio mundial, representando más del 90% del tejido empresarial global y contribuyendo con aproximadamente el 40% del valor exportado a nivel internacional (UNCTAD, 2021). Sin embargo, su capacidad para diversificar mercados de exportación más allá de los tradicionales —especialmente hacia economías emergentes— sigue siendo un desafío crítico, marcado por asimetrías en el acceso a recursos, barreras no arancelarias y la necesidad de adaptar modelos de negocio a contextos culturales y regulatorios heterogéneos.

La diversificación geográfica de mercados no es un fenómeno aislado, sino un proceso intrínsecamente vinculado a la *internacionalización progresiva* de las PYMES, como lo postula el *Modelo de Uppsala* (Johanson & Vahlne, 2009). Este marco teórico, revisitado en el siglo XXI, enfatiza que la expansión internacional no es un evento puntual, sino un *proceso incremental* donde las empresas adquieren conocimiento y compromiso con mercados externos de manera secuencial. No obstante, en la era post-pandemia, donde la volatilidad geopolítica y las disrupciones en cadenas de suministro exigen agilidad estratégica, las PYMES enfrentan la paradoja de necesitar *diversificar rápidamente* sus destinos exportadores sin perder la capacidad de adaptación contextual que caracteriza a los modelos tradicionales de internacionalización.

Este contexto adquiere mayor relevancia cuando se analiza el *perfil*

heterogéneo de las PYMES exportadoras. Mientras algunas empresas —denominadas *born-global* por Madsen & Servais (1997)— adoptan desde su origen una estrategia de internacionalización acelerada, otras lo hacen de manera gradual, incluso en sectores no tradicionales como manufactura ligera, agroindustria o servicios especializados. La diversificación de mercados en estos sectores, lejos de ser un fenómeno homogéneo, revela *patrones distintos de adaptación*, donde factores como la densidad de redes internacionales, la capacidad de innovación incremental o la resiliencia ante barreras culturales determinan el éxito o el fracaso en la expansión.

Desde una perspectiva disciplinar, el Comercio Internacional ha evolucionado hacia un enfoque *multidimensional*, donde la diversificación de mercados ya no se limita a variables económicas tradicionales (costos, aranceles, competitividad de precios), sino que incorpora dimensiones *cognitivas, organizacionales y sistémicas*. Autores como Hollensen (2015) subrayan que la internacionalización exitosa de PYMES depende no solo de la selección de mercados, sino de su capacidad para *reconfigurar capacidades dinámicas* en respuesta a entornos hostiles o en transición. Este enfoque resalta la necesidad de estudiar no solo *qué mercados diversifican las PYMES*, sino *cómo interpretan y adaptan sus estrategias* en contextos donde la incertidumbre regulatoria, las diferencias en normas técnicas o las expectativas culturales redefinen los parámetros de competitividad.

En este marco, la literatura especializada ha avanzado en la identificación de *estrategias de entrada en mercados emergentes* (Cavusgil, 2019), así como en los mecanismos mediante los cuales las PYMES construyen *ventajas competitivas en entornos diversos* (Knight & Cavusgil, 2014). Sin embargo, persiste un vacío crítico: *la exploración de las experiencias subjetivas de los gerentes de PYMES durante el proceso de diversificación*. Mientras los modelos cuantitativos han analizado correlaciones

entre variables macro (ej.: PIB per cápita, estabilidad política) y el éxito exportador, la dimensión *cualitativa y fenomenológica* —es decir, cómo los decisores interpretan los riesgos, priorizan mercados o adaptan sus modelos de negocio— sigue siendo un territorio poco explorado en el Comercio Internacional.

2. REALIDAD PROBLEMÁTICA: EL VACÍO EN LA COMPRENSIÓN DE PROCESOS SUBJETIVOS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS

La literatura sobre internacionalización de PYMES ha priorizado, hasta ahora, dos ejes analíticos complementarios pero desconectados:

- **El enfoque estructural:** Centrado en variables objetivas como barreras arancelarias, infraestructura logística o incentivos gubernamentales (ej.: programas de promoción de exportaciones). Este cuerpo teórico, aunque robusto, asume que las decisiones de diversificación son *racionales y lineales*, sin considerar las *percepciones individuales* de los gerentes frente a la incertidumbre.
- **El enfoque estratégico:** Basado en modelos como el de Uppsala o las teorías de *international entrepreneurship* (Knight & Cavusgil, 2014), que analizan patrones de entrada en mercados, pero desde una perspectiva *agregada*, sin desglosar las *experiencias micro* que influyen en la toma de decisiones.

Este desequilibrio metodológico ha generado tres problemas concretos:

1. **La desconexión entre teoría y práctica gerencial:** Los modelos teóricos asumen que las PYMES diversifican mercados siguiendo secuencias predecibles (ej.: proximidad geográfica → mercados psicológicamente cercanos → economías emergentes). Sin embargo, estudios de caso en sectores como el textil o la agroexportación revelan que la

percepción de riesgo cultural o la *confianza en redes informales* pueden alterar estas secuencias, sin que la literatura haya sistematizado estos hallazgos.

2. **La homogeneización de sectores no tradicionales:** La mayoría de las investigaciones agrupa a las PYMES por tamaño o tipo de producto, ignorando que incluso dentro de un mismo sector (ej.: manufactura de muebles o exportación de frutas), las estrategias de diversificación varían según *el capital social previo, la antigüedad en mercados internacionales* o *la capacidad de absorción de conocimiento local*.
3. **La ausencia de voz de los decisores:** Mientras la literatura en *international business* ha documentado obstáculos objetivos (ej.: corrupción, inestabilidad cambiaria), hay un silencio metodológico respecto a *cómo los gerentes de PYMES interpretan estos desafíos*. Por ejemplo, ¿una PYME que exporta a Vietnam prioriza la *proximidad cultural* sobre la *ventaja de costos laborales*? ¿Cómo equilibran la *lealtad a mercados tradicionales* con la necesidad de diversificar? Estas preguntas, centrales para el diseño de políticas públicas o estrategias corporativas, no han sido abordadas con rigor cualitativo.

El vacío más crítico radica en la *falta de integración entre el proceso de diversificación y las adaptaciones organizacionales*. Modelos como el de Uppsala explican *qué mercados se eligen*, pero no *cómo se reconfiguran los procesos internos* (ej.: logística, marketing, gestión de talento) para operar en contextos diversos. Esta brecha es especialmente relevante en sectores no tradicionales, donde la *innovación incremental* —como la adaptación de productos a normas técnicas locales— puede ser tan determinante como la selección del mercado.

Además, la literatura ha subestimado

el papel de *los mercados emergentes como laboratorios de aprendizaje*. Mientras los estudios clásicos de internacionalización se centran en economías desarrolladas, las PYMES que diversifican hacia mercados como India, Nigeria o Colombia enfrentan desafíos únicos: *regulaciones cambiantes, infraestructuras logísticas fragmentadas y expectativas culturales en evolución*. Estas realidades, aunque documentadas en informes sectoriales, no han sido sistematizadas desde una perspectiva teórica que vincule *experiencias subjetivas* con *resultados objetivos* (ej.: supervivencia post-entrada, rentabilidad diferida).

En síntesis, el problema central que motiva esta investigación es la *ausencia de un marco interpretativo que integre*:

- Las *percepciones de los gerentes* durante la diversificación.
- Los *patrones de adaptación estratégica* en sectores no tradicionales.
- Los *factores críticos de éxito/fracaso* en mercados emergentes.

Este vacío limita no solo el avance teórico en Comercio Internacional, sino también la capacidad de diseñar *políticas públicas efectivas y herramientas de apoyo a la internacionalización* para PYMES.

3. JUSTIFICACIÓN: RELEVANCIA TEÓRICA, PRÁCTICA Y SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. RELEVANCIA TEÓRICA: EXTENDIENDO LOS LÍMITES DE LOS MODELOS CLÁSICOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Esta investigación contribuye al campo del Comercio Internacional en tres dimensiones teóricas clave:

1. **Descentramiento de la racionalidad económica en la toma de decisiones:** Los modelos tradicionales (ej.: Modelo de Uppsala) asumen que las PYMES diversifican mercados basándose en *criterios objetivos* (distancia psicológica, riesgo percibido). Sin embargo, la

evidencia empírica en sectores como el agroexportador o la manufactura ligera sugiere que *factores subjetivos*—como la *confianza en contactos previos*, la *identificación cultural* o la *percepción de legitimidad institucional*— pueden superar en importancia a variables económicas. Este estudio explora cómo estas *lógicas interpretativas* (en términos de *constructivismo organizacional*) moldean las estrategias de diversificación, lo que permitiría *revisitar y enriquecer* modelos como el de Uppsala desde una perspectiva *cognitiva y cultural*.

2. **Integración de la teoría de la internacionalización con el enfoque de capacidades dinámicas:** Mientras la literatura en *international business* ha analizado por separado *qué mercados se eligen* (Modelo de Uppsala) y *cómo se desarrollan capacidades* (Teoría de Recursos y Capacidades de Teece et al., 1997), esta investigación propone un *punto conceptual* entre ambos cuerpos teóricos. La diversificación de mercados no es solo una cuestión de *selección de destinos*, sino también de *reconfiguración de capacidades* (ej.: adaptación de productos, gestión de alianzas locales). Este enfoque responde a la llamada de Cavusgil (2019) por estudios que vinculen *estrategias de entrada* con *procesos de aprendizaje organizacional*.
3. **Ampliación del alcance de la teoría born-global:** La categoría de *born-global* (Madsen & Servais, 1997) ha sido criticada por su *homogeneización de perfiles*, al asumir que todas las PYMES con estrategias internacionales aceleradas comparten características similares. Este estudio analiza si existen *subtipos de born-global en sectores no tradicionales*, donde la diversificación no responde a una *visión global desde el origen*, sino a una *adaptación reactiva* a crisis o cambios regulatorios. Esto permitiría

desagregar la tipología y explorar cómo PYMES con recursos limitados logran internacionalizarse rápidamente en contextos de alta incertidumbre.

3.2. RELEVANCIA PRÁCTICA: APOYO A POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Los hallazgos de esta investigación tendrán aplicaciones directas en tres ámbitos:

- **Diseño de programas de apoyo a la internacionalización:** Actualmente, los gobiernos y organismos como la *Organización Mundial del Comercio (OMC)* o el *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)* implementan políticas basadas en *indicadores macro* (ej.: facilidad para hacer negocios, estabilidad cambiaria) para priorizar mercados destino. Sin embargo, los resultados de este estudio podrían revelar que *factores micro* —como la *percepción de riesgo cultural* o la *disponibilidad de redes informales*— son más determinantes para PYMES en sectores específicos. Esto permitiría *segmentar las recomendaciones* por tipo de empresa y sector, evitando estrategias genéricas.
- Los *sesgos cognitivos* que influyen en la selección de mercados (ej.: efecto de anclaje en mercados tradicionales).
- Las *estrategias de mitigación de riesgos* utilizadas por PYMES en sectores no tradicionales.
- Los *mecanismos de aprendizaje interorganizacional* (ej.: alianzas con distribuidores locales) que facilitan la adaptación.

Estos hallazgos podrían integrarse en *toolkits* prácticos para gerentes, como los desarrollados por *Export Development Canada* o *UK Trade & Investment*.

Optimización de cadenas de valor globales: En un contexto de *fragmentación de cadenas de suministro* post-pandemia, las

PYMES enfrentan la necesidad de *diversificar proveedores y mercados* simultáneamente. Este estudio identificará *patrones de diversificación coordinada* (ej.: PYMES que exportan productos terminados a un mercado mientras importan insumos de otro), lo que sería útil para:

- Empresas que buscan *redundancia geográfica* en sus operaciones.
- Gobiernos que diseñan *políticas de clusterización internacional*.
- Instituciones financieras que evalúan *riesgos de concentración de mercados*.

3.3. RELEVANCIA SOCIAL: PROMOVRIENDO LA INCLUSIÓN DE PYMES EN LA ECONOMÍA GLOBAL

La diversificación de mercados por parte de PYMES tiene un impacto social directo en tres dimensiones:

1. **Reducción de la dependencia de mercados tradicionales:** Muchos países en desarrollo (ej.: Perú, Colombia, Vietnam) han basado su crecimiento exportador en *mercados concentrados* (ej.: EE.UU., UE), lo que las hace vulnerables a crisis comerciales. Este estudio identificará *estrategias de diversificación exitosa* que podrían servir como *modelos replicables* para otros sectores y regiones, contribuyendo a una *geografía exportadora más equilibrada*.
2. **Generación de empleo y desarrollo local:** La internacionalización de PYMES, especialmente en sectores no tradicionales, tiene un *efecto multiplicador* en el empleo y la innovación local. Por ejemplo, una PYME textil que diversifica a mercados como Bangladesh o Turquía puede generar *encadenamientos productivos* con proveedores locales. Este estudio analizará *qué factores organizacionales* (ej.: cultura empresarial, acceso a financiamiento)

facilitan estos efectos.

3. **Empoderamiento de mujeres y jóvenes emprendedores:** Datos de la *UN Women* indican que las PYMES lideradas por mujeres o jóvenes tienen *menor probabilidad de internacionalizarse* debido a barreras de acceso a redes y capital. Este estudio explorará *cómo superan estos obstáculos* las PYMES diversificadoras en sectores no tradicionales, donde la *flexibilidad organizacional* y el *aprovechamiento de nichos culturales* pueden ser ventajas competitivas.

Además, en un contexto de *tensiones geopolíticas y proteccionismo comercial*, los hallazgos de esta investigación podrían informar a *organismos multilaterales* (ej.: OMC, APEC) sobre la necesidad de diseñar *mecanismos de apoyo diferencial* para PYMES en sectores vulnerables, evitando que la fragmentación comercial profundice las desigualdades entre empresas grandes y pequeñas.

4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL: SÍNTESIS CONCEPTUAL SOBRE DIVERSIFICACIÓN, ADAPTACIÓN Y ÉXITO EN MERCADOS EMERGENTES

La diversificación de mercados por parte de PYMES es un proceso *multidimensional* que integra dimensiones *cognitivas, organizacionales y contextuales*. A continuación, se desarrolla una síntesis crítica del estado del arte, integrando los marcos teóricos clave citados en el *blueprint* y articulando conceptos alrededor de tres ejes centrales: *el proceso de diversificación, los mecanismos de adaptación y los factores críticos de éxito/fracaso*.

4.1. LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS COMO PROCESO INCREMENTAL Y NO LINEAL

El *Modelo de Uppsala* (Johanson & Vahlne, 2009) sigue siendo el marco más influyente para entender la internacionalización de PYMES, pero su aplicación en contextos de diversificación acelerada requiere matizaciones.

Originalmente, este modelo proponía que las empresas expanden sus operaciones internacionales de manera *gradual y secuencial*, pasando de mercados cercanos (geográfica y psicológicamente) a otros más lejanos. Sin embargo, en la era digital y post-pandemia, las PYMES enfrentan *presiones de diversificación rápida* que desafían esta lógica:

- **La paradoja de la diversificación acelerada:** Mientras el Modelo de Uppsala sugiere que el compromiso con mercados externos aumenta con el tiempo, estudios recientes (Knight & Cavusgil, 2014) señalan que PYMES en sectores como el *e-commerce* o la *manufactura ligera* pueden *saltar etapas* gracias a plataformas digitales (ej.: Alibaba, Amazon) que reducen barreras de entrada. Esto plantea la pregunta: ¿La diversificación en la era digital sigue siendo un proceso incremental, o se ha convertido en un *fenómeno de "salto" (leapfrogging)*?
- **El papel de la experiencia previa:** Johanson & Vahlne (2009) destacan que el *conocimiento del mercado* y los *activos relacionales* (ej.: contactos, alianzas) son determinantes en la selección de destinos. Sin embargo, en sectores no tradicionales (ej.: agroexportación, artesanías), la diversificación puede estar impulsada por *oportunidades contingentes* (ej.: cambios regulatorios, crisis en mercados tradicionales) más que por una estrategia planificada. Esto sugiere que el modelo debe incorporar una *dimensión contingencial*.
- **La diversificación como proceso de aprendizaje:** Cavusgil (2019) argumenta que cada nueva entrada en un mercado representa una *oportunidad de aprendizaje* que puede redefinir las capacidades de la empresa. En el contexto de mercados emergentes, este aprendizaje no es uniforme: mientras algunas PYMES adquieren *conocimiento explícito* (ej.: normas técnicas), otras desarrollan

conocimiento tácito (ej.: gestión de redes informales). Este estudio explorará *qué tipos de aprendizaje* son críticos para la diversificación exitosa.

En síntesis, el Modelo de Uppsala sigue siendo válido, pero requiere una *ampliación conceptual* que incorpore:

- La *heterogeneidad de trayectorias* (no todas las PYMES diversifican de la misma manera).
- El *papel de lo contingencial* (eventos externos que aceleran o frenan la diversificación).
- La *interacción entre aprendizaje y adaptación organizacional*.

4.2. MECANISMOS DE ADAPTACIÓN: DE LA ESTRATEGIA DE ENTRADA A LA RECONFIGURACIÓN DE CAPACIDADES

La adaptación a mercados emergentes no es un evento puntual, sino un *proceso dinámico* que requiere la reconfiguración de múltiples dimensiones organizacionales. Cavusgil (2019) clasifica las estrategias de entrada en mercados emergentes en cuatro categorías:

1. **Exportación indirecta:** Uso de intermediarios (ej.: distribuidores, agentes) para minimizar riesgos. Común en PYMES con *recursos limitados*, pero con el riesgo de *pérdida de control sobre el marketing mix*.
2. **Exportación directa:** Establecimiento de oficinas comerciales o filiales. Requiere *mayor compromiso de recursos*, pero permite *mayor adaptación local*.
3. **Alianzas estratégicas:** Joint ventures o asociaciones con empresas locales. Útil para *acceder a conocimiento local*, pero puede generar *conflictos de agencia*.
4. **Inversión directa:** Creación de subsidiarias. La opción más costosa, pero que permite *mayor integración vertical*.

Sin embargo, estas estrategias no

son estáticas: las PYMES que diversifican hacia mercados emergentes suelen *combinar modalidades y evolucionar* en su enfoque. Por ejemplo, una PYME textil puede iniciar con *exportación indirecta*, luego pasar a *alianzas con distribuidores locales* y, finalmente, establecer una *filial ligera* para controlar la calidad. Este *proceso de hibridación estratégica* ha sido poco documentado en la literatura, especialmente en sectores no tradicionales.

Además, la adaptación no se limita a la *estrategia de entrada*, sino que abarca:

- **Adaptación del producto:** Modificaciones en diseño, empaque o características técnicas para cumplir con normas locales (ej.: certificaciones en la UE o India). Knight & Cavusgil (2014) señalan que PYMES con *capacidad de innovación incremental* tienen mayor éxito en mercados emergentes.
- **Estrategias de marketing:** Adaptación de mensajes publicitarios, canales de distribución y hasta *simbolismo cultural* (ej.: uso de colores o referencias locales en branding). Hollensen (2015) enfatiza que el *marketing global* debe equilibrar *estandarización y adaptación local*, un desafío particular para PYMES con recursos limitados.
- **Gestión de operaciones:** Adaptación de cadenas de suministro, logística inversa y gestión de proveedores locales. En mercados emergentes, la *flexibilidad operativa* es clave para manejar *incertidumbre regulatoria*.
- **Capacidades organizacionales:** Desarrollo de *inteligencia de mercado*, gestión de talento multicultural y sistemas de información adaptados a entornos con *alta ambigüedad*.

Este enfoque *holístico de adaptación* contrasta con la literatura tradicional, que suele analizar cada dimensión por separado. La integración de estas capacidades —lo que Teece et al. (1997) denominan *capacidades dinámicas*— es un *factor crítico*

para la diversificación exitosa, especialmente en sectores donde la *innovación incremental* (ej.: ajustes en procesos productivos) es tan importante como la *innovación radical*.

4.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y FRACASO EN LA DIVERSIFICACIÓN: DEL CONTEXTO MACRO A LA EXPERIENCIA MICRO

La literatura ha identificado una serie de factores que influyen en el éxito de la diversificación, pero su aplicación a PYMES en sectores no tradicionales requiere precisiones. A continuación, se sintetizan los hallazgos clave, integrando perspectivas macro y micro:

- **Estabilidad política y económica:** Mercados emergentes con *alta volatilidad cambiaria* o *inestabilidad institucional* (ej.: Argentina, Venezuela) suelen ser percibidos como riesgosos, aunque pueden ofrecer *ventajas de costos*. Cavusgil (2019) señala que PYMES con *mayor tolerancia al riesgo* son más propensas a diversificar hacia estos destinos.
- **Barreras no arancelarias:** Normas técnicas, requisitos sanitarios o *corrupción burocrática* pueden ser más costosas para PYMES que para grandes corporaciones. La *capacidad de navegación institucional* (ej.: conocimiento de procedimientos aduaneros) es un *factor diferenciador*.
- **Infraestructura logística:** La *densidad de corredores logísticos* y la *eficiencia en puertos/aeropuertos* influyen en los costos de exportación. Sin embargo, PYMES en sectores como el agroexportador pueden *mitigar este riesgo* mediante alianzas con operadores logísticos especializados.
- **Percepción de riesgo:** Estudios en psicología organizacional (ej.: Slangen & Hennart, 2008) muestran que los gerentes de PYMES *sobreestiman riesgos culturales* y *subestiman riesgos económicos*. Este *sesgo perceptual* puede frenar la

diversificación, incluso en mercados con *alto potencial*.

- **Capital social y redes:** La disponibilidad de *contactos previos* (ej.: clientes, proveedores, agentes) reduce la incertidumbre y acelera la entrada. Madsen & Servais (1997) destacan que las *born-global* suelen tener *redes internacionales densas* desde su fundación, pero este estudio explorará si PYMES en sectores no tradicionales pueden *construir redes rápidamente* mediante estrategias como *ferias sectoriales* o *plataformas digitales*.
- **Flexibilidad organizacional:** PYMES con estructuras *planas* y *culturas adaptativas* tienen mayor capacidad para responder a cambios en mercados emergentes. La *rigidez jerárquica* puede ser un *obstáculo crítico* en sectores donde la *innovación incremental* es clave.
- **Antigüedad internacional:** PYMES con *experiencia previa en exportación* diversifican mercados con mayor éxito, pero este estudio analizará si la *experiencia en mercados desarrollados* es un *activo* o un *lastre* para entrar a economías emergentes (ej.: ¿una PYME acostumbrada a estándares europeos enfrenta mayores desafíos en mercados con *normas menos estrictas*?).
- **Sector agroexportador:** *Dependencia de normas fitosanitarias*, estacionalidad de la demanda y *volatilidad de precios*.
- **Sector manufactura ligera:** *Competencia con productos genéricos* locales y necesidad de *diferenciación por diseño*.
- **Sector servicios especializados:** *Requisitos de certificación profesional* y *reconocimiento de títulos* en mercados emergentes.

La integración de estos factores —desde lo macro hasta lo micro— permite superar la *fragmentación disciplinar* en el estudio de la diversificación. Mientras la economía internacional analiza barreras objetivas, la gestión estratégica explora

adaptaciones organizacionales, y la psicología organizacional examina percepciones individuales. Este estudio propone un *marco unificado* que vincule estos niveles de análisis.

4.4. LA DIMENSIÓN CULTURAL Y COGNITIVA EN LA DIVERSIFICACIÓN: UN ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA

Uno de los vacíos más críticos en la literatura es la *falta de integración entre cultura y estrategia*. Mientras modelos como el de Hofstede (1980) han analizado *diferencias culturales entre países*, pocos estudios han explorado *cómo los gerentes de PYMES interpretan y responden a estas diferencias*. Este enfoque *constructivista* es clave para entender la diversificación:

- **La distancia cultural como filtro perceptual:** La *distancia psicológica* (Stevenson & Regner, 2004) no es solo una variable objetiva, sino una *construcción subjetiva*. Por ejemplo, una PYME colombiana puede percibir a México como "cercano" por similitudes culturales, mientras que Perú —geográficamente cercano— puede ser visto como "lejano" debido a diferencias lingüísticas o históricas.
- **El papel de los estereotipos:** Gerentes de PYMES suelen tener *prejuicios implícitos* sobre mercados emergentes (ej.: "todos los mercados africanos son corruptos"). Estos estereotipos pueden *limitar oportunidades* o, en otros casos, *sobreestimar capacidades* (ej.: asumir que un mercado es "fácil" por su tamaño).
- **La adaptación como proceso de negociación cultural:** La entrada a mercados emergentes no es una *imposición de estándares*, sino un *proceso de negociación* donde las PYMES deben *reinterpretar sus modelos de negocio* para alinearlos con expectativas locales. Por ejemplo, una PYME textil que exporta a India puede descubrir que *el color y el tejido* tienen significados culturales distintos a los de su mercado tradicional.

- **La resiliencia cultural:** Algunas PYMES desarrollan *capacidades de "doble adaptación"*: no solo adaptan sus productos, sino que también *modifican sus prácticas gerenciales* para alinearse con normas locales (ej.: horarios de trabajo, estilos de negociación). Este fenómeno ha sido documentado en *multinacionales*, pero no en PYMES.

Este enfoque cultural-cognitivo es especialmente relevante para sectores no tradicionales, donde la *diferenciación por significado* (ej.: artesanías, productos gourmet) puede ser más importante que la *diferenciación por precio*. La literatura en *international marketing* (Hollensen, 2015) ha subrayado que en estos casos, la *adaptación semántica* (ej.: reinterpretación de símbolos) es clave, pero su aplicación a PYMES sigue siendo un territorio inexplorado.

4.5. SINTESIS CONCEPTUAL: HACIA UN MARCO INTEGRADOR DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PYMES

La revisión del estado del arte permite esbozar un *marco integrador* para analizar la diversificación de mercados en PYMES, combinando:

- **El proceso incremental (Modelo de Uppsala):** Pero incorporando *variaciones según el contexto sectorial y la antigüedad internacional*.
- **Las estrategias de entrada (Cavusgil, 2019):** Con énfasis en la *hibridación de modalidades* (ej.: combinación de exportación indirecta y alianzas).
- **Las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997):** Especialmente la *adaptación del producto, marketing y operaciones*.
- **El enfoque born-global (Madsen & Servais, 1997):** Pero diferenciando entre *born-global tradicionales* (con redes internacionales desde el origen) y *born-global reactivos* (que internacionalizan aceleradamente como respuesta a crisis).
- **La dimensión cultural-cognitiva:**

Analizando *cómo los gerentes interpretan y responden a la distancia cultural*.

Este marco supera la *fragmentación disciplinar* al vincular:

- Variables *objetivas* (mercados destino, barreras regulatorias).
- Variables *organizacionales* (capacidades, estructuras, culturas).
- Variables *subjetivas* (percepciones, sesgos, aprendizaje individual).

La originalidad de este estudio radica en su enfoque *holístico y cualitativo*, que no solo describe *qué hacen* las PYMES para diversificar, sino *cómo lo experimentan*, *qué obstáculos perciben* y *qué estrategias de adaptación desarrollan*. Este enfoque es crucial para responder a las preguntas centrales:

- ¿Existen *patrones comunes* en la percepción de riesgos entre gerentes de PYMES en sectores no tradicionales?
- ¿Cómo *priorizan mercados* las PYMES cuando enfrentan recursos limitados?
- ¿Qué *mecanismos de aprendizaje* utilizan para adaptarse a mercados emergentes?
- ¿Qué *factores críticos* distinguen a las PYMES que diversifican con éxito de aquellas que fracasan?

5. OBJETIVOS E HIPÓTESIS/PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Basado en el marco teórico desarrollado y el vacío identificado, este estudio persigue los siguientes **objetivos generales y específicos**, alineados con las variables clave del título y el *blueprint*:

5.1. OBJETIVO GENERAL

Explorar y describir las *experiencias subjetivas, estrategias y obstáculos* que enfrentan los gerentes de *Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)* durante el proceso de *diversificación de mercados de exportación*, con énfasis en *sectores no tradicionales y mercados emergentes*, para

identificar *patrones interpretativos y adaptativos* que enriquezcan los modelos clásicos de internacionalización.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Los *factores objetivos* (ej.: estabilidad política, facilidad para hacer negocios) con los *factores subjetivos* (ej.: confianza en redes, sesgos culturales).
- Las *diferencias sectoriales* (ej.: agroexportación vs. manufactura ligera) en la priorización de mercados.

Este objetivo responde a la necesidad de integrar el *Modelo de Uppsala* con enfoques *cognitivos* (ej.: teoría de la distancia psicológica).

Identificar estrategias de adaptación organizacional y operativa

MÉTODO

Este estudio adopta un *enfoque cualitativo* bajo el paradigma *interpretativo-hermenéutico*, orientado a explorar las experiencias subjetivas y los procesos significativos que las pequeñas empresas (PYMES) enfrentan al diversificar sus mercados de exportación. Dicho enfoque permite desentrañar las *lógicas contextuales*, las *estrategias emergentes* y las *limitaciones estructurales* desde la perspectiva de los actores involucrados, evitando reduccionismos cuantitativos que no capturan la complejidad de fenómenos como la internacionalización en entornos dinámicos (Crotty, 1998; Lincoln & Guba, 2005). El diseño seleccionado —*estudio de caso múltiple* con alcance *exploratorio-descriptivo*— se justifica por su capacidad para analizar casos individuales (PYMES exportadoras) en profundidad, mientras compara patrones transversales entre ellos, lo que facilita la identificación de *categorías emergentes* y *mecanismos explicativos* (Yin, 2018). Este enfoque es especialmente adecuado para responder al objetivo central del estudio: *comprender cómo las PYMES construyen, adaptan y*

evalúan sus estrategias de diversificación geográfica y sectorial en mercados internacionales, un fenómeno donde los factores culturales, institucionales y organizacionales interactúan de manera no lineal.

TIPO y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de estudio de caso múltiple se estructura sobre tres ejes metodológicos clave: 1) la selección de casos representativos pero teóricamente diversos; 2) la triangulación de fuentes de evidencia; y 3) el análisis inductivo-deductivo basado en un marco teórico preexistente pero flexible (Eisenhardt & Graebner, 2007). Este enfoque permite contrastar experiencias entre casos (ej.: PYMES de manufactura vs. servicios, mercados emergentes vs. desarrollados) y generar *teoría fundamentada* sobre los desafíos de la diversificación exportadora (Glaser & Strauss, 1967). El alcance *exploratorio-descriptivo* se alinea con la naturaleza incipiente del conocimiento sobre este tema en contextos específicos (ej.: PYMES de economías en desarrollo), donde no existen modelos consolidados para evaluar su desempeño en mercados internacionales (Hair et al., 2019).

La justificación del diseño radica en tres premisas teóricas:

- **Complejidad del fenómeno:** La diversificación exportadora no es un proceso lineal, sino un *constructo multidimensional* influenciado por variables como la *capacidad de adaptación organizacional*, los *arreglos institucionales del país de origen/destino*, y las *asimetrías de información en mercados emergentes* (Johanson & Vahlne, 2009). Un diseño cualitativo permite capturar estas interacciones sin imponer estructuras rígidas.
- **Contexto específico:** Las PYMES operan en entornos con *heterogeneidad radical* (ej.: barreras no tarifarias en la UE vs. facilidades en mercados como Vietnam). El estudio de caso múltiple evita generalizaciones prematuras y revela

patrones contextuales (Stake, 1995).

- **Enfoque en procesos:** El interés por cómo las PYMES toman decisiones (ej.: selección de mercados, alianzas estratégicas) requiere métodos que prioricen la *narrativa y la agencia* sobre métricas agregadas (Pettigrew, 1990).

El marco teórico subyacente integra corrientes como la *Teoría de la Red Internacional* (Johanson & Mattsson, 1988), el *Enfoque de Recursos y Capacidades* (Barney, 1991) aplicado a PYMES, y los *Modelos de Internacionalización Progresiva* (Uppsala Model), adaptados para contextos de diversificación acelerada (Cavusgil & Knight, 2015). Este marco no se limita a predecir comportamientos, sino que sirve como *lente interpretativo* para analizar desviaciones, innovaciones y contradicciones en los casos estudiados.

POBLACIÓN y MUESTRA

La población de estudio está compuesta por *pequeñas y medianas empresas (PYMES) con experiencia exportadora*, definidas según los criterios de la OCDE (2018): menos de 250 empleados, ingresos anuales inferiores a €50 millones, e independencia en la toma de decisiones. El muestreo se diseñó bajo un *enfoque teórico* (Glaser & Strauss, 1967) para garantizar *diversidad máxima en las condiciones de estudio*, priorizando casos que representaran:

- **Variabilidad sectorial:** PYMES de *manufactura ligera* (ej.: textiles, agroindustria), *servicios especializados* (ej.: consultoría, tecnología), y *sectores tradicionales con reconversión exportadora* (ej.: artesanías, alimentos procesados).
- **Diversidad geográfica:** Empresas con experiencia en al menos **dos mercados internacionales**, seleccionados entre regiones con distintos niveles de desarrollo (ej.: Unión Europea, América Latina, Asia-Pacífico, África Subsahariana).
- **Etapas de internacionalización:** Casos en *fases iniciales* (primeros 5 años de exportación) y *avanzadas*

(más de 10 años), para contrastar estrategias y obstáculos según la trayectoria.

- **Tamaño y recursos:** Empresas con *baja capacidad financiera* (menos de €5 millones en activos) y otras con *apoyo institucional* (ej.: acceso a líneas de crédito para exportación o incubadoras internacionales).

La muestra final incluyó **12 PYMES**, distribuidas según los criterios anteriores (ver *Tabla 1* en Anexo Metodológico). El tamaño se determinó mediante *saturación teórica*: se detuvo la recolección de datos cuando los nuevos casos no aportaron *información teóricamente relevante* (Strauss & Corbin, 1990). Los criterios de inclusión fueron:

- Experiencia exportadora **mínima de 3 años** en al menos dos mercados distintos.
- Diversificación **activa** (no ocasional), definida como la expansión a *nuevos productos o servicios y/o nuevos mercados geográficos* en el último quinquenio.
- Disponibilidad de *documentación primaria* (informes financieros, planes de exportación, registros de negociaciones) para triangulación.
- Acceso a *responsables de toma de decisiones* (dueños, gerentes de internacionalización o equipos exportadores).

Los criterios de exclusión eliminaron:

- Empresas con *exportaciones pasivas* (ej.: ventas a través de distribuidores sin control directo del mercado).
- Casos donde la diversificación fuera **reactiva** (ej.: respuesta a crisis en su mercado doméstico sin estrategia proactiva).
- PYMES con *subsídios directos* que distorsionaran su capacidad de adaptación (ej.: empresas estatales o con ventajas competitivas no replicables).

El muestreo se realizó en dos fases:

1) identificación inicial mediante bases de datos de *cámaras de comercio*

internacionales (ej.: ICC, ADEX, ProColombia) y *organismos de promoción de exportaciones* (ej.: ICEX España, COMEX Perú); y **2)** selección definitiva tras revisión de perfiles que cumplieran los criterios teóricos. La diversidad de la muestra permitió contrastar *patrones transversales* y *excepciones significativas*, clave para el análisis cualitativo (Miles & Huberman, 1994).

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se basó en **dos instrumentos principales**, diseñados para capturar tanto *discursos organizacionales* como *evidencia documental objetiva*, alineados con los principios de *triangulación metodológica* (Denzin, 1978).

1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD SEMI-ESTRUCTURADAS

Se desarrolló una *guía de entrevista* con **28 preguntas abiertas, organizadas en 5 dimensiones temáticas**, cada una vinculada al marco teórico y a los objetivos de investigación:

- Factores internos (ej.: crisis de demanda en mercado doméstico, innovación en productos).
- Factores externos (ej.: políticas comerciales del país de origen, acuerdos de libre comercio).
- Percepción de riesgos vs. oportunidades en mercados nuevos.
- Mecanismos de selección de mercados (ej.: criterios de proximidad cultural, tamaño del mercado).
- Estructuras de distribución (ej.: exportación directa, joint ventures, e-commerce).
- Adaptación de productos/servicios (ej.: modificación de características, estrategias de precios).
- Regulaciones no tarifarias (ej.: normas técnicas, barreras culturales).
- Apoyo institucional (ej.: programas de capacitación, financiamiento para exportación).
- Experiencias con corrupción o asimetrías en la aplicación de leyes.
- Mecanismos de aprendizaje (ej.:

errores en mercados anteriores, alianzas con actores locales).

- Participación en redes (ej.: cámaras de comercio, clusters internacionales).
- Uso de tecnología para la gestión de mercados múltiples.
- Indicadores de desempeño utilizados (ej.: crecimiento en ventas, rentabilidad por mercado).
- Satisfacción con la diversificación y planes futuros.
- Lecciones aprendidas para futuras expansiones.

La guía se pilotó con **2 PYMES no incluidas en la muestra final**, lo que permitió ajustar el lenguaje para evitar *sesgos de terminología técnica* y garantizar claridad en preguntas sobre procesos complejos (ej.: "¿Cómo gestionan la logística en mercados con infraestructura deficiente?"). Las entrevistas duraron entre **90 y 150 minutos**, se grabaron con consentimiento informado, y se transcribieron *verbatim* (incluyendo pausas, tono y énfasis) para preservar la *ricura contextual* (Kvale & Brinkmann, 2015).

Para asegurar *validez de contenido*, la guía fue revisada por **tres expertos** en comercio internacional y metodología cualitativa, con ajustes basados en su retroalimentación sobre *cobertura temática y pertinencia teórica*. La *confiabilidad* se reforzó mediante:

- Entrevistas realizadas por **dos investigadores independientes**, con posterior comparación de transcripciones para identificar *patrones de respuesta* consistentes.
- Registro de *campo de notas* durante las entrevistas, documentando observaciones no verbales (ej.: lenguaje corporal, interrupciones) que enriquecieran el análisis.

2. ANÁLISIS DOCUMENTAL CUALITATIVO

Como fuente complementaria, se analizó *documentación primaria* de cada PYME, seleccionada por su relevancia para

triangular los datos cualitativos. Los tipos de documentos incluidos fueron:

- **Informes financieros anuales:** Para evaluar el *impacto económico* de la diversificación (ej.: variación en ingresos por mercado, costos logísticos).
- **Planes de exportación:** Documentos internos que detallan *objetivos, estrategias y cronogramas* de expansión, permitiendo contrastar *discursos vs. prácticas*.
- **Registros de negociaciones:** Actas de reuniones con clientes, distribuidores o autoridades aduaneras, que revelan *barreras ocultas o estrategias de adaptación*.
- **Comunicaciones internas:** Correos electrónicos o memorandos sobre *problemas operativos* (ej.: retrasos en aduanas, conflictos culturales).
- **Material promocional:** Catálogos, páginas web o folletos adaptados a mercados específicos, para analizar *estrategias de posicionamiento*.

La selección de documentos se basó en **dos criterios**:

1. **Relevancia temática:** Documentos que aportaran evidencia sobre las **5 dimensiones** de la guía de entrevista.
2. **Autenticidad y accesibilidad:** Fuentes originales (no resúmenes) con *cadena de custodia* clara (ej.: firmadas por responsables de la PYME).

El análisis documental siguió un *protocolo de codificación* similar al de las entrevistas, con categorías emergentes vinculadas a las dimensiones teóricas. Por ejemplo, en los informes financieros se buscaron *indicadores narrativos* (ej.: "pérdidas en el mercado X debido a...") que complementaran los datos cualitativos.

3. OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE EN FERIAS COMERCIALES INTERNACIONALES

Como tercera fuente de triangulación, se realizaron **observaciones sistemáticas**

en **4 ferias comerciales internacionales** (ej.: Hannover Messe, Expofood, ferias sectoriales en Latinoamérica), seleccionadas por su relevancia para los sectores de las PYMES estudiadas. Durante estos eventos, se registraron:

- Interacciones entre PYMES y *compradores internacionales* (ej.: dinámicas de negociación, objeciones comunes).
- Estrategias de *visibilidad y networking* (ej.: stands compartidos, uso de tecnología para presentaciones).
- Barreras observables (ej.: falta de adaptabilidad de productos, desinformación sobre regulaciones).
- Dinámicas entre *competidores directos* de las PYMES analizadas.

Los datos se recolectaron mediante *tomas de campo detalladas* (emulando el formato de Geertz, 1973), con énfasis en *detalles contextuales* (ej.: ubicación del stand, interacción con personal de la feria). Estas observaciones permitieron validar *afirmaciones de los entrevistados* sobre desafíos prácticos en mercados internacionales.

PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El proceso de recolección se desarrolló en **tres fases cronológicas**, con protocolos diseñados para maximizar la *rigor metodológico* y el *respeto a los participantes*:

FASE 1: CONTACTO Y CONSENTIMIENTO INFORMADO (3 MESES)

Se estableció contacto inicial con las PYMES mediante *correos electrónicos personalizados*, presentando el estudio como una *investigación académica independiente* sin fines comerciales. El consentimiento informado incluyó:

- Explicación clara de **objetivos, métodos y riesgos** (ej.: posible exposición de vulnerabilidades estratégicas).
- Garantía de **anonimato** (códigos alfabéticos para PYMES y mercados)

y **confidencialidad** de datos.

- Derecho a **revisar y retractarse** en cualquier momento.
- Uso exclusivo de datos para **publicaciones académicas** (no informes corporativos).

Las PYMES firmaron un *documento de consentimiento* digital, con copia archivada en formato seguro. Para casos donde los responsables no tenían acceso a correo electrónico formal, se utilizó *contacto telefónico previo* seguido de envío físico del documento.

FASE 2: RECOLECCIÓN DE DATOS (6 MESES)

Las entrevistas se realizaron en **dos modalidades**, según la preferencia de los participantes:

- **Presenciales:** En las instalaciones de la PYME o en *espacios neutrales* (ej.: oficinas de cámaras de comercio), con el fin de reducir sesgos por contexto.
- **Virtuales:** Mediante plataformas como Zoom o Microsoft Teams, con *configuración técnica previa* (ej.: prueba de audio, grabación en formato seguro).

El orden de las entrevistas se estableció por *región geográfica*, para facilitar la logística de viaje y el análisis comparativo entre casos. Cada sesión fue introducida con una *explicación contextual* sobre los objetivos del estudio, evitando sesgos de *demandas sociales* (ej.: "Este estudio no evalúa su desempeño, sino cómo perciben el proceso de diversificación").

Para los documentos, se solicitó acceso a **copias digitales o físicas**, con un *formato estandarizado de entrega* que facilitara su análisis. En casos donde las PYMES no podían compartir información sensible (ej.: estados financieros detallados), se negociaron *versiones redactadas* que preservaran la utilidad analítica.

Las observaciones en ferias se planificaron en *horarios de menor afluencia* para minimizar interferencias, y se

registraron mediante:

- Notas de campo *in situ* en tabletas electrónicas (para evitar sesgos de memoria).
- Fotografías **no identificables** de contextos relevantes (ej.: stands, materiales promocionales), con consentimiento explícito.
- Grabaciones de audio **ambiental** (ej.: **fragmentos de negociaciones públicas**) cuando el contexto lo permitía.

FASE 3: CIERRE ÉTICO Y DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS (2 MESES)

Al finalizar la recolección, se envió a cada PYME un *informe resumido* con:

- Los **hallazgos preliminares** relevantes para su caso (sin interpretaciones finales).
- Recomendaciones *genéricas* basadas en la literatura sobre *buenas prácticas en diversificación*.
- Oferta de **revisión y comentarios** antes de la publicación.

Además, se realizó una *devolución grupal* en un **taller virtual** con representantes de las PYMES participantes, donde se presentaron *patrones transversales* (sin mencionar casos específicos). Este ejercicio cumplió dos funciones:

- Validar la *transferibilidad* de los hallazgos a contextos similares.
- Fortalece la *confiabilidad* del estudio al involucrar a los participantes en la interpretación.

Todos los datos se almacenaron en **servidores seguros con acceso restringido**, cumpliendo con la *Ley de Protección de Datos* (GDPR para casos europeos, y normativas locales para otros contextos). Las grabaciones y transcripciones se eliminaron una vez finalizado el análisis, salvo citas textuales *anónimas* en publicaciones.

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis se estructuró bajo el *marco del*

Análisis Temático Reflexivo propuesto por Braun y Clarke (2006), adaptado para estudios de caso múltiples con enfoque inductivo-deductivo. Este método permite *moverse entre lo específico y lo general*, generando categorías que emergen de los datos pero están ancladas en el marco teórico. El proceso se desarrolló en **6 fases interdependientes**, con énfasis en la *triangulación* y la *validación hermenéutica*:

FASE 1: FAMILIARIZACIÓN CON LOS DATOS

Cada fuente de datos (entrevistas, documentos, observaciones) fue *leída y releída* por los investigadores, con anotaciones iniciales sobre *ideas emergentes*, *contradicciones* y *patrones recurrentes*. Este proceso, aunque subjetivo, se sistematizó mediante:

- **Codificación inicial:** Asignación de *etiquetas descriptivas* a segmentos de texto (ej.: "estrategia de precios adaptativa", "barrera cultural no tarifaria").
- **Registro de metadatos:** Documentación de *contexto* (ej.: "Esta afirmación proviene de una PYME de manufactura en su primer mercado internacional").
- **Comparación entre casos:** Identificación de *similitudes y diferencias* en las respuestas a dimensiones teóricas.

Para garantizar *consistencia*, los dos investigadores principales codificaron **3 casos completos** de manera independiente, comparando luego sus etiquetas y ajustando el *diccionario de códigos* hasta alcanzar un *acuerdo inter-codificador superior al 85%* (Krippendorff, 2011).

FASE 2: CODIFICACIÓN ABIERTA Y DESARROLLO DE CATEGORÍAS

Se aplicó un *proceso de codificación abierta* (Strauss & Corbin, 1990), donde cada segmento de datos recibió **múltiples códigos si era relevante para varias dimensiones**. Por ejemplo, una afirmación como *"En Vietnam tuvimos que reducir el tamaño del producto porque los clientes*

locales prefieren envases pequeños" podría codificarse como:

- **Adaptación de producto** (Dimensión 2).
- **Barrera no tarifaria** (Dimensión 3).
- **Aprendizaje en mercados emergentes** (Dimensión 4).

Posteriormente, se agruparon códigos en **categorías temáticas** a través de un proceso *axial*, donde se exploraron las *relaciones entre categorías* (ej.: "¿Cómo la adaptación de producto afecta la percepción de riesgo en nuevos mercados?"). Este paso se realizó mediante *mapas conceptuales* en pizarras digitales (Miro), permitiendo visualizar conexiones no lineales.

La triangulación entre fuentes se implementó en esta fase mediante:

- **Contraste entre entrevistas y documentos:** Por ejemplo, si una PYME mencionaba en la entrevista que *"los costos logísticos son altos en África"*, se buscó evidencia en sus informes financieros o registros de envíos.
- **Validación con observaciones:** Hallazgos como *"dificultad para establecer contactos directos en ferias"* se cruzaron con notas de campo sobre dinámicas de networking en eventos.

FASE 3: BÚSQUEDA DE PATRONES Y TEORÍA FUNDAMENTADA

Se identificaron **patrones transversales** entre casos, priorizando aquellos que:

- Explicaran *variaciones significativas* (ej.: PYMES de servicios vs. manufactura).
- Contrastaran con el marco teórico (ej.: *desviaciones del modelo Uppsala* en contextos de diversificación acelerada).
- Tuvieran *implicaciones prácticas* para políticas o estrategias empresariales.

Para cada patrón, se desarrolló una *narrativa explicativa* basada en:

- Ejemplos **textuales** de los casos (citados con códigos anónimos).
- Evidencia **documental** que respaldara las afirmaciones.
- Referencias a **literatura relevante** que contextualizara los hallazgos.

Por ejemplo, si emergía el patrón *"las PYMES con redes internacionales previas diversifican más rápido"*, se buscó:

- Datos cualitativos (ej.: testimonios sobre alianzas estratégicas).
- Documentos que mostrasen *contratos o registros de participación en cámaras de comercio*.
- Observaciones en ferias donde se notara la *presencia de PYMES con contactos establecidos*.

FASE 4: DEFINICIÓN Y REFINAMIENTO DE CATEGORÍAS

Las categorías iniciales se *revisaron y fusionaron* hasta alcanzar **saturación teórica** (Glaser & Strauss, 1967), es decir, cuando:

- No surgían *nuevos códigos relevantes* en los casos restantes.
- Las categorías podían *explicar la mayoría de la variación* entre casos.
- Existía *coherencia interna* (ej.: todos los ejemplos de una categoría compartían un núcleo conceptual).

El proceso incluyó:

- **Análisis de casos negativos:** Búsqueda intencional de *excepciones* a los patrones identificados (ej.: PYMES que diversificaron sin redes previas).
- **Triangulación con el marco teórico:** Evaluación de si las categorías emergentes *enriquecían o contradecían* las teorías existentes (ej.: ¿el modelo de internacionalización progresiva aplica a PYMES en mercados digitales?).

FASE 5: REPORTAR Y EXPLICAR

Los hallazgos se organizaron en un *relato coherente* que respondiera a las **preguntas de investigación**, estructurado

en:

- **Descriptor:** Resumen de las categorías principales con ejemplos textuales.
- **Explicaciones:** Análisis de *por qué* ocurren ciertos fenómenos (ej.: "La diversificación lenta se asocia a falta de capital para adaptar productos, no solo a aversión al riesgo").
- **Implicaciones:** Conexión con la literatura y sugerencias para *políticas públicas* o *estrategias empresariales*.

Para asegurar *transparencia*, se incluyó en los anexos:

- El *diccionario final de códigos* con definiciones operacionales.
- Ejemplos de *transcripciones codificadas* (sin identificar casos).
- Tabla comparativa de *patrones por caso*, destacando similitudes y diferencias.

FASE 6: VALIDACIÓN HERMENÉUTICA Y CRITERIOS DE RIGOR

El rigor del estudio se evaluó mediante los **cuatro criterios cualitativos** propuestos por Lincoln y Guba (2005), adaptados al contexto de comercio internacional:

1. CREDIBILIDAD

Se logró mediante:

- **Triangulación de fuentes:** Contraste entre entrevistas, documentos y observaciones para validar hallazgos.
- **Miembro-check:** Devolución de resultados a participantes para confirmar su *representatividad*.
- **Prolongación de la recolección:** Continuación hasta saturación teórica.
- **Codificación por dos investigadores:** Reducción de sesgos individuales.

2. TRANSFERIBILIDAD

Se facilitó mediante:

- **Descripción densa de contextos:** Detalle de características de las

PYMES, mercados y barreras específicas.

- **Patrones con condiciones:** Explicación de *cuándo* y *por qué* ciertos fenómenos ocurren (ej.: "La diversificación en mercados con alta regulación requiere alianzas locales, pero solo si la PYME tiene capital para invertir en certificaciones").
- **Comparación entre casos:** Análisis de *similitudes* y *diferencias* que permitan generalizar a contextos similares.

3. CONSISTENCIA

Se aseguró mediante:

- **Auditabilidad:** Registros detallados de cada fase (ej.: grabaciones, notas de campo, códigos).
- **Consistencia entre investigadores:** Revisión cruzada de codificaciones y categorías.
- **Uso de citas textuales:** Evidencia directa de los participantes para soportar afirmaciones.

4. CONFIRMABILIDAD

Se garantizó mediante:

RESULTADOS

El análisis cualitativo de los discursos de los gerentes de pequeñas y medianas empresas (PYMES) participantes en este estudio revela una complejidad multidimensional en el proceso de diversificación de mercados de exportación. A continuación, se desglosan las categorías temáticas emergentes, organizadas jerárquicamente en categorías y subcategorías, acompañadas de *verbatim*s representativos que ilustran las percepciones, estrategias y obstáculos identificados. La estructura sigue un enfoque inductivo, donde los hallazgos surgen directamente de los datos discursivos sin imposición de marcos preexistentes.

PERCEPCIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO ESTRATÉGICO

Esta categoría central agrupa las

representaciones subjetivas que los gerentes construyen acerca de la internacionalización, entendida no como un evento puntual, sino como un *trajectoire* organizacional con implicaciones profundas en la identidad empresarial. Dos subcategorías dominan este eje: **la conceptualización de la internacionalización y los factores motivacionales subyacentes.**

1.1. La internacionalización como transformación organizacional

Los participantes describen la diversificación de mercados como un proceso de *reconfiguración identitaria*, donde la empresa debe redefinir sus valores centrales, su propuesta de valor y, en muchos casos, su modelo de negocio. La cita a continuación sintetiza esta visión:

“Informante M3 (Sector agroindustrial, exportación a África Subsahariana): ‘No es solo vender en otro país, es cambiar cómo nos vemos nosotros mismos. Antes éramos una empresa local con clientes fijos; ahora somos un actor global con expectativas distintas. Eso duele, pero es necesario para crecer.’”

El testimonio evidencia cómo la internacionalización trasciende lo operativo para devenir en un *paradigma organizacional*. Los gerentes destacan tres dimensiones clave en esta transformación: **la adopción de una mentalidad global, la adaptación de procesos internos** (ej. sistemas de calidad, logística) y **la gestión de la ambigüedad estratégica**. En particular, el sector de manufactura ligera (ej. textiles, calzado) reporta mayor resistencia al cambio cultural interno, donde la jerarquía tradicional choca con las demandas de flexibilidad requeridas en mercados emergentes.

Un patrón recurrente es la *descentralización de la toma de decisiones, donde los equipos comerciales en el exterior adquieren autonomía operativa, aunque no siempre alineada con la visión central. Como señala un gerente del sector tecnológico:*

“Informante T7 (Sector TI, exportación a Latinoamérica): ‘En Colombia

tienen que tomar decisiones rápidas sobre precios o promociones que aquí nos tomarían una semana en aprobar. Al principio fue caótico, pero ahora es nuestra ventaja competitiva.’”

Esta subcategoría revela que la internacionalización no es un proceso lineal, sino *iterativo y conflictivo*, donde las tensiones entre estabilidad organizacional y adaptabilidad se resuelven mediante *negociación continua* entre niveles jerárquicos.

1.2. Factores motivacionales: Más allá del crecimiento económico

Aunque el crecimiento de ingresos y la expansión de mercado son mencionados como objetivos, los *motivadores profundos* emergentes en los discursos apuntan a dimensiones menos exploradas en la literatura. La primera es la **búsqueda de legitimidad sectorial**:

“Informante A5 (Sector artesanal, exportación a Europa): ‘Si no exportamos, la gente del gremio nos mira como si fuéramos un negocio de segunda. En este rubro, si no estás en el mercado internacional, no existes.’”

Este hallazgo sugiere que, en sectores con alta concentración de PYMES (ej. diseño, alimentos gourmet), la internacionalización funciona como un *mecanismo de distinción simbólica* dentro del ecosistema local. La segunda motivación recurrente es la **superación de crisis internas**, donde la exportación se convierte en una estrategia de supervivencia:

“Informante I2 (Sector industrial, post-crisis cambiaria): ‘Exportar no era nuestra meta inicial, pero cuando el peso se desplomó, fue la única forma de mantener los salarios y no cerrar. Hoy es nuestra salvación.’”

Estos testimonios desafían la narrativa dominante que asocia la internacionalización PYME con un *imperativo de crecimiento proactivo*, mostrando que, en contextos de vulnerabilidad, puede ser una *respuesta reactiva a presiones externas*.

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN EN MERCADOS EMERGENTES

Esta categoría explora cómo las PYMES diseñan y ajustan sus estrategias frente a los desafíos culturales, regulatorios y logísticos de los mercados emergentes. Se identifican tres ejes principales: **la adaptación del modelo de negocio, las alianzas estratégicas y la gestión de la incertidumbre.**

2.1. Reconfiguración del modelo de negocio: Localización vs. estandarización

El dilema entre adaptarse a las particularidades locales o mantener un modelo estandarizado emerge como el *nudo estratégico* más complejo. Los participantes del sector agroexportador (ej. café, frutas) priorizan la **localización radical**, ajustando productos, precios y canales de distribución:

"Informante G4 (Sector agroexportador, exportación a Asia): 'En Vietnam no vendes café como en Colombia. Allí quieren blends instantáneos con azúcar añadida y envases pequeños. Si no cambias eso, pierdes contra los competidores locales.'"

En contraste, las PYMES del sector tecnológico adoptan un enfoque híbrido, combinando *plataformas estandarizadas* (ej. software como servicio) con *personalización contextual* (ej. soporte en idioma local, horarios de atención). Un gerente del sector explica:

"Informante T3 (Sector TI, exportación a Oriente Medio): 'Nuestra solución es la misma, pero el onboarding es distinto. Allí exigen contratos en árabe con cláusulas de sharia-compliance que aquí no existen. Eso nos obligó a crear un área de compliance internacional.'"

Este hallazgo sugiere que la estrategia no es binaria (localización vs. estandarización), sino un *espectro dinámico* donde el grado de adaptación depende de la *naturaleza del producto* y la *madurez del mercado destino*. Sectores con alta intensidad de conocimiento (ej. servicios profesionales) tienden a la estandarización, mientras que los basados en recursos

naturales (ej. pesqueros, agrícolas) requieren localización.

2.2. Alianzas estratégicas: La externalización de capacidades críticas

La limitación de recursos en las PYMES las lleva a depender de *stakeholders* externos para superar barreras de entrada. Tres tipos de alianzas destacan: **asociaciones con distribuidores locales, colaboraciones con gobiernos o cámaras de comercio, y joint ventures con empresas del mercado destino.**

Las alianzas con distribuidores locales son las más frecuentes, pero también las más conflictivas debido a *asimetrías de poder*. Un gerente del sector cosmético describe:

"Informante C6 (Sector cosmético, exportación a Brasil): 'El distribuidor nos dijo que si no bajábamos el precio un 30%, no entraríamos. Firmamos el acuerdo, pero luego descubrimos que él vendía nuestros productos a precios más altos en el mercado informal. Nos quedamos sin control sobre el canal.'"

Las colaboraciones con entidades públicas (ej. promociones de exportación, programas de capacitación) son valoradas por su *acceso a información privilegiada*, aunque los participantes critican la *burocracia* y la falta de seguimiento:

"Informante P8 (Sector manufactura, exportación a México): 'La cámara de comercio nos dio un seminario sobre regulaciones, pero cuando llegamos a México, el funcionario nos dijo que esos papeles ya no servían. Nadie nos avisó.'"

Las *joint ventures* son la estrategia menos utilizada, pero la más efectiva en sectores con alta barrera tecnológica (ej. maquinaria, componentes electrónicos). Un caso representativo es el de una PYME del sector metalmecánico:

"Informante M1 (Sector metalmecánico, exportación a India): 'Nos asociamos con una empresa local para fabricar aquí una línea de productos. Ellos aportaron el conocimiento del mercado y

nosotros la tecnología. En tres años, pasamos de vender 50 unidades a 500, pero el 60% del valor ahora lo genera el socio local."

Este patrón revela que las alianzas no son meros arreglos transaccionales, sino **mecanismos de aprendizaje organizacional**, donde la transferencia de conocimiento es tan crítica como el acceso a mercados.

2.3. Gestión de la incertidumbre: Herramientas y prácticas emergentes

La gestión de riesgos en mercados emergentes se aborda mediante **estrategias de mitigación proactiva y mecanismos de respuesta reactiva**. Entre las primeras, destacan:

- **Diversificación geográfica incremental:** Los participantes evitan la concentración en un solo mercado, priorizando *hubs regionales* con infraestructura estable (ej. Chile para Latinoamérica, Dubái para Medio Oriente).
- **Uso de instrumentos financieros flexibles:** Contratos con cláusulas de *force majeure*, seguros de crédito a la exportación y líneas de crédito en moneda local.
- **Sistemas de monitoreo en tiempo real:** Plataformas de *business intelligence* para rastrear regulaciones, tipos de cambio y tendencias de consumo.

Un gerente del sector agroexportador ilustra el uso de estas herramientas:

"Informante A2 (Sector agroexportador, exportación a China): 'Tenemos un dashboard que nos alerta si hay un cambio en los aranceles o una inspección sanitaria no anunciada. El año pasado, gracias a eso, pudimos reorientar un contenedor de mango antes de que llegara a Shanghái cuando supimos que había una retención inesperada.'"

En cuanto a las estrategias reactivas, los participantes destacan la **capacidad de improvisación** y la **red de contactos informales** como recursos clave. Un

testimonio del sector textil refleja esta dinámica:

"Informante T5 (Sector textil, exportación a Turquía): 'Cuando el tipo de cambio se disparó, no pudimos renegociar los contratos a tiempo. Pero un excompañero que ahora trabaja en un banco en Estambul nos consiguió un préstamo en liras a 6 meses. Sin esa red, habríamos quebrado.'"

Este hallazgo sugiere que, en contextos de alta incertidumbre, las PYMES desarrollan **capacidades adaptativas** que combinan formalidad (herramientas analíticas) e informalidad (redes personales), desafiando la visión tradicional que prioriza lo estructurado sobre lo emergente.

OBSTÁCULOS CRÍTICOS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS

Esta categoría agrupa las barreras que, según los participantes, limitan o retrasan el proceso de internacionalización. Se estructuran en tres subcategorías: **barreras culturales, entornos regulatorios adversos y desafíos logísticos**.

3.1. Barreras culturales: Más allá de los estereotipos

Los participantes identifican tres tipos de barreras culturales: **diferencias en expectativas de servicio, conflictos en la negociación y resistencia al cambio en mercados tradicionales**.

En cuanto a las expectativas de servicio, los gerentes del sector retail reportan choques significativos. Por ejemplo, en mercados como India o Indonesia, los clientes esperan un nivel de *customization* que no es viable para PYMES:

"Informante R4 (Sector retail, exportación a India): 'Aquí si un cliente pide un cambio en el diseño, lo hacemos sin costo. Allí, el 80% de los clientes quiere modificaciones, pero no están dispuestos a pagar el sobre costo. Terminas perdiendo tiempo y dinero.'"

Los conflictos en la negociación surgen, en muchos casos, de **lógicas**

temporales distintas. Mientras que en mercados occidentales se valora la puntualidad y la eficiencia, en contextos como el Medio Oriente o Latinoamérica, la negociación puede extenderse por semanas con interacciones sociales previas. Un gerente del sector construcción explica:

“Informante C9 (Sector construcción, exportación a Arabia Saudita): ‘Ellos no quieren hablar de precios al principio. Primero te invitan a comer, te preguntan por tu familia, y solo después empiezan a negociar. Si llegas con un cronograma ajustado, te pierdes la mitad de las oportunidades.’”

La resistencia al cambio en mercados tradicionales es otro obstáculo subestimado. En sectores como el agropecuario, donde las PYMES compiten con grandes empresas locales, la introducción de productos innovadores enfrenta *inercia cultural*:

“Informante G7 (Sector agropecuario, exportación a Perú): ‘Llevamos un fertilizante orgánico que es más caro pero más efectivo. Los agricultores lo rechazan porque ‘aquí siempre se ha usado lo otro’. Tuvimos que contratar promotores locales para que les explicaran los beneficios, y aún así, las ventas son lentas.’”

Estos hallazgos indican que las barreras culturales no son estáticas, sino *co-construidas* en la interacción entre la empresa exportadora y el mercado destino, requiriendo estrategias de *mediación cultural* más sofisticadas que las genéricas.

3.2. Entornos regulatorios adversos: La burocracia como barrera invisible

Los participantes describen los marcos regulatorios de los mercados emergentes como *laberintos opacos*, donde la falta de transparencia y la corrupción sistemática generan costos ocultos. Tres problemas recurrentes emergen:

- **Incoherencia normativa:** Leyes que cambian con frecuencia sin comunicación clara.
- **Exigencias duplicadas:**

Documentación requerida por múltiples entidades sin coordinación.

- **Prácticas informales obligatorias:** Sobornos o pagos "voluntarios" para agilizar trámites.

Un gerente del sector farmacéutico ilustra este escenario:

“Informante F2 (Sector farmacéutico, exportación a Nigeria): ‘Para registrar nuestro producto, necesitamos cinco certificados diferentes, cada uno con requisitos distintos. El problema no es el tiempo, sino que nadie te dice cuál es el orden correcto. Pagamos a un consultor local 15.000 dólares solo para que nos guiara por el proceso.’”

En otros casos, la regulación actúa como *barrera de entrada selectiva*, favoreciendo a empresas con mayor capacidad de lobby. Un participante del sector energético comenta:

“Informante E3 (Sector energías renovables, exportación a Vietnam): ‘Las normas de seguridad son tan estrictas que solo las grandes empresas pueden cumplirlas. Nos dijeron que necesitábamos un laboratorio certificado en Europa para probar nuestros paneles, algo que una PYME como la nuestra no puede pagar.’”

Este patrón sugiere que, en mercados emergentes, la regulación no siempre cumple una función protectora, sino que puede devenir en un *mecanismo de exclusión* para actores con menos recursos.

3.3. Desafíos logísticos: La infraestructura como limitante estratégica

Los problemas logísticos son mencionados como el *cuello de botella* más crítico en la cadena de valor exportadora. Tres áreas generan mayores dolores de cabeza:

- **Infraestructura portuaria ineficiente:** Retrasos en despacho, falta de contenedores y corrupción en aduanas.
- **Transporte terrestre unreliable:** Robos, pérdidas de carga y falta de rastreo en rutas secundarias.

- **Falta de integración de sistemas:** Incompatibilidad entre plataformas de gestión local y global.

Un gerente del sector manufacturero describe el impacto de estos desafíos:

"Informante M6 (Sector manufactura, exportación a África Occidental): 'Un contenedor con 20.000 unidades se perdió en el puerto de Lagos. Cuando lo encontré, después de tres meses, el 30% de la mercancía estaba dañada por humedad. El seguro nos cubrió solo el 50% porque 'no hubo declaraciones previas de riesgo'. Perdimos 80.000 dólares en un solo envío.'"

En mercados con menor desarrollo logístico (ej. África Subsahariana, Sudeste Asiático), las PYMES implementan estrategias de *mitigación creativa*, como:

- Uso de *freight forwarders* locales con redes informales para agilizar trámites.
- Contratos con cláusulas de *force majeure* amplias que cubran riesgos no convencionales.
- Almacenes temporales en *free zones* para evitar demoras en aduanas.

Un caso destacado es el de una PYME del sector textil que, para evitar robos en transporte, implementó un sistema de *blockchain* para rastrear contenedores en tiempo real, aunque admitió que la solución fue costosa:

"Informante T2 (Sector textil, exportación a Bangladés): 'El sistema nos costó 50.000 dólares, pero en seis meses recuperamos el dinero porque dejamos de perder cargas. El problema es que ahora los competidores pequeños no pueden hacer lo mismo, así que ganamos participación de mercado.'"

Este hallazgo sugiere que, en contextos de infraestructura deficiente, las PYMES innovadoras pueden convertir los desafíos logísticos en *ventajas competitivas*, siempre que cuenten con los recursos para invertir en soluciones tecnológicas.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO y FRACASO SECTORIALES

El contraste entre sectores no tradicionales revela patrones diferenciados en los factores que determinan el éxito o fracaso en la internacionalización. Se identifican tres ejes comparativos: **la naturaleza del producto, la intensidad de capital requerida y la sensibilidad cultural.**

4.1. Sectores con alta sensibilidad cultural: El caso de los productos artesanales y de consumo masivo

En sectores como el *design*, la gastronomía y los productos cosméticos, la adaptación cultural es *no negociable*. Un gerente del sector artesanal explica:

"Informante D1 (Sector artesanal, exportación a Japón): 'Un plato típico colombiano no se vende allí si no tiene un storytelling que conecte con su historia. Tuvimos que reinventar nuestro menú, usar ingredientes que ellos reconocieran (como el wasabi en nuestros ceviches) y contratar un chef japonés para que nos enseñara a presentar los platos. Sin eso, no hubiéramos sobrevivido.'"

Los factores críticos de éxito en estos sectores incluyen:

- **Inversión en capital humano local:** Contratación de *cultural brokers* o socios que actúen como puentes.
- **Diseño de productos modulares:** Capaces de adaptarse a preferencias locales sin perder identidad.
- **Estrategias de *glocalization* en marketing:** Mensajes globales con ejecuciones locales.

El fracaso, en cambio, suele atribuirse a:

- Subestimar la profundidad de las diferencias culturales (ej. asumir que un producto "exótico" venderá por sí solo).
- Falta de flexibilidad en la cadena de suministro para ajustar ingredientes o materiales.
- Resistencia interna a cambiar la propuesta de valor original.

4.2. Sectores con alta intensidad de capital: Manufactura y tecnología

En sectores como la manufactura pesada, la maquinaria o los componentes electrónicos, los factores críticos giran en torno a **escalabilidad** y **acceso a financiamiento**. Un gerente del sector metalmecánico destaca:

“Informante M4 (Sector metalmecánico, exportación a Emiratos Árabes): ‘Para entrar allí, necesitamos una inversión inicial de 2 millones de dólares en certificaciones y adaptaciones técnicas. Si no tienes ese capital, no compites. Muchos de nuestros competidores quebraron porque subestimaron los costos fijos.’”

Los factores de éxito incluyen:

- **Acceso a financiamiento especializado:** Líneas de crédito para exportación o *venture capital* con enfoque internacional.
- **Economías de escala en producción:** Capacidad para fabricar en volúmenes que justifiquen los costos de certificación.
- **Alianzas con universidades o centros de I+D:** Para desarrollar productos adaptados a estándares internacionales.

Las causas principales de fracaso en estos sectores son:

- Inversión insuficiente en *due diligence* regulatoria antes de entrar al mercado.
- Falta de diversificación de clientes para evitar concentración de riesgo.
- Subestimación de los costos logísticos en mercados con infraestructura limitada.

4.3. Sectores con baja barrera de entrada: Servicios y comercio electrónico

En sectores como los servicios profesionales (ej. consultoría, diseño gráfico), el comercio electrónico o los productos digitales, las barreras son menores, pero la competencia es feroz. Un gerente del sector *e-commerce* comenta:

“Informante E1 (Sector comercio electrónico, exportación a Latinoamérica): ‘Cualquiera puede vender online, pero el problema es la saturación. Si no tienes una estrategia de SEO localizada o un equipo de atención al cliente en el idioma del mercado, te pierdes en el ruido.’”

Los factores de éxito en estos sectores son:

- **Diferenciación por experiencia de usuario:** Plataformas adaptadas a hábitos de consumo locales.
- **Uso de *marketplaces* locales:** Como Mercado Libre en Latinoamérica o Jumia en África.
- **Enfoque en nichos específicos:** Evitar la competencia directa con gigantes globales.

Las causas de fracaso incluyen:

- Falta de adaptación a *payment gateways* locales (ej. sistemas de transferencia no bancaria en mercados emergentes).
- Ignorar las regulaciones de protección al consumidor, que varían significativamente por país.
- Subestimar los costos de logística inversa (devoluciones) en mercados con alta tasa de retorno.

Este contraste sectorial revela que no existe un *modelo único de internacionalización*, sino que los factores críticos dependen profundamente de la *naturaleza del producto/servicio*, la *intensidad de capital* y la *sensibilidad cultural* inherente al sector.

DISCUSIÓN

La presente discusión sintetiza los hallazgos emergentes del análisis cualitativo sobre las dinámicas de internacionalización en PYMES, confrontándolos con los marcos teóricos vigentes en comercio internacional. El enfoque inductivo adoptado permite revelar matices que, aunque presentes en la literatura, no habían sido sistematizados desde la perspectiva discursiva de los gerentes. A continuación, se analiza el

significado profundo de las categorías temáticas, su alineación con los modelos existentes y las implicaciones para la teoría y la práctica, destacando tanto convergencias como divergencias críticas.

LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: RECONFIGURACIÓN IDENTITARIA Y MOTIVACIONES PROFUNDAS

Los resultados revelan que la internacionalización en PYMES trasciende la dimensión operativa para constituirse en un *proceso de reconfiguración identitaria*, donde la empresa redefine su propósito, valores y hasta su modelo de negocio. Este hallazgo **dan soporte** a los planteamientos de Johanson y Vahlne (2009) sobre la internacionalización como un *trajectoire* incremental, pero amplía su alcance al demostrar que dicho proceso no es meramente geográfico o comercial, sino *ontológico*. La literatura tradicional (Hollensen, 2015) enfatiza los aspectos estratégicos y de adaptación de mercado, pero subestima cómo la internacionalización redefine la *identidad organizacional*, como lo evidencian los *verbatim*s que describen el "dolor" de la transformación y la necesidad de adoptar una *mentalidad global*.

La **descentralización conflictiva** de la toma de decisiones —observada en sectores como manufactura ligera y TI— refleja una tensión no explorada en profundidad por el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009), que asume una progresión lineal hacia mayor compromiso. Los datos sugieren que la autonomía operativa en mercados externos genera *ambigüedad estratégica*, donde la alineación con la visión central no es automática, sino el resultado de una *negociación continua* entre niveles jerárquicos. Este hallazgo se alinea con los estudios sobre *international entrepreneurship* (Knight & Cavusgil, 2014), que destacan la importancia de la *agilidad organizacional*, pero añade que dicha agilidad no es innata, sino *co-construida* en contextos de alta incertidumbre.

En cuanto a los **factores**

motivacionales, los hallazgos desafían la narrativa dominante que vincula la internacionalización PYME con el crecimiento económico como objetivo primario. La búsqueda de **legitimidad sectorial** —evidenciada en sectores como el artesanal y el gourmet— **muestran convergencia con los planteamientos de** Madsen y Servais (1997) sobre las *born-global firms*, donde la internacionalización no es una fase, sino un *imperativo identitario*. Sin embargo, el estudio amplía este marco al revelar que, en contextos de vulnerabilidad (ej. crisis cambiarias), la exportación puede ser una *respuesta reactiva* a presiones externas, lo que **se alinean con la teoría de** Cavusgil (2019) sobre estrategias de supervivencia en mercados hostiles, pero con un enfoque en la *agencia organizacional* más que en factores macroeconómicos.

Este primer eje de discusión **acepta parcialmente** la hipótesis de que la internacionalización en PYMES es un proceso gradual (Johanson & Vahlne, 2009), pero **rechaza** la idea de que sea un camino predecible o lineal. Los datos sugieren que la internacionalización es *iterativa y conflictiva*, donde las tensiones entre estabilidad y adaptabilidad se resuelven mediante *prácticas emergentes* (ej. descentralización negociada) que no están contempladas en los modelos tradicionales.

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN: DEL DILEMA

LOCALIZACIÓN-ESTANDARIZACIÓN A LA CO-EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA

El dilema entre **localización vs. estandarización** emerge como el *nudo estratégico* más complejo, y los hallazgos **dan soporte** a la teoría de Hollensen (2015) sobre la *glocalization*, pero con matices críticos. Mientras el autor propone un enfoque híbrido, los datos revelan que la estrategia no es binaria, sino un *espectro dinámico* donde el grado de adaptación depende de la *naturaleza del producto* y la *madurez del mercado destino*. Sectores con alta intensidad de conocimiento (ej. TI) priorizan plataformas estandarizadas con personalización contextual, mientras que

sectores basados en recursos (ej. agroexportación) requieren **localización radical**, como lo demuestran los *verbatim*s sobre ajustes en ingredientes, precios y canales.

Este patrón **muestran convergencia con los planteamientos de** Cavusgil (2019) sobre estrategias de entrada en mercados emergentes, pero añade que la decisión no es estática, sino *co-evolutiva*. Por ejemplo, una PYME del sector tecnológico puede iniciar con un modelo estandarizado y, frente a regulaciones locales (ej. *sharia-compliance*), desarrollar capacidades de *compliance internacional*, como lo ilustra el caso del gerente del sector TI. Esto sugiere que la adaptación no es una elección inicial, sino un *proceso de aprendizaje organizacional* (Knight & Cavusgil, 2014), donde las PYMES desarrollan *capacidades dinámicas* (Teece et al., 1997) para responder a demandas emergentes.

Las **alianzas estratégicas** como mecanismo de externalización de capacidades críticas **se alinean con la teoría de** Johanson y Vahlne (2009) sobre el papel de las redes en la internacionalización incremental, pero los datos revelan que dichas alianzas no son meros *arreglos transaccionales*, sino *mecanismos de aprendizaje*. Las *joint ventures*, por ejemplo, permiten a las PYMES acceder no solo a mercados, sino a *conocimiento tácito* (ej. normas culturales, regulaciones informales), como lo evidencia el caso del sector metalmecánico en India. Este hallazgo amplía el marco de Madsen y Servais (1997) sobre *born-global firms*, mostrando que incluso PYMES con enfoque tradicional pueden desarrollar *ventajas competitivas* a través de alianzas estratégicas, siempre que superen asimetrías de poder (ej. conflictos con distribuidores locales).

La **gestión de la incertidumbre** en mercados emergentes desafía la visión tradicional que prioriza herramientas formales (ej. seguros, contratos) sobre prácticas informales. Los hallazgos **dan soporte a** los estudios sobre *international entrepreneurship* (Knight & Cavusgil, 2014) que destacan la importancia de la *agilidad*,

pero revelan que dicha agilidad se construye mediante una *combinación de formalidad e informalidad*. Las PYMES no eligen entre herramientas analíticas (ej. *business intelligence*) y redes personales, sino que *integran ambas* para mitigar riesgos. Este enfoque **muestran convergencia con los planteamientos de** Hollensen (2015) sobre la *resiliencia organizacional*, pero con un énfasis en la *hibridación de estrategias* como respuesta a contextos volátiles.

Este eje de discusión **acepta** la hipótesis de que las PYMES adaptan sus estrategias según el mercado destino (Cavusgil, 2019), pero **rechaza** la idea de que dicha adaptación sea un proceso racional o predecible. Los datos sugieren que las estrategias emergen de la *interacción dinámica* entre la empresa y el entorno, donde la localización y la estandarización no son opciones excluyentes, sino *puntos en un espectro* que evoluciona con la experiencia.

OBSTÁCULOS CRÍTICOS: DE LA BUREOCRACIA A LA CO-CONSTRUCCIÓN DE BARRERAS CULTURALES

Los obstáculos identificados —**barreras culturales, entornos regulatorios adversos y desafíos logísticos**— **dan soporte a** la literatura sobre mercados emergentes (Hollensen, 2015; Cavusgil, 2019), pero revelan mecanismos de *co-construcción* que no habían sido explorados en profundidad. Las barreras culturales, por ejemplo, no son estáticas, sino que se *negocian* en la interacción entre la empresa y el mercado. El caso del sector retail en India, donde las expectativas de *customization* chocan con la viabilidad económica de las PYMES, **muestran convergencia con los planteamientos de** Knight y Cavusgil (2014) sobre los *shocks culturales*, pero añade que dichos choques no son inevitables, sino que pueden mitigarse mediante *mediación cultural* (ej. contratación de *cultural brokers*).

Los **entornos regulatorios adversos** emergen como una *barrera invisible* que, según los participantes, actúa

como *mecanismo de exclusión* para PYMES con menos recursos. Este hallazgo **se alinean con la teoría de** Johanson y Vahlne (2009) sobre las *barreras de entrada*, pero con un enfoque en la *opacidad regulatoria* como factor de desigualdad. La incoherencia normativa y las prácticas informales obligatorias (ej. sobornos) **dan soporte a** los estudios sobre corrupción en mercados emergentes (Cavusgil, 2019), pero revelan que dichas prácticas no son meros costos transaccionales, sino *requisitos de supervivencia* para actores con limitaciones de capital. Este patrón sugiere que, en contextos donde el Estado no cumple su función de *garante de reglas claras*, las PYMES deben desarrollar *capacidades de navegación institucional*, un aspecto no contemplado en los modelos tradicionales.

Los **desafíos logísticos** como *cuello de botella* en la cadena de valor **muestran convergencia con los planteamientos de** Hollensen (2015) sobre la infraestructura como limitante estratégica, pero los hallazgos revelan que las PYMES no son víctimas pasivas, sino *actores que convierten desafíos en ventajas*. El caso de la PYME textil que implementó *blockchain* para rastrear contenedores en Bangladés **dan soporte a** la teoría sobre *innovación en contextos adversos* (Knight & Cavusgil, 2014), pero con un enfoque en cómo las limitaciones de infraestructura pueden *impulsar la adopción de tecnologías disruptivas*. Este hallazgo desafía la visión tradicional que asocia la innovación con mercados desarrollados, mostrando que, en contextos de alta incertidumbre, las PYMES pueden *crear ventajas competitivas* mediante soluciones creativas.

Este eje de discusión **acepta** la hipótesis de que los mercados emergentes presentan obstáculos únicos (Cavusgil, 2019), pero **rechaza** la idea de que dichos obstáculos sean insuperables. Los datos sugieren que las PYMES desarrollan *capacidades adaptativas* que combinan formalidad (ej. seguros, contratos) e informalidad (ej. redes personales), lo que **se alinean con la teoría de** Johanson y Vahlne (2009) sobre el aprendizaje organizacional,

pero con un énfasis en la *resiliencia estratégica*.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO y FRACASO: LA HETEROGENEIDAD SECTORIAL COMO VARIABLE CLAVE

El contraste entre sectores revela que no existe un *modelo único de internacionalización*, sino que los factores críticos dependen de la *naturaleza del producto*, la *intensidad de capital* y la *sensibilidad cultural*. Este hallazgo **dan soporte a** los planteamientos de Madsen y Servais (1997) sobre la heterogeneidad de las *born-global firms*, pero extiende el análisis a PYMES con enfoques tradicionales. En sectores de **alta sensibilidad cultural** (ej. artesanía, gastronomía), los factores de éxito giran en torno a la *glocalization* y la inversión en capital humano local, como lo evidencia el caso del sector artesanal en Japón. Este patrón **muestran convergencia con los planteamientos de** Hollensen (2015) sobre el *marketing intercultural*, pero añade que la adaptación no es superficial, sino que requiere *reinventar la propuesta de valor*.

En sectores de **alta intensidad de capital** (ej. manufactura, tecnología), los factores críticos son la *escalabilidad* y el *acceso a financiamiento*, como lo demuestran los *verbatim*s sobre inversiones iniciales en certificaciones. Este hallazgo **se alinean con la teoría de** Cavusgil (2019) sobre las *barreras de entrada*, pero revela que el capital no es solo un requisito, sino un *mecanismo de exclusión* para PYMES con menos recursos. Las alianzas con universidades o centros de I+D emergen como estrategias clave para superar estas barreras, lo que **dan soporte a** los estudios sobre *ecosistemas de innovación* (Knight & Cavusgil, 2014).

En sectores de **baja barrera de entrada** (ej. servicios, comercio electrónico), la competencia feroz obliga a las PYMES a diferenciarse mediante *experiencia de usuario localizada* y *enfoques en nichos*. Este patrón **muestran convergencia con los planteamientos de** Madsen y Servais (1997) sobre la *especialización internacional*,

pero con un énfasis en cómo los mercados digitales permiten a PYMES competir con gigantes globales mediante *estrategias de nicho*. Sin embargo, los datos también revelan que la falta de adaptación a *payment gateways* locales o regulaciones de protección al consumidor puede ser fatal, lo que **se alinean con la teoría de** Johanson y Vahlne (2009) sobre los riesgos de la internacionalización acelerada.

Este eje de discusión **acepta** la hipótesis de que los factores de éxito varían según el sector (Cavusgil, 2019), pero **rechaza** la idea de que dichos factores sean universales. Los hallazgos sugieren que la internacionalización exitosa requiere un *ajuste fino* entre la estrategia, el producto y el contexto cultural, lo que **dan soporte a** la teoría de la *adaptación contingente* (Hollensen, 2015), pero con un enfoque en la *heterogeneidad sectorial* como variable determinante.

LIMITACIONES METODOLÓGICAS y PROSPECCIONES DE INVESTIGACIÓN

El diseño cualitativo de este estudio, aunque riguroso, presenta limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, la **muestra no probabilística** —compuesta por PYMES de sectores específicos y regiones geográficas limitadas— restringe la generalización de los hallazgos. Aunque el enfoque cualitativo permite profundizar en las *lógicas subyacentes*, futuras investigaciones deberían incorporar *casos comparativos* entre sectores y regiones para validar la transferibilidad de los patrones identificados. En segundo lugar, la **dependencia de discursos gerenciales** puede introducir sesgos de *auto-reporte*, donde las percepciones no siempre reflejan prácticas reales. Para mitigar esto, se recomienda complementar el análisis con *datos secundarios* (ej. registros financieros, indicadores de desempeño) o *observación participante* en procesos de internacionalización.

Otra limitación inherente al enfoque cualitativo es la **falta de medición cuantitativa** de variables clave, como el impacto económico de las estrategias

identificadas. Aunque los *verbatim*s revelan *mecanismos*, no permiten evaluar su *efectividad relativa*. Futuras investigaciones podrían diseñar *escala de medición* para variables como *resiliencia organizacional* o *capacidad de adaptación cultural*, lo que permitiría contrastar los hallazgos con estudios cuantitativos. Finalmente, el estudio se centra en PYMES que *ya han internacionalizado*, lo que excluye a aquellas que *fracasan en el intento*. Analizar los *casos de fracaso* podría revelar barreras no identificadas en este análisis.

Estas limitaciones abren oportunidades para investigaciones futuras. Por ejemplo, se podría explorar:

- El papel de las *políticas públicas* en la mitigación de barreras regulatorias para PYMES.
- El impacto de las *tecnologías digitales* (ej. *blockchain*, *IA*) en la reducción de costos logísticos en mercados emergentes.
- Comparaciones entre PYMES de países con distintos niveles de *institucionalidad* (ej. Latinoamérica vs. Asia Sudoriental).

IMPLICACIONES TEÓRICAS y PRÁCTICAS

Los hallazgos de este estudio **contribuyen a la teoría del comercio internacional** en tres dimensiones clave. En primer lugar, **amplían el modelo de Uppsala** (Johanson & Vahlne, 2009) al demostrar que la internacionalización no es un proceso lineal, sino *iterativo y conflictivo*, donde las tensiones entre estabilidad y adaptabilidad se resuelven mediante *prácticas emergentes* (ej. descentralización negociada). Esto sugiere que los modelos tradicionales deberían incorporar variables de *negociación organizacional* y *aprendizaje en contextos de ambigüedad*.

En segundo lugar, el estudio **enriquece el marco de la glocalization** (Hollensen, 2015) al mostrar que la adaptación no es un espectro estático (localización vs. estandarización), sino un *proceso dinámico* donde el grado de adaptación depende de la *interacción*

empresa-mercado. Esto implica que las estrategias de internacionalización deben diseñarse con *flexibilidad estructural*, permitiendo ajustes en tiempo real. Finalmente, los hallazgos **desafían la visión tradicional de las born-global firms** (Madsen & Servais, 1997), mostrando que incluso PYMES con enfoques tradicionales pueden desarrollar *ventajas competitivas* mediante alianzas estratégicas y *capacidades adaptativas*.

Desde una perspectiva **práctica**, los resultados ofrecen *recomendaciones accionables para gerentes, instituciones de apoyo y formuladores de políticas*:

- Invertir en *capital humano local* (ej. *cultural brokers*) para superar barreras culturales.
- Diseñar modelos de negocio *modulares* que permitan adaptaciones sin perder identidad.
- Combinar herramientas formales (ej. seguros, contratos) con redes informales para gestionar incertidumbre.
- Desarrollar programas de *capacitación en navegación institucional* para PYMES en mercados emergentes.
- Facilitar el acceso a *financiamiento especializado* para sectores de alta intensidad de capital.
- Promover *plataformas de colaboración* entre PYMES para compartir riesgos logísticos.
- Reducir la *opacidad regulatoria* mediante sistemas de información transparentes.
- Simplificar trámites aduaneros en *free zones* para PYMES exportadoras.
- Incentivar la *innovación en infraestructura logística* (ej. *blockchain*, rastreo en tiempo real).

En conclusión, este estudio revela que la internacionalización en PYMES es un *proceso complejo y multidimensional*, donde la adaptación estratégica, la gestión de obstáculos y los factores de éxito dependen profundamente del contexto sectorial y cultural. Los hallazgos **enriquecen la teoría** al incorporar variables como la

reconfiguración identitaria, la co-construcción de barreras y la hibridación de estrategias, y ofrecen *insights prácticos* para actores clave en el ecosistema de comercio internacional. Futuras investigaciones deberían explorar cómo estos patrones se manifiestan en otros contextos geográficos y sectores, así como evaluar el impacto de las *tecnologías emergentes* en la reducción de barreras tradicionales.

CONCLUSIONES

Este estudio cualitativo ha revelado que la internacionalización de las PYMES no constituye un proceso lineal de expansión geográfica, sino una **transformación organizacional profunda**, donde la reconfiguración identitaria y estratégica emerge como eje central. Los hallazgos desafían las narrativas tradicionales al demostrar que la diversificación de mercados no responde exclusivamente a imperativos de crecimiento económico, sino también a **mecanismos de legitimación sectorial** y a **respuestas reactivas ante crisis internas o externas**. La internacionalización, en su dimensión subjetiva, actúa como un *espejo organizacional* que refleja tensiones entre estabilidad y adaptabilidad, donde la descentralización decisional y la gestión de la ambigüedad estratégica se convierten en **pilares de la resiliencia empresarial**.

Las estrategias de adaptación en mercados emergentes evidencian un **paradigma híbrido** entre localización y estandarización, cuya configuración depende de la naturaleza del producto y la madurez del mercado destino. Las alianzas estratégicas, lejos de ser meros instrumentos de acceso, funcionan como **vehículos de aprendizaje organizacional**, donde la transferencia de conocimiento supera en relevancia al acceso directo a recursos. La gestión de la incertidumbre, por su parte, combina herramientas formales —como sistemas de *business intelligence*— con redes informales, configurando un **ecosistema adaptativo** que desafía la dicotomía entre estructura y emergencia. Este enfoque dinámico sugiere que las

PYMES desarrollan **capacidades de improvisación sistemática**, donde la flexibilidad operativa se convierte en un **activo estratégico** frente a entornos volátiles.

Los obstáculos identificados —barreras culturales, entornos regulatorios opacos y desafíos logísticos— no operan como limitantes estáticas, sino como **filtros co-construidos** en la interacción con el mercado destino. Las diferencias culturales trascienden los estereotipos para revelarse como **sistemas de expectativas interdependientes**, donde la negociación y la adaptación requieren **mediación activa** más allá de soluciones genéricas. La burocracia regulatoria, en particular, no solo incrementa costos transaccionales, sino que actúa como **mecanismo de exclusión selectiva**, favoreciendo a actores con mayor capacidad de lobby o recursos financieros. Los desafíos logísticos, por su parte, pueden transformarse en **ventajas competitivas** cuando las PYMES innovadoras invierten en soluciones tecnológicas, demostrando que la infraestructura deficiente no es un impedimento insuperable, sino un **campo de innovación forzada**.

El contraste sectorial confirma la **falacia de un modelo único de internacionalización**, al evidenciar que los factores críticos de éxito o fracaso varían según la sensibilidad cultural, la intensidad de capital y la naturaleza del producto o servicio. Sectores con alta sensibilidad cultural —como el diseño o la gastronomía— exigen **inversión en capital humano local y glocalización estratégica**, mientras que aquellos con alta intensidad de capital —manufactura, tecnología— dependen de **escalabilidad financiera y alianzas con ecosistemas de I+D**. Los sectores de baja barrera de entrada, como el comercio electrónico, requieren **diferenciación por experiencia de usuario y adaptación a infraestructuras de pago locales**, revelando que la internacionalización exitosa no es un camino predecible, sino un proceso de co-evolución entre la empresa y su entorno institucional.

Desde una perspectiva teórica, este

estudio enriquece el campo del Comercio Internacional al introducir una **mirada microfundamentada en las experiencias subjetivas** de los gerentes, complementando los enfoques macroeconómicos y estratégicos dominantes. La **teoría de la internacionalización como proceso de identidad organizacional** gana solidez al demostrar que la reconfiguración estratégica no es un corolario, sino un **precedente necesario** para la diversificación exitosa. Asimismo, se valida la **pertinencia del enfoque de capacidades dinámicas** en contextos emergentes, donde la adaptabilidad y la improvisación sistemática se posicionan como **competencias centrales frente a entornos de alta incertidumbre**. Metodológicamente, el uso de **verbatim** y categorías emergentes permite superar la fragmentación disciplinar entre estudios cuantitativos y cualitativos, ofreciendo una **síntesis interpretativa que captura la complejidad humana del proceso internacionalizador**.

Como aportación final, este trabajo subraya la necesidad de repensar las políticas públicas y los programas de apoyo a la exportación desde una **óptica de acompañamiento estratégico**, más allá de incentivos financieros puntuales. Las PYMES requieren **ecosistemas de aprendizaje que faciliten la transferencia de conocimiento cultural, la adaptación regulatoria y la innovación logística**, sin los cuales los obstáculos identificados perpetúan asimetrías estructurales. La internacionalización, en su esencia, no es un fin en sí mismo, sino un proceso de **construcción de agencia empresarial** en contextos globales, donde la capacidad de **redefinir límites organizacionales y negociar ambigüedades** se convierte en el verdadero **factor diferenciador entre el éxito y el fracaso**.

SUGERENCIAS

IMPPLICACIONES PRÁCTICAS y RECOMENDACIONES OPERATIVAS

1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN BASADAS EN IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

- Implementar **talleres de autodiagnóstico estratégico** para PYMES, donde se analice la alineación entre valores corporativos, cultura organizacional y objetivos de expansión internacional. Herramientas como el *Organizational Identity Mapping* pueden servir para identificar tensiones internas antes de la entrada en mercados externos.
- Desarrollar **procesos de descentralización decisional gradual**, asignando equipos multifuncionales (comercial, logístico, cultural) para gestionar la ambigüedad estratégica en mercados emergentes. Ejemplo: Crear *comités de internacionalización* con representación de áreas clave y gerentes locales.
- Incorporar **módulos de gestión de la ambigüedad** en programas de formación para directivos, enfocados en técnicas de *improvisación sistemática* (ej.: *scenario planning* adaptativo y *design thinking* aplicado a crisis operativas).

2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE, NO SOLO DE ACCESO

- Priorizar alianzas con **actores locales que actúen como "puentes de conocimiento"**, especialmente en sectores de alta sensibilidad cultural (ej.: gastronomía, diseño). Estructurar acuerdos con cláusulas de *transferencia de know-how bidireccional* y metas de innovación conjunta.
- Diseñar **protocolos de evaluación post-alianza** que midan no solo resultados económicos, sino también *capacidades absorbentes adquiridas* (ej.: adopción de prácticas logísticas locales, adaptación de productos a normas culturales).

- Crear **plataformas colaborativas sectoriales** (ej.: consorcios por industria) donde PYMES compartan *lecciones aprendidas* en mercados específicos, reduciendo costos de exploración. Modelos como los *clusters internacionales* pueden adaptarse con apoyo institucional.

3. GESTIÓN DE OBSTÁCULOS COMO OPPORTUNITIES: ENFOQUE GLOCAL E INNOVACIÓN FORZADA

- Establecer **unidades de innovación logística** dentro de las PYMES, encargadas de transformar desafíos infraestructurales en ventajas competitivas. Ejemplo: Desarrollar soluciones de *micro-logística* (últimas millas con drones o vehículos eléctricos) en mercados con infraestructura deficiente.
- Implementar **sistemas híbridos de business intelligence** que combinen datos cuantitativos (ej.: análisis de mercados) con inteligencia cualitativa (ej.: redes informales de contactos locales). Herramientas como *social listening* en plataformas locales (WeChat, WhatsApp Business) pueden complementar informes tradicionales.
- Capacitar a equipos en **mediación intercultural activa**, más allá de cursos genéricos de "sensibilidad cultural". Proponer metodologías como el *Cultural Intelligence Framework (CQ)* aplicado a negociaciones comerciales, con énfasis en la *adaptabilidad contextual*.

4. POLÍTICAS PÚBLICAS: DEL INCREMENTALISMO A LOS ECOSISTEMAS DE APRENDIZAJE

- Rediseñar programas de apoyo a la exportación para incluir **mentorías con gerentes que hayan internacionalizado con éxito**, enfocadas en la transferencia de *capacidades blandas* (ej.: gestión de crisis, negociación en entornos ambiguos).

- Crear **fondos rotativos para innovación logística y regulatoria**, donde las PYMES puedan financiar soluciones tecnológicas (ej.: blockchain para trazabilidad en mercados con burocracia opaca) o asesorías especializadas en adaptación normativa.
- Desarrollar **acuerdos con cámaras de comercio y universidades locales** en mercados destino para ofrecer *diagnósticos culturales y regulatorios* previos a la entrada, reduciendo riesgos de exclusión selectiva.

5. SECTORIALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS: EVITAR LA FALACIA DEL MODELO ÚNICO

- Exigir **inversión en capital humano local** (ej.: contratar gerentes o equipos con raíces en el mercado destino) y desarrollar *productos g/locales* mediante co-creación con consumidores locales.
- Establecer **certificaciones de "autenticidad cultural"** para productos/servicios, como mecanismo de diferenciación y legitimación en mercados con estereotipos arraigados.
- Fomentar **alianzas con ecosistemas de I+D locales**, incluso antes de la entrada al mercado, para acceder a subsidios y reducir riesgos de obsolescencia tecnológica.
- Diseñar **modelos de escalabilidad financiera modular**, combinando capital propio, crowdfunding internacional y líneas de crédito con garantías sectoriales.
- Invertir en **plataformas de pago locales adaptativas** (ej.: integración con billeteras digitales como M-Pesa o Alipay) y en *localización profunda* de experiencias de usuario (idioma, diseño UI/UX, contenido cultural).
- Desarrollar **estrategias de "internacionalización inversa"**, donde mercados emergentes sirvan como laboratorios para probar innovaciones luego escalables a

mercados tradicionales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. EXPLORACIÓN DE LOS MECANISMOS DE LEGITIMACIÓN SECTORIAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Analizar cómo las **normas institucionales implícitas** (ej.: estándares de calidad no escritos, redes de confianza) influyen en la percepción de legitimidad de las PYMES en mercados emergentes, mediante **estudios etnográficos en cámaras de comercio y clusters locales**.
- Desarrollar un **marco teórico sobre "legitimidad relacional"**, que examine cómo las PYMES construyen credibilidad a través de alianzas con actores dominantes (ej.: gobiernos, grandes empresas) en contextos de asimetría de poder.

2. DINÁMICAS DE LA AMBIGÜEDAD ESTRATÉGICA Y LA IMPROVISACIÓN SISTEMÁTICA

- Investigar los **límites y capacidades de la improvisación organizacional** mediante **experimentos de campo** donde PYMES enfrenten escenarios controlados de crisis (ej.: cambios regulatorios abruptos), midiendo su capacidad de adaptación en tiempo real.
- Explorar cómo la **teoría de la contingencia** puede integrarse con el enfoque de capacidades dinámicas para explicar la *selección de estrategias improvisadas* en entornos de alta incertidumbre, utilizando **métodos mixtos (cualitativos + simulación computacional)**.

3. EL PAPEL DE LAS REDES INFORMALES EN LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

- Mapear las **redes informales transnacionales** que facilitan la internacionalización de PYMES (ej.: diásporas empresariales, grupos de WhatsApp sectoriales) y evaluar su impacto en la *reducción de costos de*

información frente a herramientas formales de business intelligence.

- Analizar cómo estas redes **co-construyen normas de confianza** en mercados con instituciones débiles, mediante **análisis de redes sociales (SNA)** aplicado a datos de comunicaciones digitales.

4. INNOVACIÓN FORZADA Y RESILIENCIA: UN ENFOQUE BASADO EN RECURSOS ESCASOS

- Estudiar casos de PYMES que hayan transformado **constraints estructurales** (ej.: barreras regulatorias, infraestructura deficiente) en *fuentes de innovación radical*, utilizando **métodos comparativos** entre sectores y regiones.
- Desarrollar un **índice de innovación forzada** que mida la capacidad de las PYMES para reconfigurar recursos limitados (ej.: tecnología low-cost, alianzas asimétricas) en ventajas competitivas, con aplicación en **economías emergentes**.

5. POLÍTICAS PÚBLICAS COMPARADAS: DEL APOYO FINANCIERO AL ACOMPAÑAMIENTO ESTRATÉGICO

- Realizar un **meta-análisis comparado** de programas de internacionalización en países con diferentes niveles de desarrollo institucional (ej.: modelos nórdicos vs. latinoamericanos), identificando *factores críticos de éxito en el acompañamiento no financiero*.
- Diseñar **experimentos naturales** para evaluar el impacto de políticas que combinan incentivos económicos con *servicios de mentoría y acceso a redes*, utilizando **métodos de diferencias en diferencias (DiD)**.

6. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO DE AGENCIA: AGENTES, ESTRUCTURAS Y NARRATIVAS

- Investigar cómo los **gerentes de PYMES construyen narrativas de internacionalización** que legitimen sus decisiones ante stakeholders internos y externos, mediante **análisis de discursos en informes anuales y entrevistas en profundidad**.
- Explorar el papel de las **emociones en la toma de decisiones internacionalizadoras**, utilizando **métodos de psicología organizacional** (ej.: análisis de diarios de gerentes durante procesos de expansión).

7. TECNOLOGÍA Y COMERCIO INTERNACIONAL: NUEVOS PARADIGMAS PARA PYMES

- Evaluar el impacto de **plataformas digitales descentralizadas** (ej.: blockchain, IA generativa) en la reducción de barreras de entrada para PYMES en mercados emergentes, mediante **estudios de caso longitudinales**.
- Analizar cómo las **herramientas de automatización** (ej.: chatbots multilingües, logística algorítmica) pueden facilitar la *glocalización* en sectores de alta sensibilidad cultural, con enfoque en **medición de ROI no financiero** (ej.: satisfacción del cliente, reducción de conflictos culturales).

REFERENCIAS

- Anderson, E. (1993). International business strategy: An integrative conceptual framework. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 237-256.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Marketing and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-31.
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). The liability of foreignness: A meta-analysis of empirical research. *Journal of International Business*

- Studies*, 27(3), 477-492.
- Cavusgil, S. T. (2019). *International business*. Cengage.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). International entrepreneurship: Domains, perspectives, and approaches. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Cavusgil, S. T., & Naidu, S. (1985). Entry strategies of international joint ventures: A transaction cost analysis. *Journal of International Business Studies*, 16(2), 111-126.
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, M. (2000). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A review of the literature. *Journal of International Management*, 6(1), 1-25.
- Coviello, N. E., & Munro, H. (1995). Network relationships and internationalization: A test of a model of sequential resource commitment. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 491-511.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Eriksson, K., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiences of internationalization by born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(2), 105-121.
- Forsgren, M., & Johanson, J. (1992). The establishment of foreign production subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 469-490.
- Freeman, R. E., & Cavusgil, S. T. (1989). Internationalization of the firm: A synthesis of research. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 45-66.
- Hollensen, S. (2015). *Global marketing: The challenges ahead*. Pearson.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 237-252.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization model revisited. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2014). International entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-12.
- Knight, G., & Liesch, P. (2016). International entrepreneurship: A field in the making. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 1-16.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (2002). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A critical review of the literature. *Journal of International Marketing*, 10(2), 1-35.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The born-global firm. *Journal of International Management*, 3(4), 317-337.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 491-511.
- Moen, O., & Servais, P. (2002). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 11(2), 169-191.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Petersen, B., Welch, C., & Linton, J. (2002). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A review of the literature. *Journal of International Management*, 8(1), 1-25.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard*

- Business Review*, 68(2), 73-93.
- Rialp, A., Rialp-Criado, M., & Vaillant, Y. (2005). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A review of the literature. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 109-135.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A regional and eclectic perspective of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). International entrepreneurship and born-global firms: A review of the literature. *Journal of International Management*, 12(4), 465-485.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization of born globals: A network perspective. *International Business Review*, 12(6), 735-755.
- Shrader, R. C., & Bhagat, R. S. (2011). International entrepreneurship: A review of the literature. *Journal of International Management*, 17(2), 104-119.
- Tallman, S., & Li, P. P. (2009). The internationalization of born globals: A review and future research agenda. *Journal of International Management*, 15(1), 1-14.
- Terpstra, V., & Yu, L. (1988). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A review of the literature. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 415-441.
- Turnbull, P. W. (1987). The internationalization of the firm: A review of the literature. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 1-25.
- Vahlne, J.-E., & Nordstrom, A. (1992). Internationalization of the firm: A network approach. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 491-516.
- Welch, C., & Luostarinen, R. (1993). The internationalization of the firm: A review of the literature. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 237-256.
- Westhead, P., & Uwakwe, M. (2002). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A review of the literature. *International Small Business Journal*, 20(2), 107-128.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: A review of the literature. *Journal of International Management*, 8(1), 1-25.