





## Pequeñas y medianas empresas latinoamericanas: Dificultades de Internacionalización

### Latin American small and medium enterprises: Internationalization Difficulties

Nicole Carolina Peralta-Jiménez  
Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador  
[nicoleperalta@es.uazuay.edu.ec](mailto:nicoleperalta@es.uazuay.edu.ec)  
 <https://orcid.org/0000-0002-8592-0214>

Luis Bernardo Tonon-Ordóñez  
Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador  
[ltoton@uazuay.edu.ec](mailto:ltoton@uazuay.edu.ec)  
 <https://orcid.org/0000-0003-2360-9911>

Recepción: 06/06/2022 | Aceptación: 25/08/2022 | Publicación: 10/09/2022

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Peralta-Jiménez, N. C., y Tonon-Ordóñez, L. B. (2022). Pequeñas y medianas empresas latinoamericanas: Dificultades de Internacionalización. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 155-176. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2102>

#### Resumen

Para las pequeñas y medianas empresas, Pymes, nacidas en Latinoamérica, internacionalizarse puede representar dificultades. A fin de crear un aporte a la literatura existente sobre el tema y una base para la generación de nuevos conocimientos, se realizó una revisión sistemática sobre estas dificultades. A partir de las bases de datos: Scopus, Scielo, Elsevier y Redalyc se logró obtener 880 resultados, correspondientes al periodo comprendido entre los años 2000 y 2021, con excepciones puntuales. Estos resultados se filtraron para obtener una lista final de 67 fuentes, cuyo contenido contribuyó a la comprensión de la temática planteada. Determinando así, que, las principales dificultades con las que se pueden encontrar estas Pymes nacidas en países de América Latina y el Caribe son; financiamiento poco disponible; un marco jurídico mal regulado e instituciones poco estables, lo que genera inseguridad para los inversionistas potenciales;

innovación insuficiente, resistencia a la transformación y poco conocimiento sobre el mercado; y escaso acceso a personal debidamente cualificado.

**Palabras claves:** internacionalización; Latinoamérica; Pymes.

### **Abstract**

For small and medium enterprises (SMEs) born in Latin America, internationalization can represent difficulties. In order to create a contribution to the existing literature on the subject and a basis for the generation of new knowledge, a systematic review of these difficulties was carried out. From the databases: Scopus, Scielo, Elsevier and Redalyc, it was possible to obtain 880 results, corresponding to the period between 2000 and 2021, with specific exceptions. These results were filtered to obtain a final list of 67 sources whose content contributed to the understanding of the proposed topic. Thus determining that the main difficulties that these SMEs born in Latin American and Caribbean countries may encounter are; little financing availability; a poorly regulated legal framework and unstable institutions, which creates insecurity for potential investors; insufficient innovation, resistance to transformation and little knowledge about the market; as well as, limited access to duly qualified personnel.

**Keywords:** internationalization; Latin America; SMEs.

### **Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas son parte importante de la economía de un país, por lo que, su desarrollo influye en que dicha economía crezca o no; para ello, generalmente, deben pasar por algún proceso de internacionalización, que permita acelerar su desarrollo y el del país al que pertenecen, creando ventajas competitivas para ambos (Guillén y García-Canal, 2009; Acuña *et al.*, 2019).

Latinoamérica es una región rica en recursos naturales, cultura y empresas en desarrollo; por ello, llama la atención que la gran mayoría de los países que la componen aún no se hayan desarrollado al nivel de su potencial. Si bien, existen diferentes motivantes para este resultado, cuando se hace referencia al desarrollo empresarial, la limitada internacionalización es un interesante factor de análisis. Una vez que una empresa alcanza el desarrollo de actividades transfronterizas, de acuerdo a su regionalidad, podría categorizarse dentro de una de tres clases principales:

Las *Multinacionales*, entendidas como aquellas que participan en inversión extranjera directa, control y administración de actividades en otros países, mayormente dentro de un mismo continente (Esteves, 2000). Las *Transnacionales*, con una notoria presencia de actividades directas de producción y negocios en el extranjero, enfocadas a largo plazo y, generalmente, referidas a empresas presentes en diferentes continentes (Ietto-Gillies, 2019). Finalmente, las empresas *Globales*, presentes alrededor del globo; sus actividades funcionan de manera coordinada y jurídicamente independiente en torno a una meta común (Peng, 2018). No obstante, cabe recalcar que estos tres términos suelen utilizarse de manera intercambiable.

De manera general, suele entenderse a la internacionalización como un proceso constante que toma la forma de exportaciones exclusivamente; no obstante, según autores como Pukall y Calabrò (2014) es un proceso dinámico y que se adapta a los cambios que sufren las variables

intervinientes. A pesar de que el tema de la internacionalización ha sido ampliamente abordado, el enfoque dirigido hacia Pymes, principalmente latinoamericanas, es considerablemente escaso.

Si bien, el concepto de Pyme aún puede considerarse en desarrollo, Pavón *et al.* (2019), concuerdan con la Comunidad Andina de Naciones (CAN, 2008) en que para que una empresa pueda categorizarse como Pyme, debe ser formal, constituida legalmente y/o registrada ante las autoridades pertinentes. En adición, se espera que lleve apropiadamente sus registros contables y mantenga aportes a la seguridad social. Además, la CAN plantea que una Pyme debe encontrarse dentro de los umbrales establecidos en el art. 3 de su decisión 702, de personal ocupado de entre 10 y 199 personas y valor bruto de ventas anuales de entre 100.001 y 5.000.000 dólares americanos. No obstante, existen diferencias en cuanto a los elementos que describen una Pyme, diferencias influenciadas por aspectos como, el tamaño de la economía del país al que pertenecen, así como características individuales de la empresa (Álvarez y Durán, 2009).

Por consiguiente, el propósito del desarrollo de esta investigación es hacer una contribución a la información existente, mediante la determinación de las dificultades a las que se pueden enfrentar pequeñas y medianas empresas de origen latinoamericano al incurrir en el proceso de internacionalización. Describiendo los procesos de internacionalización de estas pequeñas y medianas empresas e identificando los problemas que tienen en su internacionalización. Cabe señalar que, lamentablemente, algunas empresas se quedan atascadas justo antes de una gran oportunidad, por no haber realizado ciertas previsiones, perfectamente posibles de haber tenido la información pertinente.

## Revisión de literatura

### Conceptualización de la internacionalización

Internacionalización es un concepto amplio dadas sus aplicaciones; es más, aún no se ha encontrado una definición única; por tanto, para su comprensión se han desarrollado diferentes teorías, enfoques y modelos. Desde el punto de vista general, puede entenderse como la decisión que una empresa toma, con el objeto de dirigirse a uno o más mercados que se encuentran geográficamente externos a su localización original.

La Internacionalización también puede entenderse desde la forma altamente compleja de desarrollo y crecimiento empresarial, a partir de la cual, se genera la multinacionalización, considerando que esto forma una autoridad compartida entre el país de origen y los extranjeros, sobre los productos y servicios producidos; esto es posible gracias a la existencia de una filial compuesta por actividades que generan valor añadido en el exterior (Villarreal, 2005; Medina, 2005).

Por otro lado, Liu y Ko (2017), hablaron de la internacionalización como un proceso de organización y utilización de recursos económicos comprendidos como capital, labor, materia prima, mercado, gestión empresarial e información. En cambio, desde una perspectiva más práctica, modelos como el *Uppsala* desarrollado por Johanson y Vahlne (1977 y 2009), distinguieron dos direcciones para la internacionalización; una participación creciente de la empresa en un país extranjero individual y el establecimiento sucesivo de operaciones en nuevos

países, determinando que la internacionalización es producto de una serie de decisiones incrementales (Welch y Luostarinen, 1988). Además, Johanson y Vahlne (2017) trazaron un proceso básico de internacionalización, denominado, cadena de establecimientos. Inicia con la recepción de pedidos realizados por clientes en mercados extranjeros; a partir del crecimiento de estos, se forma una relación con un agente o distribuidor externo. En consecuencia, la empresa puede y necesita permitirse establecer una subsidiaria de ventas, a lo que le sigue el establecimiento de operaciones locales de fabricación.

De manera similar, Martínez (2009) propuso un desarrollo en base al nivel de compromiso adquirido, en tres fases: *Pre-compromiso*, previo a la generación de exportaciones; *Inicial*, establecimiento de exportaciones esporádicas con potencial de crecimiento, pero, dificultades de cumplimiento; y, *Avanzada*, que involucra compromiso con prácticas de exportación regulares, entre ellas, el establecimiento de subsidiarias de venta o producción.

Mientras tanto, el Paradigma Ecléctico o, modelo OLI, de Dunning (2001) creó un punto de vista similar pero encaminado hacia aplicación y desarrollo. Centrado en la extensión y patrones que una empresa sigue para la producción internacional de actividades a partir de tres pilares: *ownership* (propiedad), generalmente, refiriéndose a las ventajas que una firma o empresa puede tener, por sobre otras de diferente nacionalidad; *location* (ubicación), como el punto hasta el que una firma puede decidirse a ubicar sus actividades en suelos extranjeros, considerando el valor añadido que esto le signifique; *internalization* (internalización), en referencia a la medida en que una firma considera que le es beneficioso internalizar actividades en lugar de desarrollarlas a través de agentes externos.

Por lo tanto, antes de buscar la internacionalización, una empresa debe fortalecer sus ventajas competitivas, mientras sus actividades de internacionalización producen beneficios a manera de complemento, más no de reemplazo de las actividades que ya realiza. Además, a fin de que este proceso se pueda considerar factible, será necesario analizar varios aspectos del país receptor de inversión, principalmente, el que se ofrezca una ventaja comparativa, hasta cierto nivel monopolística, sobre el país inversor (Kojima, 1982; Casson, 2016).

Porter (1990) apoyó esta perspectiva, mencionando que para que una compañía pueda alcanzar el éxito internacionalmente, debe crear una estrategia individualizada y específica a los intereses de la empresa, basados en una premisa en particular, innovación, y el alcance de ventajas competitivas en constante desarrollo. Un caso particular, es el de Estados Unidos y Japón; mientras Estados Unidos se limitó a trasladar sus labores de producción a países donde le resultaba más barato, comprometiendo así factores de desarrollo, Japón optó por desarrollar una producción que elimina la mano de obra mediante automatización.

Desde este contexto, se interpreta como concepto de internacionalización, al proceso de mejoramiento competitivo empresarial que sigue una institución o entidad de acuerdo a sus circunstancias individuales, para establecer actividades en uno o más países diferentes a aquel en el que nació; para que se pueda considerar exitoso este proceso, el país receptor de inversión debe ofrecer ventajas competitivas y comparativas a la empresa, de acuerdo a sus necesidades y conveniencia.

## Esquematación del proceso de internacionalización

Previo al desarrollo de planes y proyecciones es esencial identificar qué clase de cultura va a tener la empresa en su estado de multinacional. Schmid (2018), propuso cuatro opciones: *etnocéntrica*, en la que la cultura del país de origen se impone a manera monopolística en todas las subsidiarias de la empresa; *policéntrica*, basada en la cultura y costumbres locales; *regiocéntrica*, basada ligeramente en la cultura nativa de la empresa, y principalmente, en la cultura de la región en la que se encuentra cada subsidiaria; o *geocéntrica*, en la que se crea una fusión simbiótica de las experiencias, cultura y valores de ambos lugares.

A continuación, la etapa de planeación, de acuerdo a Welch y Welch (1996), la gerencia debe crear un plan estratégico que dé cabida a los siguientes aspectos: el desarrollo de una base estratégica; una estrategia flexible, que dé apertura a la toma de decisiones en base a como avance el proyecto; inclusión adecuada del contexto externo, y su influencia presente y futura; y manejo estratégico de redes o *networking*; todo esto, considerando los riesgos, incertidumbre, tiempo, grados de control, y el compromiso que se van generando durante la puesta en marcha del plan de internacionalización.

La Pyme latinoamericana, suele tener una visión muy oportunista y muy poco estratégica. En la búsqueda casi exclusiva de diversificación de mercados como método de internacionalización, tiende a expandirse hacia países con una distancia psíquica pequeña. Interpretada por Martínez (2016) como las barreras formadas por las características que singularizan a cada país, relacionadas generalmente con factores culturales, cuya identificación es necesaria para la ejecución de operaciones comerciales en mercados extranjeros (Geldres *et al.*, 2011). Por lo tanto, la alternativa es la búsqueda de conocimientos e innovación.

La selección de una estrategia dependerá de las circunstancias de la empresa y su entorno. Por ejemplo, la adquisición como en el caso de Adidas y Reebok en 2006. El gigante alemán eligió la adquisición que ofrecía ventajas como la ampliación de cuota de mercado o la reducción de costos debido a un elevado poder de negociación; a fin de reducir la brecha entre Adidas y el líder de mercado Nike (Schmid, *et al.*, 2018). Por otro lado, se encuentra Lenovo, empresa china establecida internacionalmente, empleando también la adquisición complementada mediante *joint ventures* y alianzas estratégicas. La ventaja fue que sus operaciones iniciales se desarrollaron en un entorno de fomento al crecimiento tecnológico y la globalización (Schmid y Polat, 2018).

Otra opción estratégica es la fusión que, entre otras (adquisición, Inversión Extranjera Directa Greenfield, alianzas estratégicas) fue usada por el grupo Bimbo, luego de haberse establecido fuertemente en su nativo mercado mexicano. A fin de fortalecerse como empresa y elevar su imagen, empleó estrategias adicionales como: las exportaciones directas y construcción de subsidiarias para ingresar al mercado norteamericano; adquisición de compañías propiamente asentadas en Latinoamérica; y para su ingreso al continente asiático y parte del norte americano se volcó principalmente a las adquisiciones por etapas. (Vélez, 2013).

Moreno y Torres (2017) respaldaron a la internacionalización como un proceso individualizado, mediante una estrategia que trata de alejarse de un punto de vista fijo y estático.

Es decir, si bien se basaron en los modelos más utilizados de internacionalización, como el *Uppsala*, su enfoque se dirigió hacia la experiencia como base para la construcción del proceso, manejando hasta cierto punto un método de prueba y error. Fundamentando la toma de decisiones en principios de adaptabilidad, confianza mutua, paciencia, trabajo coordinado y entendimiento de la economía de la zona. Prestando constante atención a todos sus clientes que, intencionalmente eran empresas y no consumidores finales; pues valoraban más el servicio que se les ofrecía y los subsecuentes beneficios, que los costos que se les generarían.

Por otro lado, Felzensztein *et al.* (2021) presentaron un estudio basado en factores como el rol de la libertad económica, tamaño de la empresa y su relación con la velocidad de internacionalización. Se determinó que un desarrollo y buen manejo de instituciones gubernamentales tuvieron un efecto positivo en la internacionalización de Pymes, proceso considerado como poco desarrollado en Latinoamérica. Otro factor de peso es que los directivos posean experiencia previa en el desarrollo de la internacionalización, junto con su orientación global, con capacidades innovativas y proactivas, ventaja que mostró mejores efectos en empresas de mayor tamaño. Si bien también se consideró importante que se realicen procesos de entrenamiento con quienes se encargan de tomar las decisiones gerenciales y estratégicas, esto puede no ser suficiente. Los autores hicieron una interesante comparación con el sistema gubernamental chino; en este país, las Pymes pueden permitirse confiar en la estabilidad de su gobierno, sus políticas y apoyo. Mientras que, en zonas como Latinoamérica, la falta de estabilidad política representó más bien un factor contribuyente a la necesidad de buscar internacionalización a fin de encontrar otros países que provean ventajas competitivas relacionadas a la estabilidad (Felzensztein *et al.*, 2015; Escandón *et al.*, 2019).

A fin de poder alcanzar éxito en la expansión territorial de una empresa se deben identificar ciertos principios que, usualmente son pasados por alto. Por ejemplo, en el caso de la ubicación de la empresa, se consideran aspectos como los costos, accesibilidad, entre otros. Sin embargo, es digno de consideración el efecto tanto de los vacíos institucionales formales, como de la existencia de instituciones informales. Gil-Barragán y López-Sánchez (2021) demostraron que la existencia de estos vacíos previene a las empresas de la oportunidad de obtener recursos estratégicos, conocimiento, ventajas competitivas, innovación; es decir, desacelera el proceso de internacionalización. Por otro lado, las instituciones informales, relativamente comunes en países en vías de desarrollo, representaron una ventaja estratégica a partir de la cual, las empresas se comunican e impulsan entre sí; funcionan teniendo como base culturas en las que son especialmente importantes la confianza y el respeto. Estos autores también dan importancia a la innovación y comprobaron que acelera el proceso si se combina con aportes de los clientes. Además, considerando las circunstancias ambientales actuales, poseer certificaciones de sustentabilidad social y ambiental que provee considerables ventajas para la aceptación de los productos o servicios de una empresa en internacionalización.

### **Metodología**

Para el desarrollo de esta revisión sistémica se empleó el método PRISMA, en base a las direcciones planteadas por los autores Page *et al.* (2021). Este método se compone por una lista de verificación compuesta por 27 ítems y un diagrama de flujo. No obstante, es digno de mención

que debido a la naturaleza de esta revisión no todos los elementos de esta lista aplican, aquellos que sí, serán a continuación abordados.

## **Criterios de Elegibilidad**

Se incluyeron referencias con base a la relevancia de su contenido y fecha de publicación, agrupando las fuentes de acuerdo a las áreas a las que hacían referencia, tanto en inglés como en español. En base a un periodo de búsqueda limitado a los años comprendidos entre 2016 y 2021; no obstante, la información obtenida fue insuficiente, por lo que, fue necesario ampliar el periodo de búsqueda para incluir los años comprendidos entre 2000 y 2021. Subsecuentemente, se realizaron excepciones ya que ciertas fuentes se consideraron como artículos semilla y su contenido de alta relevancia. Se incluyeron 59 artículos indexados. Adicionalmente, a fin de contribuir al mejor desarrollo de ciertos conceptos se consideró necesario integrar 6 libros, 1 documento institucional y 1 tesis doctoral; estos, en sumatoria de los artículos científicos previamente mencionados, permitieron que fueran 67 las referencias empleadas en el desarrollo de este artículo.

## **Búsqueda**

El argumento teórico se sustentó en una compilación de artículos científicos de carácter cualitativo, obtenido a través de la revisión de diferentes bases de datos que incluyen: Scopus, Redalyc, Scielo, Springer y Elsevier, entre junio de 2021 a marzo de 2022. Se incurrió en una investigación inicial para definir el enfoque de la internacionalización, esta etapa permitió dar paso al análisis de las posibles dificultades a generarse para pequeñas y medianas empresas de origen latinoamericano al tomar parte en este proceso. En cuanto al proceso en sí, se realizaron, una búsqueda inicial y una segunda más específica, la primera dio como resultado 30 referencias, consideradas insuficientes. Por tanto, la segunda, se realizó empleando términos específicos en los idiomas inglés y español, como términos de búsqueda combinando las palabras “internacionalización”, “Pymes” e “internationalization”, “SMEs”, que arrojaron 861 y 19 resultados respectivamente, comprendidos por artículos de carácter científico.

Adicionalmente, se realizó un primer filtrado a partir de la lectura del resumen correspondiente, a lo que le siguió un segundo filtrado realizado a partir de la lectura completa de los artículos resultantes del primero. Estos últimos fueron fichados, organizados e introducidos en la redacción de la revisión de literatura.

## **Riesgo de Sesgo**

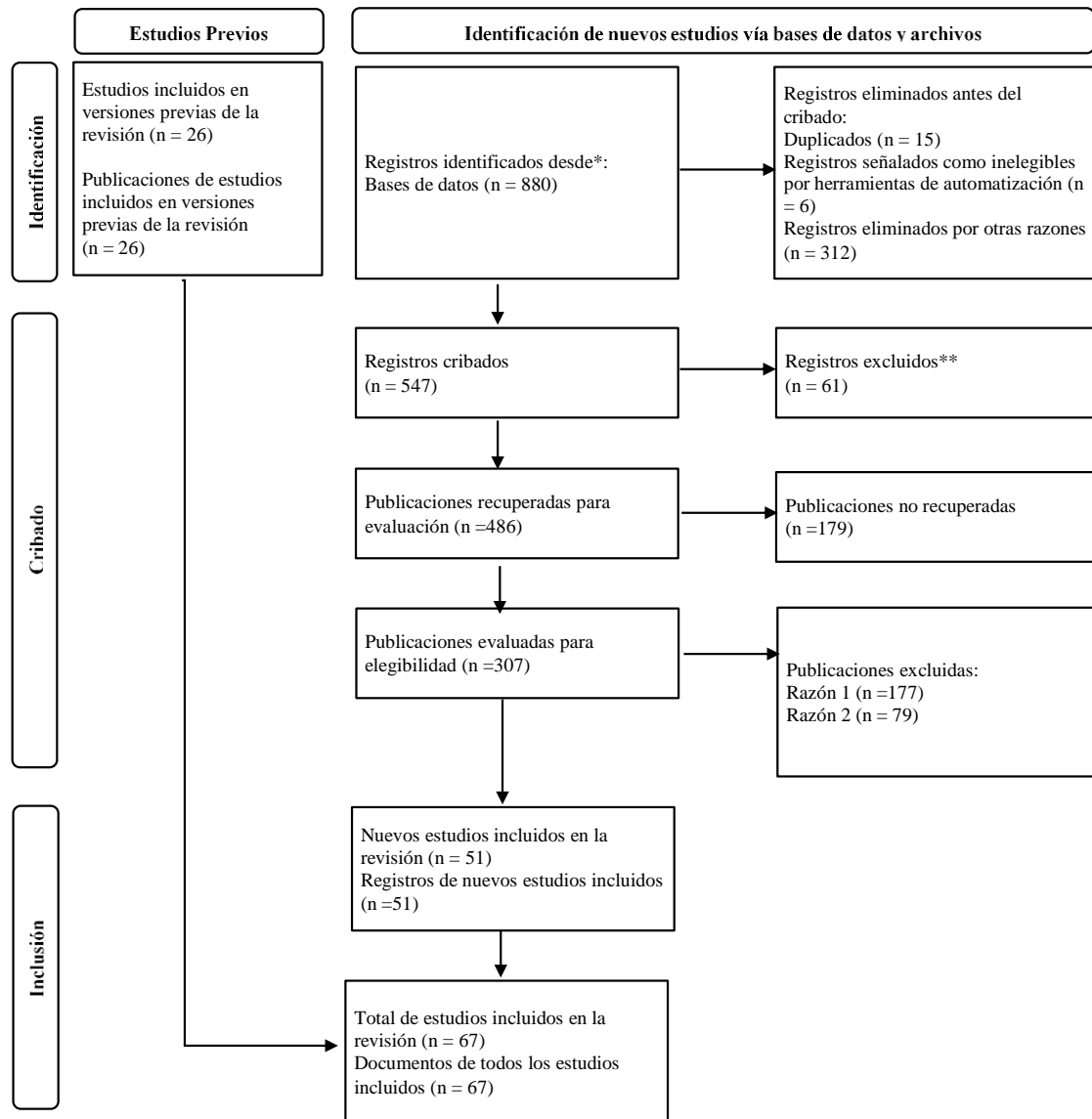
El riesgo de sesgo dentro de esta revisión fue evaluado mediante un análisis tripartito dirigido hacia los sesgos de selección, publicación y notificación selectiva. Los riesgos de sesgo de selección y notificación selectiva van considerablemente de la mano pues implican un riesgo de que la inclusión o exclusión de ciertos estudios pudiera inclinar los resultados de la revisión hacia cierta perspectiva en particular. Por otro lado, el riesgo de sesgo de publicación examina la posibilidad de que se omitan estudios que pudiesen beneficiar el desarrollo de la revisión. Es importante considerar que la escasez de información existente hizo que sea necesaria la expansión del periodo de búsqueda lo que genera un riesgo de generar alguno de estos sesgos.

## Resultados de la búsqueda

Los estudios seleccionados se incluyeron como referencias en base a la relevancia de su contenido y fecha de publicación, agrupando las fuentes de acuerdo a las áreas a las que hacían referencia. Se encontró un gran número de estudios que parecían útiles pero factores como su antigüedad los dejaron fuera de la revisión. En su mayoría los datos tomados correspondían a las secciones de resultados, discusión, conclusiones y en limitadas ocasiones a las recomendaciones. Todo esto a partir de las 880 referencias originalmente encontradas cuyo proceso de filtrado se puede ver descrito en el siguiente diagrama:

**Figura 1**

*Diagrama de flujo PRISMA*





## Resultados

### Dificultades para la internacionalización de Pymes latinoamericanas

Una vez claro el argumento teórico de la internacionalización y establecidos los parámetros generales que se ha de seguir en este proceso, es momento de considerar las ocurrencias a las que se podrán enfrentar las Pymes latinoamericanas. Si bien, un plan bien establecido provee cierta seguridad, en un mundo imperfecto no se puede esperar un resultado perfecto; por consiguiente, conocer al menos un amplio espectro de las dificultades que se pueden esperar, traerá ventajas significativas.

Kubíčková y Toulová (2013) consideraron que estas posibles barreras pueden dividirse en dos categorías: *factores internos del negocio*, es decir, recursos y capacidades; y, *factores externos*, originarias del entorno en el que se desarrollan o proponen desarrollar las operaciones empresariales. No obstante, independientemente de su procedencia, determinaron las principales dificultades como: dificultad para encontrar oportunidades de negocios en el extranjero, dificultad para establecer contactos con clientes en el mercado extranjero, costos excesivos de transporte de la mercancía, falta de información para un análisis de mercado, falta de apoyo, fuertes normas técnicas, sanitarias y de seguridad en el extranjero, dificultad para generar precios competitivos, falta de personal capacitado, dificultad para obtener una representación extranjera confiable, falta de tiempo del gerente para buscar y analizar las opciones de entrada al mercado, necesidad de mejorar la calidad del producto manteniendo el nivel de precios actual, necesidad de desarrollar productos nuevos para el mercado exterior y la falta de capital para exportaciones. En términos generales, se trata de áreas relacionadas a finanzas, administración interna, normativa extranjera y conocimiento del mercado (Korsakienė y Tvaronavičienė, 2012).

Internacionalizar una empresa implica considerables costos; inhabilidad de cubrirlos naturalmente le generaría estragos, especialmente, cuando surgen una vez que se ha dado inicio al desarrollo de operaciones en el extranjero. La internacionalización sigue un proceso a manera de cadena, al faltar un eslabón, se corta; así mismo, la no obtención de recursos financieros genera un problema para el cumplimiento del resto del proceso. Además, cuando se trata de una empresa de tamaño reducido, las instituciones financieras pueden mostrarse reacias a proporcionar fondos y puede ser difícil encontrar personal calificado que esté dispuesto a trabajar bajo dichas condiciones (Fonseca-Feris y Fleitas-Alvarez, 2020).

Adicionalmente, al introducirse en otro país, una empresa, como extranjera, necesita conseguir conocimientos que los locales ya poseen; esto, naturalmente, le cuesta dinero y la coloca en desventaja. Parte de los primeros aspectos que se descubren al generar una investigación sobre un nuevo territorio, son los aspectos políticos que rigen, que en muchas ocasiones son de carácter proteccionista, con elevados impuestos e inconvenientes tasas de cambio (Hymer, 1960).

Asimismo, se podría encontrar la presencia de un sistema político inestable, en ciertos casos, con tendencia a la expropiación. Pues las instituciones que se supone están a cargo de un desarrollo ordenado del comercio son vulnerables, con vacíos institucionales y una pobre

infraestructura que favorece la existencia de corrupción y negocios informales (Cardoza *et al.*, 2016). Es decir, no proveen la asistencia necesaria para un desarrollo fluido de las empresas locales, haciendo que se deba buscar asistencia del sector privado. No obstante, para ciertas Pymes provenientes de países con economías y sistemas políticos considerados en desarrollo, este factor podría representar una ventaja. Pues estarán preparadas para enfrentarse a situaciones similares, fuera de su territorio (Hymer, 1960; Cuervo-Cazurra y Genc 2007; Torkkeli y Fuerst, 2018)

Las PyMes tienden a caracterizarse por un tinte de informalidad; es decir, aspectos como el conocimiento sobre las normas nacionales e internacionales de comercio, seguridad y calidad no son apropiadamente abordados; por lo tanto, su cumplimiento se ve afectado, comúnmente, por personal poco calificado para identificar, comprender y cumplir estas normas, teniendo consecuencias como: capital limitado, costos irrecuperables, barreras a la información, entre otros (Fonseca-Feris y Fleitas-Alvarez, 2020).

Otro factor de peso relacionado al entorno extranjero es el riesgo financiero relacionado a las condiciones macroeconómicas, riesgo país, riesgo operativo y riesgo crediticio, que comprometen la rentabilidad y la liquidez de la empresa. Causados por; la existencia de una relación no proporcional entre, el aumento en el nivel de ingresos y los costos operacionales; desconocimiento del mercado; y dificultades para generar especialización en los recursos humanos. Esto último, provocado por la existencia de un sistema y estructura de planeación débil que, en lugar de crear un plan a futuro con las debidas contingencias, emplea su tiempo solucionando inconvenientes provocados por una planeación deficiente (Estrada *et al.*, 2020; Dalla y El, 2017)

Otro talón de Aquiles en el crecimiento de las Pymes es el desincentivo a la innovación, en lo que a procesamiento de materia prima se refiere y a un manejo deficiente de ciencias, tecnologías e información, que se traduce en falta de competitividad. Un sistema de manejo de información, bien diseñado, es indispensable para empresas de gran tamaño y para una transformación en estas. Dado que provee información actualizada del mercado y de la posición que la empresa ocupa, permite crear una base para alcanzar las metas de la empresa, ante los ojos, del mercado, los inversionistas y los grupos de interés (Levy y Powell, 2005; Rosales y Herreros, 2017).

La figura del emprendedor, tiene una especial importancia en este proceso, pues, representa a quien asume riesgos y enfrenta las dificultades del mercado. Para Morales y Pineda (2015), los emprendedores buscan generar una estrategia con los atributos del producto o servicio que ofrecen, sin embargo, se ven limitados por aspectos como la falta de infraestructura, logística, control de procesos y la falta de una estrategia de negocios. Es importante distinguir que para que puedan formular una conexión con el mercado es necesario que exista una comunicación con el cliente y un análisis de la competencia y que lo que se ofrezca, vaya más allá de las características del producto; es decir, es necesario adaptarse al mercado y ofrecer un valor adicional.

Adicionalmente, es preciso tomar atención a normas relacionadas a la responsabilidad social y ecológica. Esto implica que la empresa tome decisiones que reduzcan su impacto sobre el medio ambiente, defiendan la sostenibilidad y la búsqueda del bienestar de la comunidad, sin dejar de lado la supervivencia de la empresa. Si bien se trata de un balance intrincado, alcanzarlo da a

luz una ventaja competitiva y la generación de valor sostenible, además de un refuerzo a la imagen de la firma (Aldeanueva y Cervantes, 2019).

De hecho, el desarrollo de prácticas de sostenibilidad ambiental para el comercio internacional es tan importante que su extensa adopción supera la demanda local; es decir, estas prácticas se desarrollan con el propósito de cumplir las condiciones necesarias para el ingreso a otros países mediante el mercado de exportaciones; pero también, su implementación atrae compradores externos, genera credibilidad en los grupos de interés de la empresa y mejora su expectativa de atención extranjera y beneficios económicos provenientes de exportación (Arora y De, 2020; Moncada et al., 2020).

Como ocurre en otras partes del mundo, una cantidad considerable de empresas son de propiedad familiar; este tipo particular de Pymes tiene que luchar contra dificultades adicionales como conflictos de criterios, intereses y actitudes. Estos factores influyen en el desenvolvimiento de la empresa en actividades de innovación, pues, tienden a existir actitudes conservadoras o con aversión a los riesgos que implican proyectos como una expansión internacional, por lo general, basados en la falta de información del nuevo mercado. En adición, estas firmas suelen carecer de habilidades o personal administrativo capacitado para tal tentativa y suelen poseer estructuras poco flexibles. Una manera de contrarrestar estas desventajas es aprovechar los conocimientos y habilidades de las nuevas generaciones de estas familias, para obtener estos recursos de otras firmas mediante prácticas como las alianzas estratégicas (Fernández y Nieto, 2005).

Las dificultades son muchas, por lo tanto, para las Pymes mantener el enfoque es primordial; un enfoque flexible, que acepta los cambios y se adapta a ellos. Incluso, que se les adelanta, priorizando el desarrollo y aprovechamiento de herramientas tecnológicas y de la información e investigación del mercado al que se dirige, cómo opera, sus competidores, asistencias gubernamentales, posibles problemas de costos, incentivos y demanda (Korsakienė y Tvaronavičienė, 2012). Más aún, aprovechando ventajas como la cercanía que tiene con sus clientes debido a su tamaño, generación de empleo local y su habilidad de personalización de productos. (Fonseca-Feris y Fleitas-Alvarez, 2020).

Por otro lado, al tratar el desarrollo de un proceso de internacionalización de una Pyme en el ambiente de un país latinoamericano, Bianchi *et al.* (2017) propusieron una visión basada en recursos y un enfoque de capacidades dinámicas. Para que este proceso funcione, la firma debe ser capaz de identificar cambios necesarios, combinar recursos y adaptarse a nuevos entornos eficientemente. Entre estas capacidades dinámicas, se encuentran; la orientación empresarial, el reconocimiento de oportunidades internacionales, las capacidades tecnológicas y las capacidades de red relacionadas con la tecnología, cuya combinación y empleo ofrece resultados que se reflejarán en el crecimiento de la firma en ventas, participación de mercado y rentabilidad en el exterior.

Para las Pymes latinoamericanas, representa un problema su aislamiento geográfico y añadidas distancias psíquicas. Vendrell *et al.* (2016) propusieron una solución; cambiar el enfoque de la empresa y sus prioridades, de uno doméstico a uno global, mediante el cual, la firma ve con entusiasmo, el aprovechamiento y creación de nuevas tecnologías y productos que alcancen los estándares internacionales. Se da especial atención al proceso básico de exportaciones, usando

información y aprendizaje obtenido por asociación, para aumentar su competitividad. Este conocimiento es útil al introducir sus productos en un país en el que sus competidores están más dotados de recursos (Peña-Vinces *et al.*, 2016).

Según Peña-Vinces *et al.* (2012), que una empresa se involucre en comercio electrónico es un factor determinante para su supervivencia. Es decir, pueden fortalecer su competitividad en otros países, aprovechando herramientas tecnológicas o TICs, como sitios web, redes sociales, entre otras. Cabe recalcar que sus productos deben ser primero conocidos en el exterior, para que puedan ser comprados. Por tanto, una mezcla equilibrada entre personal capacitado y manejo de tecnología, es fundamental para lograr la competitividad antes mencionada.

La competitividad de una Pyme latina, es un factor de peso, para la determinación de su existencia y nivel de la misma, Saavedra (2012) propuso una metodología que identificó por áreas (variables) el nivel en el que se encuentra (mediante el uso de indicadores). Analizó, además, aspectos tanto internos como externos. Para la parte interna, propuso analizar, la planeación estratégica, la producción y operaciones, el aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Mientras que, para la externa, se basó en niveles conocidos como macro, meso y meta. El objeto de esta metodología fue descubrir las oportunidades y las amenazas existentes para la empresa, en cada uno de estos aspectos.

Aparentemente, las acciones comerciales de un solo país podrían no parecer lo suficientemente relevantes para constituir un problema; no obstante, un competidor como China es digno de mención, empezando por la región en la que se encuentra. Según Rosales y Herreros (2017), entre 1980 y 2016, mientras Asia tuvo una expansión de PIB del 7,4%, anual, la de Latinoamérica fue de apenas un 2,7%; es decir, Asia se ha introducido de manera más enérgica en el mercado mundial, siendo para 2009 el mayor exportador de bienes a nivel mundial, No obstante, mientras para algunos China representa un fuerte competidor, para otros, representa un aliado de América Latina (Perroti, 2016).

Bianchi y Wickramasekera (2016) propusieron un estudio que determinó con un examen conceptual, los principales inhibidores para la aceleración de exportaciones de Pymes chilenas. Tanto la innovación en el ámbito gerencial como en las actividades de toda la empresa, fueron importantes para elevar el nivel de exportaciones, organización y ejecución. Es decir, que se mantenga en la firma una orientación hacia la búsqueda de oportunidades de internacionalización y minimización de riesgos, considerando que las barreras de carácter interno, afectan negativamente la intensidad de las exportaciones. Asimismo, se encuentra la edad de la empresa. Es decir, las Pymes más jóvenes se mueven más rápido; se internacionalizan con mayor velocidad y a un rango más amplio de países que las Pymes con mayor antigüedad (González *et al.*, 2016).

Ciravegna *et al.* (2014) se refirieron al capital social o relacional, enfocándose en las redes. Para mejorar las posibilidades de las Pymes de llegar a un mercado exterior, las personas que toman las decisiones pueden hacer uso de sus contactos personales; esto permite minimizar los impactos relacionados a otras desventajas como tamaño reducido y recursos tecnológicos limitados; esto suele darse cuando la empresa busca poner en marcha su primera exportación. Mientras en América Latina, las conexiones que se utilizan son, en su mayoría, las obtenidas en

centros de estudio; en zonas europeas, por ejemplo, tienden a centrarse en las relaciones construidas a través de asociaciones de la sociedad civil.

El manejo de redes no solo facilita y motiva la entrada a mercados externos; genera tanto desarrollo social, como de empleo y económico, además, provee conocimientos que no pueden conseguirse de otra manera, es decir, conocimiento denominado como *inteligencia de mercado*. En respuesta a cuándo y cómo desarrollar una exitosa internacionalización, son tres sus principales fuentes: instituciones, relaciones personales y socios de negocios (Senik *et al.*, 2011).

La región latinoamericana en sí se encuentra menos integrada en las cadenas globales de valor que el resto del mundo, especialmente, en relación con Asia y Europa Central oriental. Naturalmente, esto afecta a todos los sectores de la economía de la región, por lo que McDermott y Pietrobelli (2017) propusieron una solución conjunta, una vez más, basados en el manejo de redes e intercambio de conocimientos. Para su desarrollo, se necesita del involucramiento de actores gubernamentales que hagan uso de este conocimiento y generen normativas para el adelantamiento conjunto de la economía de la región.

Puede que una Pyme cuente con la determinación de alcanzar una integración global, pero primero, es necesario que analice los recursos que posee, a fin de desarrollar una estrategia que se adapte a sus necesidades. Si bien, es importante contar con el debido financiamiento, sus capacidades internas serán aún más importantes, es decir, las habilidades con las que cuenta el personal de la empresa a la fecha y su propensión a perfeccionarlas (Restrepo y Vanegas, 2015).

Un capital humano de calidad, generará un mejoramiento en el capital estructural de la empresa; por ello, Jardon y Martos (2012) propusieron la promoción de actividades que generen un sentido constante de competencia y que terminen por crear conocimiento para la empresa, a fin de acceder a mercados modernos. Se propuso una especie de cadena de establecimientos que inicia con la atracción de capital intelectual o humano que, al integrarse a la organización, se transforma en capital estructural y, a su vez, crea capital relacional al integrarse en el ambiente y al relacionarse con clientes, proveedores y otros.

Si bien, el método de internacionalización más utilizado al momento es el gradual, existe una estrategia acelerada, conocida como Born Global. Esto implica que una empresa comienza sus operaciones vendiendo a más de un país o lo hace muy temprano. Cancino (2014) y González-Pérez *et al.* (2016) estudiaron el enfoque de las Born Global, en Chile y Colombia, y se dieron cuenta de que dependen, en gran medida, de las redes, la velocidad, la intensidad y el desafío de una gran distancia psíquica. Son empresas jóvenes y agresivas, pero, sobre todo, parecen efectivas. Se aseguran de invertir recursos en el desarrollo de una ventaja competitiva, que les permita un suministro continuo de nuevos clientes, para cerciorarse de que incluso si las exportaciones cayeran, serían compensadas (Machado *et al.*, 2016).

De acuerdo con Cancino y Coronado (2014), en una región como América Latina, la existencia de una considerable cantidad de elementos tecnológicos no es tan relevante para el alcance de internacionalización mediante el método Born Global, como lo es en países más desarrollados. Sin embargo, consideraron relevante que las oficinas administrativas se encuentren en la capital del país, junto con trabajo en redes con agencias de soporte para el desarrollo

económico y la existencia de una buena distancia psíquica con los países receptores de exportaciones. Mientras tanto, para Poblete y Amorós (2013), lo más relevante es el nivel de capacitación del personal, principalmente, administrativo; es decir, su manejo de distancias psíquicas y experiencia previa en internacionalización. Además de ello, velocidad; quien satisface primero el mercado, tendrá un mejor posicionamiento a largo plazo. La Tabla 1, resume los dificultades o problemas encontrados:

**Tabla 1**

*Problemas encontrados*

Áreas	Problemas Encontrados
Administrativa	Informalidad dentro de la empresa.
	Estructuras organizacionales rígidas consecuencia de propiedad familiar.
Entorno	Situación macroeconómica del entorno.
	Acelerada demanda de responsabilidad social y ecológica.
Financiera	Limitado financiamiento disponible.
Investigación & Desarrollo	Limitado desarrollo de la innovación.
	Dificultad para la obtención de conocimiento del mercado local.
Jurídica	Vulnerabilidad por inestabilidad jurídica.
Marketing	Poca adaptabilidad al comercio electrónico.
Recursos Humanos	Poca disponibilidad de personas.
	Falta de priorización del desarrollo de capacidades estratégicas.
Relación con otras instituciones	Insuficiente enfoque hacia el networking.
Ubicación geográfica	Aislamiento geográfico y distancia psíquica con el resto del mundo.

**Discusión**

El sector empresarial latinoamericano se enfrenta a varios inconvenientes al internacionalizarse; uno de los principales es que, como región, tiene una perspectiva enfocada excesivamente en la diversificación de mercados, como método de inserción en el mercado extranjero, pese a que existen formas diferentes de abordar este proceso, por ejemplo, la diversificación de conocimientos. Cambiar del enfoque oportunista de Latinoamérica por uno estratégico, permitiría ofrecer una solución a este inconveniente (Geldres *et al.*, 2001).

En su mayoría, cada uno de los autores aborda un número reducido de dificultades en la exposición de su investigación, Si bien se encuentra una ligera discrepancia en cuanto a la relevancia de las dificultades encontradas, también se encuentra concordancia entre los autores en cuanto a cuáles son estas. A breves rasgos y como parámetro general, al financiamiento se presenta, si no como el principal de los limitantes, sí, como eslabón principal de la cadena de internacionalización.

Un ejemplo de las discrepancias halladas en cuanto a criterio se encuentra en la perspectiva de autores como Dalla y El (2017); mientras ellos presentaron el factor financiamiento como un aspecto de alta importancia e influencia, otros autores como Restrepo y Vanegas (2015) refutan la influencia negativa que posee la inexistencia de una fuente firme de financiamiento y la presentan como una dificultad de menor ponderación. Para estos autores, las capacidades internas que posee una empresa son más importantes. De acuerdo con esto se puede entender que, si bien una empresa puede contar con todos los recursos suficientes para introducir sus productos o servicios en mercados extranjeros, si no cuenta con un personal lo suficientemente calificado para identificar el curso de acción correcto, principalmente, en el área administrativa, no le servirán de mucho.

El financiamiento y la calidad del personal existente en la empresa son factores que pueden traducirse en grandes trabas para el desarrollo de las Pymes latinas que buscan entrar a mercados extranjeros, pero no son los únicos. No obstante, cabe recalcar que, para poder discutir la relevancia de las dificultades encontradas, es necesario considerar que, por lo general, no existen solas; existen ciertas dificultades que suelen combinarse con otras.

En cuanto al aspecto político, la existencia de políticas proteccionistas, sistemas políticos o normativos inestables e instituciones informales, son comunes en Latinoamérica. La combinación de estos factores genera un sistema poco confiable, que limita tanto la inversión interna como la externa a la zona. Por otro lado, será difícil conseguir financiamiento interno si el sistema que controla el desarrollo empresarial no ofrece estabilidad y seguridad a la inversión extranjera, sea esta proveniente de países dentro de Latinoamérica como de fuera de la región.

Mientras tanto, la falta de innovación se hace muy presente en la manufactura de productos. Latinoamérica se concentra mayormente en la producción de materia prima para otras industrias; existen casos limitados en los que genera productos de consumo final. La falta de atención y desarrollo dentro de las empresas, de un área de planeación logística y estratégica, centrada en el desarrollo de productos de calidad en lugar de materia prima de calidad, puede denotarse como parte de la causa. Algo parecido sucede con el tradicionalismo cultural, relacionado a factores como la inestabilidad institucional como uno de los principales aspectos característicos de la empresa latinoamericana, especialmente, en pequeñas y medianas empresas, creando cierta aversión a cambios y riesgos. Todos estos aspectos generan rigidez en la estructura organizacional, limitando la flexibilidad para la toma de decisiones y, por ende, la competitividad.

Como se comentó, las dificultades antes mencionadas no se presentan solas; suelen presentarse en diferentes combinaciones de acuerdo a las circunstancias tanto internas como externas a la empresa. Por lo tanto, es indispensable que esta cuente con un sistema flexible y

adaptable. Además, se considera necesario que cada una de las Pymes desarrolle su propio estudio de mercado para la determinación precisa de sus circunstancias específicas.

Adicionalmente, se encontró que herramientas comúnmente empleadas por Pymes en internacionalización tales como alianzas estratégicas, *joint ventures*, inversión extranjera directa, fusiones y adquisiciones se continúan empleando. No obstante, su forma de aplicación dependerá de factores como la velocidad de aplicación, gestión o el tipo de cultura que adoptará la empresa a largo plazo. Es aquí donde se encuentra cierto nivel de discrepancia entre autores conforme a medida que el tiempo avanzó. Mientras la teoría clásica de internacionalización propuesta por el modelo Uppsala de Johanson y Vahlne (1977) presenta un abordaje cauteloso y paulatino; el modelo basado en el concepto Born Global, presenta una perspectiva más rápida, moderna y, por ende, menos cuidadosa. Si bien ambos modelos pueden considerarse efectivos es necesario analizar los factores a favor y en contra de cada uno.

La teoría clásica para el desarrollo procedimental empresarial, no toma demasiados riesgos y puede permitirse analizar cuidadosamente cada aspecto de su integración a un nuevo mercado, junto con la viabilidad de esa introducción. Si bien, evitar riesgos y calcular cuidadosamente las inversiones de las Pymes permite prevenir costosos errores a futuro, el tiempo que se invierte al aplicar esta propuesta puede causarle a la empresa prejuicios en cuanto a su capacidad competitiva, pues, mientras analiza la factibilidad de cierta oportunidad, es posible que otra empresa la tome primero.

Por otro lado, se encuentra el modelo *Born Global*, que es más agresivo y veloz; altamente efectivo, pero menos meticuloso. Esta propuesta necesita que la toma de decisiones sea lo más inmediata posible, no pierde tiempo en considerar a cada mercado como uno individual sino tiene una perspectiva global. Su estrategia principal es una recopilación acelerada de conocimiento del mercado; además, toma a países de gran distancia psíquica como un reto, un motivante, en lugar de una preocupación. Puede que se trate de un método más riesgoso, no obstante, considerando la situación pandémica actual del mundo, la velocidad en que esta cambia y el nivel de globalización que se ha alcanzado, este método parece el más efectivo.

## Conclusiones

Luego de considerar todos los aspectos previos, y cumpliendo con el objetivo planteado se encontró que los siguientes factores sobresalen como las principales dificultades a las que se enfrentarían las Pymes latinas al iniciar su internacionalización: el financiamiento limitado; un marco político e institucional inestable; la falta de innovación, junto con desconocimiento del mercado; y, personal calificado limitado.

Para una empresa de tamaño reducido, el capital tiende a ser escaso, por lo tanto, necesita financiamiento externo; no obstante, debido a factores como su tamaño, directivos jóvenes o considerados como poco experimentados, estas empresas no pueden ofrecer las garantías que les solicitan las instituciones financieras, pues, se consideran como inversiones riesgosas, por lo tanto, suelen recurrir a préstamos más informales o a inyecciones de capital personal.



Debido a que cada región y cada país tiene sus propias características, cultura, valores y política, entrar en un mercado sin conocer a profundidad todos estos detalles, generará inconvenientes tanto a corto como a largo plazo, tales como: costos imprevistos, daños de imagen por desenvolvimiento inadecuado de la empresa en ese ambiente, entre otros. Obtener este tipo de conocimiento y que, además, se relacione al producto o servicio específico que provee la empresa, implica costos representativos, razón por la cual, no siempre se conducen estudios de mercado lo suficientemente detallados; sin embargo, es importante tratar a esta inversión como una de las principales y más retribuyentes a realizar, antes de incurrir en un mercado extranjero.

En adición, se encuentra la falta de una estructura formal. Por lo general, estas empresas no se manejan ni bajo un organigrama establecido ni con un manual de funciones, por lo que el desarrollo de planes estratégicos que rindan frutos, se vuelve difícil. Algo parecido ocurre con la falta de estructuras formales externas; por lo general, el nivel jurídico de países en vías de desarrollo en los que se encuentran ubicadas estas empresas, no se consideran lo suficientemente estables y su naturaleza cambiante genera inseguridad dejando, de cierto modo, al sector empresarial, a su suerte, teniendo que buscar una forma para desarrollar sus procesos y, al mismo tiempo, satisfacer los requerimientos cambiantes de las autoridades. En este caso, se sugiere trabajar en el fortalecimiento del sistema interno de la empresa, en busca de depender lo menos posible de las autoridades públicas.

Factores como los antes mencionados, generan un ambiente en el que encontrar personal disponible con la calificación y experiencias necesarias, no es una tarea fácil; sin embargo, la capacitación es una excelente alternativa, pese a la inversión que supone. Es decir, es necesario capacitar a miembros de estas empresas en posiciones que no pueden ser reemplazadas o cuyo reemplazo presenta dificultades innecesarias. Por lo tanto, se sugiere una combinación del modelo Born Global y el modelo OLI de ventajas competitivas, a fin de lograr que el proceso de internacionalización se dé de la manera más fluida.

Como se mencionó anteriormente la información existente acerca de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de origen latinoamericano es limitada y si bien el propósito de esta revisión fue realizar una contribución a la expansión, se considera que todavía hay mucho por abordar. Lo que por el momento se conoce, es un esquema general de las dificultades a las que se enfrentan las Pymes nacidas en Latinoamérica, mas no un análisis profundo de cada una, por lo que se recomienda que estos temas sean abordados en futuros estudio y revisiones de literatura. Actualmente, el principal enfoque de la literatura existente, está en países como Chile, Brasil y otros países latinoamericanos, cuyas economías se consideran como las más desarrolladas de la región, por lo que también se recomienda expandir este ángulo hacia países que tienen una economía con un menor grado de desarrollo.

El desarrollo de este artículo se realizó pensando en quienes dirigen hoy pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica, como también, en quienes podrían dirigir las en el futuro. Se espera que la información presentada sea útil no solo a manera de fuente de consulta, sino como una base para el desarrollo de nuevos artículos científicos y líneas de investigación.

### Referencias Bibliográficas

- Acuña, C., Ortiz, J., Abad, M. y Naranjo, E. (2019). Toma de decisiones en las PyMEs ecuatorianas: Industrias de Pichincha y Azuay. *Revista Espacios*, 40(40), 18. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p18.pdf>
- Aldeanueva, I. y Cervantes, M. (2020). El Desarrollo Sostenible como imperativo estratégico: El contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28-43.
- Alvarez, M. y Durán, J. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH*
- Arora, P. & De, Prabal. (2020). Environmental sustainability practices and exports: The interplay of strategy and institutions in Latin America. *Journal of World Business*, 55(4), 101094. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101094>
- Bianchi, C., Glavas, C. & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176-195. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0142>
- Bianchi, C. y Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, 69(10), 4368-4376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.041>
- Cancino, C. (2014). Rapid Internationalization of SMEs: Evidence from Born Global Firms in Chile. *Innovar*, 24(spe), 141-151. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47614>
- Cancino, C. & Coronado, F. (2014). Exploring the determinants of born-global firms in Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(3), 386-401. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2013-0154>
- Cardoza, G., Fornes, G., Farber, V., Gonzalez Duarte, R. & Ruiz Gutierrez, J. (2016). Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: Evidence from Brazil, Colombia, and Peru. *Journal of Business Research*, 69(6), 2030-2039. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.148>
- Casson, M. (2016). *The Theory of International Business*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32297-1>
- Ciravegna, L., Lopez, L. & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.011>
- Cuervo-Cazurra, A. & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957-979. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400390>
- Dalla, A. & El, N. (2017). Financial Difficulties in the Internationalization Process of Brazilian SMEs in Latin America. *Revista Espacios*, 32(21), 15. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p28.pdf>
- Decisión No. 702 de 2008 [Comunidad Andina de Naciones]. Para el establecimiento del Sistema Andino de Estadística de la PYME. 10 de diciembre de 2008. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>

- Escandon, D., Rialp, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A. & Castro, G. (2019). Born global: The influence of international orientation on export performance. *Heliyon*, 5(11), e02688. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02688>
- Esteves, E. (2000). Globalización y empresas globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 6(20), 13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36460210>
- Estrada, U., Sepúlveda-Aguirre, J., Aguirre, A. y Garcés, L. (2020). Riesgos financieros en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1076-1094. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33183>
- Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P. & Amorós, J. (2015). Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53, 145-160. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12188>
- Felzensztein, C., Saridakis, G., Idris, B. & Elizondo, G. (2021). Do economic freedom, business experience, and firm size affect internationalization speed? Evidence from small firms in Chile, Colombia, and Peru. *Journal of International Entrepreneurship*, 20, 115-156. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00303-w>
- Fernández, Z. & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Fonseca-Feris, R. & Fleitas-Alvarez, V. (2020). Small and medium-size companies in Paraguay. Limitations for its internationalization. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2), 294-311. <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2020.diciembre.294>
- Geldres, V., Etchebarne, M. y Bustos, L. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: Un reto para la PyMe en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70147-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70147-4)
- Gil-Barragan, J. & López-Sánchez, M. (2021). The Fast Lane of Internationalization of Latin American SMEs: A Location-Based Approach. *Sustainability*, 13(6), 3162. <https://doi.org/10.3390/su13063162>
- Gonzalez-Perez, M., Manotas, E. & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets—Insights from the Colombian textile and apparel industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 9-31. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0170-3>
- Guillén, M. & García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the «New» Multinationals from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35. <http://www.jstor.org/stable/27747508>
- Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* [Tesis Doctoral, Massachusetts Institute of Technology]. MIT Libraries. <http://hdl.handle.net/1721.1/27375>
- Ietto-Gillies, G. (2019). *Transnational corporations and international production: Concepts, theories, and effects (3rd edition)*. Edward Elgar Publishing.
- Jardon, C. & Martos, M. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462-481. <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kojima, K. (1982). Macroeconomic versus International Business Approach to Direct Foreign Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 23(1), 1-19. <http://hdl.handle.net/10086/7932>
- Korsakienė, R. & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>
- Kubíčková, L. & Toullová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392. <https://doi.org/10.11118/actaun201361072385>
- Levy, M. & Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs: The role of information and information systems*. Elsevier Butterworth-Heinemann. <https://www.sciencedirect.com/book/9780750663519/strategies-for-growth-in-smes>
- Liu, H. & Ko, W. (2017). Measuring the Degree of Internationalization for Taiwanese Banking Industry: Scoring Measurement by Principal Component Analysis. *International Business Research*, 10(6), 212. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p212>
- Machado, M., Nique, W. & Fehse, F. (2016). International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: Scales validation and implications for the Brazilian case. *Revista de Administração*, 51(3), 255-265. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.06.002>
- Martínez, P. C. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47-65. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320570003>
- Martínez, P. M. (2016). La distancia psíquica en el ámbito de la selección de mercados internacionales: Propuesta de definición y presencia en las PyMes españolas exportadoras de bienes de consumo Pecunia: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 23, 89-111. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i23.5136>
- McDermott, G. & Pietrobelli, C. (2017). Walking Before You Can Run: The Knowledge, Networks, and Institutions for Emerging Market SMEs. *Breaking up the Global Value Chain (Advances in International Management, 30)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 311-332. <https://doi.org/10.1108/S1571-502720170000030013>
- Medina, A. (2005). Causas de la internacionalización de la empresa. *Análisis Económico*, 20(45), 49-62. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304504>
- Moncada, G., Ramírez, P., y González, M. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 125-142. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115>
- Morales, S. y Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 38, 176-207. <https://bit.ly/3TXlmy6>
- Moreno, A. y Torres, J. (2017). La expansión internacional de la firma: Experiencia de una PyMe del sector tecnológico de Argentina. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 240-249. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.08.001>

- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., ... Whiting, P. (2021). Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Pavón, D., Villa, L., Rueda, M. y Lomas, E. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499014>
- Peng, M. (2018). *Global 4: Global business (4th edition)*. Cengage.
- Peña-Vinces, J., Casanova, L., Guillen, J. & Urbano, D. (2016). International Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises: Peru, a Latin-American Emerging Market. *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(1), 150-169. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2016.1156525>
- Peña-Vinces, J., Cepeda-Carrión, G. & Chin, W. (2012). Effect of ITC on the international competitiveness of firms. *Management Decision*, 50(6), 1045-1061. <https://doi.org/10.1108/00251741211238328>
- Perrotti, D. (2016). La República Popular de China y América Latina: Impacto del crecimiento económico chino en las exportaciones latinoamericanas. *Revista de la CEPAL*, 2015(116), 47-60. <https://doi.org/10.18356/28c65188-es>
- Poblete, C. y Amorós, J. (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las PyMes: El Caso de Chile. *Journal of technology management & innovation*, 8(1), 97-106. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000100010>
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. <https://hbr.org/archive-toc/3902>
- Pukall, T. & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Restrepo, J. y Vanegas, J. (2015). Internacionalización de las PyMes: Análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración*, 60(4), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.008>
- Rosales, O. y Herreros, S. (2017). Desafíos de la competitividad exportadora en América Latina y el Caribe. *Estudios Internacionales*, 49(spe), 125-141. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-3769.2017.47536>
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PyMe latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 33, 93-124. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4898>
- Schmid, S. (2018) Strategies of Internationalization: An Overview. En: Schmid S. (eds) *Internationalization of Business. MIR Series in International Business*, 1-25. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8_1)
- Schmid, S., Dauth, T., Kotulla, T. & Leding, P. (2018) Adidas and Reebok: Is Acquiring Easier than Integrating? En: Schmid S. (eds) *Internationalization of Business. MIR Series in International Business*, 27-61. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8_2)

- Schmid S. & Polat C. (2018) Lenovo: From Chinese Origins to a Global Player. En: Schmid S. (eds) *Internationalization of Business. MIR Series in International Business*, 125-154. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8_6)
- Senik, Z., Scott-Ladd, B., Entekin, L. & Adham, K. (2011). Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259-281. <https://doi.org/10.1007/s10843-011-0078-x>
- Torkkeli, L. & Fuerst, S. (2018). Country institutional profiles: Evidence from Colombian software exporters. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 663-678. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0335>
- Vahlne, J. & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vélez, J. (2013). Proceso de internacionalización de compañía multinacional de un país en desarrollo: Las decisiones de inversión extranjera directa del Grupo Bimbo. *Pensamiento & Gestión*, 34, 54-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64628626004>
- Vendrell, F., Gomes, E., Mellahi, K. & Child, J. (2016). Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs. *Journal of World Business*, 52(4), 489-502. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.08.007>
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320875003>
- Welch, D. & Welch, L. (1996). The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11-28. <https://doi.org/10.1177/1069031X9600400303>
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>