



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**“ PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A POTENCIAR LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS
MICHOACANAS PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL ”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTA:
M. EN A. JOSÉ ELÍAS SILVA TRIGUEROS**

**DIRECTOR:
DR. FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO**

MORELIA, MICHOACÁN, ABRIL 2018.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
COORDINACIÓN DEL DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

DR. JOSÉ CARLOS ALEJANDRO RODRÍGUEZ CHÁVEZ
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
P R E S E N T E.-

Por medio de la presente, nos permitimos hacer de su conocimiento que, una vez revisada la Tesis Doctoral titulada: **Plan Estratégico Orientado a Potenciar la Internacionalización de las Microempresas Michoacanas Productoras de Cerveza Artesanal**, del M.A. José Elías Silva Trigueros, alumno del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales que se ofrece en este Instituto, hemos encontrado que satisface plenamente los requerimientos hechos por el Jurado Sinodal, por lo que otorgamos nuestra autorización para que se lleve a cabo la impresión de la versión definitiva de la citada tesis, y se continúe con el proceso de graduación correspondiente.

Sin otro asunto que tratar por el momento, aprovechamos para enviarle un cordial saludo y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

ATENTAMENTE
Morelia, Mich., 20 de marzo de 2018.


Dr. Federico González Santoyo
Director de tesis


Dra. América Ivonne Zamora Torres
Secretario


Dr. Mario Gómez Aguirre
Primer vocal


Dr. Rubén Molina Martínez
Segundo Vocal


Dr. Joel Bonales Valencia
Tercer Vocal

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 16 de abril de 2018, el (la) que suscribe **M.A. José Elías Silva Trigueros**, alumno (alumna) del Programa de Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, manifiesta que es autor (autora) intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del (de la) **Dr. Federico González Santoyo** y, cede los derechos del trabajo titulado: **Plan Estratégico Orientado a Potenciar la Internacionalización de las Microempresas Michoacanas Productoras de Cerveza Artesanal**, a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso expreso del autor (de la autora) y/o director (directora) del mismo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: elias_25@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ATENTAMENTE



M.A. José Elías Silva Trigueros

Agradecimientos

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), baluarte de la educación en nuestro país. Al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE), crisol de investigadores librepensadores. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo brindado para continuar con mi formación profesional.

A mi director de tesis, Dr. Federico González Santoyo, por su compromiso, atenciones y deferencia, por su ayuda incondicional, por compartir su experiencia de vida y sus conocimientos, por su valiosa asesoría, guía, instrucción y apoyo.

A mis sinodales, Dra. América Ivonne Zamora Torres, Dr. Mario Gómez Aguirre, Dr. Joel Bonales Valencia, y Dr. Rubén Molina Martínez, por sus atinados consejos y recomendaciones.

A los catedráticos, Dra. Martha Beatriz Flores Romero, Dra. América Ivonne Zamora Torres, Dr. Mario Gómez Aguirre, Dr. Joel Bonales Valencia, Dr. José Carlos Alejandro Rodríguez Chávez, Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón, Dr. Jorge Víctor Alcaraz Vera, y Dr. José Odón García García, por su tesón, entrega, dedicación, constancia, disposición y por su valiosa contribución con mi proceso de aprendizaje.

De manera muy sentida, un agradecimiento especial a toda mi amada familia. A mi querida abuelita, Ma. Belém de la Vega Galván (Q.E.P.D.), por ser y seguir estando, a mi querida mami, Ma. Del Rocío Trigueros de la Vega, por la motivación, el cariño y por ser ejemplo de tesón, constancia, esmero, tenacidad, perseverancia y superación personal. A mi hermano Alejandro Silva Trigueros y a su esposa Ivonne Cristina Arévalo Paque, a mi hermano Jorge Silva Trigueros y a su esposa Esperanza García Moreno, por las palabras y actitudes de aliento, por el apoyo moral y la permanente solidaridad.

Y un agradecimiento sumamente especial a mis amados **Alejandro** e **Ivonne Silva Arévalo**, mis personas favoritas en el mundo, por ser permanente fuente de inspiración, por su inmenso, genuino y sincero cariño, por sus enseñanzas y motivación, por permitirme formar parte de su camino y por todo lo compartido, este trabajo está dedicado a ustedes, y a la bebé que viene en camino.

Resumen

Los gerentes de las microempresas elaboradoras de cerveza artesanal que operan en el estado de Michoacán de Ocampo, México, interesados en internacionalizar las operaciones de su firma saben que sus procesos decisorios son llevados a efecto en condiciones de riesgo e incertidumbre debido a la elevada dinamicidad del entorno en que operan. Por ello, el objetivo de esta investigación es identificar las variables que coadyuvan a formular un plan estratégico para potenciar el posicionamiento internacional de la cerveza artesanal michoacana y las tácticas específicas para lograr tal fin. La metodología empleada es el estudio de caso, el cual se basa en la observación mediante encuesta y en un instrumento de recolección de datos, que emplea la escala de Likert y la entrevista a profundidad, que fue aplicado a 63 microproductores de cerveza artesanal y organizaciones relacionadas con la industria en octubre del año 2016. Con base en el tratamiento de los datos obtenidos, mediante análisis estadístico descriptivo aplicando las distribuciones de frecuencia, la correlación de Pearson, los fundamentos de la planeación estratégica, y la Teoría de los Efectos Olvidados, los resultados permitieron comprobar la hipótesis establecida y determinar que las variables que ostentan mayor importancia en el diseño e implementación de un plan estratégico de internacionalización son los atributos del emprendedor internacional, el financiamiento y las ventajas competitivas de la organización, la elección del mercado objetivo en que operará la empresa, el programa promocional instituido, y el modo de entrada elegido por la firma. Asimismo, las estrategias, de integración horizontal, intensivas de penetración y desarrollo de mercado y de producto, de diversificación relacionada, y defensivas de desinversión y liquidación, se identificaron como recomendables para su implementación.

Palabras clave: Internacionalización, plan estratégico, microempresa, cerveza artesanal, Posicionamiento.

Abstract

The managers of the small craft brewing companies that operate in the state of Michoacán of Ocampo, Mexico, interested in internationalizing the operations of their firm, know that their decision-making processes are carried out in conditions of risk and uncertainty due to the high level of dynamism of the company's environment in which they operate. Therefore, the objective of this research is to identify the variables that contribute to formulating a strategic plan to enhance the international positioning of the micro-native craft beer and the specific tactics to achieve this goal. The methodology used is the case study, which is based on observation by means of a survey and a data collection instrument, which employs the Likert scale and the in-depth interview, which was applied to 63 craft micro-producers and organizations related to the industry in October 2016. Based on the treatment of the data obtained, by means of descriptive statistical analysis applying the frequency distributions, the Pearson correlation, the foundations of the strategic planning, and the Theory of the Forgotten Effects, the results allowed to verify the established hypothesis and determine that the variables that are most important in the design and implementation of a strategic internationalization plan are the attributes of the international entrepreneur, the financing and competitive advantages of the organization, the choice of the target market in which the company will operate, the instituted promotional program, and the entry mode chosen by the firm. Likewise, the strategies of horizontal integration, intensive penetration and market and product development, related diversification, and defensive divestment and liquidation, were identified as recommendable to be implemented.

Key words: Internationalization, strategic plan, microenterprise, craft beer.

Résumé

Les gestionnaires des microbrasseries opérant dans l'état de Michoacán d'Ocampo, Mexique, intéressés par les opérations d'internationalisation de leurs entreprises savent que leurs processus de prise de décision sont mis en œuvre dans des conditions de risque et d'incertitude en raison du dynamisme élevé de l'environnement dans lequel ils opèrent. Par conséquent, l'objectif de cette recherche est d'identifier les variables qui contribuent à élaborer un plan stratégique pour renforcer le positionnement international des microbrasseries de Michoacán et les tactiques spécifiques pour atteindre cet objectif. La méthodologie utilisée est l'étude de cas, qui est basée sur l'observation par l'enquête et la collecte des données de l'instrument qui emploie l'échelle Likert, en utilisant l'interview à grande échelle, qui a été appliquée à 63 microproducteurs et les organisations liées à l'industrie au mois d'octobre 2016. Basé sur le traitement des données obtenues par l'analyse statistique descriptive en utilisant les distributions de fréquences, la corrélation de Pearson, les fondements de la planification stratégique et la théorie des effets oubliés, les résultats ont permis de vérifier l'hypothèses formulée et déterminer que les variables qui détiennent la plus grande importance dans la conception et la mise en œuvre d'un plan stratégique pour l'internationalisation sont les attributs de l'entrepreneur international, le financement et les avantages concurrentiels de l'organisation, le choix du marché cible de l'entreprise, le programme de promotion établi et le mode d'entrée choisi par l'organisation. En outre, les stratégies d'intégration horizontale, intensives de pénétration et développement des marchés et de produit, et défensives de désinvestissement et liquidation, ont été identifiés comme recommandées pour être implémentées.

Mots clés: Internationalisation, plan stratégique, microentreprise, bière artisanale.

Índice

	Pag.
Glosario	10
Índice de tablas	13
Índice de figuras	17
Índice de gráficos	18
 Introducción	 21
 PARTE 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	 23
Definición del problema de investigación	23
Situación problemática	23
Descripción del problema	27
Pregunta de investigación	35
Objetivo de la investigación	35
Justificación de la investigación	35
Trascendencia	37
Horizonte temporal	38
Viabilidad de la investigación	39
Hipótesis de la investigación	39
Identificación de variables	39
Variable dependiente	39
Variables independientes	40
Método de investigación	41
Tipo de investigación	42
Diseño de la investigación	43
Alcances y limitaciones	44

PARTE 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	46
Capítulo 1. Marco histórico	46
1.1	Revisión de la literatura 46
1.2	Teorías del comercio internacional 50
1.2.1	Mercantilismo 52
1.2.2	Neomercantilismo 53
1.2.3	Ventaja absoluta 53
1.2.4	Ventaja comparativa 54
1.2.5	Tamaño del país 54
1.2.6	Proporciones de los factores 55
1.2.7	Similitud del país 55
1.2.8	Ciclo de vida del producto de Vernon (CVP) 56
1.2.9	Diamante de Porter de la ventaja competitiva nacional 58
1.2.10	Teoría de la movilidad de los factores 59
1.3	Negocios internacionales 60
1.4	Teorías de la internacionalización de la firma 61
1.4.1	Internacionalización desde una perspectiva económica 62
1.4.1.1	Teoría de la internalización 63
1.4.1.2	Teoría de los costos de transacción 63
1.4.1.3	Paradigma ecléctico de Dunning (Paradigma OLI) 65
1.4.1.4	Teoría de la ventaja monopolística 65
1.4.2	Internacionalización desde una perspectiva de proceso 66
1.4.2.1	Modelo Uppsala (Modelo U) 66
1.4.2.2	Modelo relacionado con la innovación (Modelo I) 68
1.4.2.3	Modelo basado en redes 69
1.4.3	Perspectiva basada en recursos 72
1.4.4	Perspectiva del emprendedurismo internacional 77
1.5	Principales aportaciones de las teorías de la internacionalización de la firma 83

1.6	Perspectiva de la internacionalización de la firma en que se fundamenta la investigación	84
1.7	Contribución de la investigación	88
Capítulo 2. Marco conceptual		89
2.1	Internacionalización	89
2.1.1	Posicionamiento	91
2.2	Atributos del emprendedor internacional	92
2.2.1	Habilidades técnicas	96
2.2.2	Habilidades humanas	96
2.2.3	Habilidades conceptuales	97
2.3	Financiamiento	98
2.3.1	Condiciones	99
2.3.2	Origen	100
2.3.3	Capacidad de pago	101
2.4	Ventajas competitivas	102
2.4.1	Calidad	105
2.4.2	Precio	106
2.4.3	Tecnología	110
2.5	Mercado objetivo	111
2.5.1	Criterio físico	114
2.5.2	Criterio psicológico	114
2.5.3	Criterio económico	114
2.6	Promoción	114
2.6.1	Comunicación integrada de <i>marketing</i> (CIM)	116
2.7	Modo de entrada	117
2.7.1	Trayectoria exportadora	118
2.7.2	Desplazamiento de la capacidad productiva	119
2.7.3	Cesión de la ventaja	119

Capítulo 3. Marco Contextual	127
3.1 Cerveza artesanal	127
3.2 Contexto internacional	128
3.3 Contexto nacional	128
3.4 Contexto estatal	130
 PARTE 3. METODOLOGÍA EMPLEADA	 132
Capítulo 4. Estudio de Caso	132
4.1 Determinación del universo de estudio	132
4.2 Identificación de las organizaciones objeto de estudio	132
4.3 Técnica de muestreo	134
4.4 Instrumento de recolección de datos	134
4.5 Evaluación del instrumento de recolección de datos	135
4.6 Administración del instrumento de recolección de datos	136
4.7 Clasificación de los datos	136
4.7.1 Datos obtenidos de la sección A del instrumento de recolección de datos	136
4.7.2 Datos obtenidos de la sección B del instrumento de recolección de datos	148
4.7.2.1 Variable dependiente de la investigación	151
4.7.2.2 Variables independientes de la investigación	153
4.7.2.3 Dimensiones e indicadores de la investigación	155
 Capítulo 5. Análisis de los datos	 172
5.1 Coeficiente de correlación de Pearson	172
5.1.1 Diagramas de dispersión de las variables de investigación	172
5.1.2 Coeficientes de correlación de Pearson resultantes	176
5.1.3 Prueba de hipótesis	187
 Capítulo 6. Propuesta de solución al problema planteado	 189
6.1 Fundamentos de la planeación estratégica	189

6.2	Etapas y elementos de la planeación estratégica	189
6.3	Formulación, análisis y elección de estrategias	191
6.3.1	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	191
6.3.2	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	193
6.3.3	Matriz de perfil competitivo (MPC)	193
6.3.4	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	195
6.3.5	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	197
6.3.6	Matriz del <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	199
6.3.7	Matriz interna-externa (IE)	201
6.3.8	Matriz de la estrategia principal	202
6.3.9	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	203
Capítulo 7. Teoría de los Efectos Olvidados		208
7.1	Metodología de los Efectos Olvidados	208
PARTE 4. RESULTADOS		219
Capítulo 8. Análisis e interpretación de resultados		219
8.1	Interpretación de resultados obtenidos mediante el análisis estadístico descriptivo basado en las distribuciones de frecuencia	219
8.2	Interpretación de resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson	220
8.3	Interpretación de resultados obtenidos mediante los fundamentos de la planeación estratégica	229
8.4	Interpretación de resultados obtenidos mediante la Teoría de los Efectos Olvidados	232
PARTE V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		246
Bibliografía		253
Anexos		274

Glosario

ACERMICH	– Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán
APA	– <i>American Psychology Association</i> (Asociación Americana de Psicología)
APEC	– <i>Asia-Pacific Economic Cooperation</i> (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico)
BC	– Relación Beneficio-Costo
BCG	– Matriz del <i>Boston Consulting Group</i> (Grupo de Consultoría de Boston)
BM	– Banco Mundial
CERARMICH A.C.	– Cerveceros Artesanales de Michoacán Asociación Civil
ACERMEX	– Asociación Cervecera de la República Mexicana
CANICERM	– Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta (hoy denominada Cerveceros de México)
CANIRAC	– Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados
CEO	– <i>Chief Executive Officer</i> (Director Ejecutivo)
CFR	– <i>Cost & freight</i> (costo y flete)
CIF	– <i>Cost, insurance & freight</i> (costo, seguro y flete)
CIM	– Comunicación Integrada de <i>Marketing</i>
CIP	– <i>Carriage and insurance paid to</i> (transporte y seguro pagados hasta el lugar convenido)
CPT	– <i>Carriage paid to</i> (transporte pagado hasta un determinado lugar convenido)
CVP	– Ciclo de vida del producto
DAF	– <i>Deliver at frontier</i> (entregado en frontera)
DDP	– <i>Delivered duty paid</i> (entregado, derechos pagados)
DDU	– <i>Delivered duty unpaid</i> (entregado, derechos no pagados)
DEQ	– <i>Delivered ex quay with duty paid</i> (entregado en muelle, derechos pagados)
DES	– <i>Delivered ex ship</i> (entregado sobre buque)

EFE	– Matriz de evaluación de factores externos
EFI	– Matriz de evaluación de factores internos
EI	– Emprendedurismo Internacional
EM	– Empresas Multinacionales
ET	– <i>Entrepreneurship Theory</i> (Teoría del Emprendedurismo)
EXW	– <i>Ex-works, ex-factory, ex-warehouse, ex-mill</i> (a la salida del centro de trabajo)
FAS	– <i>Free alongside ship</i> (libre al costado del buque)
FCA	– <i>Free carrier</i> (transportista libre o franco)
FMI	– Fondo Monetario Internacional
FOB	– <i>Free on board</i> (libre a bordo)
FODA	– Matriz de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas
IB	– <i>International Business</i> (Negocios Internacionales)
ICC	– <i>International Chamber of Commerce</i> (Cámara Internacional de Comercio)
IE	– <i>International Entrepreneurship</i> (Emprendedurismo Internacional)
IE	– Matriz interna-externa
INCOTERMS	– <i>International Commerce Terms</i> (Términos de Comercio Internacional)
INEGI	– Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MCPE	– Matriz cuantitativa de la planeación estratégica
MIPYMES	– Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MNE	– <i>Multinational Enterprise</i> (Empresa Multinacional)
MSME's	– <i>Micro, Small and Medium-sized Enterprises</i> (MIPYMES)
NI	– Negocios Internacionales
OCDE	– Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OECD	– <i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>
ONU	– Organización de las Naciones Unidas
PEYEA	– Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción
PIB	– Producto Interno Bruto
PLS	– <i>Partial Least Squares</i> (Mínimos Cuadrados Parciales)

PRI	– Periodo de Recuperación de la Inversión
PROMEXICO	– Organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en el país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera
RAF	– Rentabilidad sobre el Activo Fijo
RBV	– <i>Resource Based View</i> (Perspectiva Basada en los Recursos)
RSI	– Rentabilidad sobre la Inversión
RVU	– Relación Ventas sobre la Utilidad
SAT	– Sistema de Administración Tributaria
S.E.	– Secretaría de Economía
SIEM	– Sistema de Información Empresarial Mexicano
SPSS	– <i>Statistical Processor for Social Science</i> (procesador estadístico para las ciencias sociales)
SPYME	– Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa
TIC's	– Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIR	– Tasa Interna de Retorno
TPR	– Tasa Promedio de Rentabilidad
UEN	– Unidades Estratégicas de Negocios
VA	– Valor Actual
VAN	– Valor Actual Neto
V.g.	– Verbigracia ó <i>Verbi gratia</i> (por gracia de la palabra) significa “Por ejemplo”
VP	– Valor Presente
VPN	– Valor Presente Neto
VRIN	– Valioso, Raro, Inimitable, No sustituible (recursos)
VRIO	– Valioso, Raro, Inimitable, Organizacional (recursos)

Índice de Tablas

		Pag.
Tabla 1.	Clasificación de las empresas mexicanas	28
Tabla 2.	Enfoques para identificar las problemáticas de las MIPYMES mexicanas	30
Tabla 3.	Problemáticas de las MIPYMES mexicanas y sus consecuencias	32
Tabla 4.	Balanza comercial de mercancías de México al mes de agosto de 2017	33
Tabla 5.	Saldo de la balanza comercial de mercancías de México de enero a agosto de 2017	34
Tabla 6.	Variable dependiente de la investigación	39
Tabla 7.	Variables independientes de la investigación	40
Tabla 8.	Metodología de la investigación	43
Parte I.		
Tabla 8.	Metodología de la investigación	44
Parte II.		
Tabla 9.	Literatura revisada	47
Parte I.		
Tabla 9.	Literatura revisada	48
Parte II.		
Tabla 9.	Literatura revisada	49
Parte III		
Tabla 10.	Principales teorías del comercio internacional	51
Tabla 11.	Principales teorías de la internacionalización de la firma	61
Tabla 12.	Modelo de Redes de Johanson & Mattsson	70
Tabla 13.	Principales aportaciones de las teorías de la internacionalización de la firma	84
Tabla 14.	Factores estratégicos considerados para la determinación de las variables	87
Tabla 15.	Contribución potencial de la investigación	88
Tabla 16.	Definiciones de internacionalización	90
Tabla 17.	Definiciones de emprendedurismo internacional	93
Tabla 18.	Barreras a la internacionalización que enfrentan las MIPYMES	94

Tabla 19.	Factores determinantes del financiamiento	99
Tabla 20.	Factores determinantes de la competitividad	104
Tabla 21.	Factores considerados para fijar los precios en los mercados internacionales	108
Tabla 22.	Objetivos de la promoción	115
Tabla 23.	Principales diferencias entre las nuevas multinacionales y las multinacionales tradicionales	120
Tabla 24.	Tipología de las nuevas multinacionales	121
Tabla 25.	Factores que desencadenan la expansión internacional de la firma	122
Tabla 26.	Etapas de desarrollo de las firmas en los mercados internacionales	123
Tabla 27.	Estrategias genéricas de la internacionalización	126
Tabla 28.	Organizaciones objeto de estudio	133
Tabla 29.	Prueba de fiabilidad del instrumento de recolección de datos	135
Tabla 30.	Organizaciones observadas mediante encuesta	138
Tabla 31.	Distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores	149
Parte I.		
Tabla 31.	Distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores	150
Parte II.		
Tabla 31.	Distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores	151
Parte III.		
Tabla 32.	Estadísticos descriptivos de la variable dependiente	152
Tabla 33.	Estadísticos descriptivos de las variables independientes	154
Tabla 34.	Matriz de correlaciones de las variables de investigación mediante el método del coeficiente de Pearson	176
Tabla 35.	Coeficientes de correlación de las variables de investigación obtenidos mediante el método del coeficiente Pearson	179
Tabla 36.	Matriz de correlaciones de la variable <i>modo de entrada</i> , de sus dimensiones e indicadores	181
Tabla 37.	Matriz de correlaciones de la variable <i>mercado objetivo</i> , de sus dimensiones e indicadores	182

Tabla 38.	Matriz de correlaciones de la variable <i>promoción</i> , de su dimensión e indicadores	183
Tabla 39.	Matriz de correlaciones de la variable <i>financiamiento</i> , de sus dimensiones, e indicadores	184
Tabla 40.	Matriz de correlaciones de la variable <i>ventajas competitivas</i> , de sus dimensiones e indicadores	185
Tabla 41.	Matriz de correlaciones de la variable <i>atributos del emprendedor internacional</i> , de sus dimensiones e indicadores	186
Tabla 42.	Matriz de correlaciones de las variables de investigación mediante el método del coeficiente de Pearson	187
Tabla 43.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de las firmas observadas mediante encuesta	192
Tabla 44.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de las firmas observadas mediante encuesta	193
Tabla 45.	Matriz de perfil competitivo (MPC) de tres firmas observadas mediante encuesta	194
Tabla 46.	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)	196
Tabla 47.	Dimensiones y variables consideradas en la construcción de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	197
Tabla 48.	Estrategias identificadas por las firmas productoras de cerveza artesanal que desean comercializar sus productos en el exterior	204
Tabla 49.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	205
Tabla 50.	Correspondencia semántica	211
Tabla 51.	Matriz de incidencias directas entre causas y efectos $[M]$	212
Tabla 52.	Matriz de incidencias entre las diferentes causas $[A]$	213
Tabla 53.	Matriz de incidencias entre los diferentes efectos $[B]$	214
Tabla 54.	Matriz de composición max-min entre $[A]$ y $[M]$	215

Tabla 55.	Matriz de efectos acumulados [$\tilde{M}^*$]	216
Tabla 56.	Matriz de efectos olvidados [$\tilde{O}$]	217
Tabla 57.	Relaciones causa-efecto olvidadas	218
Tabla 58.	Jerarquía de las variables, dimensiones, e indicadores de la investigación	220
Tabla 59.	Interpretación de las correlaciones entre las variables de investigación	221
Tabla 60.	Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e	
Parte I.	indicadores	225
Tabla 60.	Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e	
Parte II.	indicadores	226
Tabla 60.	Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e	
Parte III.	indicadores	227
Tabla 60.	Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e	
Parte IV.	indicadores	228
Tabla 61.	Estrategias identificadas para potenciar la internacionalización de las microempresas michoacanas productoras de cerveza artesanal	229
Tabla 62.	Relaciones causa-efecto olvidadas	233

Índice de Figuras

	Pag.
Figura 1.	58
Figura 2.	60
Figura 3.	67
Figura 4.	75
Figura 5.	79
Figura 6.	80
Figura 7.	81
Figura 8.	83
Figura 9.	85
Figura 10.	87
Figura 11.	95
Figura 12.	107
Figura 13.	109
Figura 14.	118
Figura 15.	124
Figura 16.	190
Figura 17.	191
Figura 18.	199
Figura 19.	200
Figura 20.	201
Figura 21.	203
Figura 22.	222

Índice de Gráficos

	Pag.
Gráfico 1.	Tiempo de haber sido fundada la empresa 137
Gráfico 2.	Número total de trabajadores que laboran en la empresa 139
Gráfico 3.	Nivel de automatización de los procesos productivos de la empresa 140
Gráfico 4.	Tipos de cerveza producidos 141
Gráfico 5.	Mayores demandantes del producto 142
Gráfico 6.	Zonas de mayor demanda del producto 143
Gráfico 7.	Participación de mercado de la cerveza artesanal en México 143
Gráfico 8.	Apreciación del porcentaje de participación de mercado de la cerveza artesanal en México 144
Gráfico 9.	Comercialización actual del producto en los mercados internacionales 145
Gráfico 10.	Experiencia de la empresa con clientes internacionales 146
Gráfico 11.	La empresa y el departamento de comercio internacional 147
Gráfico 12.	Planes de comercialización al exterior de los productos de la empresa 148
Gráfico 13.	Variable dependiente de la investigación 153
Gráfico 14.	Variables independientes de la investigación 154
Gráfico 15.	Dimensiones de la variable <i>atributos del emprendedor internacional</i> 155
Gráfico 16.	Indicadores de la dimensión <i>habilidades técnicas</i> 156
Gráfico 17.	Indicadores de la dimensión <i>habilidades humanas</i> 156
Gráfico 18.	Indicadores de la dimensión <i>habilidades conceptuales</i> 157
Gráfico 19.	Dimensiones de la variable <i>financiamiento</i> 158
Gráfico 20.	Indicadores de la dimensión <i>condiciones</i> 158
Gráfico 21.	Indicadores de la dimensión <i>origen</i> 159
Gráfico 22.	Indicadores de la dimensión <i>capacidad de pago</i> 160
Gráfico 23.	Dimensiones de la variable <i>ventajas competitivas</i> 161
Gráfico 24.	Indicadores de la dimensión <i>calidad</i> 161
Gráfico 25.	Indicadores de la dimensión <i>precio</i> 162
Gráfico 26.	Indicadores de la dimensión <i>tecnología</i> 163

Gráfico 27.	Dimensiones de la variable <i>mercado objetivo</i>	164
Gráfico 28.	Indicadores de la dimensión <i>criterio físico</i>	164
Gráfico 29.	Indicadores de la dimensión <i>criterio psicológico</i>	165
Gráfico 30.	Indicadores de la dimensión <i>criterio económico</i>	166
Gráfico 31.	Dimensión de la variable <i>promoción</i>	166
Gráfico 32.	Indicadores de la dimensión <i>comunicación integrada de marketing (CIM)</i>	167
Gráfico 33.	Dimensiones de la variable <i>modo de entrada</i>	168
Gráfico 34.	Indicadores de la dimensión <i>trayectoria exportadora</i>	168
Gráfico 35.	Indicadores de la dimensión <i>desplazamiento de la capacidad productiva</i>	169
Gráfico 36.	Indicadores de la dimensión <i>cesión de la ventaja</i>	170
Gráfico 37.	Diagrama de dispersión de la variable dependiente <i>internacionalización</i> y la variable independiente <i>atributos del emprendedor internacional</i>	173
Gráfico 38.	Diagrama de dispersión de la variable dependiente <i>internacionalización</i> y la variable independiente <i>financiamiento</i>	173
Gráfico 39.	Diagrama de dispersión de la variable dependiente <i>internacionalización</i> y la variable independiente <i>ventajas competitivas</i>	174
Gráfico 40.	Diagrama de dispersión de la variable dependiente <i>internacionalización</i> y la variable independiente <i>mercado objetivo</i>	174
Gráfico 41.	Diagrama de dispersión de la variable dependiente <i>internacionalización</i> y la variable independiente <i>promoción</i>	175
Gráfico 42.	Diagrama de dispersión de la variable dependiente <i>internacionalización</i> y la variable independiente <i>modo de entrada</i>	175
Gráfico 43.	Efecto olvidado entre <i>Disponibilidad de insumos</i> e <i>Imagen de México ante el mundo</i>	233
Gráfico 44.	Total de incidencias de la causa <i>Disponibilidad de insumos</i> sobre el efecto <i>Imagen de México ante el mundo</i>	234
Gráfico 45.	Efecto olvidado (1) entre <i>Proceso productivo de la firma</i> y <i>Selección del mercado objetivo</i>	235

Gráfico 46.	Efecto olvidado (2) entre <i>Proceso productivo de la firma</i> y <i>Selección del mercado objetivo</i>	236
Gráfico 47.	Efecto olvidado (3) entre <i>Proceso productivo de la firma</i> y <i>Selección del mercado objetivo</i>	237
Gráfico 48.	Efecto olvidado (4) entre <i>Proceso productivo de la firma</i> y <i>Selección del mercado objetivo</i>	238
Gráfico 49.	Total de incidencias de la causa <i>Proceso productivo de la firma</i> sobre el efecto <i>Selección del mercado objetivo</i>	239
Gráfico 50.	Efecto olvidado entre <i>Viabilidad económica-financiera de la firma</i> y <i>Lealtad del mercado consumidor</i>	240
Gráfico 51.	Total de incidencias de la causa <i>Viabilidad económica-financiera de la firma</i> sobre el efecto <i>Lealtad del mercado consumidor</i>	241
Gráfico 52.	Efecto olvidado (1) entre <i>Viabilidad económica-financiera de la firma</i> y <i>Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales</i>	242
Gráfico 53.	Efecto olvidado (2) entre <i>Viabilidad económica-financiera de la firma</i> y <i>Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales</i>	243
Gráfico 54.	Efecto olvidado (3) entre <i>Viabilidad económica-financiera de la firma</i> y <i>Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales</i>	244
Gráfico 55.	Total de incidencias de la causa <i>Viabilidad económica-financiera de la firma</i> sobre el efecto <i>Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales</i>	245

Introducción

La internacionalización de la firma constituye una estrategia susceptible de ser empleada por las empresas para lograr su crecimiento, consolidación, o supervivencia. Por tanto, es recomendable que los emprendedores-empresarios mexicanos se conviertan en participantes activos del comercio internacional, especialmente cuando se trate de identificar, aprovechar o crear condiciones favorables de negocios más allá de nuestras fronteras nacionales.

No obstante lo anterior, la internacionalización de las empresas constituye un proceso complejo y costoso, particularmente cuando se consideran los riesgos y la incertidumbre generados por la elevada dinamicidad del entorno internacional, y que puede, incluso, perjudicar a la empresa que lo emprenda sin realizar previamente un análisis estratégico. Cuando las firmas deciden participar en actividades internacionales, independientemente de su naturaleza y del objetivo que persigan, deben seguir algún patrón de actividades que sea coherente, consistente y lógico a través del tiempo. Este patrón puede ser denominado la estrategia de la internacionalización de la firma.

Con la finalidad de apoyar a los gerentes de las microempresas elaboradoras de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, interesados en internacionalizar las operaciones de sus respectivas firmas, la presente investigación tiene como objetivo identificar las principales variables requeridas para formular un plan estratégico orientado a potenciar el posicionamiento internacional de su producto, y las tácticas específicas para lograr tal fin.

De manera sintética, esta tesis se conforma de cinco partes. En la primera de ellas se encuentran contenidos los fundamentos de la investigación, espacio en donde se precisa la situación problemática que se pretende resolver, se exponen los medios para conseguirlo, y se detalla la forma en que el estudio será llevado a efecto.

La segunda parte, denominada marco teórico de la investigación, está integrada por tres capítulos. En el primero de ellos, titulado marco histórico, se presentan los antecedentes del objeto de estudio y, mediante una revisión analítica, se determina su actual estado del arte al abordar el comercio internacional, los negocios internacionales, las teorías de la internacionalización de la firma, y los

respectivos fundamentos teóricos de cada una de las temáticas referidas. En el capítulo dos, denominado marco conceptual, se presentan detalladamente las definiciones de las variables de investigación, primeramente la dependiente, que corresponde a la internacionalización, y las independientes, las cuales son atributos del emprendedor internacional, financiamiento de la firma, ventajas competitivas, mercado objetivo, promoción y modo de entrada. Por último, en esta parte se incluye un tercer capítulo, intitulado marco referencial, cuyo propósito es proporcionar una puntual contextualización de la investigación estableciendo, para ello, tanto el objeto como los sujetos de estudio considerados en la misma.

La metodología empleada en la investigación de campo se detalla en la tercera parte, la cual está integrada por el capítulo cuatro, en donde se aplica sistemáticamente el método del estudio de caso y los datos obtenidos son tratados, mediante análisis estadístico descriptivo para obtener las distribuciones de frecuencia y los coeficientes de correlación de Pearson, con el propósito de llevar a efecto la prueba de hipótesis. En el capítulo cinco, designado propuesta de solución al problema planteado, se exponen los fundamentos de la administración estratégica empleados para la formulación de un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de las microempresas productoras de cerveza artesanal. Y adicionalmente en el capítulo seis se presenta, de manera complementaria, la metodología fundamentada en la teoría de los efectos olvidados, modelo basado en la lógica difusa que coadyuva en la toma de decisiones empresariales en condiciones de elevada incertidumbre, mediante el tratamiento secuencial que permite relacionar causas y efectos, obtenidos a partir de matrices de incidencia, para obtener o recuperar los elementos que no fueron tomados en consideración inicialmente por tratarse de incidencias ocultas o indirectas.

En la parte cuatro, correspondiente a los resultados, se encuentran sintéticamente contenidos los hallazgos más relevantes derivados de esta investigación.

Por último, las conclusiones y recomendaciones son expuestas en la parte cinco, espacio destinado para presentar las reflexiones finales inherentes y consecuentes de los resultados obtenidos, las limitaciones, y las sugerencias concomitantes de la presente tesis.

PARTE 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Definición del problema de investigación

Situación problemática

La internacionalización, sinónimo de la expansión geográfica de las actividades económicas más allá de las fronteras nacionales de un país, es un término que comenzó a emplearse cuando reemplazó gradualmente al imperialismo, principio de organización que enmarcó la interacción transfronteriza dominante entre las economías de mercado a partir de la década de 1920. El proceso de internacionalización de la economía se aceleró en la era posterior a la segunda guerra mundial y permaneció sin rival hasta la década de 1970, cuando un nuevo fenómeno, denominado globalización, comenzó a emerger (Gjellerup, 2000).

Madsen *et al.* (1997) señalan que el fenómeno denominado globalización y sus problemas concomitantes, han sido recientemente introducidos en el desarrollo e investigación de la empresa. La globalización, la cual hace alusión al hecho de que las operaciones de una firma son gestionadas a escala planetaria y no solamente en unos pocos países seleccionados, se caracteriza por la integración mundial de los mercados, cada vez más competitivos, y las empresas que, en consecuencia, encaran la competencia resultante. Las exportaciones tradicionales se efectúan bajo mayor presión, mientras que las condiciones para la comercialización y producción cambian rápidamente. Como resultado, las firmas, incluidas las MIPYMES (*MSME's*), deben responder a los mercados a un ritmo cada vez más rápido y efectivo (Pleitner, 2002).

Ruzzier *et al.* (2006) añaden que la globalización también incluye la integración funcional de las actividades económicas dispersas geográficamente, su alcance, contenido e intensidad de las conexiones establecidas, razón por la que debe ser considerada como una extensión cualitativa de la internacionalización.

La globalización de la economía es impulsada por tres fuerzas (Acs *et al.*, 2001; Gjellerup, 2000). La primera de ellas reside en el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que facilita la identificación de oportunidades de negocio a nivel internacional. La segunda fuerza radica en el desmantelamiento constante de las barreras al comercio y la desregulación financiera, en

donde los acuerdos y tratados de libre comercio han generado una mayor igualdad de condiciones para las empresas interesadas en participar en la comercialización internacional de sus productos. La tercera fuerza la conforma la extendida reestructuración económica mundial y la liberalización generalizada, v.g. la hoy disuelta Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y la Europa central y oriental, así como la expansión geográfica de algunos mercados asiáticos, particularmente el de China, mercados en donde actualmente se incentiva el comercio y las inversiones internacionales.

No obstante, y a pesar de todas las fuerzas impulsoras de la globalización, la internacionalización no ha sido sustituida, sin embargo su impacto en el sector de las MIPYMES es probablemente más profundo que en el sector de las grandes empresas, generalmente ya altamente internacionalizado (Gjellerup, 2000). Históricamente las grandes firmas, maduras y multinacionales, han jugado un papel dominante en el escenario internacional, mientras que las MIPYMES, y especialmente los aspectos relacionados con su internacionalización, han atraído recientemente un interés más amplio (Miesenbock, 1988).

La internacionalización de las grandes firmas constituye un fenómeno económico investigado intensamente en las últimas décadas, sin embargo el estudio de la internacionalización de las MIPYMES es más reciente (Ruzzier *et al.*, 2006). Schweizer *et al.* (2010) sostienen que la mayoría de los estudios en negocios internacionales se han referido implícitamente al proceso de la internacionalización de la firma como el proceso de incrementar el involucramiento en los mercados internacionales.

Welch *et al.* (1993) señalan que la internacionalización de la firma es el resultado de las intenciones de ésta para expandirse internacionalmente y los consecuentes esfuerzos para conseguirlo. Y, de acuerdo con Ruigrok (2000), el término internacionalización debe utilizarse para diferenciar a las MIPYMES que denotan operaciones hacia el exterior, más allá de sus fronteras nacionales, mientras que la globalización es un vocablo que debe emplearse para indicar la conectividad internacional de los mercados y la interdependencia de las economías nacionales que inciden en las actividades de las MIPYMES, por lo tanto el término global debe reservarse a aquellos fenómenos que objetivamente justifiquen esa denominación.

La internacionalización también significa un estado cambiante, debido a que el crecimiento de la firma ofrece un antecedente para su internacionalización y, hasta cierto punto, los conceptos de internacionalización y crecimiento se encuentran ligados (Buckley *et al.*, 1993b), sin embargo algunas características corresponden inexorablemente a la internacionalización, ya que existen grados significativos de diferencia entre el crecimiento de la empresa en el plano doméstico, y el crecimiento organizacional en el plano internacional (Ruzzier *et al.*, 2006).

Históricamente las MIPYMES han sido consideradas víctimas pasivas, en lugar de participantes activas, del comercio internacional y, no obstante lo anterior, la evidencia actual señala que esta perspectiva apreciativa ya no es del todo válida debido a que, si bien tradicionalmente éstas firmas limitaban sus actividades comerciales al interior de sus fronteras nacionales, actualmente pueden identificarse un considerable número de MIPYMES que participan activamente en una, dos, o más regiones del mundo, lo que las cataloga como organizaciones de orden internacional por haber establecido con éxito actividades que trascienden a sus mercados nacionales y que, en consecuencia, ostentan un papel crucial en la contribución al crecimiento y desarrollo económico de sus respectivas naciones. Lo anterior se constata en el esfuerzo llevado a efecto por muchos países, en particular por aquellos que experimentan déficit en su balanza de pagos, al incentivar las actividades internacionales de sus MIPYMES con el fin de impulsar el crecimiento económico, reducir el desempleo y crear potenciales mini-empresas multinacionales (Pleitner, 1997).

Anderson *et al.* (2001) identifican tres retos principales para concretar la internacionalización de las MIPYMES. En primer lugar la firma debe evaluar sí, cuándo y cómo operar en el mercado, o mercados extranjeros. En segundo lugar la empresa debe diseñar los procesos de planificación a largo plazo y los sistemas de negocio para hacer frente a las decisiones tomadas de acuerdo con las actividades de internacionalización. Finalmente, la organización que desea internacionalizarse también debe atender cuidadosamente cuestiones relacionadas con las regulaciones y con la seguridad de los pagos.

El primer gran reto de la internacionalización suele presentarse en la fase inicial de ésta, generalmente denominada etapa de pre-internacionalización, ya que es cuando los gerentes de la firma deben tomar decisiones con respecto a llevarla a efecto o no, cuándo y cómo hacerlo. Debido a

que los directivos de la organización generalmente no están plenamente conscientes de los diferentes métodos de internacionalización, útiles y aplicables a sus empresas, en ocasiones sus decisiones, y las implicaciones resultantes potenciales a largo plazo, son ambiguas y poco claras. Las MIPYMES involucradas en negocios internacionales que desean tener éxito deben sortear obstáculos relacionados con vías y métodos de entrada, dificultades con el transporte y la logística, tarifas, barreras de entrada a países extranjeros, problemas con el lenguaje, asuntos relacionados con los pagos y tipos de cambio, entre otros.

Anderson *et al.* (2001) estudian los retos de la internacionalización de las MIPYMES desde la perspectiva de los directivos, razón por la que hacen particular hincapié en la necesidad permanente de que éstos aprendan constantemente en el proceso progresivo de la internacionalización, especialmente en términos de la prestación de apoyo, asesoramiento y la interacción a través de redes personales y de negocios. Por tanto, los gerentes de las MIPYMES requieren desarrollar dos tipos de aprendizaje con la finalidad de enfrentar favorablemente los retos y desafíos que implica la internacionalización de la firma.

El primero es el aprendizaje adaptativo, que permite a los involucrados con las pequeñas empresas consolidar posiciones en el mercado y las relaciones con los clientes mediante el desarrollo de la apreciación cultural y la empatía. El segundo es el aprendizaje generativo, que se centra en el rediseño de la lógica dominante, o paradigma subyacente, mediante el cual opera una empresa. Esto se logra mediante un proceso de gestión y aprendizaje organizacional, considerado esencial para que la firma pueda estar en condición de establecerse como una empresa genuinamente internacional en lugar de ser meramente una empresa nacional que también exporta.

La investigación de la internacionalización de las MIPYMES se ha centrado principalmente en sus actividades u operaciones internacionales mediante el análisis del producto, la operación y el mercado (Luostarinen, 1979), o mediante el de la red (Johanson *et al.*, 1993). Existe una tendencia de investigación en la pequeña empresa para identificar su proceso de internacionalización como evolutivo (Luostarinen, 1979; Johanson *et al.*, 1975), a través del cual las empresas se van comprometiendo cada vez más, y de manera incremental con y dentro de las actividades

internacionales, pero que en algún momento dado pueden revertir el proceso y resultar en una des-internacionalización (Calof *et al.*, 1995).

El involucramiento de una empresa en los negocios internacionales surge cuando adquiere bienes del exterior, comercializa sus productos más allá de sus fronteras nacionales, o instituye prácticas colaborativas con una empresa extranjera, lo que implica que las operaciones internacionales se pueden dividir en tres categorías: *hacia adentro*, *hacia afuera*, y *operaciones cooperativas*, evidencia de la naturaleza holística del proceso de la internacionalización de la empresa (Korhonen, 1999).

Paunovic *et al.* (2010) argumentan que la economía internacional se encuentra actualmente expuesta a un poderoso proceso de globalización en donde las empresas que se rehúsen a internacionalizar sus operaciones no podrán ser partícipes, al menos en el largo plazo, en la economía moderna debido a que ninguna de ellas puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local no se verá sometida a la competencia internacional. Dada la naturaleza de los mercados actuales, las MIPYMES enfrentan cada vez más problemas internacionales similares a los que enfrentan las grandes firmas. Como consecuencia a muchas MIPYMES ya no les es posible actuar en el mercado sin tener en cuenta los riesgos y las oportunidades que representa la competencia extranjera y global (Ruzzier *et al.*, 2006).

Debido a las presiones competitivas impuestas por los mercados globalizados, la internacionalización se presenta como uno de los principales retos para las firmas en la actualidad. El problema fundamental que debe ser resuelto por todas las organizacionales, y especialmente por las MIPYMES, es la determinación de cuáles son los recursos, capital intelectual, financieros, tecnológicos y materiales, requeridos para implementar y desarrollar actividades que les permitan participar activamente en el terreno internacional y que, en consecuencia, coadyuven a asegurar su crecimiento y, en última instancia, su supervivencia (Ahokangas, 1998).

Descripción del problema

Nordstrom *et al.* (2002) establecen que toda empresa que se rehúse a internacionalizar sus operaciones no tiene posibilidades de supervivencia a largo plazo en ninguna economía moderna

debido, principalmente, a que la economía internacional se encuentra expuesta a un poderoso proceso de globalización y a un rápido desarrollo de las tecnologías de la información.

Andersen (1999) establece que la empresa constituye una unidad económica de producción y decisión en donde, mediante la organización y coordinación de factores como el capital y el trabajo, se persigue la obtención de un beneficio mediante la generación y comercialización de bienes, tangibles e intangibles, en un mercado dado. Además, destaca su importancia estratégica en el ambiente económico y social de un país como instrumento potenciador de su crecimiento y desarrollo económico y que, para generar condiciones de supervivencia, requiere desarrollar estrategias que le permitan superar a sus competidores nacionales y extranjeros.

La clasificación de las empresas mexicanas, de conformidad con la S.E. (2015), se presenta en la tabla 1, (en donde (*) MDP: Millones de pesos, y (**) PIB: Producto interno bruto).

Tabla 1. Clasificación de las empresas mexicanas

TAMAÑO DE LA EMPRESA	SECTOR ECONÓMICO	RANGO DEL NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DEL MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP*)	PORCENTAJE DEL TOTAL DE EMPLEO GENERADO	PORCENTAJE DEL TOTAL DE LA CONTRIBUCIÓN AL PIB**
Micro	Industria, comercio y servicios	Hasta 10	Hasta \$4	41%	48%
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	15%	14%
Pequeña	Industria y servicios	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100		
Mediana	Comercio	De 31 a 100	De \$100.01 a \$250	16%	15%
Mediana	Servicios	De 51 a 100	De \$100.01 a \$250		
Mediana	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 a \$250		
Grande	Industria, comercio y servicios	Más de 250	Más de \$250	28%	23%

Fuente: Secretaría de Economía (2015) a través del Diario Oficial de la Federación – Acuerdo del 30 de Junio de 2009.

Las MIPYMES constituyen un antecedente estratégico del crecimiento y dinamismo económico para todas las naciones (Laghzaoui, 2011), y de acuerdo con la OCDE (2007), a este tipo de firmas corresponden, a nivel mundial, entre el 95% y el 99 % de las organizaciones, las que aseguran entre el 60% y el 70% de las fuentes de empleo ofertado.

En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% se clasifican como MIPYMES, las cuales generan 77% del PIB, y 72% del empleo en el país, participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera, y 9% en el resto de las actividades (INEGI, citado en PROMEXICO, 2014).

Sin embargo, y a pesar de la importancia estratégica que poseen las MIPYMES en México, éstas podrían desempeñar un papel aún más importante si se lograra disminuir su tasa de mortalidad, ya que de 200 mil empresas que anualmente inician operaciones en nuestro país, solamente el 17.50% sobrevive en el transcurso de dos años (35,000 organizaciones), de éstas solamente el 25% tiene escasas posibilidades de desarrollo (875 organizaciones) y, de éstas últimas, solamente el 10% cuenta con alguna oportunidad de desarrollo en la economía formal ($87.5 \approx 88$ organizaciones). Con base en lo anterior, se identifica la apremiante necesidad de diseñar, elaborar, implementar y evaluar programas, estudios, investigaciones y estrategias orientadas a asegurar la supervivencia de las MIPYMES en México (S.E., 2015).

Palomo (2005) reconoce la importancia que ostentan las MIPYMES para la economía mexicana y, en consecuencia, para el desarrollo del país, razón por la que identifica las principales problemáticas a las que se enfrentan estas firmas mediante la consideración de dos tipos de enfoques, el externo y el interno, presentados en la tabla 2 (ver página siguiente).

El enfoque externo se caracteriza por tomar en consideración problemas macroeconómicos que afectan a las MIPYMES en general, y ante los cuales éstas poco o ningún control poseen ya que tienen escasa influencia en su solución. Por otro lado, el enfoque interno contempla problemas derivados de la gestión propia de la firma y del sector económico específico al que pertenece, en donde la empresa

Tabla 2. Enfoques para identificar las problemáticas de las MIPYMES mexicanas

PROBLEMÁTICAS DE LAS MIPYMES	ENFOQUE EXTERNO	• Obsolescencia industrial • Carencia de mecanismos de integración y asociación • Escases de recursos financieros • Financiamiento insuficiente (con acceso a crédito competitivo y adecuado) • Carencia de poder adquisitivo (debido a devaluación de la moneda nacional) • Contracción del mercado interno • Carencia de materias primas • Política fiscal no promotora del desarrollo • Servicios públicos poco competitivos (en calidad, precio e infraestructura) • Prácticas comerciales desleales (por parte de algunos competidores nacionales y extranjeros)	
	ENFOQUE INTERNO	ORGANIZACIÓN	• Participación limitada en el comercio exterior • Falta de estructura formal y carencia de organización adecuada • Deficientes sistemas de información y control • No asociación ni pertenencia a redes empresariales • Ausencia de administración y gestión científica • Desvinculación con el sector académico • Problemas de administración y gestión empresarial
		RECURSOS HUMANOS	• Falta de capacitación del personal • Ausencia de actitud emprendedora y empresarial • Carencia de conocimientos científicos y experiencia • Excesiva rotación de personal • Carencia de cultura y prácticas de seguridad e higiene en el trabajo • Salarios poco competitivos
		MERCADOTECNIA	• Desatinada selección del nicho de mercado a atender • Problemas en la colocación y en el posicionamiento de productos • Falta de conocimiento real de la competencia • Inexistencia o inaplicabilidad de un plan efectivo de marketing • Desconocimiento e inaplicabilidad de prácticas efectivas de marketing • Deficiencias en la comercialización de los bienes y los servicios ofertados
		PRODUCCIÓN	• Elevados costos de operación • Falta de planeación en la producción • Poca, o ninguna, sistematización de los procesos de producción • Deficiencias en los sistemas de abastecimiento • Incapacidad para surtir pedidos • Inadecuada distribución del trabajo y de las instalaciones • Deficiente nivel de productividad y, por ende, de competitividad
		INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	• Atraso u obsolescencia tecnológica • Obsolescencia de planta, equipo y prácticas empresariales • Carencia de incentivos orientados a generar innovación tecnológica • Ausencia de una cultura empresarial de innovación y desarrollo tecnológico
		CONTABILIDAD	• Carencia de registros contables confiables • Inadecuada, o inexistente, determinación de costos de operación • Deficiente asignación de precios de los productos y/o servicios
		FINANZAS	• Falta de liquidez financiera y capital insuficiente • Carencia de registros financieros • Falta de acceso a créditos convenientes para la empresa
		IMPUESTOS	• Desconocimiento de obligaciones tributarias • Incumplimiento de obligaciones fiscales • Desaprovechamiento de estímulos fiscales

Fuente: Adaptado de Jurado et al., 1997; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003; y, Palomo, 2005.

es responsable de contribuir a su solución y mejora. Jurado *et al.* (1997), Kauffman (2001), y Sánchez (2003) (citados en Palomo, 2005), identifican, entre otros, los siguientes factores estratégicos propios de este enfoque: organización, recursos humanos, mercadotecnia, producción, innovación tecnológica, contabilidad, finanzas e impuestos.

La bibliografía especializada reconoce que si bien son muchos los trabajos del éxito y fracaso de las MIPYMES sobre las variables externas, son escasos los que profundizan en la identificación de las factores internos que requieren tomar en consideración para ser competitivas, dadas las competencias distintivas que han desarrollado y poseen cada una de ellas (Jennings *et al.*, 1997; Rogoff *et al.*, 2004).

Molina *et al.* (2011) señalan que, por la importancia estratégica que poseen las MIPYMES, como eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento de México, es importante instrumentar, fomentar y promover acciones, herramientas, y programas orientados a mejorar el entorno económico para apoyar a las firmas en general, y a las MIPYMES en particular, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su creación, crecimiento y consolidación, tanto dentro como fuera de nuestra nación (ver tabla 3 – página siguiente).

En el exigente entorno económico en que se desenvuelven las empresas en el S. XXI, éstas y en particular las MIPYMES, deben diseñar estrategias que les permitan no solamente competir exitosamente en el mercado local, sino afrontar con éxito su incursión en espacios geográficos más allá de sus fronteras nacionales (Ferrer, 2010).

Los procesos de globalización contemporáneos tienen una fuerte influencia en la filosofía de negocios de las MIPYMES. Algunas empresas encuentran en esta situación una nueva oportunidad para expandirse y crecer y, debido a ello, no presentan problemas de ajuste y están en condición de convertirse en empresas competitivas a nivel internacional (Paunovic *et al.*, 2010).

El incremento de la codependencia económica significa, en consecuencia, más competencia para la mayoría de las empresas, lo que da lugar a nuevos grandes desafíos y amenazas. La velocidad de estos

cambios obliga a los participantes a pensar globalmente y a actuar rápidamente. Ante tal situación, ninguna empresa debería basar su estrategia de negocio únicamente considerando su mercado doméstico, ya que eso la expondría a desaparecer, o a ser absorbida por una firma que posea mayor cantidad de recursos.

Tabla 3. Problemáticas de las MIPYMES mexicanas y sus consecuencias

INTERNAS	EXTERNAS
Falta de: - Actitud Emprendedora y Empresarial; - Capital humano capacitado; - Experiencia, conocimiento; - Financiamiento, Capital, Liquidez; - Sistemas de información y control - Vinculación organizacional; - Identificación atinada del nicho organizacional a atender; y, - Estrategias empresariales.	Elevada: - Globalización; - Aculturación; - Burocracia; - Competencia (leal y desleal); - Inflación; - Aceleración del cambio tecnológico; - Incertidumbre económica; y, - Dinamicidad de las prácticas organizacionales.
CONSECUENCIAS	
Lo que deriva en: - Mala gestión organizacional; - Mala calidad del producto y/o servicio ofertado; - Ventas insuficientes; - Precios altos; - Excesivas inversiones en activos fijos; - Elevados costos de operación; - Ineficacia, ineficiencia, improductividad; - Bajo crecimiento, poca innovación; - Baja expectativa de permanencia; - Baja, o nula, diversificación, pobre posicionamiento y escasa presencia en los mercados internacionales; - y, - Fracaso organizacional.	Lo que deriva en: - Baja competitividad; - Entrada de competidores extranjeros; - Preferencia por productos extranjeros; - Dependencia de proveedores y precios internacionales para proveerse de insumos y materias primas; - Obsolescencia organizacional; - Pérdida de clientes e ingresos; - Incapacidad de respuesta pronta y atinada; - Rápidos cambios en las necesidades, gustos y deseos de los clientes; y, - Fracaso organizacional.

Fuente: Adaptado de Jurado et al., 1997; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003; y, Palomo, 2005.

El INEGI (2017), con información generada por el referido instituto en colaboración con el SAT, la S.E., y el Banco de México, establece que la Balanza Comercial de Mercancías de México reporta, para el mes de agosto de 2017, un déficit comercial de (-) \$2,732.5 millones de dólares, y que en los primeros

ocho meses del año 2017 la balanza comercial presentó un déficit acumulado de (-) \$7,164.3 millones de dólares (ver tabla 4, en donde las cantidades se encuentran expresadas en millones de dólares).

Tabla 4. Balanza comercial de mercancías de México al mes de agosto de 2017

Concepto	Agosto 2017		Enero-Agosto 2017	
	Millones de Dólares	Variación % anual	Millones de Dólares	Variación % anual
<u>Exportaciones totales</u>	<u>35,778.3</u>	<u>10.3</u>	<u>265,469.9</u>	<u>10.1</u>
Petroleras	1,835.2	4.1	14,342.4	24.9
No petroleras	33,943.0	10.6	251,127.5	9.4
Agropecuarias	974.4	4.1	10,646.1	8.7
Extractivas	462.8	19.2	3,465.8	30.6
Manufactureras	32,505.8	10.7	237,015.6	9.1
Automotrices	11,237.7	15.6	81,522.6	11.8
No automotrices	21,268.2	8.3	155,493.1	7.8
<u>Importaciones totales</u>	<u>38,510.7</u>	<u>12.2</u>	<u>272,634.7</u>	<u>8.2</u>
Petroleras	4,030.6	44.5	25,941.5	34.7
No petroleras	34,480.1	9.3	246,693.2	6.1
Bienes de consumo	5,195.7	12.0	35,973.9	8.4
Petroleras	1,261.2	28.1	9,107.1	29.4
No petroleras	3,934.5	7.7	26,866.9	2.7
Bienes intermedios	29,455.4	12.9	210,045.1	9.0
Petroleras	2,769.4	53.4	16,834.5	37.7
No petroleras	26,686.0	9.9	193,210.6	7.0
Bienes de capital	3,859.7	7.2	26,615.7	2.8
<u>Saldo de la Balanza Comercial</u>	<u>(-) 2,732.5</u>	<u>45.0</u>	<u>(-) 7,164.9</u>	<u>(-) 33.4</u>

Fuente: INEGI, 2017.

Con base en el análisis de la información anterior, destaca el hecho de que los aumentos más importantes se presentaron en las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco (20.7%), de productos automotrices (15.6%), de equipos y aparatos eléctricos y electrónicos (12.9%), de equipo profesional y científico (11.4%), y de maquinaria y equipo especial para industrias diversas (9.1 %). Adicionalmente, y con la finalidad de determinar el comportamiento de la balanza comercial de

mercancía de México, en la tabla 5 se presentan los saldos de ésta de los últimos tres años, expresados en millones de dólares.

Tabla 5. Saldo de la balanza comercial de mercancías de México de enero a agosto de 2017

Concepto	2015	2016	2017			
			Junio	Julio	Agosto	Enero-Agosto
Exportaciones totales	380,550	373,939	35,608	32,163	35,778	265,470
Petroleras	23,100	18,818	1,780	1,929	1,835	14,342
No petroleras	357,450	355,122	33,829	30,233	33,943	251,127
Importaciones totales	395,232	387,064	35,547	33,685	38,511	272,635
Petroleras	33,288	31,566	3,101	3,134	4,031	25,942
No petroleras	361,945	355,499	32,446	30,552	34,480	246,693
Balanza Comercial Total	(-) 14,683	(-) 13,125	62	(-) 1,523	(-) 2,732	(-) 7,165
Petrolera	(-) 10,188	(-) 12,748	(-) 1,321	(-) 1,204	(-) 2,195	(-) 11,599
No petrolera	(-) 4,495	(-) 377	1,383	(-) 318	(-) 537	4,434

Fuente: INEGI, 2017.

Las condiciones internacionales actuales demandan que las empresas desarrollen capacidades dinámicas para competir en los mercados actuales y futuros, lo que genera una reconceptualización de las relaciones económicas internacionales, en donde las empresas y los empresarios-directivos-trabajadores, incluidos su capacidad de aprendizaje, sus conocimientos y habilidades individuales y colectivas constituyen, en esencia, la fuente de la ventaja competitiva de las regiones y naciones (Galán *et al.*, 2000).

Rumelt (1991) inició con el enfoque de investigación referente a la teoría de los recursos y capacidades, el cual posee una fuerte influencia en los diversos autores que sustentan las ventajas competitivas de las MIPYMES fundamentadas en la adecuada adquisición y gestión de los recursos, tangibles e intangibles, de la firma.

En algunos casos, las barreras a los negocios internacionales han desaparecido y en otros, lenta pero decididamente, se van eliminando o van modificando sus formas. Debido a ello no habrá segundas

oportunidades para las empresas que no se encuentren preparadas para hacer frente, de manera efectiva, a dicha situación ya que el nuevo entorno internacional ha generado también nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros. Las MIPYMES mexicanas se enfrentan a una incrementada incertidumbre impuesta por los nuevos retos del mercado y a una situación que genera un interesante dilema: ajustarse a las nuevas maneras de hacer negocio o desaparecer del mercado.

Las nuevas circunstancias hacen que muchas empresas consideren la expansión internacional como un componente central de su estrategia debido a que la globalización plantea, también, nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito internacional dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales.

Con base en lo expuesto, la identificación de la situación problemática se sintetiza de la siguiente manera: los microproductores de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, desconocen cuáles son las principales variables requeridas para diseñar un plan estratégico que coadyuve a potenciar la internacionalización efectiva de su producto.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales variables requeridas para diseñar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, con la finalidad de consolidar su efectivo posicionamiento?

Objetivo de la investigación

Identificar las principales variables requeridas para diseñar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, con la finalidad de consolidar su efectivo posicionamiento.

Justificación de la investigación

Molina *et al.* (2011) señalan que la economía mexicana ha transitado en los últimos años por intensos procesos de ajustes y profundos cambios estructurales debido a que el modelo económico aplicado

persigue una inserción creciente en los mercados internacionales a través de la apertura de la economía, la liberalización de los mercados y la menor intervención del gobierno en las actividades productivas. Todo ello ha tenido su impacto en las empresas orientadas al mercado interno, en particular las MIPYMES, por la caída de la demanda interna, el alto nivel de competitividad de las importaciones y la sobrevaluación del tipo de cambio.

Ferrer (2010) resalta que en el entorno económico internacional la empresa tiene un papel fundamental en la medida en que es gestora y difusora de la globalización, pero a la vez ésta le genera riesgos y amenazas a su existencia. La internacionalización de los negocios es un proceso necesario para las firmas que la consideren en su estrategia empresarial y que entre más pronto se inicie, más rápido contribuirá con el crecimiento y desarrollo a largo plazo de la firma, ya que solo las empresas que dirigen sus operaciones de acuerdo con los estándares internacionales sobrevivirán (Paunovic *et al.*, 2010). Con base en lo anterior, se infiere que las MIPYMES que limitan sus operaciones a su mercado nacional se encontrarán con disminuidas posibilidades de sostenimiento y crecimiento, razón por la que cada vez más empresarios muestran interés en incursionar en los mercados internacionales.

En el actual orden económico internacional la actuación de la empresa depende mucho del tamaño de la misma. Mientras que a las grandes empresas la globalización les genera múltiples oportunidades de acción en los mercados extranjeros, generalmente a las MIPYMES les plantea desafíos que eventualmente deberán encarar debido, particularmente, a la presencia de empresas extranjeras, lo que implica una mayor competencia en precios y en calidad de los productos (Ferrer, 2010). En esencia, la globalización obliga a la MIPYMES a internacionalizarse, lo que implica que su espacio de acción ya no es solamente el local sino que este se amplía al traspasar las fronteras nacionales.

Llevar a efecto la internacionalización de la MIPYMES puede ser un proceso costoso, tardado y demandante, especialmente si se toma en consideración que tales firmas, por lo general, poseen recursos limitados. Por lo tanto, es importante que los gestores tomen las decisiones correctas, particularmente las relacionadas con el momento y la forma en que habrá de ingresarse en los mercados extranjeros. Tener éxito en un entorno global significa ser capaz de hacer frente a los

desafíos que implican los cambios constantes e identificar los factores clave del negocio, tomar decisiones arriesgadas que impliquen resultados, muchas veces, impredecibles, tener una visión y la capacidad de transmitirla a los demás involucrados, elegir una estrategia óptima y motivar a los empleados mediante la puesta en práctica de los objetivos fijados (Paunovic *et al.*, 2010).

El proceso de internacionalización empresarial debe responder a cuestionamientos como: ¿por qué se internacionaliza una empresa? ¿cómo lo hace? y ¿dónde localiza sus actividades en el exterior? Se trata de averiguar: a) cuales son los factores que mayor incidencia e influencia poseen en la decisión de la internacionalización; b) qué variables determinan la forma de llevarla a cabo; y, c) cuales son los factores estratégicos que condicionan la elección de un determinado lugar para llevar a efecto las actividades internacionales (Galán *et. al.*, 2000).

Existen teorías que abordan el proceso de la internacionalización de la firma junto con sus muy particulares factores determinantes, y cada una de ellas se centra en uno o varios aspectos específicos del fenómeno. Con base en lo anterior, la justificación de la investigación se establece al identificar la necesidad de identificar, sobre una base científica cuáles son las variables que inciden en la generación de un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, con la finalidad de consolidar su efectivo posicionamiento, para que el producto resultante del presente estudio se ajuste a las necesidades actuales y futuras de los particulares interesados en participar en el ámbito internacional y coadyuve al desarrollo social, económico y tecnológico de México.

Trascendencia

En la actualidad las organizaciones de todo tipo deben identificar, desarrollar y mantener, ventajas que les permitan posicionarse eficiente y adecuadamente en un mercado altamente competitivo, caracterizado por la dinamicidad de su ambiente externo. Debido a ello es que se hace imperativa la identificación de estrategias, fundamentadas en el método científico, para coadyuvar a tal fin. La investigación científica posee como finalidad última la aplicación rigurosa del método científico para identificar y proponer soluciones viables a problemas claramente identificados en un tiempo y lugar específicos que tienden a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Esto conlleva,

implícitamente, una responsabilidad social de hondas repercusiones que afecta de una manera u otra a todo el conglomerado social, lo que obliga a que se utilicen adecuadamente patrones y normas técnicas que permitan demostrar que las decisiones que pretende tomar la firma son las óptimas.

La presente investigación se circunscribe en el marco de los negocios internacionales y el análisis de los datos obtenidos permitirá proponer soluciones al problema planteado, en materia de internacionalización de la microindustria artesanal cervecera del estado de Michoacán de Ocampo, México, con la finalidad de contribuir al mejoramiento social y económico de nuestro país. Además, contribuye a la línea de investigación de los negocios internacionales, la cual aborda la internacionalización de las empresas y puede, potencialmente, sentar precedente para futuros proyectos de investigación y de internacionalización de la firma, particularmente de las microempresas.

Horizonte temporal

Toda investigación requiere de un intervalo de tiempo razonable y suficiente para ser efectuada. Para lograr que ésta se lleve a efecto de manera sistemática y ordenada, deben establecerse tiempos de inicio y de terminación de cada una de las actividades componentes de su proceso, entre las que destacan la selección del tema a investigar; la investigación exploratoria; la recopilación de datos e información teórica y conceptual para establecer el estado del arte de la cuestión estudiada; la búsqueda, análisis, selección e implementación de la metodología a emplear; la elaboración del instrumento de recolección de datos; la aplicación del instrumento de recolección de datos; la tabulación, análisis, tratamiento y obtención de información del instrumento de recolección de datos; la presentación de la información obtenida mediante el instrumento de recolección de datos; y la presentación del borrador final, que incluye los fundamentos de la investigación, el marco teórico y conceptual, el estudio de caso, las conclusiones y recomendaciones.

Con base en lo anterior, y considerando las actividades que deben llevarse a efecto, se establece que el periodo de tiempo requerido para concretar la investigación contempla del mes de julio del año 2013 al mes de diciembre del año 2017.

Viabilidad de la investigación

El estudio de factibilidad efectuado para determinar la viabilidad de llevar a efecto la investigación propuesta arroja resultados positivos. En una primera instancia se cuenta con el apoyo experto de un Director de la investigación, así como del apoyo de un grupo de Sinodales versados en la materia de estudio. Con respecto a la información teórica, mediante la investigación exploratoria se han identificado fuentes confiables y suficientes para construir un marco teórico robusto que sustente a la investigación, y con respecto a las fuentes primarias se ha determinado un colectivo social que brinde la información requerida para efectuar la investigación empírica al denotar su entera disposición. En conclusión, efectuar la investigación propuesta es totalmente viable ya que existe suficiente información disponible para concretarla exitosamente en el tiempo pautado así como los recursos requeridos para lograrlo.

Hipótesis de la investigación

Las principales variables requeridas para generar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento son: atributos del emprendedor internacional, financiamiento, ventajas competitivas, mercado objetivo, promoción, y modo de entrada (ver la Matriz de Congruencia de la investigación contenida en el anexo 1).

Identificación de variables

Variable dependiente

La variable dependiente de la investigación, y su descripción, se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Variable dependiente de la investigación

Variable dependiente de la investigación	Descripción
• Internacionalización	Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente las diferentes actividades de la cadena valor y la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005).

Fuente: Villarreal (2005).

Variables independientes

Las variables independientes de la investigación, y sus respectivas descripciones, se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Variables independientes de la investigación

Variables independientes de la investigación	Descripción
• Atributos del emprendedor internacional	El factor estratégico considerado para consolidar la internacionalización de la firma es el emprendedor (atributos y disposición) de quien, en última instancia, dependen los otros factores: generación, aumento y existencia del conocimiento dentro de la empresa, reconocimiento y aprovechamiento de las oportunidades, logro de un posicionamiento en una o varias redes empresariales, nivel de compromiso en las relaciones, el aprendizaje, la creación (de competencias, capacidades, innovaciones, productos, resultados, estrategias), la generación de confianza y la explotación efectiva de las contingencias (Schweizer <i>et al.</i> , 2010).
• Financiamiento	Una vez que se ha determinado cuánto y en dónde debe invertir la firma, surge la necesidad de adquirir dinero de los mercados financieros. Las decisiones comprenden tanto las situaciones previstas en planes financieros así como aquellas que surgen inesperadamente. Tales decisiones no se enfocan solamente en determinar la mejor manera de obtener liquidez para financiar las inversiones, sino también en la mezcla óptima tanto de crédito a corto y largo plazo como del capital que se utilizará para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Jones, 1992).
• Ventajas competitivas	Una firma experimenta la ventaja competitiva cuando sus acciones en una industria, o mercado, crean valor económico y solamente algunas firmas de la competencia están llevando a efecto acciones similares. La ventaja competitiva está atada al desempeño de la firma y ésta tendrá un desempeño arriba de lo normal cuando genere más valor del esperado de los recursos que emplea y, mientras esos recursos sean particularmente valiosos, raros, costosos de imitar y la firma esté organizada para aprovechar su valor, mayor podrá ser el beneficio esperado en el corto y en el largo plazo (Barney, 2002; 1991; Rothaermel, 2012).
• Mercado objetivo	La internacionalización puede ser percibida como una parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas. La principal diferencia entre la internacionalización y otro tipo de procesos estratégicos radica, en primer lugar, en que cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras, entonces tendrá que seleccionar dónde, cómo y con quién cerrará dichas transacciones internacionales (Melin, 1992). Por ende, la selección de mercados exteriores implica una decisión estratégica sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico, psicológico y económico, factores determinantes para establecer el posicionamiento de la firma y el aprovechamiento de oportunidades (Papadopoulos, 1987).
• Promoción	La promoción, el tercer componente de la mezcla del marketing, se conforma de todas las actividades que tienen como finalidad informar, atraer y conservar a los clientes, reales y potenciales, para una oferta específica mediante la estimulación de la decisión de compra al incrementar el conocimiento y la consciencia del cliente mediante la generación de la creencia de que esa oferta específica satisfará ciertas necesidades al más alto nivel. La promoción está conformada por el conjunto de actividades comunicativas a través de las cuales se tiene como objetivo la transformación gradual de los no compradores de un producto a compradores, primero potenciales y luego efectivos (Gherasim <i>et al.</i> , 2012).
• Modo de entrada	En su proceso de internacionalización, y después de evaluar las oportunidades y condiciones de un país extranjero, le corresponde a la gerencia elegir la estrategia óptima para incursionar en esos mercados ya que de ella dependerá el éxito de la firma al ampliar sus operaciones en el terreno internacional (Majaro, 1993).

Fuente: Schweizer *et al.* (2010); Jones (1992); Barney (2002, 1991); Rothaermel (2012); Melin (1992); Papadopoulos (1987); Gherasim *et al.* (2012), y Majaro (1993).

Método de investigación

La presente investigación se fundamenta en el método científico, y lo aplica, ya que es sistemática, controlada, empírica, crítica, y generadora de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones existentes entre diversos fenómenos.

Bunge (1969) establece que el método científico es la estrategia de la investigación para buscar leyes. De Gortari (1981) conceptualiza el método científico como una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento. Iglesias (1981) señala que el método es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar y, añade que las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general. Kerlinger (1986) describe el método científico como la manera sistemática en que se aplica el pensamiento al investigar, y es de índole reflexiva. Por tanto, el método científico es el conjunto de pasos necesarios para conseguir un fin, es decir, obtener conocimiento mediante instrumentos confiables.

De acuerdo con Sierra (1986), investigación se deriva etimológicamente de los términos latinos *in* (en, hacia) y *vestigium* (huella, pista), de ahí que su significación original es hacia la pista o seguir la pista; buscar o averiguar siguiendo algún rastro, por lo que investigar es toda actividad humana orientada a descubrir algo desconocido. El procedimiento empleado por la investigación científica es el método científico, que consiste en definir el problema de investigación y documentarlo, generar hipótesis, identificar el universo y la muestra de estudio, construir un instrumento de recolección de datos, diseñar la verificación de la hipótesis mediante un procedimiento concreto y ponerla a prueba contrastándola con la realidad, establecer las conclusiones resultantes de la investigación, y generalizar los resultados.

En el proceso de investigación se distinguen dos aspectos: metodológico y lógico. El primero enfoca la investigación desde el punto de vista de los pasos a seguir en la búsqueda de solución o respuesta a un problema identificado; y el segundo, considera los elementos conceptuales o lógicos que intervienen en la investigación científica. El aspecto lógico del proceso de investigación científica se refiere a los elementos conceptuales que intervienen en dicho proceso y a la forma de su conexión

dinámica. Los elementos conceptuales son la teoría, los modelos, las hipótesis, las unidades de observación y las variables que representan conceptualmente los hechos o la realidad, los datos y las leyes científicas. Respecto a la forma de su conexión dinámica, ésta da lugar a los procesos subordinados o subprocesos de verificación y teorización. En el primero, en síntesis, la investigación parte de la teoría y, a través de la formación de modelos e hipótesis, desciende a la realidad. En el segundo, de manera inversa, parte de la realidad y, mediante la obtención de datos y leyes, asciende a la teoría.

El carácter científico de una investigación se concreta a continuación: que verse sobre problemas definidos que no sean puramente especulativos y que posean cierto fundamento en la realidad, aunque no sean estrictamente empíricos; se encuadre o se pueda encuadrar en un marco teórico precedente; aunque no sean en todo caso irrefutables empíricamente, puedan ser objeto de una discusión crítica, de una valoración racional y un cierto contraste con la realidad; proponga soluciones originales, en algún sentido, a los problemas planteados; someta a prueba o crítica estas soluciones, de acuerdo con las exigencias de los métodos aplicables a cada caso; sus resultados signifiquen una cierta contribución al mejor conocimiento de la realidad investigada mediante la exploración, más o menos, exhaustiva de una cuestión determinada que genere progresos en la precisión y certeza de los conocimientos existentes y que logre la extensión del dominio del tema de una materia dada en el tiempo y en el espacio; y, que la investigación sea replicable, que pueda ser sometida a revisión e incluso reproducción en su planteamiento, desarrollo y ejecución.

Tipo de investigación

Esta investigación se fundamenta en el método científico, es exploratoria, descriptiva, explicativa, cualitativa, cuantitativa, no experimental y correlacional, porque se identificó el problema de investigación a través de la observación de los fenómenos ocurridos en un contexto específico, a partir de allí se comenzó a describir el problema con base en fuentes teóricas y empíricas, y se pretende que la hipótesis formulada contribuya a la resolútica de la situación problemática (Hernández *et al.*, 2003), mediante un estudio de caso (Martínez, 2006), porque el propósito último es determinar la correlación existente entre las diferentes variables (Rojas, 1997), describir su comportamiento, y la manera en que esas relaciones pueden ser probadas (Kerlinger *et al.*, 2002), en

un contexto particular de tiempo y espacio, mediante el estudio de un solo grupo y mediante una observación única (Sierra, 1986).

Diseño de la investigación

En este apartado se precisan la manera, o los medios empleados por el investigador para responder a la pregunta de investigación y el modo en que se comprobará la hipótesis establecida (Rivas, 2004). La metodología propuesta se presenta en la tabla 8 (partes I y II).

Tabla 8. Parte I. Metodología de la investigación

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Elegir un método de investigación	En la metodología de una investigación se deben identificar y distinguir los siguientes elementos: los objetos, sujetos o grupos investigados y la forma de su elección; el número de observaciones efectuadas, su carácter y el orden de realización de las mismas; la forma de asignación de los sujetos o grupos a los tratamientos; la naturaleza de las investigaciones; y, el carácter y el número de las variables independientes investigadas así como sus niveles o categorías (Sierra, 1986).
Determinar el universo de estudio	El universo de estudio comprende a todos los objetos o sujetos de investigación considerados relevantes para ésta, y a los cuales idealmente se les debería observar, estudiar y analizar. El universo, como su nombre lo indica, abarca todos los elementos de un conjunto que comparten características similares (Rivas, 2004).
Identificar las unidades objeto de estudio	Consiste en la decisión de considerar a todos los sujetos u objetos de estudio del universo para su estudio (<i>censo</i>), o solamente a una parte representativa de los atributos de éste (<i>muestra</i>) (Sierra, 1986).
Seleccionar una técnica de muestreo	Esta actividad consiste en elegir un método, probabilístico o no probabilístico, para establecer el criterio mediante el cual se elegirán los sujetos u objetos de estudio (Fisher <i>et al.</i> , 1996) para considerar una porción de una población o universo que sea representativa (Kerlinger <i>et al.</i> , 2002).
Elaborar un instrumento de recolección de datos	Hernández <i>et al.</i> (2003) establecen que la recolección de datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: a) seleccionar un instrumento de entre los disponibles o desarrollar uno que sea válido y confiable, b) aplicar el instrumento, es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio (medir variables) y c) preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos). El instrumento de recolección de datos debe considerar el tipo de estudio al que pertenece la investigación (Rivas, 2004).
Evaluar el instrumento de recolección de datos	El objetivo del instrumento de recolección de datos es encontrar la manera de obtener un número que mida cada variable estudiada, y éste debe conseguirse de forma consistente, válida y confiable. La forma de llegar al mismo es mediante el empleo de escalas de medición que permitan dicho propósito (Sierra, 1986). La evaluación del instrumento debe asegurar su validez, que éste mida lo que se supone que debe medir, y su confiabilidad, grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes cuando su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (Kerlinger <i>et al.</i> , 2002).
Aplicar el instrumento de recolección de datos	La aplicación del instrumento de recolección de datos implica obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio (Hernández <i>et al.</i> , 2003).

Fuente: Sierra (1986); Rivas (2004); Fisher *et al.* (1996); Kerlinger *et al.* (2002), y Hernández *et al.* (2003).

Tabla 8. Parte II. Metodología de la investigación

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Clasificar los datos	Este apartado tiene por objeto agrupar los datos recolectados referentes al objeto de estudio, su disposición y presentación conjunta y ordenada de las sumas o totales obtenidos en la tabulación de los datos, referentes a las categorías o dimensiones de una variable o de varias relacionadas entre sí. Su objetivo es reflejar, previa su diferenciación, la dimensión colectiva de los datos recabados en la observación y con ello poner de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias de los fenómenos observados mediante la sistematización de los resultados al ofrecer una visión numérica, sintética y global del fenómeno estudiado y de las relaciones entre sus distintos aspectos (Sierra, 1986).
Analizar los datos	Una vez que los datos han sido clasificados y ordenados, éstos precisan ser analizados, es decir, estudiados en sus distintos elementos y aspectos, a fin de establecer las consecuencias que se pueden deducir de ellos respecto a la finalidad de la investigación y a la hipótesis que se pretende contrastar. El análisis de datos busca hacer explícitas las propiedades, notas y rasgos de todo tipo con relación a las variables estudiadas (Sierra, 1986).
Interpretar los resultados	En esta sección corresponde determinar la significación y alcance científicos de las propiedades, notas y rasgos de las variables estudiadas mediante el análisis de datos (Sierra, 1986).
Llevar a efecto la prueba de hipótesis	Desde el punto de vista estadístico una hipótesis es una proposición no probada que tentativamente explica ciertos hechos o un fenómeno. El proceso con el que se prueba una hipótesis requiere de la comprensión de tres conceptos: hipótesis nula, hipótesis alternativa y nivel de significancia. La hipótesis nula es una declaración del status quo. Es una afirmación conservadora y muchas veces incluye la palabra “no”. Por lo general se representa mediante H_0 . La hipótesis alternativa es una declaración opuesta a la hipótesis nula y generalmente se representa como H_1 . El nivel de significancia es el grado de confianza que tiene la estimación de la hipótesis. Se representa con el símbolo α y dependerá del nivel de rigurosidad de la investigación (Rivas, 2004).
Generar conclusiones	El trabajo de investigación debe representar alguna aportación que signifique un cierto adelanto en la ciencia o en su método o un avance en el conocimiento de la realidad que constituye su campo propio; es donde se ponen en relieve los argumentos adecuados, sintética y sistemáticamente, lo que la investigación suponga de novedad y las aportaciones teóricas y prácticas que implica (Sierra, 1986), y las respuestas a la pregunta de investigación, hipótesis y objetivos (Rivas, 2004).
Establecer recomendaciones	En esta sección se exponen las futuras líneas de investigación que se aconseja considerar en investigaciones posteriores, así como sugerencias y consejos resultantes del proceso de investigación con base en los resultados obtenidos (Rivas, 2004).
Elaborar la bibliografía	En este apartado se incluyen y presentan en orden alfabético las referencias consultadas empleando un estilo específico para la escritura científica (siendo el estilo (APA) <i>American Psychology Association</i> el más usado en las ciencias sociales) (Rivas, 2004).
Integrar los anexos	Espacio para incluir, entre otros elementos, la matriz metodológica o de congruencia, el cuestionario, el instrumento de recolección de datos o la guía de entrevista, la relación de empresas encuestadas y cualesquier documento que el investigador considere relevante presentar para clarificar o enriquecer su trabajo de investigación (Rivas, 2004).

Fuente: Sierra (1986), y Rivas (2004).

Alcances y limitaciones

Esta investigación persigue la identificación de las variables que inciden en la generación de un plan estratégico para potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por

microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, con la finalidad de consolidar su efectivo posicionamiento, asociarlas, e identificar el grado de correlación existente entre éstas, en un contexto de tiempo y espacio específico.

Con respecto a las limitantes potenciales puede mencionarse que en lo referente a la obtención de los datos cualitativos debe considerarse, como aspecto relevante, el nivel de conocimiento, experiencia y disposición de las personas encuestadas al momento de compartir la información relevante para la investigación.

Sierra (1986) señala que los diseños seccionales no experimentales no contemplan diversidad de observaciones, ni de grupos, ni tampoco variables experimentales; quedan limitados a una sola observación de un solo grupo en solo momento del tiempo. Por eso son los diseños más simples posibles. A pesar de su simplicidad o, quizás por ella misma, esta clase de diseño es la más frecuente en las investigaciones sociales. Emplea técnicas de recolección de datos basadas en la observación directa, participante o no, en la encuesta y en el análisis de documentos. Estos diseños tienen la ventaja que se basan en la observación de los objetos y/o sujetos de investigación tal como existen en la realidad, sin intervenir en ellos o manipularlos. Esta ventaja implica también su limitación, pues mediante estos diseños solo se pueden estudiar los rasgos de los fenómenos pero no sus causas y efectos.

PARTE 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo 1. Marco Histórico

1.1 Revisión de la literatura

En este apartado se analiza el actual estado del arte del objeto de estudio, el que de acuerdo con González (2005) permite resumir y organizar los resultados obtenidos en investigaciones en el campo elegido, enfatiza la clasificación de la literatura existente, y coadyuva al desarrollo de una perspectiva del área de estudio al facilitar la evaluación de sus principales tendencias.

Para determinar el estado de la cuestión, consistente en una presentación completa, sistemática, objetiva, imparcial, clara y abreviada de todos los principales resultados existentes en las investigaciones afines al área de estudio, para identificar las vías de búsqueda que han sido abiertas, hasta el presente, y para el futuro de la investigación (Zubizarreta, 1986), se efectuó una revisión de la literatura basada en veinticuatro investigaciones.

Los estudios, que abordan la internacionalización de la firma, analizados para conformar la presente sección corresponden a las investigaciones efectuadas por Johanson *et al.* (1975); Anderson *et al.* (1987); Brouthers *et al.* (2003); Ahmed *et al.* (2004); García-Canal (2004); Calle *et al.* (2005); Julian *et al.* (2005); OECD (2006); OECD-APEC (2007); Ruzzier *et al.* (2007); García (2008); OECD (2009); Keupp *et al.* (2009); Santos-Álvarez *et al.* (2009); Cambra *et al.* (2010); Kaarna (2010); Paunović *et al.* (2010); Schweizer *et al.* (2010); Fernández-Méndez *et al.* (2011); Al-Hyari *et al.* (2012); García-Canal *et al.* (2012); Al-Aali *et al.* (2013); Escandón-Barbosa *et al.* (2013), y Romero *et al.* (2013).

La información, correspondiente a autor(es), año de publicación, objetivo(s), variable(s) considerada(s), metodología empleada y conclusiones de las investigaciones analizadas, sirve para establecer el fundamento de las variables, la metodología a emplear, y el área en que este estudio puede realizar aportes.

En la tabla 9, partes I, II y III, contenidas en las siguientes páginas, se presenta la literatura revisada.

Tabla 9. Parte I. Literatura revisada

Autor(es)	Año	Objetivo	Indicadores	Metodología	Conclusiones
1 Johanson <i>et al.</i>	1975	Analizar y describir el proceso de internacionalización de cuatro empresas suecas en veinte países.	1. Exportación (no regular y mediante agentes), 2. fundador, 3. conocimiento, 4. recursos, 5. aprendizaje, 6. riesgo percibido, 7. nivel de involucramiento, 9. compromiso de recursos, 10. distancia psíquica y geográfica, 11. tamaño del mercado potencial, 12. barreras, 13. costo del transporte, 14. estructura organizacional y 15. capacidades de marketing.	Estudio de caso y análisis estadístico de Spearman para determinar la correlación entre modo de entrada, orden, distancia psíquica y tamaño del mercado.	La internacionalización de las firmas es concordante con el proceso gradual, la dirección y la velocidad son fuertemente influenciadas por las decisiones estratégicas de la firma.
2 Anderson <i>et al.</i>	1987	Identificar los aspectos estratégicos para la elección de canales internacionales de comercialización.	1. Especificidad de los activos, 2. grado de relación del producto a exportar con el negocio principal, 3. requerimientos en el servicio, 4. grado de protección de la patente, 5. edad del producto, 6. número de competidores usando canales integrados e independientes, 7. diferenciación (del producto).	Encuesta aplicada a 94 empresas de semiconductores de Estados Unidos y análisis estadístico mediante técnica escalar y de regresión logística.	Deben reforzarse los canales añadiendo nuevos productos, establecer una estructura de gobierno protectora para la distribución de bienes complejos, integrar la distribución de productos diferenciados y distribuir productos sustitutos mediante intermediarios independientes.
3 Brourthers <i>et al.</i>	2003	Combinar variables de la teoría de los costos de transacción con variables no pertenecientes a ésta para predecir la elección del modo de entrada a extranjeros.	Pertenecientes a la teoría de los costos de transacción: 1. especificidad del activo, 2. incertidumbre del comportamiento, 3. incertidumbre ambiental. No pertenecientes a la teoría de los costos de transacción: 1. tamaño de la firma, 2. experiencia, 3. restricciones legales y 4. tipo de industria.	Encuesta basada en escala de Likert aplicada a 1190 firmas alemanas, holandesas y británicas, y análisis estadístico de regresión y análisis estadístico de regresión PROBIT y mínimos cuadrados ordinarios (OLS).	El modelo de entrada que puede predecirse con el modelo mejorado de la teoría de los costos de transacción combinado con otras variables no pertenecientes a los costos de transacción genera mejores resultados.
4 Ahmed <i>et al.</i>	2004	Identificar las barreras percibidas por los empresarios libaneses, exportadores y no-exportadores, a los negocios internacionales.	1. Cobro a clientes extranjeros, 2. prestación de servicio postventa, 3. costos de venta al exterior, 4. modo de entrada, 5. selección del mercado objetivo, 6. desarrollo de mercados domésticos, 7. capital, 8. diferencias culturales, 9. producto, 10. precio, 11. promoción, 12. participación y apoyo gubernamental, 13. competencia extranjera y 14. aranceles.	Encuesta basada en la escala de Likert a 61 firmas manufactureras del Líbano, análisis estadístico con pruebas-T, unidireccional de varianza (ANOVA) y prueba de Tukey-Kramer.	Las principales barreras a la exportación son: falta de apoyo gubernamental, competencia de firmas extranjeras, políticas de fijación de precios y de promoción, altas tarifas a la exportación y falta de capital.
5 García-Canal	2004	Identificar el papel que desempeñan las alianzas estratégicas en la internacionalización de empresas españolas.	1. Alianzas estratégicas locales, 2. domésticas, 3. globales (empresas conjuntas internacionales o <i>joint ventures</i>), 4. consorcios de exportación, y 5. acuerdos con distribuidores extranjeros.	Análisis de investigaciones empíricas de empresas españolas que internacionalizaron sus operaciones mediante alianzas estratégicas.	La alianza estratégica para la internacionalización de la firma debe basarse en la elección del socio, ámbito geográfico de la alianza, objetivos de la firma, superar barreras de entrada, adquirir experiencia y conocimiento y reducir la incertidumbre.
6 Calle <i>et al.</i>	2005	Identificar el proceso de internacionalización de las MIPYMES colombianas para determinar la forma en que lo hacen y qué tan competitivas han sido durante este proceso.	A. Barreras arancelarias: 1. subsidios, 2. cuotas, 3. tarifas, B. no arancelarias: 1. competitividad, 2. madurez de la firma, 3. restricciones financieras, 4. logísticas, 5. culturales, 6. tecnológicas, 7. burocráticas, 8. calidad, 9. innovación, 10. certificaciones, 11. experiencia y conocimiento de mercados extranjeros, 12. personal capacitado, 13. actitud ante el comercio internacional.	Entrevista de profundidad aplicada a los directivos y encargados de los negocios internacionales de 47 mipymes operando en Antioquia, Colombia.	Las firmas que han logrado su internacionalización se caracterizan por ser competitivas, maduras (10 años promedio), medianas, proactivas, diversificadas, innovadoras, gestionadas por agentes de cambio, financieramente robustas y con conocimiento de mercados extranjeros. Modos de entrada: exportación, subcontratación, establecimiento de filiales, alianzas estratégicas y franquicias.
7 Julian <i>et al.</i>	2005	Examinar el impacto que las barreras a la exportación tienen en el <i>performance</i> de las firmas exportadoras de Queensland, Australia.	1. Atractivo del mercado de exportación, 2. prácticas extranjeras incompatibles con los negocios domésticos, 3. riesgo de la exportación, 4. acceso a la distribución, 5. adaptación a las necesidades de los mercados extranjeros y 6. política gubernamental.	Cuestionario basado en la escala de Likert aplicado al director general de cada una de 694 firmas y análisis estadístico mediante Componentes Principales y Regresión Múltiple.	El riesgo inherente a la exportación y la adaptación a las necesidades del mercado extranjero, como barreras para exportar, fueron los predictores significativos del rendimiento del <i>marketing</i> de exportación.
8 OECD	2006	Analizar las barreras comerciales que las MIPYMES enfrentan en los mercados de exportación para identificar políticas encaminadas a su reducción o eliminación.	1. Barreras arancelarias y no arancelarias, 2. inversión requerida, 3. políticas de comercio, 4. consultoría orientada a la exportación (de organismos públicos o privados), 5. habilidades en la negociación, 6. reglamentos y procedimientos aduaneros, 7. protección de derechos de propiedad, y 9. clasificación arancelaria arbitraria, cuotas y embargos desfavorables.	Encuestas de la OCDE a los responsables de la generación de políticas de comercio internacional y a MIPYMES de India, Nueva Zelanda, Tailandia, ASEAN, Suecia, ALADI y CARICOM.	Las principales barreras identificadas son las capacidades internas de la firma y el acceso a los mercados internacionales. Las relacionadas con las políticas comerciales tienen menor impacto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Parte II. Literatura revisada

Autor(es)	Año	Objetivo	Indicadores	Metodología	Conclusiones
9 OECD-APEC	2007	Identificar las barreras de las MIPYMES que desean internacionalizar sus operaciones.		1. Globalización, 2. distancia (psíquica y geográfica), 3. Análisis de información recopilada Las principales barreras para la internacionalización de las MIPYMES son: identificación de oportunidades, habilidades, 4. recursos de la firma (humanos, financieros, y presentada por la OCDE a la de las MIPYMES son: identificación de oportunidades, tecnológicos, de marketing, capacidades de innovación), 5. APLC de las principales barreras a contacto, acceso a representación confiable, apoyo gubernamental y de asociaciones de negocios, 6. la internacionalización y algunas finanzas, 7. riesgo, falta de personal especializado, cumplimiento anti-competitivo y carencia de apoyos gubernamentales.	
10 Ruzier et al.	2007	Analizar las dimensiones de la internacionalización y generar un modelo multidimensional prescriptivo.		1. Operación (decisiones del emprendedor del modo de Cuestionario aplicado a directivos de la entrada en los mercados extranjeros); 2. producto (bienes, de 161 MIPYMES de Eslovenia y internacionalización de las MIPYMES se confirmó. Los servicios, know-how y sistemas); 3. tiempo (desde el análisis factorial confirmatorio y resultados apoyan la hipótesis para las dimensiones nacimiento de la firma vs. entrada gradual basada en la modelado de ecuaciones de producto, tiempo y performance, la dimensión de madurez de la firma); 4. performance (basado en el estructurales(EQS software)). operación recibió apoyo parcial.	
11 García	2008	Identificar los factores determinantes del proceso de internacionalización del sector industrial argentino de maquinaria agrícola.		1. Tecnología (capacidades tecnológicas y comerciales, Análisis de casos de estudio de las El sector puede aumentar sus ventas al exterior si innova y desarrolla). 2. apoyo de programas estrategias de las firmas al aprovecha sus ventajas competitivas (calidad), gubernamentales (financiamiento y capacitación), 3. asistencia aumentar sus exportaciones y invierte en desarrollar e innovar tecnologías de organizaciones empresariales e instituciones científicas y operar en mercados externos. producción, se apoya en programas gubernamentales, y se vincula a organizaciones empresariales e instituciones científicas.	
12 OECD	2009	Identificar y analizar los obstáculos para la internacionalización de las MIPYMES y establecer medidas específicas para sortearlos.		A. Barreras: 1. financieras, 2. oportunidades de negocio, 3. Análisis de estudios realizados en Principales barreras: financiamiento, oportunidades, información, 4. contacto, 5. representación en el extranjero, 6. economías pertenecientes y no información, conocimiento, habilidades y tiempo de tiempo, 7. personal, 8. precios, 9. apoyo gubernamental, 10. a la OCDE mediante encuesta, gestión para actividades internacionales. Principales costos de transporte. B) Impulsores: 1. crecimiento del entrevista, cuestionario y estudio impulsores: crecimiento, mayores ganancias mercado, 2. control de la cadena de suministro, 3. reducción de casos. aumento del tamaño del mercado, posicionamiento y participación en el mercado, reducción de la dependencia, conocimiento, establecimiento de redes y factores de mercado regional/doméstico.	
13 Keupp et al.	2009	Analizar el campo de la internacionalización de las MIPYMES desde la perspectiva del emprendedurismo internacional de 1994 a 2007.		1. Emprendedor internacional, 2. firmas nuevas y pequeñas. Análisis de 179 artículos La internacionalización se basa en tres factores publicados en 16 revistas por 14 estratégicos: 1. antecedentes (emprendedor, firma, años y generación de un marco industria y país), 2. elementos (estrategia, recursos y para analizar el estado actual del capacidades, ventajas competitivas, aprendizaje y organización entre firmas) y 3. Resultados (patrón de la internacionalización y performance).	
14 Santos-Alvarez et al.	2009	Identificar la influencia de las propiedades cognitivas de los emprendedores en la internacionalización de la firma para identificar y aprovechar oportunidades.		1. Emprendedor (conocimientos, habilidades, destrezas, Cuestionarios, basados en de El reconocimiento de las oportunidades de negocios emprendedores en la actitud, percepción, experiencia, orientación al riesgo, edad, Likert y preguntas dicotómicas, a 35 internacionales depende de las 1. propiedades de la firma, 2. información, 3. oportunidades de negocios directivos de firmas de Castilla y León, España, mediante análisis estadístico de regresión. valoración: 3. y determina la decisión de la internacionalización de las operaciones de la firma.	
15 Cambra et al.	2010	Identificar el proceso de internacionalización de una MIPYME española para identificar barreras, establecer estrategias.		1. Producto, 2. proceso productivo, 3. estructura de propiedad, Caso de estudio mediante La internacionalización de la firma se da mediante 4. recursos, 5. barreras externas (apoyo gubernamental), 6. aplicación de entrevistas de gestión efectiva, recursos adecuados, aprendizaje, barreras internas (información de mercados externos, profundidad, de 2006 a 2009, a capacitación, ventajas competitivas, conocimiento del contacto, capacitación del personal, tiempo y dedicación a los los responsables de la empresa mercado extranjero, modo de entrada y canales de negocios internacionales, recursos financieros, marketing - española Inés Rosales, director y comercialización adecuados, adaptación del producto adaptación de productos, precios, distribución, promoción). encargado de la exportación. y de la estrategia de marketing.	
16 Kaarna	2010	Combinar diferentes teorías de la internacionalización de la firma para explicar el fenómeno de la internacionalización acelerada de las MIPYMES.		1. Historia de la firma, 2. nivel de apalancamiento financiero, 3. Análisis comparativo de la la internacionalización acelerada de las MIPYMES velocidad de la internacionalización, 4. nivel de compromiso literatura mediante la generación resulta del emprendedor (visión, experiencia, (para la internacionalización) y 5. riesgo percibido de operar en de diagramas lógicos y método de capacidad de gestión, conocimiento, exploración de ventas y recursos, redes, desarrollo de estudio de caso longitudinal. competencias, nivel de compromiso, y sus planes estratégicos).	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Parte III. Literatura revisada

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Teorías del comercio internacional

Antes de que un país decida incursionar en el comercio internacional, alguien o algo deben catalizar el inicio de la estrategia para proyectar su comercio más allá de sus fronteras nacionales. La intención de una nación de comerciar internacionalmente se ve influenciada por las oportunidades internas y/o externas, las cuales pueden operar de manera conjunta o separada. Estas oportunidades se considerarán como estímulos sólo si el país cuenta con los recursos requeridos para aprovecharlas y, más importante aún, si cuenta con los medios estratégicos para identificarlas.

Existen una gran cantidad de motivos por los cuales una nación estaría interesada en comerciar sus bienes a escala internacional, sin embargo se reconocen dos motivos básicos para hacerlo: proactivo y reactivo. En la perspectiva proactiva se reconoce que el país está influenciado internamente para llevar a efecto el comercio internacional de sus bienes. Puede tratarse del interés de explotar ideas y/o competencias únicas, o aprovechar las oportunidades presentes en mercados extranjeros, por ejemplo. Desde esta perspectiva, la iniciativa está caracterizada por el deseo, unidad, entusiasmo, compromiso con el mercado y la motivación para comerciar internacionalmente, ya que conoce su mercado local e internacional. Los motivos reactivos, por otro lado, explican que las naciones pueden actuar de forma pasiva ante la competencia proveniente de los mercados locales y/o extranjeros y, llegado el momento, responder tanto a la presión interna como externa. Desde esta perspectiva, el país que decide comerciar internacionalmente, generalmente suele hacerlo como una estrategia para asegurar su bienestar.

Independientemente de cuál sea la razón que motiva a las naciones a involucrarse en el comercio internacional, éstas deben conocer y dominar los conceptos y preceptos básicos de las teorías en que se fundamenta.

Stanton *et al.* (2007) señalan que el comercio internacional es un fenómeno que conlleva hondas implicaciones económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas. Esto se debe, como señalan Daniels *et al.* (2013), a que el comercio de bienes tangibles e intangibles y el movimiento de los factores de producción, son elementos mediante los cuales los países están unidos internacionalmente. Por ello, las naciones deben responder a los cuestionamientos de qué, cuánto y

con qué países comerciar, considerando qué pueden producir de manera eficiente y si pueden mejorar, y cómo hacerlo, su competitividad al aumentar la calidad y cantidad del capital, la competencia técnica y las habilidades de los trabajadores. Para dar respuesta a los cuestionamientos planteados conviene considerar las principales teorías del comercio internacional (ver tabla 10).

Tabla 10. Principales teorías del comercio internacional

PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	
ENFOQUE	TEORÍA
Intervencionista o Prescriptivo	Mercantilismo
	Neomercantilismo
<i>Laissez-faire</i> o Libre comercio	Ventaja absoluta
	Ventaja comparativa
Patrones de comercio	Tamaño del país
	Proporciones de los factores
	Similitud de país
Dinámica de la competitividad comercial	Ciclo de vida del producto (CVP) de Vernon
	Diamante de Porter de la ventaja competitiva nacional
Movilidad de factores	Teoría de la movilidad de los factores

Adaptado de Daniels et al., 2013.

Los países establecen objetivos económicos y políticos, incluidos los de comercio exterior, para lograr determinados resultados. Las políticas establecidas determinan qué países pueden elaborar determinados productos de manera más eficiente, y si es conveniente permitir la importación que competirá contra sus bienes y servicios locales. Ante la situación descrita, algunas naciones optan por una perspectiva intervencionista o prescriptiva (mercantilismo, neomercantilismo) en donde el gobierno interviene en el comercio internacional, mientras otras prefieren un enfoque *laissez-faire* o de libre comercio (ventaja absoluta o ventaja comparativa) en donde las fuerzas del mercado (mano invisible) determinan las relaciones comerciales, y los gobiernos no intervienen ni afectan directamente el comercio internacional.

1.2.1 Mercantilismo

Daniels *et al.* (2013) señalan que desde la perspectiva mercantilista la riqueza de un país se mide por la cantidad de tesoro que posee, representado éste por sus reservas monetarias en oro y plata. De acuerdo con esta teoría, que sustentó las bases de la economía de 1,500 a 1,800 d.C. aproximadamente, los países deben exportar más de lo que importan y, de tener éxito, deben recibir oro de los países con déficits. Los estados-nación emergieron durante este periodo, y el oro empoderó a los gobiernos centrales para conformar ejércitos e invertir en instituciones nacionales a fin de consolidar las primeras lealtades de la gente hacia las nuevas naciones. Para exportar más de lo que importaban, mediante el empleo de políticas públicas, los gobiernos restringieron las importaciones y subsidiaron la producción nacional, la que de otra manera no podía competir en los mercados internos o de exportación.

Como la influencia del mercantilismo se debilitó después de 1,800 d.C., los gobiernos de las potencias coloniales rara vez intentaron limitar directamente el desarrollo de las capacidades industriales dentro de sus colonias.

De la era mercantilista se ha conservado alguna terminología, V.g. una balanza comercial favorable, o superávit comercial, aún indica que un país está exportando más de lo que importa. Una balanza comercial desfavorable, o déficit comercial, indica lo opuesto. En la actualidad se considera que algunos de estos términos no son necesariamente apropiados, más al considerar que la palabra favorable implica beneficio y la palabra desfavorable está relacionada con desventaja. De hecho, no es necesariamente benéfico experimentar un superávit comercial, ni es necesariamente perjudicial atravesar por un déficit comercial.

Considérese que un país con una balanza comercial favorable está, durante el tiempo que lo esté, abasteciendo a las personas de países extranjeros con más de lo que recibe de esos países, mientras que un periodo de déficit puede representar que un país está recibiendo de un país extranjero más de lo que le aporta. Mientras que en el periodo mercantilista las diferencias se saldaban mediante una transferencia de oro, en la actualidad se hace al otorgar crédito a un país con déficit para sostener su moneda o mediante inversiones denominadas en esa moneda.

1.2.2 Neomercantilismo

El término neomercantilismo describe el enfoque de los países que intentan producir con excedentes, y mantener balanzas comerciales favorables, para lograr un objetivo social y económico. Un país puede intentar lograr el pleno empleo al establecer políticas económicas que estimulen a sus compañías a producir en exceso, en relación a su demanda local, para comercializar el excedente o superávit al exterior, o puede intentar aplicar influencia política en un área al enviarle más mercancía de la que recibe de ese lugar, tal como una ayuda otorgada por el gobierno o préstamos a un gobierno extranjero para usarse en la adquisición de la producción excedente del país otorgante (Daniels *et al.*, 2013).

1.2.3 Ventaja absoluta

De acuerdo con Charles (2004) en 1776 Adam Smith cuestionó los supuestos del mercantilismo al establecer que la riqueza real de un país consiste en los bienes y servicios disponibles para sus ciudadanos, más que por sus pertenencias de oro y plata.

La teoría de la ventaja absoluta sostiene que diferentes países producen los mismos bienes de forma más eficiente que otros, y cuestiona por qué los ciudadanos de cualquier país deben comparar bienes producidos internamente cuando pueden adquirirlos más baratos en el exterior. Smith razonó que si el comercio estuviera restringido un país se especializaría en la producción de los bienes que le otorgaran una ventaja competitiva, y sus recursos se canalizarían hacia las industrias más eficientes debido a que no podrían competir en las ineficientes. A través de la especialización resultante las empresas aumentarían su eficiencia, porque la mano de obra repetiría las mismas tareas, no perdería tiempo en el cambio de producción de un tipo de producto a otro, y las jornadas largas de trabajo proporcionarían incentivos para desarrollar métodos de trabajo más efectivos. De esta manera el país podría entonces usar su excedente de producción especializada para importar bienes y servicios.

De manera complementaria, Smith consideró que el mercado determinaría los productos en que debe especializarse una nación, pero pensaba que la ventaja de un país sería natural o adquirida. La ventaja natural de un país, en cuanto a la generación de un producto o servicio, proviene de sus condiciones climáticas, del acceso a ciertos recursos naturales, y de la disponibilidad de cierta mano de obra. La

ventaja adquirida de un país se basa en su competitividad para producir bienes sobre una base tecnológica de proceso, producción eficiente de productos homogéneos; o de producto, producción de bienes únicos o fácilmente distinguibles.

1.2.4 Ventaja comparativa

En 1817, David Ricardo concentró su atención en identificar qué ocurría cuando un país puede producir todos los productos en una situación de ventaja absoluta. La teoría resultante, denominada de la ventaja comparativa, establece que incluso así pueden obtenerse ganancias por la eficiencia del comercio global si un país se especializa en lo que puede producir de modo más eficiente, sin importar si otros países pueden producir o no los mismos bienes más eficientemente. Las ganancias a partir del comercio se obtendrán incluso en el caso de un país que tenga la ventaja absoluta en todos los productos que elabora, debido a que el país necesariamente debe renunciar a la producción que lleva a efecto de manera menos eficiente para especializarse en aquella en que es más eficiente (Charles, 2004).

Las teorías de ventaja absoluta y ventaja comparativa están basadas en el aumento de la producción y el comercio a través de la especialización, pero no contemplan patrones de comercio como la cantidad, la composición del producto, o los patrones que un país tendría si sigue una política de libre comercio. Las teorías que ayudan a explicar los patrones del comercio internacional, cuánto dependen los países del comercio, con qué productos comercian y con quiénes lo hacen, incluyen las teorías de tamaño del país, proporciones del factor, y similitud del país.

1.2.5 Tamaño del país

Daniels *et al.* (2013) destacan que la teoría del tamaño país establece que los países grandes difieren en varias formas de los países pequeños. Los países grandes dependen menos del comercio que los pequeños, porque cuentan con una extensión territorial mayor y recursos naturales que los hacen más autosuficientes. En consecuencia, la mayoría de los países grandes generalmente importan menos de lo que representan sus necesidades de consumo y exportan menos de su producción total, que las naciones pequeñas.

La distancia de los mercados extranjeros afecta a los países grandes y pequeños de forma diferente. Los países grandes regularmente incurren en mayores costos de transporte para efectuar el comercio exterior que las naciones pequeñas. Mientras mayor sea la distancia más elevados serán los costos de transporte, más prolongado el tiempo de inventario, mayor la inseguridad e informalidad de entrega oportuna del producto. Los países también pueden ser comparados por su tamaño económico. Las naciones desarrolladas producen más y pueden vender más, local e internacionalmente, razón por la que los ingresos de sus habitantes son altos y la gente puede comprar más, tanto en los mercados domésticos como extranjeros.

La mayor cantidad de exportaciones e importaciones, a nivel mundial, son llevadas a efecto por países desarrollados con otros países desarrollados y, al mismo tiempo, una parte del comercio de los países en desarrollo es con otros países en desarrollo. Cuando las naciones en desarrollo comercian con países desarrollados, generalmente exportan productos que requieren de mano de obra intensiva y bienes primarios, e importan productos tecnológicamente avanzados.

1.2.6 Proporciones de los factores

Heckscher & Ohlin desarrollaron la teoría de las proporciones de los factores, manteniendo que las diferencias en las dotaciones de mano de obra de los países, en comparación con las dotaciones de tierra o capital, explican las diferencias en el costo de los factores de producción. Si la mano de obra en un país fuera abundante en comparación con la tierra y el capital, los costos de mano de obra serían bajos en relación con los costos de la tierra y el capital; si ésta es escasa, sus costos serían altos. Estos costos relativos de los factores conducirían a las naciones a sobresalir en la producción y exportación de productos que usaran sus abundantes, y por lo tanto más baratos, factores de producción (Daniels *et al.*, 2013).

1.2.7 Similitud del país

La mayor parte del comercio que se lleva a cabo entre los países desarrollados puede ser explicado por la teoría de la similitud del país. Esta teoría sostiene que las compañías crean nuevos productos en respuesta a las condiciones de mercado existentes en su contexto local, y después fijan su atención en los mercados con similares características y niveles económicos para comercializarlos. Los países

desarrollados comercian principalmente entre ellos porque producen, y consumen, más mediante innovaciones tecnológicas capaces de generar bienes altamente diferenciados. Esta teoría también señala que en los patrones de comercio tienen gran influencia factores como la similitud cultural, las relaciones políticas entre los países y la distancia geográfica (Daniels *et al.*, 2013).

Las teorías del comercio internacional que consideran la dinámica de la competitividad comercial de los países para productos particulares, del ciclo de vida del producto (CVP) y el diamante de la ventaja competitiva nacional, ayudan a explicar cómo los países se desarrollan, mantienen y pierden sus ventajas competitivas.

1.2.8 Ciclo de vida del producto de Vernon (CVP)

La teoría del ciclo de vida del producto (CVP), desarrollada por Vernon, estipula que la ubicación de producción de ciertos bienes cambia según su ciclo de vida. Este ciclo se conforma de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Daniels *et al.*, 2013).

Etapas de introducción. Las empresas desarrollan nuevos productos principalmente para satisfacer necesidades manifiestas en su entorno local. La tecnología innovada y los nuevos métodos de producción resultantes, generalmente originados en los países desarrollados, dan como resultado nuevos productos. Una vez que la compañía ha creado un nuevo producto, éste puede teóricamente ser producido en cualquier lugar del mundo. Sin embargo en la práctica, la etapa de producción temprana o etapa introductoria generalmente ocurre en una ubicación local para que la firma pueda obtener retroalimentación rápida del mercado, ahorrar en costos de transporte, explotar la mano de obra calificada en producción no estandarizada e intensiva, y trasladar parte de los elevados costos de producción a los consumidores, quienes no están dispuestos a esperar posibles reducciones futuras del precio. Cualquier venta de exportación es principalmente a otro país desarrollado, debido al poder adquisitivo de sus habitantes.

Etapas de crecimiento. El crecimiento de las ventas atrae a los competidores al mercado, particularmente en otros países desarrollados que tienden a diferenciar el producto, e incentiva a la firma creadora del nuevo bien a invertir en el desarrollo de tecnologías de proceso. El país de

producción original aumentará sus exportaciones, especialmente hacia países en desarrollo, pero perderá ciertos mercados de exportación en los cuales ya se está produciendo el bien localmente.

Etapa de madurez. En esta etapa la demanda mundial comienza a nivelarse, aunque puede estar creciendo en algunos países y declinando en otros. Típicamente se presenta una reorganización de productores, una producción más estandarizada, y una creciente importancia del precio como estrategia competitiva. La producción intensiva reduce el costo de producción, creando incluso más demanda en las economías en desarrollo. Debido a que los mercados y las tecnologías se extendieron, el país innovador no dispone más de una ventaja de producción, lo que le puede incentivar para desplazar la producción hacia economías en desarrollo donde puede emplear en forma eficiente mano de obra más barata y producir de manera estandarizada. Las exportaciones del país innovador disminuyen conforme la producción extranjera lo desplaza.

Etapa de declive. Cuando un producto se encuentra en la etapa de declive, los factores que se presentan en la etapa de madurez continúan en evolución. Los mercados de los países desarrollados declinan más rápidamente que los de las economías en desarrollo porque los clientes que poseen mayor poder adquisitivo demandan más productos nuevos. Para ese momento, los factores de costo y mercado han generado que casi toda la producción esté en las economías en desarrollo que exportan hacia mercados de nichos pequeños o en declive en el mundo desarrollado, lo que significa que el país donde surgió primero la innovación, y de ahí fue exportada, se convierte en el importador.

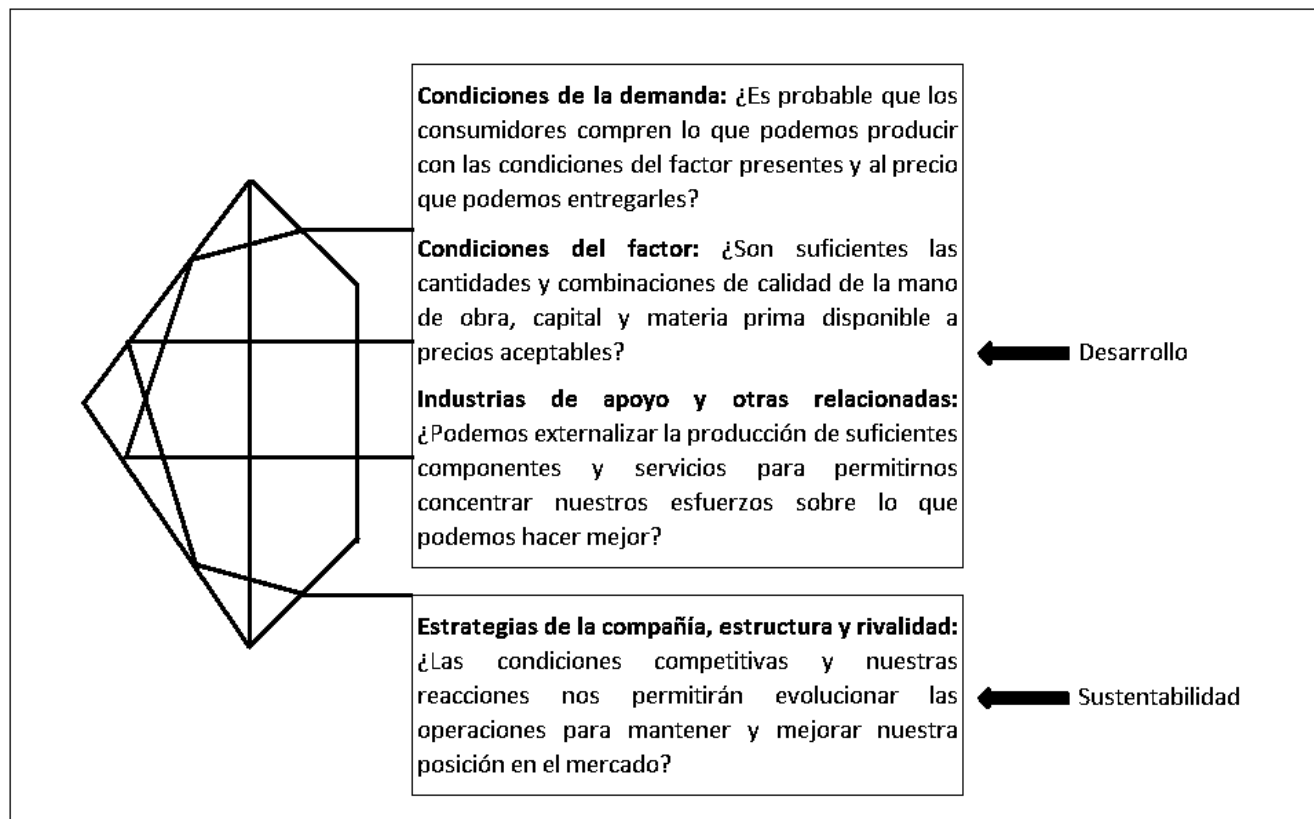
La teoría del ciclo de vida del producto (CVP) sostiene que la ubicación de las instalaciones de producción que sirven a los mercados mundiales cambia mientras el producto recorre su ciclo de vida, sin embargo se reconoce en la realidad que no todos los productos se ajustan a la dinámica establecida por esta teoría. Existen algunos tipos de productos para los cuales las ubicaciones de producción no cambian debido a sus altos costos de transporte, su vida extremadamente corta, su lujo inherente, su diferenciación y sus requerimientos de mano de obra técnica especializada. Además, sin importar el producto, es estrategia de algunas firmas introducir sus nuevos productos de manera simultánea en sus mercados locales e internacionales. Estas firmas operan sobre la base del desarrollo de productos y servicios para segmentos identificados del mercado mundial. Al hacer esto,

eliminan demoras en la difusión de sus bienes y elijen una ubicación de producción inicial, la cual puede o no estar en el mercado local de la compañía innovadora, para minimizar los costos de servir a los mercados de múltiples países.

1.2.9 Diamante de Porter de la ventaja competitiva nacional

Daniels *et al.* (2013) destacan que el diamante de la ventaja competitiva nacional de Porter es una teoría que muestra cuatro características importantes para desarrollar y mantener la superioridad competitiva: condiciones de la demanda; condiciones del factor; industrias de apoyo y otras relacionadas; y estrategia de la compañía, estructura y rivalidad (ver figura 1).

Figura 1. Diamante de Porter de la competitividad nacional



Fuente: Daniels *et al.*, 2013.

La existencia de cuatro condiciones favorables no garantiza que se desarrollará una industria en un escenario local dado. Los empresarios pueden encontrarse con condiciones favorables para muchas líneas de negocios diferentes. De hecho, la teoría de la ventaja comparativa sostiene que las

limitaciones de recursos pueden causar que las compañías de un país eviten competir en algunas industrias a pesar de tener una ventaja absoluta. Además, la teoría se fundamentó originalmente en un entorno más local, y menos global.

1.2.10 Teoría de la movilidad de los factores

Conforme la cantidad y calidad de las condiciones de los factores, tierra, personas, capital y tecnología, de los países cambian, sus capacidades relativas también lo hacen. Estos cambios son importantes para comprender y predecir modificaciones en la producción de exportación y las ubicaciones de los mercados de importación. La movilidad del capital, de la tecnología y de las personas afecta el comercio y las posiciones competitivas relativas de las naciones. La teoría de la movilidad de los patrones de comercio se enfoca en determinar por qué se desplazan los factores de producción, en los efectos de ese desplazamiento sobre la transformación de las dotaciones de factores, y en el impacto de la movilidad de los factores internacionales, especialmente las personas, en el comercio mundial (Daniels *et al.*, 2013).

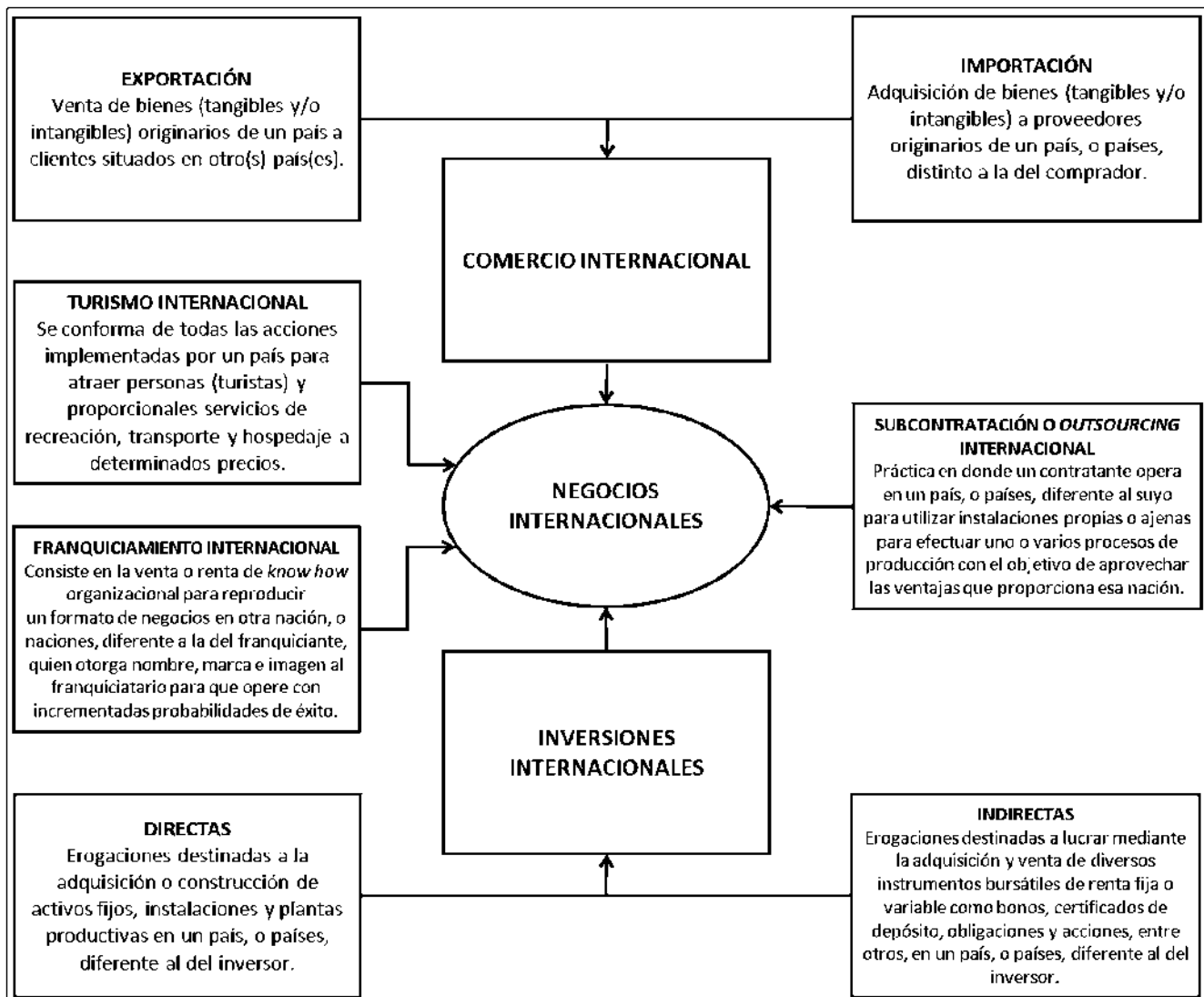
El capital es el factor de producción más móvil en el plano internacional debido al bajo costo relativo de las tecnologías de la información y la comunicación. Las naciones, firmas e individuos lo movilizan buscando obtener mayores rendimientos con menos riesgos al ahorrar, vender o comprar activos, bonos y acciones, efectuar o recibir préstamos, obtener beneficios con los tipos de cambio, transferir fondos para manutención y enviar donaciones, entre otros.

Las personas constituyen factores con menor movilidad que el capital porque generalmente su desplazo requiere de mayores costos económicos y personales. Si el desplazamiento es legal, deben obtener papeles de migración, aprender otro idioma y ajustarse a una cultura diferente a la propia. Esta teoría no contempla la movilidad temporal del factor, personas que visitan países extranjeros para vacacionar o estudiar, se interesa por las personas que suelen movilizarse a naciones extranjeras de manera más bien permanente por razones económicas, políticas y religiosas, entre otras, para laborar allí. Cuando las personas educadas se mueven hacia el exterior (fuga de cerebros), la dotación de factores de país se ve disminuida.

1.3 Negocios internacionales

Lerma *et al.* (2010) establecen que los negocios internacionales incluyen todas las acciones que involucren intercambio y movilidad de factores, entre los que se incluyen capital, tecnología y personas, llevadas a efecto por un país o una firma con una o más naciones extranjeras para que los participantes obtengan beneficios particulares. Entre las actividades incluidas en los negocios internacionales se encuentran el comercio internacional, las inversiones internacionales directas e indirectas, la subcontratación o *outsourcing* internacional, el franquiciamiento internacional, y el turismo internacional (ver figura 2).

Figura 2. Elementos componentes de los negocios internacionales



Fuente: Adaptado de Lerma *et al.*, 2010.

1.4 Teorías de la internacionalización de la firma

Las teorías del comercio internacional emplean una perspectiva macroeconómica para tratar de identificar las respuestas a los cuestionamientos de por qué y cómo las naciones llevan a efecto intercambios comerciales.

Desde una perspectiva más específica, la empresa interesada en incursionar en los negocios internacionales debe identificar patrones, modelos o procesos que le sean útiles para lograr su internacionalización exitosa, razón por la que conviene considerar las principales teorías de la internacionalización de la firma (ver tabla 11).

Tabla 11. Principales teorías de la internacionalización de la firma

PRINCIPALES TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FIRMA		
ENFOQUE	PERSPECTIVA	AUTOR(ES)
MODELOS ECONÓMICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	Teoría de la Internalización	Buckley <i>et al.</i> (1976, 1993); Buckley (1989); Hennart (1982, 1986); Teece (1986); Rugman (1981, 1986).
	Teoría de los Costos de Transacción	Teece (1986); Gilroy (1993); Williamson (1975, 1996, 1999, 2008); Demsetz (1996); Coase (1937); Rumelt <i>et al.</i> , (1991); Tepexpa (2011); Chaihuaque (2009).
	Paradigma Ecléctico de Dunning	Dunning (1979, 1980, 1981, 1988, 1995, 1997).
	Teoría de la Ventaja Monopolística	Hymer (1976); McDougall <i>et al.</i> (1994); Caves (1971); Ohlin (1933); Kindleberger (1969).
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO	Modelo de Internacionalización de Uppsala (Modelo U)	Johanson <i>et al.</i> (1977, 1990); Bloodgood <i>et al.</i> (1996); Korhonen (1999); Penrose (1959); Andersen (1993); Ahokangas (1998); Johanson <i>et al.</i> (1975); Wiedersheim-Paul <i>et al.</i> (1978).
	Modelo relacionado con la Innovación (Modelo I)	Rogers (1962); Gankema <i>et al.</i> (2000); Leonidou <i>et al.</i> (1996); Bilkey <i>et al.</i> (1977); Cavusgil (1980); Reid (1981); Andersen (1993); Andersson (2000); Miesenbock (1988); Lee <i>et al.</i> (1978); Czinkota (1982).
	Modelo basado en Redes	Johanson <i>et al.</i> (1993); McAuley (1999); Johanson <i>et al.</i> (1977, 1990, 1993); Buckley <i>et al.</i> (1993); Andersen (1993); Davidsson <i>et al.</i> (2003); Hoang <i>et al.</i> (2003); Holmlund <i>et al.</i> (1998).
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS		Andrews (1971); Chandler (1962); Foss <i>et al.</i> (1995); Montgomery <i>et al.</i> (1997); Barney (1991); Peteraf (1993); Wernerfelt (1997); Mahoney <i>et al.</i> (1997); Grant (1991).
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDEDURISMO INTERNACIONAL		Vahlne <i>et al.</i> (1993); Reid (1981, 1983); Turnbull (1988); Andersson (2000); Miesenbock (1988); McDougall <i>et al.</i> (1994, 2000a, 2000b); Antoncic <i>et al.</i> (2000); Alvarez <i>et al.</i> (2001); Rangone (1999); Hitt <i>et al.</i> (2001); Schumpeter (1934); Barney <i>et al.</i> (2001); Barney (1991); Foss <i>et al.</i> (1995); Hitt <i>et al.</i> (2001); Kaarna (2010); Keupp <i>et al.</i> (2009); Langlois (1995); Melén <i>et al.</i> (2009); OECD (2000); Ruzzier <i>et al.</i> (2006); Shrader <i>et al.</i> (1997, 2000).

Fuente: Elaboración propia.

1.4.1 Internacionalización desde una perspectiva económica

Mitgwe (2006) establece que los aportes conceptuales de Smith y Ricardo sentaron las bases de la teoría clásica del comercio internacional. El comienzo de la investigación referente a la internacionalización, a finales de 1950, se concentró en las grandes empresas multinacionales y sus actividades internacionales. A este enfoque se le denominó la perspectiva económica de la internacionalización, lo que dio lugar a una gran cantidad de datos teóricos y empíricos. En las décadas de 1970 y 1980 la economía agrupó un conjunto de teorías que describen el proceso de la internacionalización desde una perspectiva puramente basada en procesos racionales en la toma de decisiones y en el comportamiento empresarial, en los costos y en las ventajas económicas de la misma. Estos modelos tenían como finalidad última explicar las razones por las cuales las empresas pueden lograr una expansión internacional, las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de las instalaciones de producción, y la existencia de la empresa multinacional (EM).

La economía ha aportado algunos de los enfoques más relevantes empleados por la Teoría de la Firma, y a partir de ella se han formulado teorías que han contribuido al entendimiento de las empresas y su rol en los mercados, además del comportamiento de los individuos dentro de la firma de manera más detallada y prolija que la proporcionada por la concepción económica-neoclásica. Por su parte, la teoría organizacional ha nutrido el desarrollo del pensamiento económico en sus vertientes industriales y organizacionales, así como el entendimiento de la conducta humana bajo determinadas circunstancias. En consecuencia, la teoría organizacional y la rama organizacional de la economía concurren en la búsqueda del entendimiento de la empresa y el mercado, y coinciden en resaltar aspectos como la consecución eficiente de los objetivos organizacionales y las relaciones sociales que se llevan a cabo en las organizaciones mismas (Chaihuaque, 2009).

Algunas de las teorías formuladas desde la perspectiva económica de la internacionalización de la firma constituyen los enfoques dominantes en la investigación sobre las grandes empresas multinacionales (EM o MNE) y su consideración es relevante porque algunos de sus fundamentos pueden ser aprovechados por las MIPYMES o MSME's).

1.4.1.1 Teoría de la internalización

La teoría de la internalización (Buckley *et al.*, 1976) centra su estudio en los procesos internos de transferencia de información en las firmas y toma en consideración la noción de que éstas aspiran a desarrollar sus propios mercados internos cuando las transacciones puedan llevarse a efecto a un menor costo dentro de la empresa y continuarán hasta que los beneficios y los costos de una mayor internalización se equiparen (Buckley *et al.*, 1993a).

La teoría de la internalización busca explicar por qué las transacciones, de productos intermedios de naturaleza tangible o intangible, entre firmas están determinadas por jerarquías, y no por las fuerzas del mercado. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales y que, para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones: (a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior, y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión (Cardozo *et al.*, 2007).

La internalización de las transacciones más allá de las fronteras nacionales conduce a la recopilación de información y evaluación, a través de las cuales la administración determina el mejor enfoque de expansión hacia el exterior para lograr la consolidación de una empresa multinacional (EM) que puede implicar una forma de integración vertical generando nuevas operaciones y actividades, anteriormente llevadas a efecto por intermediarios, especialmente cuando los mercados naturales son imperfectos o han desaparecido.

1.4.1.2 Teoría de los costos de transacción

Coase (1937) fue uno de los primeros economistas en cuestionar la noción de la empresa como una *caja negra* en la cual, desde la perspectiva de la economía neoclásica, ocurren procesos básicamente tecnológicos que configuran una función de producción determinada, en donde las entradas eran transformadas en salidas de acuerdo con las leyes de la tecnología (Mahoney, 2005). Los mercados descritos como simples intercambios donde compradores y vendedores anónimos concurrían por un instante para llevar a efecto la transacción de bienes estandarizados a precios de equilibrio incitó a

Coase (1937) a sondear sistemáticamente las fronteras de la firma y la organización interna (Rumelt *et al.*, 1991), y a describir a la organización y al mercado como modos alternativos de gobernanza, en donde la opción de elección, de una u otro, están principalmente influenciados por las diferencias en los costos de transacción (Williamson, 1999).

Una vez que las *cajas negras* de la firma y de la organización de mercado fueron abiertas, los costos de transacción resultaron encontrarse en todas partes, y contrariamente al supuesto común en la teoría económica de alrededor de 1970 de que los costos de transacción eran cero, la economía de los costos de transacción sostiene explícitamente que los costos de transacción son positivos (Williamson, 2008). Williamson (1999) establece que las tareas dentro de las firmas pueden organizarse en formas alternativas, cada una de ellas asociada a un mecanismo, explícito o implícito, de contrato y apoyo. Los costos de organizar las tareas por medio de contratos son los denominados costos de transacción, los cuales se dividen en los de tipo *ex ante* y *ex post*, y se fundamentan en los supuestos conductistas racionalidad limitada y oportunismo Williamson (2008).

Williamson (1996) establece los fundamentos del enfoque de costos de transacción de la siguiente manera: una empresa desempeña un papel en el sistema económico si pueden organizarse las transacciones dentro de la empresa a un costo menor que si las mismas transacciones se realizaran a través del mercado. El límite del tamaño de la empresa se alcanza cuando los costos de organización de transacciones dentro de la empresa superan a los costos de realización de las mismas transacciones a través del mercado.

Brouthers *et al.* (2003) sostienen que, de acuerdo con la teoría de los costos de transacción, las empresas seleccionarán el modo de entrada internacional que proporcione la forma más eficiente de gobierno.

Teece (1986) (citado en Gilroy, 1993), resaltó el hecho de que a cierto nivel la teoría de la internalización y la perspectiva de los costos de transacción son una misma ya que ambos enfoques aprecian a la firma como una respuesta al fracaso del mercado. Las firmas lucrativas internalizan operaciones cuando al hacerlo se disminuyen los gastos de organización y transacción. La diferencia

entre ambas teorías reside en que desde la perspectiva de los costos de transacción la unidad de análisis es la transacción misma (Williamson, 1975).

1.4.1.3 Paradigma ecléctico de Dunning (Paradigma OLI)

El paradigma ecléctico o paradigma OLI (por sus siglas en inglés *Ownership, Location, Internalization* – propiedad, localización, internalización), se basa en la teoría de la internalización y trata de explicar las diferentes formas de producción internacional, así como la selección de un país para la IED (inversión extranjera directa) (Dunning, 1988).

La internacionalización de la actividad económica está determinada por el logro de tres tipos de ventajas (Dunning, 1988). En primer lugar se encuentran las ventajas de propiedad (*ownership*) que son específicas de la empresa y están en relación con la acumulación de activos intangibles, capacidades tecnológicas e innovaciones de productos. En segundo lugar están las ventajas de localización (*location*) que se refieren a los factores institucionales y productivos presentes en una zona geográfica determinada. Estos surgen cuando es mejor combinar los productos fabricados en el país de origen con factores inamovibles y productos intermedios de otra ubicación. En tercer lugar se ubican las ventajas de llevar a efecto acciones de internalización (*internalization*) derivadas de la capacidad de la empresa para gestionar y coordinar las actividades internamente en la cadena de valor añadido. Estas actividades están relacionadas con la integración de las operaciones en jerarquías multinacionales a través de la inversión extranjera directa.

1.4.1.4 Teoría de la ventaja monopolística

Esta teoría se fundamenta en la premisa de que las empresas multinacionales existen debido a que las firmas poseen fuentes únicas de superioridad sobre las empresas extranjeras en sus propios mercados, lo que les permite el desarrollo, y la consecuente explotación de ciertas ventajas que no pueden ser imitadas fácilmente por otras empresas.

Hymer (1976) (citado en McDougall *et al.*, 1994) argumentó que un tipo de ventaja monopolística es una habilidad superior, es decir, que las empresas multinacionales tienen un conocimiento superior,

el cual puede ser identificado bajo la forma de procesos de producción superiores, nombres de marcas, productos diferenciados, talento humano o tecnología patentada.

La teoría de la ventaja monopolística sostiene que una vez que una firma ha desarrollado este conocimiento superior, puede explotar esta ventaja en el extranjero, prácticamente sin costo adicional sobre el de explotar esa ventaja en el mercado interno. En consecuencia, y debido a que los empresarios locales deben pagar por el costo total de desarrollar este conocimiento, éstos quedan imposibilitados para competir con las firmas extranjeras a pesar de sus ventajas en los mercados locales (Caves, 1971, citado en McDougall *et al.*, 1994).

1.4.2 Internacionalización desde una perspectiva de proceso

La internacionalización de la firma, desde una perspectiva de proceso, considera el Modelo UPPSALA o Modelo U y el Modelo relacionado con la innovación o Modelo I. Ambos modelos se describen a continuación.

1.4.2.1 Modelo Uppsala (Modelo U)

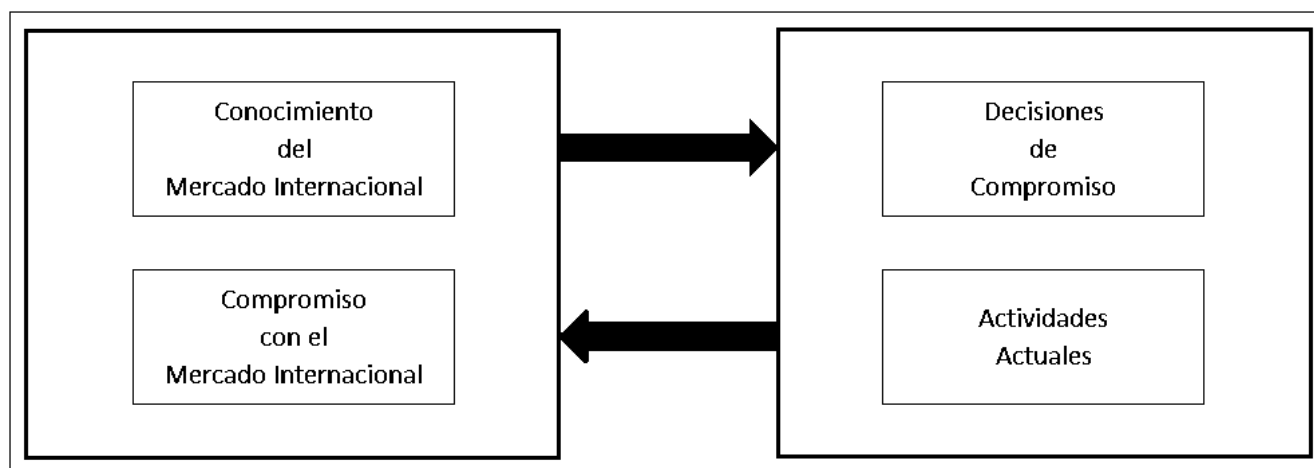
Una segunda corriente de investigación sobre la internacionalización, la cual comenzó a principios de la década de 1970 en los países nórdicos, centró su atención en las pequeñas empresas. Con base en las características de los objetos y sujetos de estudio, los investigadores, a los que colectivamente se les refiere como la Escuela de Uppsala, comenzaron su propia construcción de teorías (Bloodgood *et al.*, 1996; Korhonen, 1999). Investigadores de Suecia y Finlandia, por el mismo tiempo, desarrollaron modelos de internacionalización, que generalmente son conocidos como Modelos Nórdicos (Korhonen, 1999) o Modelos de Aprendizaje (Ahokangas, 1998).

Influenciados por la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert *et al.*, 1963) y la teoría del conocimiento y el cambio en las organizaciones (Penrose, 1959), Johanson *et al.* (1977, 1990) desarrollaron el modelo dinámico de internacionalización Uppsala, en donde la internacionalización de la firma es concebida como un proceso de creciente involucramiento, o participación, internacional de una empresa como resultado de diferentes tipos de aprendizaje. Mediante el modelo, Johanson *et al.* (1977, 1990) proponen que el conocimiento del mercado, tanto general como

empírico, y el compromiso de los recursos de la firma (aspectos estáticos) afectan las decisiones y las actividades de negocios (aspectos dinámicos). Los aspectos dinámicos, a su vez, aumentan el conocimiento del mercado y estimulan aún más el compromiso de recursos a los mercados extranjeros en el ciclo siguiente (Andersen, 1993).

Este modelo implica que las empresas aumentan su participación internacional de manera gradual mediante pequeños pasos incrementales dentro de los mercados extranjeros en los que actualmente operan. Las firmas entonces entran en nuevos mercados que presentan una mayor *distancia psíquica* debido a diferencias en idioma, educación y prácticas comerciales, entre otros aspectos. Este conocimiento acumulado, al llevar a efecto las operaciones internacionales, conduce a la internacionalización, influyendo considerablemente en las decisiones del modo de ingreso y de la selección del mercado-país (Ruzzier *et al.*, 2006). El modelo Uppsala se presenta en la figura 3.

Figura 3. Modelo Uppsala de la internacionalización



Fuente: Johanson *et al.*, 1977.

El concepto de compromiso con el mercado *internacional* o *exterior* se compone de dos factores: la cantidad de recursos comprometidos y el grado de compromiso. El primero, puede ser operacionalmente considerado como el total de las inversiones requeridas, por ejemplo en términos de marketing, organización y recursos humanos, entre otros, mientras que el segundo, se refiere a la dificultad de identificar un uso alternativo de los recursos y su transferencia a esos usos alternativos.

Los modelos nórdicos de la internacionalización han tenido una influencia considerable en los estudios que se centran en la internacionalización de las firmas, y esfuerzos significativos se han hecho para comprobar y afinar las ideas propuestas por éstos más a fondo (Vida *et al.*, 1998; Morgan *et al.*, 1997; Clark *et al.*, 1997; McAuley, 1999; Peng, 2001; Eriksson *et al.*, 2000; Knight *et al.*, 2002; Chetty, 1999; Glas *et al.*, 1999).

La investigación ha proporcionado cierto apoyo empírico para los modelos nórdicos, no obstante han surgido algunas críticas (Chetty, 1999). El modelo de internacionalización de Uppsala ha sido catalogado como determinista (Reid, 1981), ya que si las empresas se desarrollaran de acuerdo con él, los individuos no tendrían opciones estratégicas (Andersson, 2000).

Muchas empresas actuales simplemente no siguen el patrón tradicional de internacionalización propuesto por la perspectiva de proceso, ya que algunas son internacionales desde su nacimiento y han sido denominadas, a menudo, como nuevas empresas internacionales (McDougall, *et al.* 1994; Oviatt *et al.*, 1994, 1995), *born global* (Madsen *et al.*, 1997), y *global start-ups* (Oviatt *et al.*, 1995). Con base en lo anterior, algunos investigadores han propuesto separar la investigación sobre la creación de empresas internacionales (*born global* y *global start-ups*) de la internacionalización tradicional de la pequeña empresa. Los argumentos a favor de la separación de estas dos líneas de investigación se basan, principalmente, en la especificidad del momento de la internacionalización (McDougall *et al.*, 1994).

1.4.2.2 Modelo relacionado con la innovación (Modelo I)

De acuerdo con Gankema *et al.* (2000) el término *relacionado con la innovación* se deriva de la obra de Rogers (1962) en la que cada etapa subsecuente de la internacionalización es considerada como una innovación para la empresa. El enfoque de este modelo centra su atención, de manera exclusiva, en el proceso de desarrollo de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas.

Al llevar a efecto una revisión exhaustiva de los más importantes modelos relacionados con la innovación (Bilkey *et al.*, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981), Leonidou *et al.* (1996) identificaron que éstos se conforman de una serie de etapas secuenciales fijas, pero que varían considerablemente

entre ellos abarcando desde tres hasta seis fases, de entre las cuales destacaron tres etapas genéricas: 1. previa a la exportación; 2. de exportaciones iniciales; y, 3. de exportaciones avanzadas.

Andersen (1993) señaló que en general los modelos son relativamente similares, y que las diferencias tienden a identificarse en el número de etapas que los conforman y la terminología empleada. Al ser modelos orientados al comportamiento de la firma, éstos tratan tanto al factor aprendizaje individual como al factor concerniente al de los altos directivos como aspectos cruciales para comprender el comportamiento internacional de una firma (Andersson, 2000). Algunos investigadores consideran que los criterios empleados para demarcar la distinción de las etapas de los diferentes modelos, parecen emanar de opiniones más bien subjetivas en lugar de descubrir las diferencias intrínsecas y significativas entre éstas. Además, se presta muy poca atención al diferenciar las etapas o fases al momento de operacionalizarlas en la práctica (Miesenbock, 1988; Andersen, 1993).

Ahokangas (1998) señala que, desde el punto de vista de proceso, los modelos relacionados con la innovación solamente describen los procesos de cambio, pero no sus dimensiones ni los diferentes enfoques utilizados por las empresas en el desarrollo de sus actividades. Los dos modelos, el Uppsala y el relacionado con la Innovación, han sido empleados para analizar pequeñas empresas y grandes firmas con el propósito de explicar el desarrollo de la internacionalización y, en consecuencia, de las actividades internacionales. La fuerza principal de estos modelos se encuentra en la atención que ponen, en primer lugar en la naturaleza incremental de los procesos de internacionalización de la firma en términos de actividades, y en segundo lugar en términos de recursos. Estos dos factores se consideran los bloques básicos del comportamiento de las firmas.

1.4.2.3 Modelo basado en redes

Una forma más de analizar la internacionalización de una firma, desde una perspectiva basada en el proceso, es mediante el modelo basado en redes. Este enfoque proporciona un marco adecuado para la comprensión de las empresas como actores integrados en redes empresariales (Johanson *et al.*, 1993; McAuley, 1999). Johanson *et al.* (1990), basados en el modelo de Uppsala, continuaron con el análisis del proceso de internacionalización mediante la aplicación de una perspectiva de red. La extensión del modelo implica inversiones en redes que son nuevas para la firma, mientras que la

penetración significa desarrollar posiciones e incrementar los compromisos de recursos en redes en las que la empresa ya tiene posiciones. La integración consiste en la coordinación de diferentes redes nacionales, y si las relaciones entre las empresas se conciben como una red se puede argumentar que las empresas se internacionalizan debido a que otras empresas en su red (inter)nacional lo están haciendo. Dentro del sistema industrial las empresas dedicadas a la producción, distribución y uso de los bienes y servicios, dependen unas de otras debido a su especialización específica y, con base en lo anterior, ciertas industrias muestran mayor propensión a la internacionalización dada la configuración de la economía mundial (Buckley *et al.*, 1993b; Andersen, 1993).

El modelo propuesto por Johanson *et al.* (1993) hace hincapié en el aprendizaje gradual y en el desarrollo de conocimiento del mercado a través de la interacción dentro de las redes. La posición de una firma en particular, dentro de una red específica, puede ser considerada desde una perspectiva micro (empresa a empresa) y desde una perspectiva macro (empresa a red). Al combinar las diferentes perspectivas de las redes, micro y macro, se identifican cuatro etapas dentro del proceso de la internacionalización: 1. la empresa iniciadora; 2. la empresa rezagada; 3. la empresa internacional en solitario, y 4. la empresa internacional junto con las otras empresas (ver tabla 12).

Tabla 12. Modelo de Redes de Johanson & Mattsson

		GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED	
		Bajo	Alto
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Johanson *et al.*, 1993.

El modelo de Johanson *et al.* (1993) establece que la internacionalización de la firma será el resultado de establecer y desarrollar posiciones, en relación con sus homólogos, en una red extranjera. Inicialmente, la firma que pretende internacionalizarse se relacionará en una red que es preponderantemente doméstica, y entonces desarrollará futuras relaciones de negocios con redes que operan en otros países. La internacionalización resultará del establecimiento de relaciones con redes en países que son nuevos para la firma (extensión internacional), a través del desarrollo de relaciones en esas nuevas redes (penetración), y mediante la conexión de las redes en diferentes países (integración internacional). La fortaleza del modelo de internacionalización basado en redes radica en la explicación del proceso mismo de la internacionalización de la firma, y que la estrategia para lograrla puede ser caracterizada por los requerimientos: 1. de minimizar la necesidad de desarrollo de conocimiento; 2. minimizar la necesidad de ajustes, y 3. explotar sabiamente la posición alcanzada en la red.

Debido a que gran parte de la investigación basada en la red de negocios se centra en la gestión de las relaciones internacionales (Blankenburg *et al.*, 1996, citado en Ahokangas, 1998), el conocimiento incrustado en las relaciones a largo plazo a menudo se concentra en una sola persona dentro de la firma, la que tendrá un impacto significativo en la internacionalización de la empresa a través de las relaciones sociales estrechas con otros individuos. Tales relaciones sociales son muy importantes para los empresarios y sus negocios (Davidsson *et al.*, 2003; Hoang *et al.*, 2003) porque esta red social constituye una subred dentro de la red empresarial, afectando y siendo afectada por los recursos obtenidos y el modo operativo elegido (Holmlund *et al.*, 1998).

Las relaciones interpersonales y las relaciones entre empresas también parecen influir considerablemente en otros temas de la internacionalización, entre los que destacan: 1. propensión a la exportación (Westhead *et al.*, 2001); 2. momento de la internacionalización (Oviatt *et al.*, 1994); 3. selección del mercado exterior (Andersen *et al.*, 2002); 4. decisiones estratégicas y desempeño (Peng *et al.*, 2000, citado en Ruzzier *et al.*, 2006); 5. dinámica de entrada (Meyer *et al.*, 2002); 6. actividades internacionales de desarrollo del mercado y relacionadas con el *marketing* (Coviello *et al.*, 1995); 7. prestación de servicios al mercado elegido (Welch *et al.*, 1996); y, 8. el grado de internacionalización (Brush *et al.*, 2002).

Jaklic (1998) establece que las redes pueden ser especialmente útiles para las pequeñas y medianas empresas operando particularmente en economías en desarrollo, ya que es posible superar algunos de los problemas del conocimiento y la tecnología, así como el de la generación de capital. Por su parte, Bonaccorsi (1992) señala que las pequeñas empresas comercian, intercambian y adquieren información entre sí a través de su red social, lo que las lleva a imitarse entre ellas y acelerar la entrada a las exportaciones. Finalmente Hakansson *et al.* (1995) destacan que el modelo de internacionalización basado en redes ilustra cómo los recursos, las actividades y los actores dentro de las redes afectan las diferentes dimensiones de los procesos de internacionalización de las MIPYMES, a nivel de firmas individuales y de grupos de empresas.

1.4.3 Perspectiva basada en recursos

La perspectiva basada en los recursos, en el campo de la internacionalización de la firma, tiene por objetivo que las empresas, nacionales, internacionales o globales, desarrollen capacidades dinámicas que les permitan un mayor involucramiento en los negocios internacionales, al enfocarse en la ventaja competitiva sostenible, constituida por un conjunto de recursos y capacidades requeridas por la firma para lograr de manera efectiva su internacionalización. Un proceso de internacionalización de empresas exitoso depende de la existencia de una integración de los recursos de la firma a través de procesos de adaptación y transformación, según las necesidades del entorno internacional. La perspectiva basada en recursos señala que la decisión de entrar en un determinado mercado exterior surge del análisis de la estrategia global elegida para competir internacionalmente, y depende en última instancia de la ventaja competitiva en recursos y capacidades del sector, del país de origen o de las alianzas estratégicas establecidas por la firma (Escandón-Barbosa *et al.*, 2013).

La RBV, desarrollada en el campo de la gestión estratégica, tiene dos raíces. La primera de ellas puede identificarse en los escritos sobre la estrategia de negocio de Andrews (1971) y Chandler (1962) (citados en Foss *et al.*, 1995) y la segunda en el trabajo de Penrose (1959) en donde caracterizaba a la firma como una colección de recursos heterogéneos, o recursos específicos de la misma. Esta heterogeneidad se presenta por los recursos y capacidades que poseen las firmas y que pueden generar resultados diferentes para cada empresa.

Escandón-Barbosa *et al.* (2013) señalan que el concepto de recurso puede analizarse desde dos enfoques particulares: uno amplio o restrictivo y otro estático o dinámico. El enfoque amplio contempla los recursos como activos, tangibles e intangibles, pertenecientes a la empresa y controlables por ésta, que le brindan ventajas de carácter competitivo al permitirle concebir y ejecutar estrategias orientadas a mejorar su eficiencia y eficacia. El enfoque restrictivo distingue entre recursos y capacidades. Los recursos se consideran como *inputs* (entradas) de la empresa que permiten la realización de las diferentes actividades de producción y que requieren de la existencia de capacidades organizacionales para llevar a cabo cada actividad. Los recursos se definen, desde una perspectiva estática, como el conjunto de rutinas que establecen la eficiencia con que la empresa logra transformar *inputs* (entradas) en *outputs* (salidas, productos, resultados), y las capacidades, desde una perspectiva dinámica, al complementar el papel de la tecnología para lograr la eficiencia en la transformación de *inputs* en *outputs*.

Los modelos basados en los recursos reconocen la importancia de los recursos intangibles, basados en el conocimiento, debido a que éstos coadyuvan a la generación de ventajas competitivas por parte de la firma. Se refieren no solamente a la propiedad de los recursos sino también a la capacidad dinámica para el aprendizaje organizacional, necesario para desarrollar nuevos recursos. Esto ha llevado a una mejor comprensión de las estrategias de diversificación de las empresas siendo la internacionalización una de ellas (Montgomery *et al.*, 1997).

La capacidad de una firma para lograr y mantener posiciones de mercado rentables depende de su habilidad para ganar y defender posiciones ventajosas con respecto a recursos relevantes que son importantes para la misma (Conner, 1991).

Dada la heterogeneidad de las pequeñas empresas, y de su entorno operativo, deben identificarse y definirse los recursos críticos necesarios para que las firmas concreten su internacionalización, razón por la que algunos autores (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1997; Mahoney *et al.*, 1992; Grant, 1991) han propuesto diferentes atributos que los recursos deben poseer para mantener una ventaja competitiva a largo plazo. Barney (1991) argumentó que los recursos deben ser valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles, mientras que Grant (1991) propuso que los

recursos deben ser durables, transparentes, transferibles y replicables. Estas diferentes perspectivas indican que estos atributos, por lo general, son relativamente amplios y vagos (Winter, 1995) y que no existen claros límites entre ellos (Andersen *et al.*, 1998).

Con base en los anterior, diferentes clasificaciones de los recursos han sido propuestas (Hall *et al.*, 1993; Grant, 1991). Amit *et al.* (1993) sugirieron siete categorías principales de recursos: 1. financieros (tamaño y tipo de capital); 2. físicos (ubicación, planta, acceso a materias primas y transporte, entre otros); 3. humanos (personal y gestión); 4. tecnológicos (productos y todo aquello relacionado al proceso productivo); 5. reputación (imagen, marcas, lealtad, confianza, buena voluntad); y 6. recursos organizacionales (sistemas de gestión). Los defensores de la perspectiva de la red han añadido una séptima categoría, las relaciones de la empresa. Algunas de las relaciones de la empresa, por ejemplo aquellas con los clientes extranjeros, proveedores y autoridades, entre otras, constituyen uno de los recursos más valiosos de la empresa durante el proceso de internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2006). Wernerfelt (1997) redujo la clasificación de los recursos a tres grupos: físicos, financieros e intangibles. A los recursos intangibles también suele denominárseles conocimiento tácito (Peng, 2001) o rutinas y habilidades organizacionales (Nelson *et al.*, 1982).

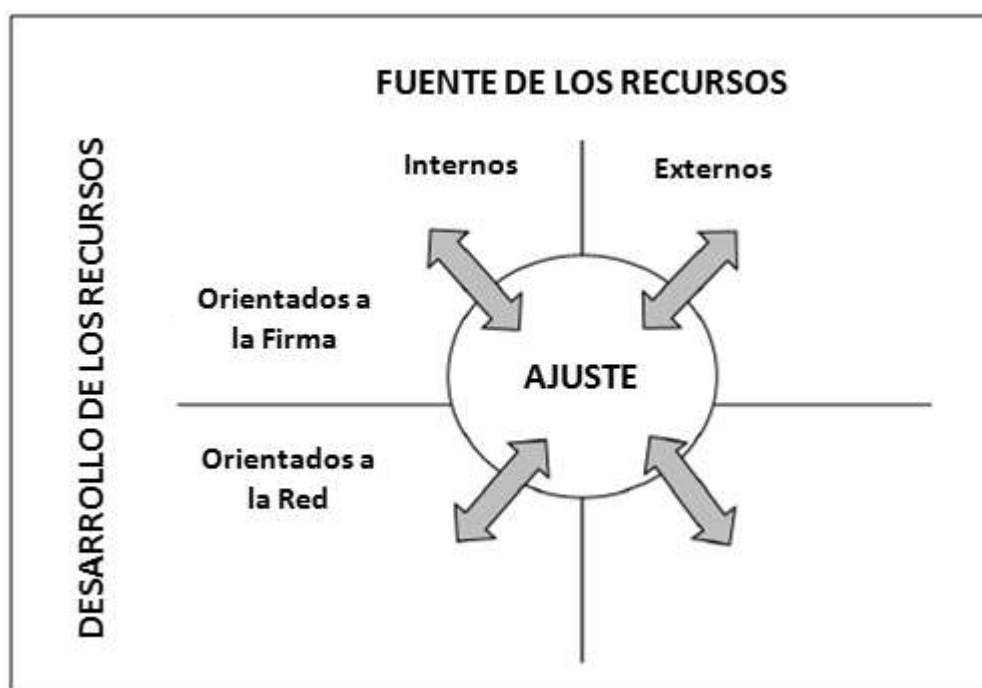
Existen algunas investigaciones que aportan algunos ejemplos significativos de estudios basados en los recursos o capacidades con respecto a la internacionalización de las pequeñas firmas, entre las que destacan las de Rautkyla (1991), Hurry (1994), Roth (1995), Luo (2000) y Ahokangas (1998).

El modelo propuesto por Ahokangas (1998) se interesa en el desarrollo de los recursos y el comportamiento estratégico de internacionalización de las pequeñas empresas. Este modelo parte del supuesto de que las MIPYMES dependen del potencial de desarrollo de sus recursos clave, internos y externos, los cuales pueden ser desarrollados y ajustados dentro de la empresa, entre empresas, y en a sus ámbitos de operación. Este comportamiento, denominado de ajuste, se analiza a lo largo de dos dimensiones: 1. origen de los recursos, al establecer si éstos son internos o externos; y, 2. orientación del desarrollo de los recursos, al establecer si los recursos poseen una orientación hacia la empresa (orientación hacia adentro) o una orientación hacia la red a la que pertenece la firma (orientación hacia afuera).

Desde la perspectiva de la firma estas dos dimensiones conducen a cuatro modos hipotéticos de ajuste de los recursos (ver figura 4), mediante el ajuste de:

1. Los recursos internos orientados a la firma;
2. Los recursos externos orientados a la firma;
3. Los recursos internos orientados a la red; y,
4. Los recursos externos orientados a la red.

Figura 4. Modos de ajuste de recursos



Fuente: Ahokangas, 1998.

El primer tipo de ajuste, de los recursos internos orientados a la firma, consiste en la estrategia de una firma que solo trata de desarrollar los recursos críticos requeridos para lograr su internacionalización al integrarse a las actividades internacionales aprendiendo mediante la experiencia, sin llegar a depender de recursos externos disponibles.

El segundo modo de ajuste, de los recursos externos orientados a la firma, implica la generación de relaciones con diversas organizaciones de expertos, como instituciones de investigación, o universidades.

El tercer tipo de ajuste, donde los recursos internos de la firma se orientan a la red, implica actividades de desarrollo, tradicionalmente asociadas a la cooperación en cualquier ámbito, que puede ir desde la investigación y desarrollo hasta los servicios internacionales de postventa, por lo general en forma de alianzas entre empresas, donde los socios comparten un interés en el desarrollo de recursos de manera conjunta.

El cuarto y último tipo de ajuste, donde los recursos externos se orientan a la red, contempla el comportamiento de la red a la que pertenece la firma, y considera desde el compartir la interdependencia de recursos únicos, incluidos en el inventario de la firma, hasta compartir el control de los mismos. Algunos ejemplos incluyen las fusiones entre firmas y las empresas conjuntas.

Las firmas pueden seguir diferentes estrategias para lograr su internacionalización, ya que pueden optar por una orientación a la firma, a la red, o por una combinación de orientaciones mediante el empleo de recursos internos y externos. Adicionalmente, la perspectiva de red establece ésta y los actores involucrados proporcionan los recursos para la internacionalización. Desde la perspectiva del emprendedurismo internacional las redes de individuos y el conocimiento tácito, conformado por el capital social de los empresarios, se integran y pueden ser apreciados como recursos en sí mismos. Empresarios individuales, y sus empresas, están conectados a través de redes con otros empresarios, y empresas, en el mismo sector, y con un entorno más amplio, internacional, y es a través de las redes que los empresarios obtienen acceso a recursos e información en la que fundamentan sus decisiones para lograr la internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2006).

La decisión de participar en un determinado mercado exterior surge del análisis de la estrategia global de la firma y de sus recursos específicos disponibles, los que determinan su ventaja competitiva en dicho mercado. Para lograr la entrada es posible que la firma repita estrategias exitosas empleadas en el pasado o, incluso, imite a sus competidores. La perspectiva basada en recursos identifica tres estrategias para que las firmas logren penetrar en los mercados extranjeros: 1. en función de los recursos y capacidades del sector, 2. en función de los recursos y capacidades del país de origen, y 3. por medio de alianzas estratégicas (Escandón-Barbosa *et al.*, 2013).

Los fundamentos teóricos del enfoque basado en los recursos se encuentran en una etapa temprana de desarrollo, sin embargo ofrecen sustento para explicar las estrategias de internacionalización de las empresas al resaltar la importancia de diferentes recursos y capacidades de la firma como factores estratégicos para lograr incursionar en el mercado internacional, en especial al considerar los recursos basados en el conocimiento, la experiencia y las capacidades dinámicas.

1.4.4 Perspectiva del emprendedurismo internacional

Al considerar la internacionalización de las MIPYMES no puede negarse la importancia sustantiva de los emprendedores, ampliamente reconocidos como la principal variable en la internacionalización de las MIPYMES (Miesenbock, 1988).

La perspectiva del emprendedurismo internacional (IE), que vincula la teoría del emprendedurismo empresarial (ET) y los negocios internacionales (IB) (Keupp *et al.*, 2009), constituye un área reciente de investigación de la internacionalización de la firma, particularmente de las MIPYMES (McDougall *et al.*, 2000a; Antoncic *et al.*, 2000), que busca identificar las actividades asociadas a las empresas dirigidas por emprendedores que persiguen proyectar sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales (Ruzzier, *et al.* 2006), y que tiene importantes implicaciones en el terreno de la gestión internacional, emprendedurismo y la gestión estratégica de la firmas.

El campo de la perspectiva del emprendedurismo internacional surgió de la investigación fenomenológica con el trabajo de McDougall *et al.* (1994) para explicar la formación de nuevas firmas internacionales, las que definió como organizaciones empresariales que desde el inicio de sus operaciones buscan una ventaja competitiva significativa mediante la explotación de sus recursos y la venta de productos a varios países. Esta definición restringe, en gran medida, la perspectiva del emprendedurismo internacional al estudio de la internacionalización de las empresas de nueva creación, que son generalmente pequeñas y jóvenes.

Shrader *et al.* (2000) analizan las estrategias de entrada a los mercados internacionales de las nuevas empresas pequeñas y definen el fenómeno de la internacionalización acelerada como las empresas

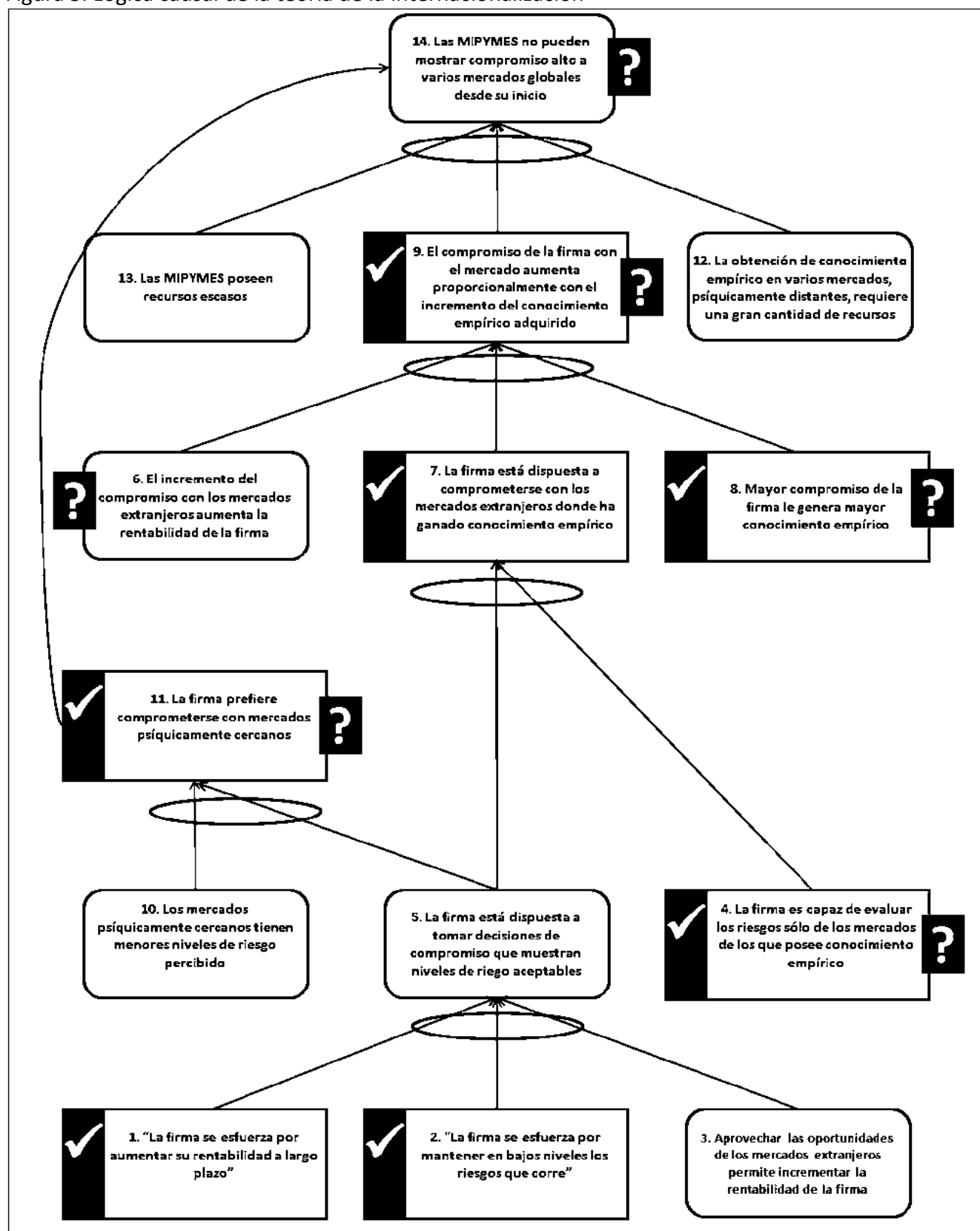
que realizan actividades comerciales internacionales en los primeros años de sus ciclos de vida organizacional, antes de lo que históricamente lo venían haciendo.

El emprendedurismo internacional se conforma de actividades proactivas orientadas a la innovación organizacional (Oviatt *et al.*, 1997), que traspasan las fronteras nacionales, destinadas a crear valor en las firmas (McDougall *et al.*, 2000a; 2000b), y amalgama la preocupación por el descubrimiento, la promulgación, evaluación, y explotación de oportunidades internacionales para crear bienes y servicios futuros (Oviatt *et al.*, 2005). De lo anterior se desprende que el campo académico del emprendedurismo internacional examina y compara, a través de fronteras nacionales, cómo, por quién y con qué efectos se actúa con base en esas oportunidades.

El objetivo de los estudios fundamentados en la perspectiva del emprendedurismo internacional es comprender el fenómeno de la internacionalización acelerada, la cual contradice la teoría de la internacionalización basada en el conocimiento, en la cual se fundamenta la perspectiva de proceso de internacionalización incremental descrito por el Modelo UPPSALA (Modelo U) (Johanson *et al.*, 1977) y el Modelo relacionado con la innovación (Modelo I) (Bilkey *et al.*, 1977). El proceso incremental establece una internacionalización paso-a-paso, que parte del mercado doméstico hacia mercados con mayor distancia psíquica después de que la compañía ha adquirido suficiente conocimiento acerca de los mercados extranjeros. No obstante, algunos investigadores han encontrado que las firmas comienzan ya sea como empresas globales y/o emplean una multitud de modos de entrada a los mercados extranjeros de manera simultánea (Crick *et al.*, 2000; Andersson *et al.*, 2003).

En la figura 5, contenida en la página siguiente, se presentan los supuestos de la teoría de la internacionalización, Modelo UPPSALA, de Johanson *et al.* (1977). Los supuestos originales están marcados con una paloma; los supuestos desafiados por la literatura, en que se fundamenta la perspectiva del emprendedurismo internacional, con un signo de interrogación; y en los cuadros con esquinas redondeadas se agregan supuestos de apoyo, propuestos por Kaarna (2010), con el fin de cubrir los vacíos en la lógica causal y revelar los supuestos ocultos.

Figura 5. Lógica causal de la teoría de la internacionalización



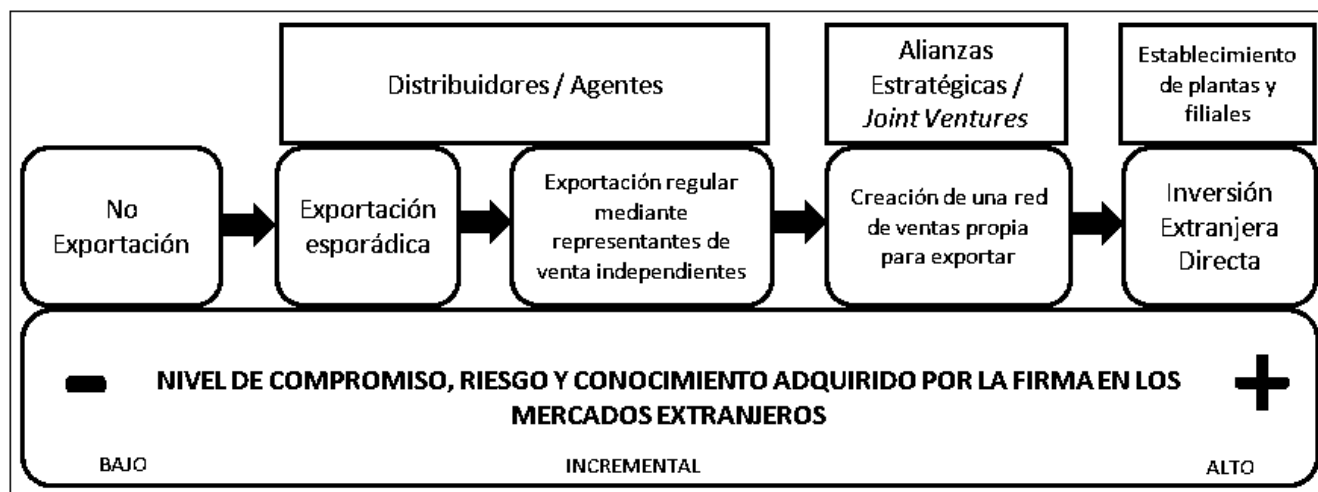
Fuente: Adaptada de Kaarna, 2010.

En la figura, los cuadros aparecen enumerados únicamente con el propósito de facilitar la referencia. La lectura se realiza de abajo hacia arriba y se emplean los condicionales “sí” y “entonces”, y la conjunción “y” siguiendo la flechas. La elipse sobre las flechas representa suficiencia, es decir, todos los supuestos unidos por una elipse tienen que mantenerse con el fin de causar el efecto, la declaración al final de la flecha. Un resultado puede ser causado por una o varias causas independientes.

A pesar de que varios supuestos del Modelo UPPSALA todavía se mantienen vigentes (V.g. 1, 2 y 3), otras declaraciones, o suposiciones, han sido cuestionadas y contrarrestadas por otras teorías (V.g. 4, 11, 6, 7, 8 y 9). Forsgren (2001) cuestiona las premisas 4, 7, y 11, al establecer que, además de los riesgos generados por los pocos conocimientos del mercado específico, la firma también considera el riesgo de no hacer la inversión. Incluso en caso de tener poco conocimiento del mercado, el riesgo de no invertir puede ser considerado por la firma como una actividad de muy alto riesgo.

Melén *et al.* (2009) cuestionan los supuestos 6, 8, y 9, ya que basadas en sus hallazgos han identificado tres categorías de nivel de compromiso de la firma con la internacionalización: bajo, incremental y alto (ver figura 6).

Figura 6. Niveles de compromiso resultantes del comportamiento empresarial



Fuente: Adaptada de Melén *et al.*, 2009, y, Ocampo *et al.*, 2014.

Hitt *et al.* (2001) establecen que para crear el máximo valor posible, las empresas emprendedoras también requieren actuar de una manera estratégica, lo que demanda una integración del pensamiento emprendedor y del pensamiento estratégico. Foss *et al.* (1995) señalan que los emprendedores pueden ser considerados como estrategas encargados de identificar lo que una empresa puede hacer mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades, y lo que la firma podría hacer al identificar atinadamente las oportunidades y amenazas de su entorno.

McDougall *et al.* (2000a) desarrollaron un modelo que contempla el tipo de organización empresarial establecida, emprendedora o grande, y su alcance geográfico, doméstico o internacional (ver figura 7). Entre sus hallazgos destacan que existe un vasto e importante trabajo de investigación correspondiente a los cuadrantes I, III y IV. La investigación correspondiente al cuadrante I ha sido del dominio exclusivo de los estudiosos del emprendedurismo, mientras que el cuadrante IV ha sido el foco de atención para los estudiosos de los negocios internacionales. Con respecto al cuadrante III, señalan que múltiples áreas funcionales se han centrado en él, y en relación al cuadrante II hacen notar que ha sido una zona más escasamente estudiada y que representa el dominio del emprendedurismo internacional.

Figura 7. Dominio del emprendedurismo internacional

		ALCANCE GEOGRÁFICO	
		Doméstico	Internacional
TIPO DE ORGANIZACIÓN	Emprendedora	I	II
	Grande, Establecida	III	IV

Fuente: McDougall *et al.*, 2000a.

Alvarez *et al.* (2001) y Rangone (1999) relacionan la perspectiva basada en los recursos (RBV) y el emprendedurismo al proponer que los emprendedores son la fuente de las ventajas competitivas sostenidas, cambiando levemente el punto de análisis del nivel de la firma al nivel individual (Foss *et al.*, 1995). Investigadores como Schumpeter, 1950; Álvarez *et al.*, 2001 y Penrose, 1959 (citados por Ruzzier *et al.*, 2006) sugieren que los empresarios tienen recursos individuales específicos que facilitan el reconocimiento de nuevas oportunidades y son capaces de disponer de los recursos requeridos para que la empresa tenga éxito.

El conocimiento empresarial, las relaciones, la experiencia, la formación, las habilidades, el criterio y la capacidad para coordinar los recursos son vistos como recursos en sí mismos (Barney *et al.*, 2001; Barney, 1991; Langlois, 1995). Estos recursos son socialmente complejos y agregan gran valor a la firma debido a que no son fáciles de imitar y otras empresas no pueden simplemente crearlos (Alvarez *et al.* 2001).

Los emprendedores son individuos que llevan a efecto acciones empresariales (Andersson, 2000). Se trata de uno de los agentes más importantes del cambio, con la capacidad y la voluntad de asumir riesgos en la realización de sus juicios para ser innovadores, y para aprovechar las oportunidades de negocios en un entorno de mercado (OECD, 2000). Más aún, Hitt *et al.* (2001) establecen que el corazón de la actividad emprendedora es la innovación.

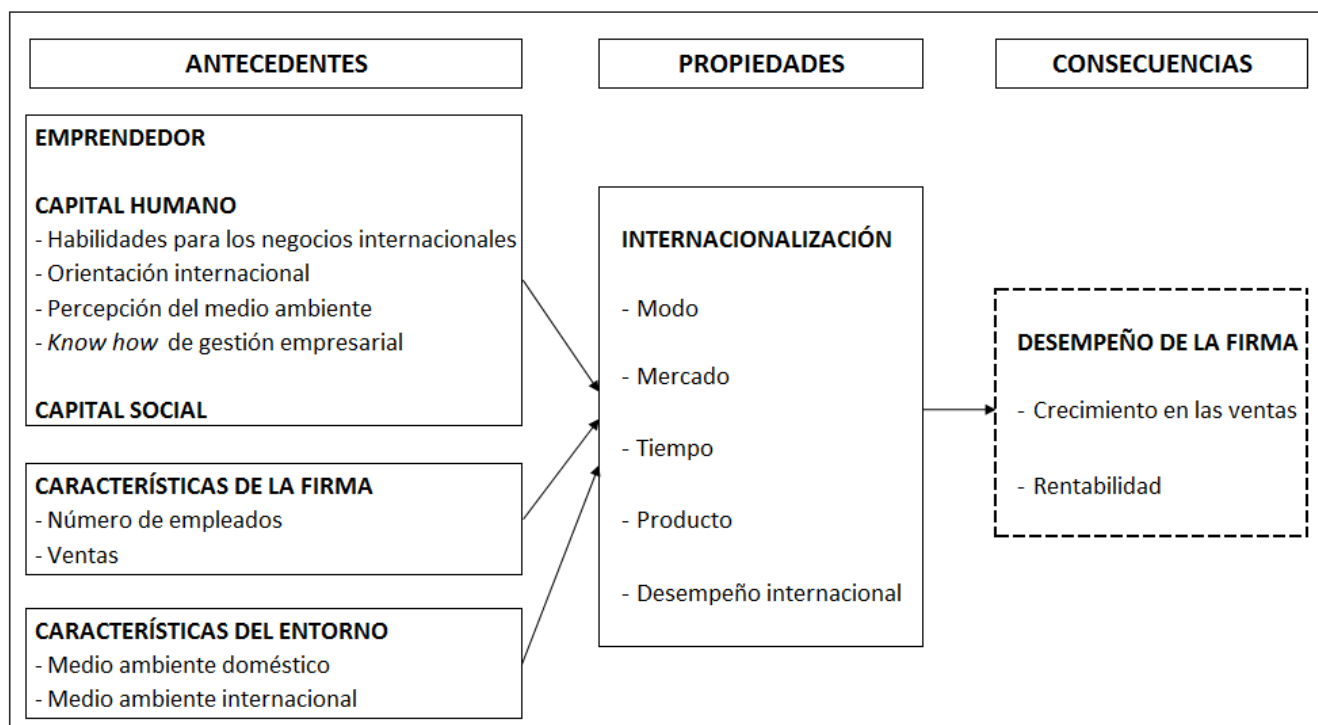
Alvarez *et al.* (2001) señalan que Schumpeter (1934) diferenció entre invención e innovación. La primera considera el descubrimiento de una oportunidad y la segunda consiste en explotar esa oportunidad. El éxito en el campo del emprendedurismo internacional requiere no únicamente de la generación o descubrimiento de una innovación valiosa, también debe lograrse introducirla favorablemente en los mercados internacionales (Acs *et al.*, 2001), lo que puede ser identificado como internacionalización, o como un ejemplo de lo que Schumpeter definió como acción emprendedora (Andersson, 2000).

De acuerdo con lo señalado por McDougall *et al.* (1994), los emprendedores establecen empresas para explotar las oportunidades que perciben en los mercados internacionales, y se caracterizan por

estar alertas a las posibilidades que implican las combinaciones de recursos de diferentes mercados internacionales debido a las competencias ganadas en sus actividades previas, entre las que destacan las redes, el conocimiento y los antecedentes.

Antoncic *et al.* (2000) generaron un modelo conceptual, que integra los modelos tradicionales con el área emergente de la creación de empresas internacionales, para resaltar la importancia del emprendedor como elemento estratégico en el desarrollo de la firma, desde las perspectivas organizacional y económica (ver figura 8).

Figura 8. Modelo conceptual del emprendedurismo internacional



Fuente: Ruzzier *et al.*, 2006.

1.5 Principales aportaciones de las teorías de la internacionalización de la firma

Con base en las diferentes teorías de la firma consideradas, los aspectos relevantes aportados por cada una de ellas, que serán considerados e integrados en la presente investigación, se presentan sintéticamente en la tabla 13 (página siguiente).

Tabla 13. Principales aportaciones de las teorías de la internacionalización de la firma

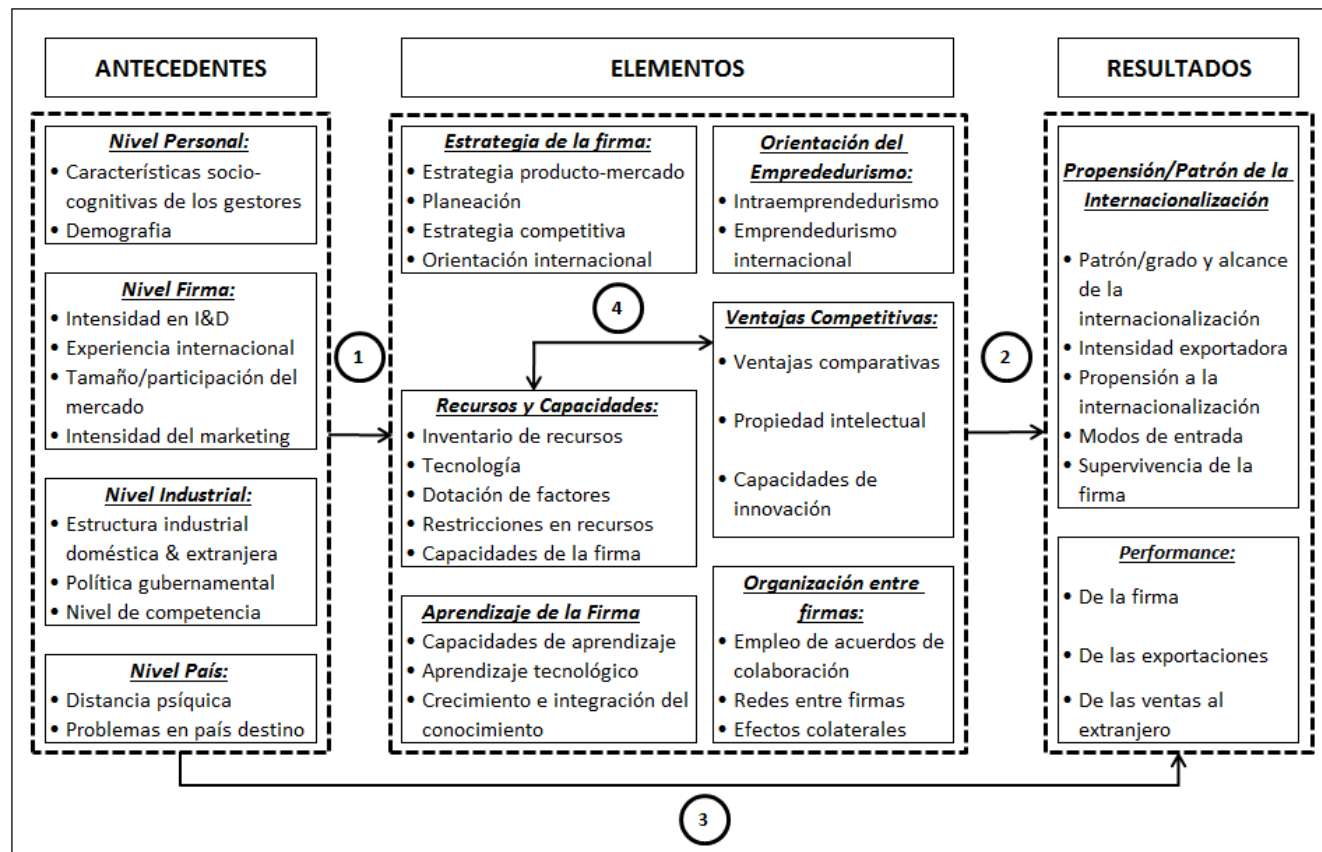
PRINCIPALES TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN		
ENFOQUE	PERSPECTIVA	CONTRIBUCIÓN CONSIDERADA EN LA INVESTIGACIÓN
MODELOS ECONÓMICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	Teoría de la Internalización	Establecimiento de procesos internos de transferencia de información en las firmas y desarrollo de sus propios mercados internos cuando las transacciones puedan llevarse a efecto a un menor costo dentro de la empresa (Buckley <i>et al.</i> , 1976, 1993a).
	Teoría de los Costos de Transacción	Estructuración de la firma para generar y fomentar la cooperación para reducir sus costos de transacción, establecimiento de contratos, y de las fronteras de la firma (Williamson, 1999).
	Paradigma Ecléctico de Dunning	Adquisición y desarrollo de factores generadores de competitividad y determinación de la ubicación óptima (Dunning, 1988).
	Teoría de la Ventaja Monopolística	Explotación de las ventajas competitivas de la firma que no son fácilmente imitables por los competidores (Hymer, 1976; Caves, 1971; McDougall <i>et al.</i> , 1994).
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO	Modelo de Uppsala (Modelo U)	Establecimiento de un proceso de internacionalización de la firma basado en el conocimiento científico y empírico (creciente, adaptativo, dinámico y evolutivo) para generar aprendizaje (Bloodgood <i>et al.</i> , 1996; Korhonen, 1999; Johanson <i>et al.</i> , 1977, 1990).
	Modelo de la Innovación (Modelo I)	Establecimiento de etapas secuenciales de la internacionalización de la firma, en donde cada etapa subsecuente es considerada como una innovación para la empresa (Gankema <i>et al.</i> , 2000; Leonidou <i>et al.</i> , 1996).
	Modelo basado en Redes	Generación, desarrollo, mantenimiento y explotación de redes y contactos personales y organizacionales (Johanson <i>et al.</i> , 1993; McAuley, 1999).
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS		Generación, desarrollo, mantenimiento y explotación de ventajas competitivas de la firma, sostenibles, dinámicas y adaptativas (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1997; Mahoney <i>et al.</i> , 1992; Grant, 1991).
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDEDURISMO INTERNACIONAL		Reconocimiento de la importancia sustantiva de los emprendedores como la principal variable en la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (Miesenbock, 1988).

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Perspectiva de la internacionalización de la firma en que se fundamenta la investigación

La perspectiva de la internacionalización de la firma en que se fundamenta esta investigación es la de emprendedurismo internacional. La elección obedece a su manifiesta relevancia estratégica al considerar al emprendedor como parte sustantiva en los procesos de internacionalización de la firma, particularmente de las MIPYMES, su potencial de integración con otras teorías, enfoques y perspectivas de la internacionalización de la empresa, y porque mayor cantidad de investigación, teórica y empírica, es requerida para abonar en su enriquecimiento. Keupp *et al.* (2009), basados en la perspectiva del emprendedurismo internacional, desarrollaron un marco organizado de los factores estratégicos que conforman el proceso de internacionalización de la firma (ver figura 9 en la página siguiente).

Figura 9. Marco organizado de Keupp & Gassmann de los factores estratégicos que conforman el proceso de internacionalización de la firma



Fuente: Adaptada de Keupp et al., 2009.

Los autores resaltan que la mayoría de investigación teórica y empírica suele concentrarse en los factores *antecedentes* del proceso de internacionalización de la firma, especialmente en los elementos sociocognitivos a nivel de análisis individual, y en los patrones y grados de internacionalización a nivel de la firma.

En cuanto a las conexiones causales entre las tres categorías de nivel superior, la mayoría de los estudios relacionan directamente *antecedentes* y *resultados* (flecha 3). Los estudios, impulsados por los resultados, suelen considerar los *antecedentes* como variables independientes y relacionarlos con una variable dependiente que se centra en el proceso de internacionalización, donde el esfuerzo se centra en explicar el alcance, magnitud, patrones y consecuencias en el rendimiento de la internacionalización de la firma e identificar los factores de éxito que coadyuvan a la

internacionalización temprana, con mejor *performance* y con mayor cobertura geográfica que otras firmas. La categoría de *elementos* recibe relativamente poca atención, y comparándola con la atención que reciben las otras dos, *antecedentes* y *resultados*, casi podría ser categorizada como la *caja negra* de la investigación del emprendedurismo internacional. Los estudios que analizan la influencia de los *antecedentes* sobre los *elementos* (flecha 1), la influencia de los *elementos* sobre los *resultados* (flecha 2), y las relaciones entre los *elementos*, por ejemplo el aprendizaje tecnológico y la ventaja competitiva (flecha 4) son muy escasos.

Con base en lo anterior, puede apreciarse que predominan las investigaciones que se centran en el *cómo* del emprendedurismo internacional, cuyo objetivo es determinar de qué manera los *antecedentes* pueden generar *resultados*, mientras que escasean las que se fundamentan en el *por qué* del emprendedurismo internacional, al considerar que los *elementos* facultan a las firmas fundadas y dirigidas por emprendedores-empresarios para lograr la internacionalización de sus negocios de una manera emprendedora a través del tiempo (Gassmann *et al.*, 2007; Knight *et al.*, 2004).

El marco propuesto por Keupp *et al.* (2009) se empleó como referencia para identificar y fundamentar las variables de esta investigación. Del rubro *antecedentes* se consideran los factores de nivel personal (*emprendedor internacional*), de nivel firma (*promoción*), y de nivel país (*mercado objetivo*). De los *elementos* se contemplan la orientación del emprendedurismo (*emprendedurismo internacional*), recursos y capacidades (*financiamiento* y *ventajas competitivas*), y de los *Resultados* la propensión/patrón de la internacionalización (*modo de entrada*) y *Performance* (*internacionalización*). De manera complementaria, y mediante el cuadro de frecuencias, se identificó que las variables seleccionadas se encontraran contenidas en la literatura existente afín al área de estudio (ver anexo 2 – partes I y II).

Las variables, presentadas en la tabla 14 (página siguiente), señaladas con (*) corresponden a las variables independientes de la investigación, y el señalado con (**) a la variable dependiente.

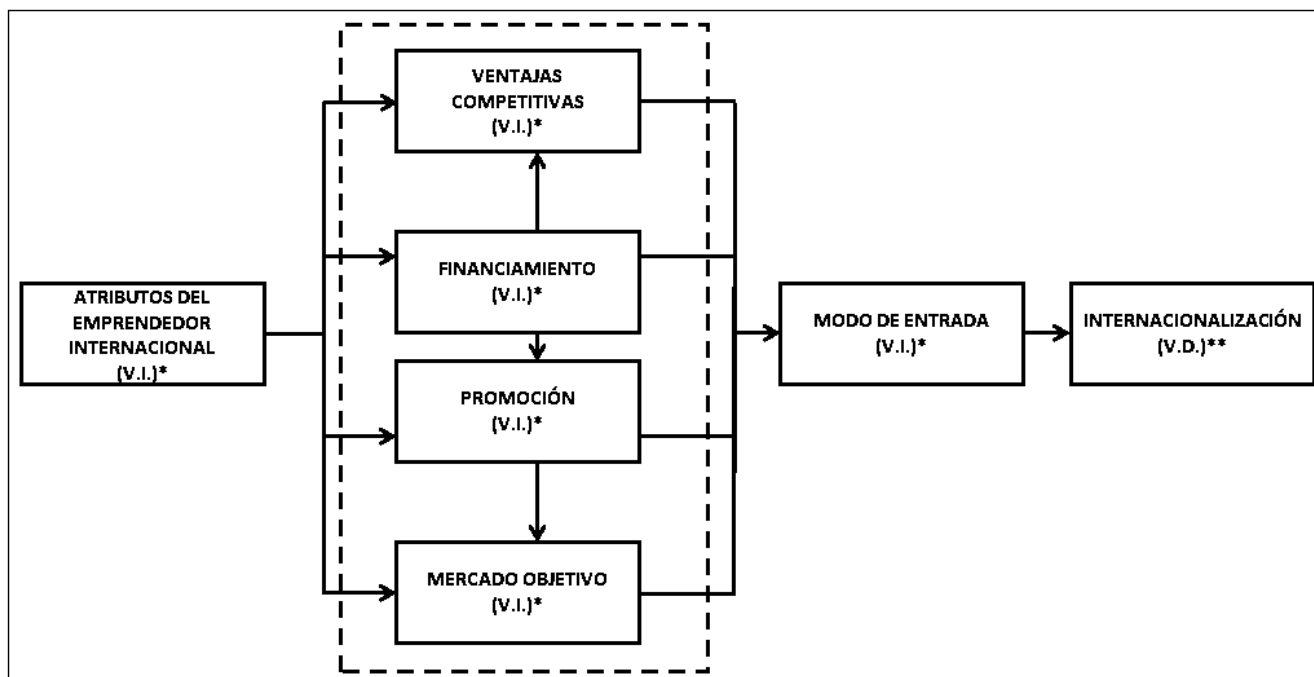
Tabla 14. Factores estratégicos considerados para la determinación de las variables

ANTECEDENTES		ELEMENTOS		RESULTADOS	
Nivel personal	Atributos del Emprendedor internacional (V.I.)*	Orientación del emprendedurismo	Atributos del Emprendedor internacional (V.I.)*	Propensión/patrón de la internacionalización	Modo de entrada (V.I.)*
Nivel firma	Promoción (V.I.)*	Recursos y capacidades	Financiamiento (V.I.)*	<i>Performance</i>	Ventas al extranjero (internacionalización) (V.D.)**
Nivel país	Mercado objetivo (V.I.)*				

Fuente: Elaboración propia con base en Keupp et al., 2009.

En la figura 10 se presenta el modelo sistémico conceptual de la presente investigación, en donde las variables señaladas con (*) corresponden a las variables independientes de la investigación, y la señalada con (**) es la variable dependiente.

Figura 10. Modelo sistémico conceptual de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones entre las variables consideradas, se establecen mediante los siguientes constructos: El emprendedor internacional, con base en sus atributos, es responsable de contratar un financiamiento adecuado para la firma, desarrollar ventajas competitivas organizacionales, identificar atinadamente el mercado internacional objetivo en donde llevará a efecto la comercialización de los productos elaborados por su empresa, y de diseñar, implementar y evaluar un programa promocional efectivo que le permita el logro de los objetivos de la firma. Por su parte, el financiamiento apropiado y oportuno coadyuvará el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización y la instrumentación de un programa promocional efectivo. A su vez, un conveniente programa promocional coadyuvará a impactar de manera adecuada al mercado internacional objetivo seleccionado por la empresa. La integración sinérgica del emprendedor internacional, y sus atributos, el financiamiento y las ventajas competitivas de la firma, la atinada identificación del mercado internacional objetivo, y la selección de un programa promocional efectivo, coadyuvarán a la determinación del modo de entrada idóneo en los mercados extranjeros. Finalmente, la internacionalización será consecuencia de la elección de un modo de entrada adecuado.

1.7 Contribución de la investigación

Con base en la perspectiva del emprendedurismo internacional, en el ámbito de la internacionalización de las MIPYMES, la contribución que pretende aportar esta investigación se plasma en la tabla 15.

Tabla 15. Contribución potencial de la investigación

Autor	Año	Objetivo	Variables consideradas	Metodología	Conclusiones
Silva	2017	Identificar las variables requeridas para diseñar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento.	1. Atributos del emprendedor internacional, 2. financiamiento, 3. ventajas competitivas, 4. mercado objetivo, 5. promoción, y 6. modo de entrada.	Estudio de caso, basado la observación mediante encuesta que emplea la escala de Likert, y entrevistas a profundidad, aplicadas a 63 microproductores de cerveza artesanal y organizaciones relacionadas con la industria en el estado de Michoacán de Ocampo, México, considerando a un panel de expertos para evaluar su validez, y usando la prueba de Alfa de Cronbach para evaluar su confiabilidad, para analizar y tratar las datos mediante estadística descriptiva (de frecuencia y correlación mediante el coeficiente de Pearson), con el programa SPSS 21, aplicar los fundamentos de la Planeación Estratégica y la Teoría de los Efectos Olvidados.	Resultados esperados: Identificar que existe correlación entre la internacionalización de la microempresa michoacana, elaboradora de cerveza artesanal, y las variables: atributos del emprendedor internacional, financiamiento, ventajas competitivas, mercado objetivo, promoción, y modo de entrada, para diseñar un plan estratégico que la potencie, e identificar la existencia de incidencias olvidadas en el proceso.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2. Marco Conceptual

En este apartado se presentan las definiciones de las variables de la investigación y sus respectivas dimensiones e indicadores. La variable dependiente corresponde a la internacionalización de la firma, y las independientes se conforman por atributos del emprendedor internacional, financiamiento, ventajas competitivas, mercado objetivo, promoción, y modo de entrada (ver Matriz de Congruencia de la Investigación en el anexo 1).

2.1 Internacionalización

Las raíces de la internacionalización de la empresa pueden encontrarse en la teoría del comportamiento de la firma propuesta por Cyert *et al.* (1963), y en diferentes teorías de la toma de decisiones.

Cuando una firma lleva a efecto una auditoría de su entorno, local, regional, nacional, internacional o global, pueden identificarse los factores externos que conforman las oportunidades y amenazas que inciden en su operación. Si en el análisis de las variables externas se percibe una alineación con los factores internos de la empresa, fortalezas y debilidades, y se identifica la factibilidad de formular una estrategia fundamentada en la incursión en los negocios internacionales, le convendrá a la empresa considerar la internacionalización de sus operaciones como una estrategia de crecimiento, desarrollo, expansión o supervivencia.

Históricamente el análisis, discusión y debate, de los factores que favorecen o perjudican la internacionalización de la firma estuvo limitado porque los estudios solían concentrarse en las grandes empresas multinacionales (EM), sin embargo en las investigaciones actuales puede apreciarse un creciente interés por las MIPYMES, y los procesos seguidos por éstas para internacionalizarse, debido a la importancia estratégica que poseen en diversas economías. En consecuencia, puede inferirse que la aplicación indiscriminada de las teorías de la internacionalización de la firma, desarrolladas con base en las grandes empresas, puede generar resultados contraproducentes en las MIPYMES porque las ideas desarrolladas para las grandes empresas no necesariamente funcionan en el entorno de las pequeñas (Baird *et al.*, 1994; Chen *et al.*, 1995).

Las MIPYMES operan con una lógica particular, ya que no constituyen versiones en miniatura de las grandes empresas, por lo que es importantes investigar su comportamiento estratégico real para desarrollar teorías aplicables a sus propias configuraciones particulares, en donde se incluya y considere el papel del emprendedor-empresario, con la finalidad de que estas puedan concretar exitosamente sus procesos de internacionalización, tanto a nivel firma como a nivel producto (Ahokangas, 1998).

En la tabla 16 se presentan algunas definiciones, y enfoques, de la internacionalización.

Tabla 16. Definiciones de internacionalización

INTERNACIONALIZACION			
AUTOR(ES)	AÑO	DEFINICIÓN	ENFOQUE
Johanson <i>et al.</i>	1990	Es el proceso acumulativo en donde las relaciones son continuamente establecidas, desarrolladas, mantenidas y disueltas con la finalidad de lograr los objetivos de la firma.	Proceso, Relaciones
Johanson <i>et al.</i>	1993	Es el proceso de adaptar las operaciones de la firma (estrategia, estructura y recursos, entre otros) a los ambientes internacionales.	Proceso, Operaciones de la firma
Welch <i>et al.</i>	1993	Es el movimiento hacia afuera de las operaciones internacionales de la firma.	Proceso, Operaciones de la firma
Calof <i>et al.</i>	1995	Es el proceso de incrementar el involucramiento en las operaciones internacionales.	Proceso, Operaciones de la firma
Ahokangas	1998	Es el proceso de movilizar, acumular y desarrollar inventarios de recursos para las actividades internacionales.	Recursos, Proceso
Lehtinen <i>et al.</i>	1999	Consiste en desarrollar redes de relaciones de negocios en otros países a través de la extensión, penetración e integración.	Relaciones, Redes
Lehtinen <i>et al.</i>	1999	Se interesa por las relaciones entre la firma y su ambiente internacional, su origen deriva del desarrollo y el proceso de empleo de la disposición cognitiva y actitudinal del personal manifestada en el proceso de desarrollo y utilización de diferentes actividades organizacionales primeramente hacia el interior de la firma, hacia afuera y en las operaciones cooperativas.	Relaciones, Operaciones de la firma, Procesos, Ambiente internacional
Villarreal	2005	Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.	Proceso, Operaciones de la firma, Recursos, Redes, Ambiente internacional
Silva	2017	DEFINICIÓN PROPUESTA. La internacionalización es el resultado de la formulación e implementación de una estrategia empresarial, intuitiva – racional, orientada a proyectar las operaciones de la firma más allá de sus fronteras nacionales para explotar las oportunidades de negocios identificadas en el entorno internacional o global, mediante el aprovechamiento de la disposición e integración sistémica de sus fortalezas (factores y ventajas competitivas), orientadas a potenciar sinérgicamente el conocimiento tácito y explícito de la organización, para el logro de los objetivos empresariales estableciendo, cuando así convenga, relaciones colaborativas con otras compañías.	Ambiente internacional, Operaciones de la firma, Recursos, Proceso, Relaciones, Redes

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Havnes (1994), cualquiera de los modelos de internacionalización de la pequeña empresa puede apreciarse desde tres perspectivas particulares: de mercado, de la firma, o del emprendedurismo. La perspectiva de mercado generalmente se ha restringido principalmente a los estudios sobre la internacionalización o las estrategias de diversificación de las grandes empresas, concebidos en el marco de la investigación de la estrategia con raíces en la economía (Dunning, 1988; Mahoney *et al.*, 1992). La perspectiva de la firma, que incluye los modelos por etapas de la internacionalización, proporciona la mayor parte de la literatura disponible sobre la internacionalización de las MIPYMES, mientras que el número de estudios basados en la perspectiva del emprendedurismo es mucho menor (Cavusgil *et al.*, 1987).

2.1.1 Posicionamiento

Después de la identificación de los segmentos potenciales y de su elección, la firma debe determinar la posición que desea alcanzar. Para ello, es imperativo que las organizaciones tomen en consideración que los compradores, para simplificar la toma de decisiones, formulan posiciones mentales para los productos, marcas y empresas. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo, o en una experiencia limitada, porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en su decisión de compra. Como el posicionamiento de un producto es crucial para evaluarlo, las organizaciones llevan a efecto grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones (Villarreal, 2005).

Con respecto al posicionamiento del producto Czinkota *et al.* (2008) y Stanton *et al.* (2007) coinciden al establecer que el posicionamiento es el resultado del uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen, percepción, actitud, emoción, y sentimiento positivo en relación con la competencia. En consecuencia, un óptimo posicionamiento se verá reflejado en la cantidad de unidades comercializadas en los mercados extranjeros, ya que al posicionar un producto una empresa desea comunicar el beneficio, o beneficios, más deseados por el mercado meta.

El involucramiento de una firma en los negocios internacionales puede surgir cuando una empresa vende sus productos a los mercados extranjeros (enfoque hacia afuera), compra productos del

exterior (enfoque hacia adentro), o comienza a colaborar en algún área con una empresa extranjera (enfoque en las operaciones cooperativas). Si una firma lleva a efecto simultáneamente actividades internacionales hacia adentro, hacia afuera y operaciones cooperativas, queda evidenciada la naturaleza holística de la internacionalización (Korhonen, 1999).

Aunque la internacionalización es un fenómeno multidimensional, este estudio se centrará en un enfoque *hacia afuera* de la internacionalización de las MIPYMES, con base en los argumentos que exponen Ruzzier *et al.* (2006) y Morgan *et al.* (1997), los cuales se presentan a continuación.

Más que las operaciones hacia adentro, las operaciones hacia afuera pueden, a largo plazo, incrementar las ventajas competitivas sostenibles y dinámicas de una firma, organización o país.

Los beneficios de la internacionalización hacia afuera también pueden ser evidentes, a nivel firma, cuando ésta se encuentra incentivada a generar bienes tangibles e intangibles competitivos, innovar sus procesos, mejorar el empleo de su capacidad productiva, desarrollar habilidades y tecnología, y a denotar un rendimiento empresarial general mejorado.

La internacionalización hacia afuera a nivel nación induce varios resultados favorables, en términos de efectividad, productividad y competitividad, niveles de empleo, sueldos y prestaciones del mercado laboral, nivel de bienestar y desarrollo económico y social.

La intensificación de la competencia en los mercados internacionales incentiva a las firmas a considerar las actividades de internacionalización hacia afuera, como un factor estratégico de su crecimiento, desarrollo, y supervivencia, considerando que el conocimiento de su proceso, y las operaciones conexas, es más complejo que el de la internacionalización hacia adentro.

2.2 Atributos del emprendedor internacional

Una de las principales variables ampliamente reconocidas en la internacionalización de las MIPYMES la conforman los emprendedores (ver tabla 17 en la página siguiente).

Tabla 17. Definiciones de emprendedurismo internacional

AUTOR(ES)	AÑO	EMPRENDEDURISMO INTERNACIONAL
Schumpeter Penrose Ruzzier <i>et al.</i>	1950 1959 2006	Los empresarios tienen recursos individuales específicos que facilitan el reconocimiento de nuevas oportunidades y son capaces de disponer de los recursos requeridos para que la empresa tenga éxito.
Barney Langlois Barney <i>et al.</i>	1991 1995 2001	El conocimiento empresarial, las relaciones, la experiencia, la formación, las habilidades, el criterio y la capacidad para coordinar los recursos son vistos como recursos en sí mismos.
McDougall <i>et al.</i>	1994	Los emprendedores <i>internacionales</i> explotan las oportunidades que perciben en los mercados internacionales y establecen empresas que operan más allá de las fronteras nacionales. Se caracterizan por estar alertas a las posibilidades que implican las combinaciones de recursos de diferentes mercados internacionales debido a las competencias ganadas en sus actividades previas, entre las que destacan las redes, el conocimiento y los antecedentes.
Foss <i>et al.</i>	1995	Los emprendedores (<i>internacionales</i>) pueden ser considerados como estrategias encargados de identificar lo que una empresa puede hacer al identificar sus fortalezas y debilidades, y lo que la firma podría hacer al identificar atinadamente las oportunidades y amenazas de su entorno.
Oviatt <i>et al.</i>	1997	Conjunto de actividades nuevas e innovadoras llevadas a efecto por el individuo (<i>emprendedor internacional</i>) que tienen el objetivo de creación de valor y el crecimiento de las organizaciones empresariales a través de sus fronteras nacionales.
Rangone Alvarez <i>et al.</i>	1999 2001	Los emprendedores (<i>internacionales</i>) constituyen la fuente de las ventajas competitivas sostenidas de la firma.
OECD	2000	El <i>emprendedor internacional</i> es uno de los agentes más importantes del cambio, con la capacidad y la voluntad de asumir riesgos en la realización de sus juicios para ser innovador y para aprovechar las oportunidades de negocios en un entorno de mercado.
McDougall <i>et al.</i>	2000a 2000b	Combinación de comportamiento proactivo orientado a la innovación y la búsqueda de riesgo que cruza las fronteras nacionales y que está destinado a crear valor en las organizaciones.
Oviatt <i>et al.</i>	2005	Preocupación por el descubrimiento, la promulgación, evaluación y explotación de oportunidades, a través de fronteras nacionales, para crear bienes y servicios futuros.

Fuente: Elaboración propia.

Para crear el mayor valor posible las firmas emprendedoras requieren actuar estratégicamente, lo que demanda una integración del emprendedurismo con el pensamiento estratégico (Hitt *et al.*, 2001), razón por la que existe un área de investigación, orientada a analizar la concurrencia entre el emprendedurismo y los negocios internacionales, denominada emprendedurismo internacional (McDougall *et al.*, 2000a; Antoncic *et al.*, 2000).

Paunovic *et al.*, (2010) confieren una importancia estratégica al emprendedor internacional, al establecer que las mayores limitaciones que las MIPYMES enfrentan para lograr internacionalizar sus

operaciones están relacionadas con la falta de habilidades en emprendedurismo, empresariales y de *marketing*. La mayoría de los emprendedores-empresarios novatos son expertos en los productos y servicios que su empresa comercializa, sin embargo a menudo carecen de las habilidades requeridas para administrar sus firmas de manera efectiva, lo que tiene un impacto negativo en su éxito a largo plazo. La planeación estratégica, la formación de una visión de mediano plazo, las actividades de *marketing* y comercialización, la búsqueda de compradores, la gestión de la innovación, el compromiso con la calidad, el conocimiento de lenguas extranjeras, la gestión del flujo de caja, el manejo de las tecnologías de la información, entre otros, se consideran requisitos esenciales para hacer frente a los retos del mercado internacional con éxito (ver tabla 18).

Tabla 18. Barreras a la internacionalización que enfrentan las MIPYMES

BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN		+ IMPORTANTE
1.	Carencia de habilidades emprendedoras, empresariales y de <i>marketing</i>	↓
2.	Elevada burocracia	
3.	Enfoque defectuoso a la información y al conocimiento	
4.	Dificultades para obtener recursos financieros – falta de fondos	
5.	Pobre acceso a la inversión en tecnología y <i>know-how</i>	
6.	Discrepancias en normalización, falta de consciencia de importancia de la calidad	
7.	Diferencias en el uso del rango de productos y servicios ofertados	
8.	Barreras en el lenguaje y diferencias culturales	
9.	Riesgos de vender en el extranjero	
10.	Competencia de las firmas extranjeras	
11.	Comportamiento inapropiado de las multinacionales contra las domésticas	
12.	Documentación complicada para el comercio, incluyendo empaque y etiquetado	
13.	Falta de incentivos gubernamentales para la internacionalización	
14.	Inadecuada protección de la propiedad intelectual	
BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN		- IMPORTANTE

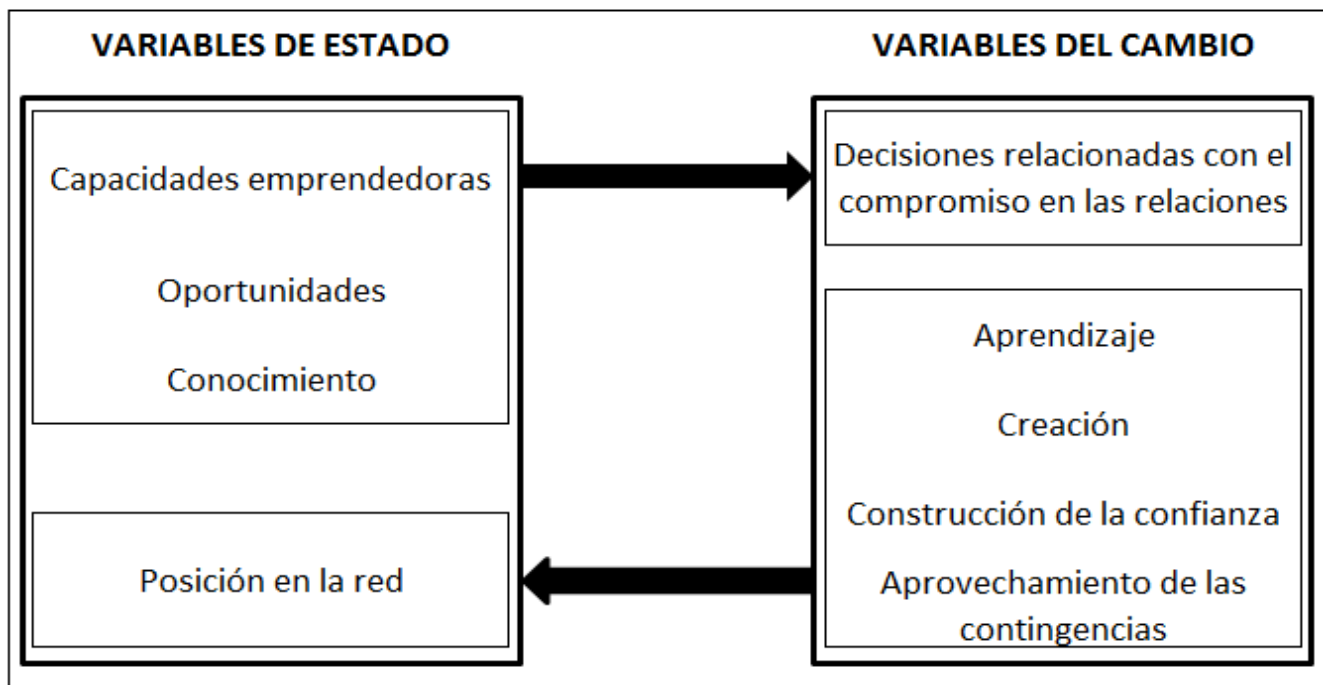
Fuente: Elaboración propia adaptada de Szabo, 2002 (citado en Paunovic et al., 2010).

Como claramente puede ser apreciado, algunos de los obstáculos son propios del sector de las MIPYMES (internos), mientras que otros son producto de los constantes cambios en los negocios, la política, y la economía (externos).

Con base en sus hallazgos, Paunovic *et al.*, (2010) han identificado que existen dos categorías de MIPYMES que encajan en el grupo de las no internacionalizadas: a) las que encuentran las barreras de la internacionalización, internas y externas, infranqueables, y b) las que no perciben la internacionalización como una vía de desarrollo futuro. Estas últimas, en su mayoría, consideran que la demanda en el mercado interno durará un largo período de tiempo, o simplemente no tienen ambición de crecimiento. A pesar de que los gobiernos de la mayoría de los países han reconocido la importancia del espíritu emprendedor-empresarial en el sector de las MIPYMES, estas firmas siguen enfrentando numerosos problemas durante su proceso de internacionalización.

Schweizer *et al.*, (2010) muestran un profundo interés en explicar los orígenes de la internacionalización de la firma. Reconocen que las decisiones y actividades estratégicas de quienes las dirigen juegan un papel fundamental, ya que existe un alto grado de incertidumbre debido a que el entorno en donde opera la empresa es dinámico, no lineal y se caracteriza por un entrelazamiento entre redes. Todo esto los lleva a generar, y proponer un modelo empresarial de internacionalización caracterizado por su dinamicidad (ver figura 11).

Figura 11. La internacionalización como un proceso basado en el emprendedurismo



Fuente: Elaboración propia adaptada de Schweizer *et al.*, 2010.

El modelo presentado es dinámico porque las variables de estado afectan a las variables del cambio, y viceversa. El factor estratégico considerado en el modelo es el emprendedor (atributos y disposición) de quien, en última instancia, dependen los otros factores: generación, aumento y existencia del conocimiento dentro de la firma, reconocimiento y aprovechamiento de las oportunidades, logro de un posicionamiento en una o varias redes empresariales, nivel de compromiso en las relaciones, el aprendizaje, la creación (de competencias, capacidades, innovaciones, productos, resultados, estrategias), la generación de confianza, y la explotación efectiva de las contingencias. Además, las variables de estado describen la situación de un sistema, o de uno de sus componentes, ya sea al comienzo, al final, o durante un periodo de tiempo. Las variables de estado interaccionan con las variables exógenas y endógenas del sistema de acuerdo con las relaciones funcionales dispuestas. El valor (comportamiento) que denote durante un periodo particular de tiempo puede depender no solo de una o más variables exógenas en determinado periodo precedente, sino además del valor de ciertas variables endógenas de periodos anteriores.

Katz (1974) establece que las competencias o habilidades básicas que debe poseer, o en su defecto desarrollar, un gerente efectivo corresponden al campo técnico, humano y conceptual.

2.2.1 Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas permite la integración sinérgica de los conocimientos empíricos, aportados por la experiencia, y científicos, aportados por la formación profesional orientada a la especialización, e idóneamente, a la multiespecialización, y su consecuente aplicación en el entorno empresarial. Con respecto a las habilidades descritas, se consideran de particular importancia aspectos tales como la formación profesional, experiencia previa en negocios internacionales, capacidad de administración y gestión efectiva, negociación y aprendizaje, dominio de idiomas extranjeros, particularmente de los lenguajes empleados en el lugar donde pretende efectuarse el comercio internacional, y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).

2.2.2 Habilidades humanas

Las habilidades humanas permiten la conformación de atributos, esencialmente personales, que facilitan la interacción efectiva, individual y colectiva, con otras personas o grupos sociales, a través

de la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo en equipo, la inteligencia emocional, el ejercicio habitual de valores como honestidad, pertenencia, respeto, trato equitativo, espiritualidad, fidelidad, confidencialidad, apoyo, entrega, compasión, mesura, respeto, amor y comportamiento ético, entre otros. El ejercicio, cotidiano y natural, de los atributos personales en el contexto personal y profesional, ayudará a motivar y propiciar el trabajo sinérgico, integrador, y potenciador de resultados con, y entre, los colaboradores del organismo social. Con respecto a las habilidades humanas se destacan aspectos como la capacidad de liderar a las personas, motivarlas, y automotivarse, de manera efectiva, generar trabajo en equipo, así como el desarrollo de la inteligencia emocional.

2.2.3 Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales facilitan el empleo del pensamiento estratégico para diagnosticar y analizar situaciones complejas mediante su estudio sistemático, intuitivo, creativo y sinéctico, para tomar las decisiones óptimas de acuerdo con el contexto situacional. Con respecto a este tipo de habilidades pueden identificarse aspectos relevantes como la tolerancia a la ambigüedad, la creatividad e iniciativa, la capacidad de toma de decisiones efectivas, y la adecuada actitud ante situaciones de riesgo empresarial.

Paunovic *et al.*, (2010) agregan que el conocimiento, la actitud y la motivación de los tomadores de decisiones en las MIPYMES, rol generalmente desempeñado por el emprendedor-empresario, tienen un papel de excepcional importancia para la internacionalización de la firma porque existen dos directrices internas necesarias para el progreso de la empresa hacia su concreción: las expectativas de la administración en relación con el crecimiento de la compañía después de la internacionalización, y el grado de dedicación a la internacionalización.

Las actitudes de quienes toman las decisiones en las MIPYMES (factores internos) tienen mucha más influencia en el proceso de la internacionalización que los factores propios del entorno empresarial (factores externos) ya que son precisamente las actitudes, formadas por experiencias pasadas, las que determinan la forma en la cual los tomadores de decisiones perciben los beneficios, costos y riesgos de la internacionalización.

2.3 Financiamiento

El financiamiento consiste en dotar de recursos monetarios y de crédito a una firma. La falta de acceso al financiamiento de las microempresas es uno de los obstáculos más importantes para su desarrollo, aunado a otros fenómenos como inflación, impuestos, trámites y regulaciones, entre otros. Las altas tasas de interés, las exigencias para constituir garantías, y la falta de acceso a los mercados de capital y al financiamiento de largo plazo, constituyen los principales problemas identificados por parte de las microempresarios (Palomo, 2005).

Las firmas son capaces de aprovechar las oportunidades empresariales sólo cuando existe la disponibilidad de productos y servicios financieros diseñados de acuerdo a sus necesidades. El acceso al financiamiento es fundamental para impulsar el crecimiento o desarrollo de la empresa, para incrementar su competitividad, y para impactar positivamente en el desarrollo de la economía.

En el ámbito financiero, las dos decisiones más importantes que debe realizar un emprendedor-empresario, sin importar el tamaño de su empresa, son las de inversión y las de financiamiento. Una entidad necesita adquirir bienes destinados a la producción, y el enfoque central de la decisión de inversión es la selección de los activos que se mantendrán en la empresa para generar beneficios económicos futuros. La decisión de inversión responde al cuestionamiento sobre cuánto debe invertir la empresa para facilitar la producción, y en qué activos específicos debe realizar dicha inversión (Ramesh *et al.*, 1989).

Una vez que se ha determinado cuánto y en dónde invertir, surge la necesidad de adquirir dinero de los mercados financieros. Las decisiones de financiamiento comprenden tanto las previstas en los planes financieros, como aquellas que surgen contingentemente. Tales decisiones no se enfocan solamente en determinar la mejor manera de financiar las inversiones, sino también en determinar la mezcla óptima de crédito, a corto y largo plazo, y del capital que se utilizará para facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales (Jones, 1992). La búsqueda de financiamiento puede resultar en la identificación de una variedad importante de opciones diferentes. La firma puede tener múltiples fuentes de financiamiento simultáneas, que evaluadas correctamente, guiarán a la elección de su mezcla óptima.

Hernández *et al.*, (2005), Ocampo (2009), y Ortega (2006) coinciden en que los tres aspectos más importantes para seleccionar una fuente de financiamiento son las condiciones en que habrá de obtenerse, el origen del mismo y la capacidad de pago que posee la empresa (ver tabla 19).

Tabla 19. Factores determinantes del financiamiento

Financiamiento	Condiciones	Monto Plazo Costo
	Origen	Instituciones financieras privadas Instituciones financieras públicas Proveedores Clientes Patrocinios Venta de activos Renta de activos Constitución de sociedad
	Capacidad de pago	Flujos netos de efectivo Rentabilidad sobre la inversión Periodo de recuperación de la inversión

Fuente: Adaptada de Hernández *et al.*, (2005), Ocampo (2009), y Ortega (2006).

2.3.1 Condiciones

Ocampo (2009) establece que cada una de las alternativas identificadas de financiamiento tendrá características diferentes, en términos cualitativos y cuantitativos, así como en ventajas y desventajas. Las estipulaciones contractuales que establecen las comisiones por concesión del crédito, las condiciones del plazo, tasas de interés, formas de amortización, y garantías requeridas deberán estudiarse exhaustivamente. También deberán considerarse las características de los trámites que deberán cumplirse, las exigencias de avales, el período que podría transcurrir desde el inicio de la solicitud de la operación de crédito hasta verla concretada definitivamente.

Con base en lo anterior, destaca la conveniencia de evaluar todas las opciones de financiamiento posibles para determinar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, así como el impacto que potencialmente podrían tener en la organización.

2.3.2 Origen

Hernández *et al.* (2005) sostienen que el emprendedor, que ha concebido el proyecto de internacionalización de su firma, puede emplear su propio capital en el financiamiento, asociarse con otras personas o empresas, recurrir a una institución financiera, incorporar a algunos parientes en el proyecto, o allegarse el dinero de conocidos, parientes o amigos. En otros casos, podrá buscar algunas opciones que le signifiquen disminuir sus necesidades de capital mediante la venta y/o renta de activos, o recurrir al crédito de proveedores.

Una firma puede capitalizarse a través de instituciones financieras privadas o públicas, proveedores, clientes, patrocinios, venta o renta de activos, constitución de una sociedad, y otras fuentes como préstamos de familiares o amigos. Para grandes proyectos puede recurrirse a fuentes internacionales de financiamiento, tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), o la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Hernández, *et al.* (2005) agregan que las principales fuentes de financiamiento se clasifican generalmente en internas y externas. Entre las principales fuentes de financiamiento interno se destacan la emisión de acciones y las utilidades retenidas cada período después de los impuestos. Estas fuentes, por lo general, son escasas y pueden ser limitantes. Pretender financiar una iniciativa exclusivamente con recursos propios implica que la firma los genere en el momento en que son requeridos. Las ventajas del financiamiento con recursos propios se traducen en menor riesgo de insolvencia, y en una administración organizacional menos presionada.

Las fuentes de financiamiento externo están constituidas por los créditos concedidos por proveedores e instituciones financieras, los préstamos bancarios de corto y largo plazo, y los arrendamientos financieros. El costo de utilizar los recursos que proveen cada una de estas fuentes se conoce como costo de capital. Los bancos comerciales, nacionales e internacionales, compañías de arrendamiento, organismos internacionales y proveedores, entre otros, son fuentes de recursos monetarios que ofertan distintos tipos de créditos, con diferentes tasas de interés, plazos de pago, períodos de gracia, riesgos, y reajustabilidad.

2.3.3 Capacidad de pago

Ortega (2006) señala que ante panoramas de incertidumbre conviene llevar a efecto un pronóstico evaluativo de los probables resultados de la asignación de los recursos financieros. La evaluación se efectúa sobre un sistema de información que permita determinar el rendimiento, la racionalidad y la eficiencia en la asignación de las inversiones. Para calificar la eficiencia de una iniciativa es necesario definir previamente los criterios y los parámetros a los que habrá de sujetarse la evaluación, ya que servirán como medida del desempeño de la inversión. La evaluación está representada por una serie de mecanismos, cuya aplicación permite determinar la viabilidad de una iniciativa mediante un análisis comparativo de los usos alternativos que pueden tener los recursos invertidos o por invertir.

El análisis comparativo se justifica cuando los recursos son escasos y existen diferentes alternativas de inversión potencialmente atractivas, pero es preciso definir la iniciativa que sea más rentable en términos económicos, financieros y sociales. Además, el valor real del dinero disminuye con el tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente, razón por la cual un método adecuado de evaluación deberá considerar esta variable. El éxito de la firma depende de las utilidades que genere, y éstas serán resultado de la elección de la mejor alternativa de inversión. Desde la perspectiva sistémica la productividad de una economía dada, dependerá de las atinadas decisiones que tomen todas las entidades inversoras. Mientras más profundos, objetivos y técnicos sean los análisis de evaluación, y de selección de alternativas, mejor será la distribución y asignación de los recursos financieros, más elevadas las utilidades obtenidas por el negocio, y menor el riesgo en que incurren los inversionistas.

Existe una clasificación que contempla dos métodos de evaluación: métodos de evaluación simple y métodos de evaluación compleja.

Los métodos de evaluación simple no contemplan el valor del dinero a través del tiempo y emplean información de los estados financieros, el estado de posición financiera, el estado de pérdidas y ganancias, y el estado de flujos de efectivo. Entre estos métodos se encuentran la tasa promedio de rentabilidad (TPR), rentabilidad sobre la inversión (RSI), rentabilidad sobre el activo fijo (RAF), relación ventas sobre la utilidad (RVU), y período de recuperación de la Inversión (PRI).

Los métodos de evaluación compleja toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y se basan en información derivada de los flujos de efectivo de la firma. Entre éstos se encuentran el valor actual (VA) o valor presente (VP), valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN), relación beneficio-costos (BC), y la tasa interna de retorno (TIR), que puede emplear flujos netos de efectivo simples o inflados.

Una correcta evaluación coadyuva a anticipar lo que ocurrirá una vez hecha la inversión. Esto significa establecer los flujos de efectivo de entrada y salida (fuentes de los recursos [utilidad neta, depreciaciones y amortizaciones, capital social, créditos a corto y largo plazo, reinversión] – destino de los recursos [activos fijos y diferidos, capital de trabajo, amortización de créditos a corto y largo plazo = saldo [reinversión, dividendos]), que generará la iniciativa en el futuro, en relación a la inversión inicial. Para evaluar las iniciativas de inversión, desde la perspectiva financiera, debe considerarse la información siguiente: inversión inicial requerida, vida útil estimada de la iniciativa, valor de salvamento de la inversión, flujos de efectivo estimados para cada período en el horizonte de tiempo, rendimiento mínimo aceptable por el inversionista, y el costo del capital.

2.4 Ventajas competitivas

Consecuencia de la identificación del mercado meta que la empresa elija atender, ésta deberá recopilar información con respecto a cuáles son los beneficios que específicos que los consumidores buscan, esperan y valoran de un bien.

El concepto de ventaja competitiva es sinónimo de creación de valor (Rumelt, 2003). Barney (2002) señala que una firma posee ventaja competitiva cuando sus acciones en una industria, o mercado, crean valor económico, y cuando solamente algunas firmas de la competencia están llevando a efecto acciones similares. La ventaja competitiva está atada al desempeño de la firma, y ésta tendrá un desempeño superior cuando genere más valor del esperado de los recursos que emplea, y mientras esos recursos sean particularmente valiosos, raros, costosos de imitar, y la firma esté organizada para aprovechar su valor, mayor podrá ser el beneficio sostenido esperado, en el corto y en el largo plazo (Barney, 2002; 1991; Rothaermel, 2012; Peteraf, 1993; Ghemawat *et al.*, 1999).

Saloner *et al.* (2001) afirman que la ventaja competitiva significa que la firma puede producir un servicio, o un producto, que el consumidor valora más que el generado por los competidores, o que puede producirlo a menor costo. Agregan que para que una firma esté en condición de prosperar, también debe desarrollar la capacidad de capturar el valor que crea, y para lograrlo la empresa debe poseer una ventaja competitiva sostenible. Con base en lo anterior, Kay (2011) establece que las capacidades distintivas son aquéllas derivadas de las características que posee la firma, y no los competidores, que además se consideran sostenibles y apropiables. Agrega que una capacidad distintiva llega a ser una ventaja competitiva cuando es aplicada en una industria, o llevada al mercado, y ésta es capaz de generar valor añadido.

Rothaermel (2012) establece que la RBV (*Resource Based View*) es un modelo que contempla los recursos de la organización como clave para una *performance* superior de la firma. Si, de acuerdo a Barney (1995), un recurso exhibe atributos VRIO (valioso, raro, costoso de imitar e insustituible, y se posee la organización adecuada para explotarlo), entonces posibilita a la firma para ganar y sostener ventajas competitivas. Los partidarios de la RBV, Wernerfelt (1984), Prahalad *et al.* (1990), Barney (1991; 1985), Penrose (1959), Rumelt (1991, 1982, 1984), Teece (1980, 1982), y Dierickx *et al.* (1989), argumentan que las firmas deben investigar en su interior para encontrar las fuentes de sus ventajas competitivas en lugar de buscarlas en el exterior, en el ambiente competitivo.

Barney (1991) destaca que es más útil explotar las oportunidades externas empleando los activos tangibles e intangibles de la firma de maneras novedosas, que desarrollar nuevas habilidades para cada oportunidad diferente. Los activos tangibles son las cosas físicas que pueden ser adquiridas con relativa facilidad en el mercado, lo que confiere poca ventaja a corto plazo, y los activos intangibles, las verdaderas fuentes de las ventajas competitivas sostenidas y dinámicas, que no son accesibles para todos, se conforman por los activos intangibles como el *know how* organizacional, la reputación de la marca registrada, la propiedad intelectual, entre otros, poseídos por la organización.

Calle *et al.* (2005) señalan que en el *performance* competitivo de una firma, industria o nación, inciden un conjunto de factores. Entre éstos, se identifican aquéllos que son controlables por la compañía,

otros de naturaleza estructural, propios del sector al que pertenece la organización, y otros más de naturaleza exógena (ver tabla 20).

Tabla 20. Factores determinantes de la competitividad

	FACTORES		
	EXÓGENOS	ESTRUCTURALES	CONTROLABLES
DEFINICIÓN	- Factores fuera del alcance de la firma. - Típicamente factores económicos o demográficos.	- Factores que no pueden ser fácilmente modificados en el corto plazo. - Típicamente son activos posicionales o valores de marca.	- Factores que los gestores pueden controlar o influenciar. - Típicamente son recursos, precios o servicio al cliente.
EJEMPLO	Tasa de interés, tamaño de la población y distribución de la riqueza, entre otros.	Tamaño de planta, complejidad de línea de productos y reputación de marca, entre otros.	Niveles de personal, enfoque de los segmentos y tiempos de ciclos de producción, entre otros.
			
- Estratégica - Largo plazo - Inversión mayor - Alta gerencia		TIPOS DE DECISIÓN	- Táctica - Corto plazo - Reasignación de recursos

Fuente: Calle et al., 2005.

Los factores controlables, todos aquéllos inherentes a la firma y mediante los cuales persigue distinguirse de sus competidores, incluyen los recursos de la compañía, sus ventajas competitivas y la habilidad que posee para explotarlas. Los factores estructurales, fuera del total control de la firma pero dentro de su esfera de influencia, son los que caracterizan el entorno competitivo en que se encuentra la empresa. Los factores exógenos o sistémicos, fuera del control de la firma, incurren en el ambiente competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas competitivas que las compañías de un país tienen en relación con sus rivales en los mercados internacionales.

Los factores que contribuyen estratégicamente en el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles y dinámicas de la firma son calidad, precio y tecnología.

2.4.1 Calidad

Daniels *et al.* (2013) establecen que un aspecto estratégico en todos los niveles de la cadena de suministro global es la gestión de la calidad para todo tipo de firmas. La calidad se refiere a cumplir o superar las expectativas del cliente, más específicamente es la conformidad con las especificaciones, el valor, la aptitud de uso, el soporte (proporcionado por la empresa) y las impresiones psicológicas (imagen). La calidad también implica el diseño cuidadoso de un producto o servicio y la garantía de que los sistemas organizacionales puedan producir y reproducir consistentemente ese diseño.

Lamb *et al.* (2011) señalan que la calidad se refiere a la conveniencia de la técnica, ya que una herramienta superior puede realizar un mejor trabajo en el proceso de producción, y un empaque superior puede incrementar la aceptación de la marca por parte de los distribuidores y consumidores finales. La evaluación de la calidad también implica al vendedor y a su empresa ya que los clientes, tanto intermedios como finales, también desean tratar con un personal de ventas que goce de una excelente reputación y con empresas, financiera y socialmente, responsables.

Bateman *et al.* (2005) destacan que la calidad es la excelencia de un bien, lo cual incluye su atractivo, carencia de defectos, confiabilidad, integridad y buen desempeño a largo plazo. También se proporciona calidad cuando una firma adapta sus productos y servicios a los deseos particulares de cada cliente al establecer un sistema de producción a la medida que proporcione a los consumidores la combinación exacta de las características que desea. El suministro de calidad requiere un entendimiento profundo de lo que ésta es en realidad, ya que puede ser medida en términos de desempeño, de diversas dimensiones del servicio, de confiabilidad, apego a los estándares, durabilidad y estética. Al identificar los elementos específicos que integran el concepto de calidad, es posible identificar problemas, detectar necesidades, y establecer estándares de desempeño con más precisión para generar bienes con valor de clase mundial.

De acuerdo con Bateman *et al.* (2005), Daniels *et al.* (2013), Lamb *et al.* (2011), y Stanton *et al.* (2007) pueden identificarse cuatro conceptos estratégicos relacionados con la calidad, los cuales se detallan a continuación.

Calidad percibida por el cliente. El cliente es una parte activa en la calificación de la calidad de un producto, por ello las firmas intentan establecer estándares basados en el punto de vista subjetivo de los consumidores. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros meramente técnicos (objetivos), sino que deben incluirse las opiniones de los clientes que emplean los productos y servicios de una empresa.

Calidad de diseño. Se refiere a la forma en que un bien es concebido desde su inicio tomando en consideración las necesidades, gustos, deseos y expectativas de los consumidores para que se plasmen en su planeación, diseño y producción.

Calidad de conformidad. Corresponde al nivel de apego y fidelidad con que es producido y reproducido un bien, tomando como base referencial su diseño original.

Calidad de uso. Toma en consideración el nivel de facilidad, seguridad y confiabilidad que el consumidor tiene al emplear el bien ofertado por la firma, sin que esto afecte su integridad.

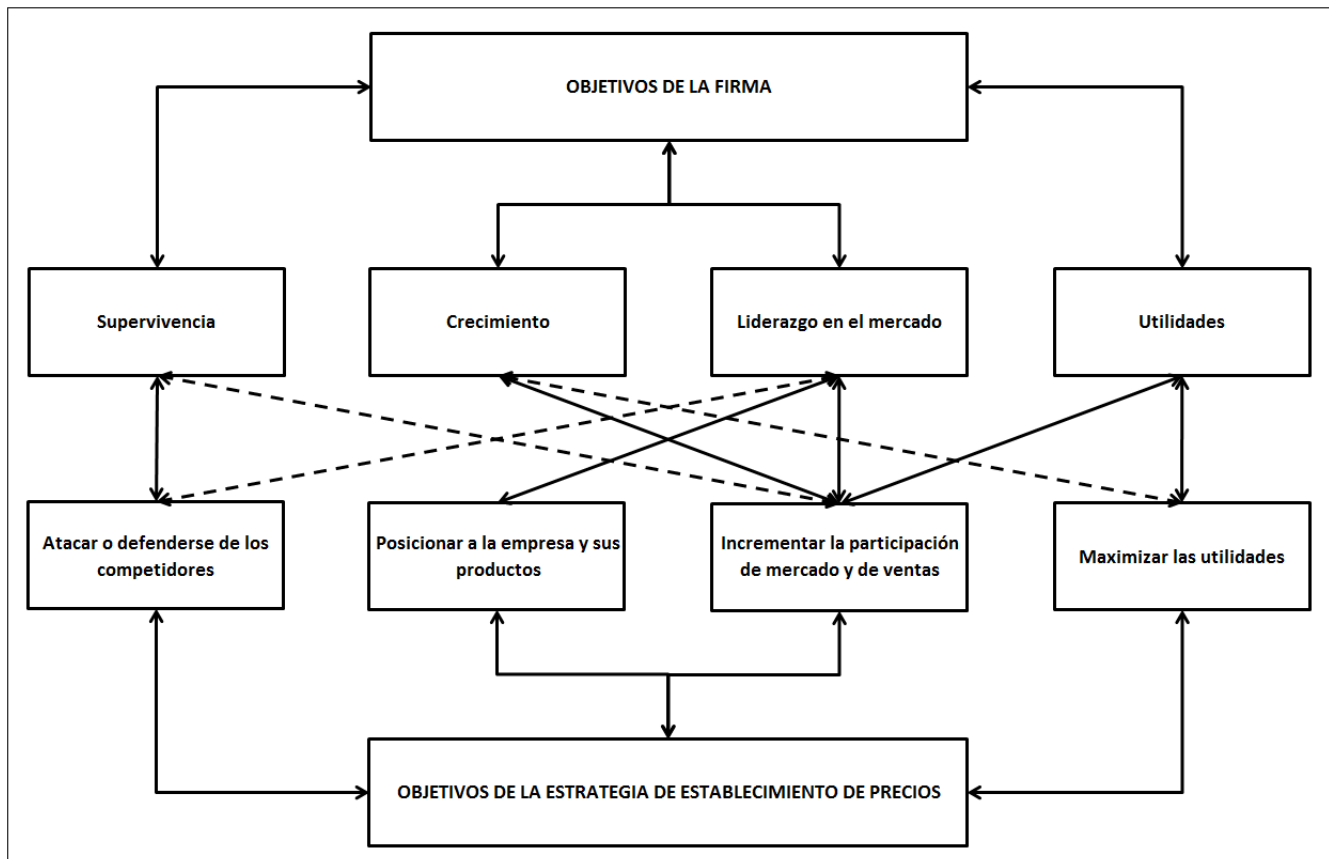
2.4.2 Precio

Lerma *et al.* (2010) establecen que el precio corresponde a la cuantificación en dinero de un valor, que depende de la utilidad que un bien posea para satisfacer las necesidades o deseos de quien lo adquiera. En relación con el oferente, y en una economía de libre mercado, el precio es el valor monetario de intercambio que se le asigna a un bien con el fin de obtener un beneficio económico.

El producto no sólo debe satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del consumidor, sino también estar al alcance de su capacidad económica y ser competitivo frente a otros productos similares, por lo que el precio es un factor fundamental en la demanda del bien. En el desarrollo de las actividades destinadas a la comercialización del producto, el precio es un instrumento promocional que ayuda al posicionamiento y a la imagen que se ofrece de la empresa, y de los bienes que ésta oferta. Además, el precio es una importante variable financiera que incide en la inversión y desarrollo de la empresa debido a que la obtención de utilidades a corto, mediano y largo plazo, dependerá de

la política de precios que establezca la empresa de acuerdo con los objetivos que ésta persiga (ver figura 12).

Figura 12. Interrelación entre los objetivos de la firma y los objetivos de la estrategia de establecimiento de precios en el mercado internacional



Fuente: Lerma et al., 2010.

El precio es el único elemento de la mezcla de *marketing* que genera ingresos a la firma (Czinkota et al., 2008), razón por la que conviene fijarlo atinadamente, particularmente en los mercados internacionales, con base en los costos de producción en que incurre la organización, precio de demanda o precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien, y precio de mercado o precios reales de productos semejantes en el mercado.

Los factores considerados para fijar los precios en los mercados internacionales en general, y en el mercado seleccionado en particular, se presentan en la tabla 21 en la página siguiente.

Tabla 21. Factores considerados para fijar los precios en los mercados internacionales

• Oferta y demanda	A mayor demanda, o menor oferta, precios más elevados
• Elasticidad de la demanda	Ésta es la respuesta a la variaciones de los volúmenes de venta que se producen por un cambio de precio, lo cual tiene relación directa con el nivel de necesidad del bien, el número de oferentes y la disponibilidad de otras alternativas para satisfacer una misma necesidad.
• Niveles de precio, estrategias y acciones de la competencia	Éstos suelen tener impacto en la demanda, por lo que las empresas necesitan mantenerse informadas sobre los precios y acciones de sus adversarios comerciales para actuar o reaccionar según les convenga.
• Rentabilidad	Es el producto del volumen de ventas multiplicado por el margen de utilidad unitario y, a su vez, dicho margen resulta de la diferencia entre el precio de venta y el costo. Con base en estas estimaciones es prioritarios evaluar los precios y su efecto en los volúmenes y en la rentabilidad de la firma.
• Objetivos de la firma	Constituyen directrices de acción, por ende, es necesario accionar diversos elementos entre los cuales está el precio, la promoción y la adaptación del producto, para lograr resultados efectivos en lo tocante a la introducción, participación del mercado, ganancias y ventajas competitivas.
• Mercado internacional	Debido a que un precio no se fija en abstracto, debe tenerse en cuenta la situación de los mercados internacionales, particularmente del mercado que se ha elegido para llevar a efecto las transacciones comerciales, en términos de estabilidad, distribución y destino del ingreso, poder adquisitivo, inflación y desempleo, entre otros.
• Incoterms	Para la determinación de los precios internacionales es usual emplear los <i>incoterms</i> , que se incluyen en los contratos internacionales de compra-venta con el fin de facilitar la comunicación e interpretación de las condiciones comerciales, que por lo general son empleadas en el comercio internacional.

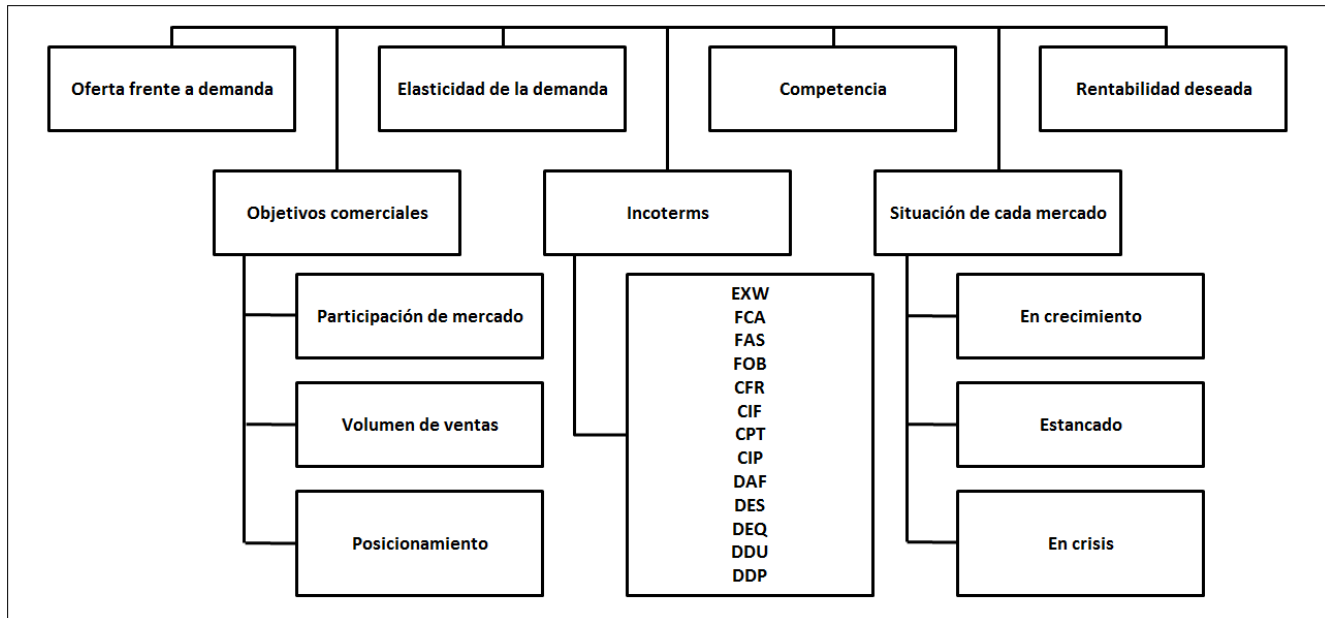
Fuente: Lerma et al., 2010.

Un precio establecido incorrectamente puede dañar la imagen de la firma y entorpecer los objetivos que ésta persigue en distintos mercados, debido a ello debe ser manejado como un instrumento estratégico de la función de *marketing* de la empresa.

A nivel doméstico el precio se establece con base en los costos de operación fijos y variables, gastos y margen de utilidad deseado por el empresario, situación del mercado, competencia y objetivos de la organización.

A nivel internacional la fijación del precio debe considerar adicionalmente los diversos gastos en que se incurre en las operaciones comerciales internacionales, por ejemplo aranceles, transporte, seguros, y honorarios del agente aduanal, entre otros (ver figura 13 en la página siguiente).

Figura 13. Factores que influyen en la fijación del precio internacional



Fuente: Lerma et al., 2010.

Para fijar los precios internacionales se recurre a los *inconterms* o Términos de Comercio Internacional, normas establecidas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC), única organización empresarial con autoridad para representar a los empresarios de todos los sectores y de cualquier parte del mundo y que actúa como órgano consultivo ante la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para regular las obligaciones y derechos mutuos entre compradores y vendedores internacionales.

Para solventar los problemas de la comunicación comercial los *inconterms* proporcionan cláusulas aplicables al comercio internacional que facilitan la comprensión de las obligaciones y derechos de exportadores e importadores, y reducen los errores, conflictos e incertidumbre que se pueden generar por las diferentes interpretaciones involucradas en una transacción dada. Los *inconterms* se identifican por tres siglas que indican su título y contenido al momento de la transferencia del riesgo del vendedor al comprador, y las principales obligaciones de ambos. La selección de un *incoterm* tiene relación directa con el monto del precio que deberá cubrir el comprador e incluye todos los cargos y los gastos que origine la operación de compra-venta internacional hasta el momento en que el comprador se hace cargo de la mercancía.

La versión *Incoterms 2000* los agrupa en cuatro familias (E, F, C y D) predeterminadas por la proximidad del momento en que el comprador asume el riesgo: el mayor riesgo para el comprador corresponde a la familia E, en tanto que el mayor riesgo para el vendedor corresponde a la familia D. Dentro de la familia E se encuentra el *incoterm* EXW. A la familia F corresponden los *incoterms* FCA, FAS y FOB. Correspondientes a la familia C se identifican los *incoterms* CFR, CIF, CPT y CIP. Por último, a la familia D pertenecen los *incoterms* DAF, DES, DEQ, DDU y DDP.

Con base en los *incoterms* se establece el monto del precio; el momento y el lugar en que el vendedor transfiere el riesgo sobre la mercancía al comprador mediante la entrega de ésta; quién contrata y paga el flete y los seguros, tanto local como internacionalmente; qué documentos y licencias se deben tramitar y quién debe pagar los costos respectivos; a cargo de quién está la tramitación aduanera tanto para la exportación como para la importación en el país de origen y de destino; quién debe pagar las operaciones de estiba (carga y descarga); quién debe pagar los derechos e impuestos de importación y, en su caso, exportación; y, quién está a cargo de otros gastos como inspección, comunicaciones telefónicas y electrónicas.

2.4.3 Tecnología

La tecnología se integra por los métodos, procesos, sistemas y habilidades que se emplean para transformar los recursos (insumos) en productos (salidas), y desde una perspectiva más amplia se considera como la comercialización de la ciencia, la aplicación sistemática de conocimiento científico a un producto, proceso o servicio. Con base en lo anterior, la tecnología se encuentra presente en todos los bienes, servicios y procedimientos que se emplean o se producen (Bateman *et al.*, 2005).

Si se encuentra un producto, proceso, procedimiento, máquina-herramienta, idea o conocimiento que permita la mejor realización de una tarea, se ha logrado una innovación, la que constituye un cambio en la tecnología y se aleja de las antiguas maneras de hacer las cosas. Los dos tipos más importantes de innovación corresponden a la innovación de productos, que constituyen modificaciones en los resultados mismos al generar productos y servicios nuevos, y a la innovación de procesos, que son cambios que afectan los métodos de producir resultados, es decir la manera en que los productos y servicios se generan y se comercializan.

En el rubro de la tecnología dos aspectos destacan por el impacto que pueden generar en la operación efectiva de la firma, y la consecuente generación de ventajas competitivas sostenidas y dinámicas, la capacidad de producción instalada y el nivel de automatización con que opera (Daft, 2007).

La capacidad instalada determina el potencial o volumen máximo de producción que una firma en particular, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado tomando en consideración sus bienes de capital, equipos de producción, instalaciones, capital intelectual, tecnología, experiencia y conocimientos, máquinas y herramientas disponibles. Uno de los objetivos más importantes de la administración empresarial es operar en un punto de equilibrio, y evitar tanto la sobreutilización como la subutilización de los recursos, con la finalidad de que la firma esté en condición de proveer los productos demandados en tiempo, lugar y forma establecida de forma efectiva, productiva y competitiva.

Adicionalmente, la automatización es la tecnología que versa sobre la aplicación de sistemas mecánicos, electrónicos y de bases computacionales para operar y controlar la producción. Esta tecnología incluye las características esenciales que distinguen la automatización flexible de la programable, como son la capacidad para cambiar partes del programa y la capacidad para cambiar sobre algo establecido físicamente sin perder tiempo de producción. Algunas de las razones para automatizar, parcial o completamente, los procesos productivos se relacionan con los altos costos que puede implicar no hacerlo, reducir los costos de inventario y de manufactura, mejorar la calidad del producto, incrementar la seguridad y la productividad, sortear las problemáticas que implica el alto costo de mano de obra calificada y su escasez, e incrementar la competitividad.

2.5 Mercado objetivo

La internacionalización es una parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas (Melin, 1992). La principal diferencia entre la internacionalización y otro tipo de procesos estratégicos radica, en primer lugar, en que cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras nacionales tendrá que seleccionar dónde, cómo y con quién cerrará dichas transacciones internacionales. En segundo lugar, la empresa deberá seleccionar cómo desea cerrar la transacción, lo

que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores (Andersen, 1997; Bradley, 1995). Seleccionar el país destino de las exportaciones, inversiones o productos, es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada utilizar (Johanson *et al.*, 1993) porque compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional y la convierte en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas (Douglas *et al.*, 1992).

La investigación en *marketing*, definida por Hair *et al.* (2003), es la función que vincula a una organización con su mercado a través de la recopilación de información. En la etapa de escaneo, el emprendedor internacional analizará las oportunidades identificadas con la finalidad de evaluar en qué mercados va a priorizar futura investigación de manera más profunda. Para lograr tal cometido de manera efectiva, los emprendedores necesitarán dividir los mercados en grupos para facilitar la decisión de qué mercados merecen prioridad.

La importancia que ostenta la selección del mercado internacional correcto se fundamenta en los tratados comerciales que muchas naciones han instituido, razón por la que en muchos casos los acuerdos económicos suelen brindar un trato preferencial a aquellas firmas que pertenezcan a un país con el que se ha pactado una alianza comercial. Por otro lado, una mala elección del mercado exterior puede ser muy costosa, sobre todo para las microempresas, ya que ésta la puede conducir al fracaso y desalentarla en su proceso de internacionalización (Welch *et al.*, 1980).

La selección de mercados exteriores es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico, psicológico y económico. Sin tener en cuenta el modo de entrada que seleccione la empresa, factores como la localización de la producción, de las redes de distribución, de la fuerza de ventas o de las fuentes de financiamiento, serán determinantes para establecer cómo estará posicionada la empresa con respecto a sus competidores (Papadopoulos, 1987).

Diversos investigadores han presentado diferentes variables, estrategias, y fuerzas motrices para la internacionalización del comercio. Ansoff (1976) (citado por Purlys *et al.*, 2007), por ejemplo, acentuó

la mutua interdependencia del producto y del mercado. Branch (1994) enfatizó cuatro factores principales que deben ser valorados y evaluados en la selección del mercado: potencial de éste, factores comunes del mercado y la promoción, accesibilidad al mercado y rendimiento del capital. Czinkota (1994) destaca la necesidad de exportar bienes susceptibles de ser modificados de acuerdo con los requerimientos del mercado extranjero mediante la identificación de tres factores: características del mercado, atributos del producto y las condiciones de la empresa. Ghemawat (1991) sugiere emplear un modelo de siete fuerzas: mercado, competidores, firma, satisfacción de los compradores, aprendizaje, autorización, y liderazgo, para evaluar el atractivo del mercado extranjero en el cual desea incursionar la empresa. Chee *et al.* (1994) (citados por Purlys *et al.*, 2007) sugieren poner mayor atención al nivel de riesgo y control del mercado.

Haller *et al.* (citados por Purlys & Žvirblis, 2007) sugieren un modelo basado en el atractivo del país y la posición en el mercado de la compañía. El atractivo del país debe ser estimado con base en la cuota de mercado a la que puede aspirarse, a las perspectivas de crecimiento del mercado, la concentración de consumidores, las posibilidades de crecimiento de las exportaciones, control gubernamental y estabilidad política del país destino. Branch (1994) considera la correcta selección del mercado extranjero como una de las principales tareas de la función de mercadotecnia de la empresa, sin dejar de lado la importancia que poseen el resto de funciones de la organización.

Daniels *et al.* (2013) sostienen que la comparación de probabilidades de éxito entre los países depende en gran medida de las acciones de los competidores. Los cuatro factores a considerar al elegir la ubicación están directamente relacionados con hacer que las operaciones sean compatibles, diversificar el riesgo, seguir a los competidores o a los clientes, y desviar a los competidores. Ellis (2008) agrega que debido a que las empresas que operan en territorios extranjeros encuentran entornos menos familiares, tienen más o diferentes riesgos operativos que las empresas locales. De esta manera, los emprendedores internacionales, o gerentes, inicialmente preferirán operar donde perciban que las condiciones son similares a las de su país de origen. A medida que ganan experiencia, las empresas mejoran su probabilidad de tener una tasa de supervivencia comparable al de las empresas locales, de las naciones extranjeras (Zaheer *et al.*, 1997).

Czinkota *et al.* (2005) sugieren tres criterios para evaluar los mercados extranjeros, y estar en condición de elegir lo más propicios, a los que han denominado criterio físico, psicológico y económico.

2.5.1 Criterio físico

Incluye aspectos tales como la localización geográfica del lugar donde se desea comercializar los bienes generados por la empresa, distancia, clima, superficie y densidad poblacional.

2.5.2 Criterio psicológico

Aborda aspectos relacionados con la cultura en general tales como idioma, tradiciones, hábitos, costumbres, ritos, rituales, idiosincrasia, festividades, orientación religiosa, afiliación política y nivel educativo, necesidades, preferencias, gustos, deseos y expectativas.

2.5.3 Criterio económico

Toma en consideración las diferencias en las condiciones económicas de los diferentes países, tales como producto interno bruto (PIB), ingreso per cápita, infraestructura, precios, inflación, destino del gasto, nivel de consumo y de ahorro, y tipo de cambio.

2.6 Promoción

Balasescu (2013) señala que la característica fundamental del *marketing* contemporáneo es la total apertura hacia tres direcciones principales: las necesidades de los consumidores, las necesidades de la organización y las necesidades de la sociedad. La continua expansión de la práctica del *marketing* ha estado acompañada por los procesos de diferenciación y especialización, lo que ha llevado a la generación del concepto de “*marketing* específico”.

Gherasim *et al.* (2012) establecen que la promoción, el tercer componente de la mezcla del *marketing*, se conforma de todas las actividades que tienen como finalidad informar, atraer y conservar a los clientes, reales y potenciales, para una oferta específica, mediante la estimulación de la decisión de compra al incrementar el conocimiento y la consciencia del cliente mediante la

generación de la creencia de que esa oferta específica satisfará ciertas necesidades al más alto nivel (ver tabla 22).

Tabla 22. Objetivos de la promoción

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	La información inicial al público consumidor, clientes organizacionales o finales, en donde la compañía puede: promocionarse a sí misma y/o a sus productos ofertados (objetivo frecuentemente encontrado en los nuevos negocios o en aquéllos que esencialmente están cambiando su campo de acción), promocionar al mercado la existencia de una oferta particular (la que, sin promoción, podría permanecer desconocida), promocionar el lanzamiento al mercado de un nuevo producto (para informar a los compradores sus características y beneficios y ser la primera empresa en atraer clientes).
2	La re-información sistemática al público de los mismos productos de la compañía con la finalidad de que éste llegue a memorizarlo mediante prácticas de recordación y así prevenir el olvido de la organización, su marca, sus productos y/o servicios.
3	La individualización de la información, y hacerla notable a los clientes objetivo, ya que de otra manera existe el riesgo de inundarlos con exceso de información que puede no serles de utilidad. Para lograrlo se recomienda enfatizar las características del producto y/o servicio ofertado, diseño, empaque, modos y lugares de exposición y toda aquella información real que coloque en un lugar superior a la empresa, junto con sus productos, en comparación con sus competidores.
4	La información orientada a generar conciencia de la necesidad de dirigir las ofertas de la compañía a clientes específicos y la utilidad de la cobertura de las respectivas ofertas.
5	La información orientada a despertar la curiosidad del público al concentrar la atención en ciertas ventajas comparativas de la compañía.
6	La comunicación orientada a influir al público, interno y externo, a través de actividades especializadas de relaciones públicas con la finalidad de generar actitudes favorables hacia la compañía y sus productos.
7	La estimulación de la demanda mediante la identificación de medios que sirvan para convencer a los compradores que las ofertas de la compañía tienen mayores beneficios para ellos, cambiar los gustos y preferencias de los clientes, encontrar soluciones para interesarlos en adquirir los productos de la compañía (otorgar descuentos, facilidades de pago, servicios adicionales, regalos promocionales, entre otros), posicionando o, en su defecto, reposicionando los productos o la marca, apoyar a los distribuidores, educar a los clientes para ayudarlos a saber cómo emplear el producto para capitalizar su utilidad.
8	El debilitamiento de la competencia mediante las acciones que permitan retener a los viejos clientes y atraigan a los nuevos.
9	La aniquilación de información desfavorable, en caso de existir, por parte de los competidores, los clientes insatisfechos y los medios.

Fuente: Gherasim et al., 2012.

La promoción incluye un conjunto de actividades comunicativas para tornar gradualmente a los no compradores de un producto en compradores potenciales, y posteriormente en compradores reales.

Actualmente la verdadera competencia ya no gira en torno a una cuota de mercado. Se compete por la atención, por los buenos pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes de los clientes hacia la firma. Si la empresa falla en capturar la atención de los clientes está acabada. Y de hecho, es probable que pronto las empresas necesiten comenzar a pagar por la atención (Ridderstrale *et al.*, 2007).

2.6.1 Comunicación integrada de *marketing* (CIM)

Shultz (2004) especifica que las organizaciones poseen una gran variedad de herramientas promocionales a su disposición y, que para hacer uso efectivo de ellas, las firmas deben diseñar e implementar un programa promocional coordinado dentro de su plan total de *marketing*. No obstante lo anterior, las actividades promocionales pueden encontrarse fragmentadas en algunas compañías por lo que las consecuencias pueden ser potencialmente dañinas, lo que se evitará si los elementos que comprenden la promoción forman parte de un esfuerzo de comunicación integrada de *marketing* (CIM), conformada por un proceso estratégico de negocios utilizado para planear, crear, ejecutar y evaluar comunicaciones coordinadas, mensurables y persuasivas con el público, tanto interno como externo de la firma.

Stanton *et al.* (2007) conciben la promoción como el conjunto de esfuerzos de una empresa, institucionales y personales, orientados a informar, persuadir, o recordar a una audiencia objetivo sobre los productos ofertados y su valor intrínseco. La actividad de promoción coadyuva al logro de los objetivos de una organización y emplea diversas herramientas para lograrlo mediante tres funciones esenciales: informar, persuadir, y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia relativa de las referidas funciones depende de las circunstancias en que se encuentre la compañía y los fines que ésta persiga.

La CIM comienza con una labor de planeación estratégica ideada para coordinar la promoción con la planeación de producto, la asignación de precios y la distribución, que son los otros elementos de la mezcla de *marketing*. Por definición, la CIM abarca el programa promocional entero de la firma, ya que al desarrollar las comunicaciones integradas una compañía coordina su publicidad, la venta personal, la promoción, las relaciones públicas y el *marketing* directo para lograr objetivos específicos.

Un programa de CIM puede incorporar varias campañas promocionales diferentes, algunas de las cuales pueden incluso efectuarse de manera simultánea. Según los objetivos y los fondos disponibles, una compañía puede emprender programas simultáneos locales, regionales, nacionales e internacionales; más aún, puede tener una campaña dirigida a los consumidores y otra a los mayoristas y detallistas.

La evaluación de un programa CIM puede llevarse a efecto de diferentes formas. Uno de los métodos más efectivos es determinar la congruencia entre el programa promocional y el concepto de la CIM, lo que ayudaría a determinar un programa de publicidad, consistente en una serie de anuncios relacionados, oportunos y cuidadosamente colocados, que refuerce la venta personal y la labor de la promoción de ventas. Una evaluación más rigurosa analizará los resultados de cada uno de los componentes promocionales del programa y los compara con los objetivos fijados para que se determine si el esfuerzo generó los resultados deseados.

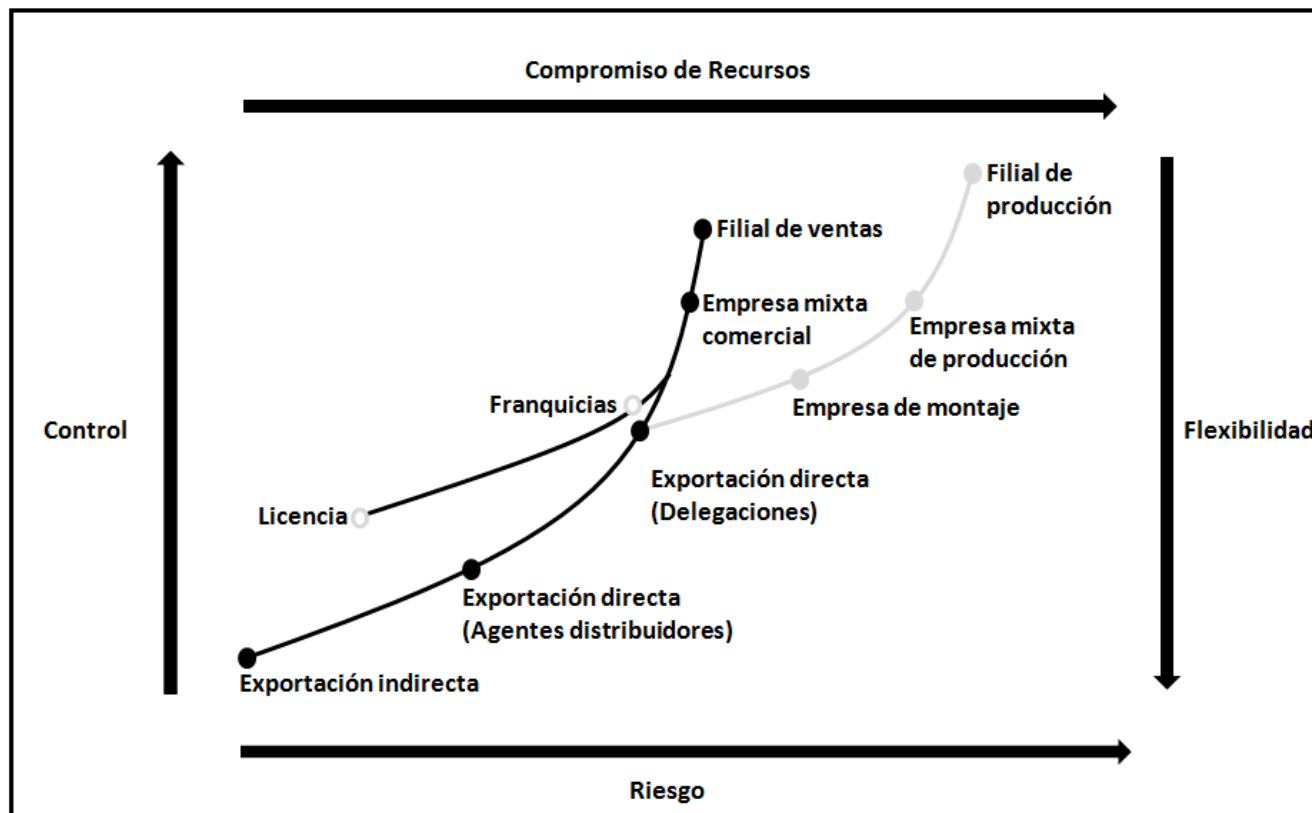
2.7 Modo de entrada

Paunovic *et al.* (2010) advierten que a partir de las experiencias que han tenido las MIPYMES en la internacionalización de sus operaciones en diferentes países algunas conclusiones universales pueden ser establecidas. Los países pequeños, los que generalmente cuentan con un reducido mercado doméstico, están más internacionalizados, por lo que puede inferirse que el tamaño del mercado interno constituye una variable determinante. En lo referente al tamaño de la firma puede afirmarse que éste es determinante, ya que las empresas medianas muestran mayor tendencia a estar internacionalizadas que las micro y las pequeñas organizaciones. Adicionalmente, destaca el hecho de que diferentes sectores de una misma industria pueden encontrarse en diferentes etapas del proceso de internacionalización, y que el modo más sencillo y común de internacionalizar las operaciones de las MYPIMES, por ejemplo, se basa en identificar nuevos socios de negocios internacionales con la finalidad de establecer relaciones de cooperación mutua de índole formal e informal.

Root (1987) propone un modelo, que considera como variables esenciales el compromiso de los recursos, el riesgo, y el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de conformar las

actividades de expansión exterior, del cual se desprenden tres trayectorias: exportadora, desplazamiento de capacidades productivas, y cesión de la ventaja (ver figura 14).

Figura 14. Trayectorias de la internacionalización



Fuente: Root (1987).

2.7.1 Trayectoria exportadora

Consiste en emplear únicamente las exportaciones como vía de acceso a los mercados exteriores. A medida que aumenta el compromiso internacional de la empresa, debido a la experiencia acumulada, las exportaciones se llevan a efecto de manera más sistemática, lo que representa un incremento de las ventas totales de la firma por este concepto.

Cuando la implicación de la empresa en las actividades comerciales internacionales de exportación se eleva, la firma puede optar por la creación de redes propias, generalmente mediante filiales de venta, lo que implica un cierto nivel de inversión directa en el exterior.

2.7.2 Desplazamiento de la capacidad productiva

Se refiere al traslado paulatino de ciertos activos, plantas productivas y funciones al exterior. Esta trayectoria parte de la instalación de una planta en el exterior hasta la creación de filiales de producción, pasando por las diversas formas de empresas mixtas y alianzas estratégicas.

2.7.3 Cesión de la ventaja

Consiste en confiar la explotación de las ventajas competitivas de la firma a agentes externos a ésta. Entre las posibles alternativas se encuentran los acuerdos establecidos en forma de licencia, franquicia y derechos de explotación de una patente, estrategias que implican diferentes niveles de compromiso internacional, de recursos y de riesgo.

Para aminorar el efecto de la incertidumbre la empresa, que desea internacionalizar sus operaciones, preferirá comenzar por aquellas naciones más próximas a la propia, y sobre las que tiene un mayor volumen de información, teniendo en cuenta no sólo la distancia física sino también la distancia psicológica, concepto que reúne todo el conjunto de diferencias en el plano cultural, social, económico y legal entre el mercado doméstico y el exterior (Johanson *et al.*, 1975).

La internacionalización supone para la empresa un proceso de aprendizaje continuo sobre las formas de competir en el panorama internacional, lo que requiere tiempo e implica riesgos. Este aprendizaje se asienta en la organización en forma de experiencia acumulada, factor clave en el desarrollo gradual del ámbito geográfico de la empresa. En suma, se trata de una cadena acción-experiencia-acción, en la que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación de la empresa con sus actividades internacionales (Andersen, 1993).

Majaro (1993) contempla cuatro factores, los cuales deben ser considerados en el diseño de la estrategia de entrada en los mercados extranjeros: los objetivos de la empresa, las demandas del mercado, los recursos disponibles y el producto, a comercializar. En su proceso de internacionalización, y después de evaluar las oportunidades y condiciones de un país extranjero, le corresponde a la gerencia elegir la estrategia óptima para incursionar en esos mercados, ya que de ella dependerá el éxito de la firma al ampliar sus operaciones en el terreno internacional.

Fernández-Méndez *et al.* (2011) destacan las características de las nuevas multinacionales con base en un análisis comparativo con las multinacionales tradicionales (ver tabla 23).

Tabla 23. Principales diferencias entre las nuevas multinacionales y las multinacionales tradicionales

DIMENSION	NUEVAS MULTINACIONALES	MULTINACIONALES TRADICIONALES
Velocidad del proceso de internacionalización	Acelerada	Desarrollo gradual
Ventajas competitivas	Débiles: Desarrollo de recursos requerido	Fuertes: Los recursos necesarios están disponibles internamente
Capacidades políticas	Fuertes: Las empresas generalmente están acostumbradas a operar en entornos políticos inestables	Débiles: Las empresas generalmente están acostumbradas a operar en entornos políticos estables
Trayectoria de expansión	Trayectoria dual: Entrada en países emergentes para acceder a sus mercados y en países desarrollados para desarrollar y renovar sus capacidades	Trayectoria sencilla: Entrada primeramente en países más cercanos y paulatinamente entrada a países más distantes
Modos de entrada preferidos	Crecimiento externo: Alianzas, empresas conjuntas y adquisiciones	Desarrollo interno: Filiales de plena propiedad
Adaptabilidad organizativa	Alta, debido a su reciente y relativamente limitada presencia internacional	Baja, debido a sus arraigadas estructuras y culturas organizacionales

Fuente: Guillen *et al.*, 2010 (citado en Fernández-Méndez *et al.*, 2011).

Las nuevas multinacionales están constituidas por un conjunto heterogéneo de atributos, recursos y capacidades, y es justamente en su heterogeneidad donde radica la clave de su éxito internacional. La creciente preferencia de los consumidores por la diversidad, diferenciación de productos y disponibilidad de marcas comerciales, permite la presencia de una amplia variedad de competidores en el mercado, incluyendo aquéllos con capacidades tecnológicas y de *marketing* más débiles que las de las empresas establecidas.

El fenómeno descrito se ha visto favorecido por la globalización y la aparición de nichos de mercado estrechos presentes en muy diversos países. En este escenario de segmentación global pueden identificarse dos variables que determinan las estrategias de las nuevas multinacionales. En primer lugar, algunas firmas han optado por operar en segmentos de mercado específicos, mientras que

otras han seguido una estrategia más generalista. En segundo lugar, algunas empresas han optado por un enfoque multilocal, adaptando su estrategia a las características de cada país, mientras que otras han preferido un enfoque global compitiendo con la misma estrategia en todos los países en donde tienen presencia. Las cuatro configuraciones estratégicas que resultan de la clasificación cruzada de estas dos dimensiones (generalista y jugador de nicho) se presentan en tabla 24.

Tabla 24. Tipología de las nuevas multinacionales

GAMA DE PRODUCTOS	INTEGRACION GLOBAL	
	BAJA	ALTA
Generalista	Generalista Multidoméstico	Generalista Global
Jugador de Nicho	Discriminador	Jugador Global de Nicho

Fuente: Guillen et al., 2010 (citado en Fernández-Méndez et al., 2011).

La distinción entre empresas generalistas y de nicho se basa en los segmentos cubiertos por cada una de ellas en los mercados internacionales, más que en los domésticos. Mientras que un jugador de nicho ofrece bienes y servicios en un único segmento, los generalistas ofrecen un conjunto de bienes y servicios posicionados en diferentes niveles de calidad-precio.

Los generalistas multidomésticos son empresas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado, adaptándolos a las peculiaridades de cada país, mientras que los generalistas globales ofrecen una gama completa de bienes o servicios sin entrar en la adaptación local.

Los jugadores globales de nicho son aquéllos enfocados en un mismo segmento, con independencia del país en el que estén actuando, y venden productos o servicios similares a precios equivalentes en todos los mercados. Por el contrario, los discriminadores son empresas que ofrecen una combinación específica de producto que se ajusta a las necesidades de cada mercado.

López *et al.* (1996) determinan, de manera más específica, un conjunto de variables de las que depende el proceso de expansión internacional de la firma, las cuales pueden proceder tanto de su entorno como de su entorno (ver tabla 25).

Tabla 25. Factores que desencadenan la expansión internacional de la firma

FACTORES PRESENTES DENTRO DE LA FIRMA		FACTORES PROPIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL		FACTORES PRESENTES EN EL ENTORNO ECONÓMICO
OPERATIVOS	ESTRATÉGICOS	DEMANDA	OFERTA	
Suministro de materias primas	Supervivencia de la firma	Homogeneización de gustos	Tamaño mínimo y eficiente	Desarrollo de las tecnologías de la comunicación
Suministro y mantenimiento de bienes y de equipo	Sostenimiento del crecimiento	Unificación de estándares técnicos	Condiciones del mercado laboral	Disminución de los costos del transporte
Disposición y empleo de tecnología	Mantenimiento y aumento de la rentabilidad	...	Incentivos gubernamentales	Estabilidad de los tipos de cambio
Distribución del exceso de producción	...	...	Condiciones financieras	Eliminación de barreras al comercio internacional y consolidación de áreas de libre comercio

Fuente: López *et al.*, 1996.

Daniels *et al.* (2013) sostienen que cuando las firmas deciden internacionalizar su operación lo hacen por alguna de las siguientes razones: incremento de sus ventas, adquisición de recursos, diversificación de sus fuentes de ventas y suministros, y reducción del riesgo competitivo.

La selección de la forma más adecuada de ingresar a mercados extranjeros es fundamental para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso. Esta decisión debe tomarse teniendo en cuenta algunos factores determinantes del país destino, como las características del mercado al cual se pretende ingresar, su legislación, sus patrones de compra, su cultura, la competencia en el sector

específico en que actúa la empresa, y el estado de su desarrollo económico, entre otros, para asegurar que la decisión sea tomada de manera estratégica (Calle *et al.*, 2005).

De acuerdo con López *et al.* (1996) existen cinco etapas de desarrollo de las empresas en los mercados internacionales (ver tabla 26).

Tabla 26. Etapas de desarrollo de las firmas en los mercados internacionales

ETAPAS DEL DESARROLLO INTERNACIONAL	FORMAS DE PENETRACIÓN EN EL EXTERIOR
1. Etapa comercial	1.1 Exportación
2. Etapa contractual	2.1 Licencia 2.2 Acuerdo <i>llave en mano</i> 2.3 Subcontratación 2.4 Franquicia 2.5 Contrato de dirección
3. Etapa participativa	3.1 <i>Joint Venture</i> 3.2 Consorcio
4. Etapa integrada	4.1 Sucursal supervisada
5. Etapa autónoma	5.1 Filial autónoma

Fuente: López *et al.*, 1996.

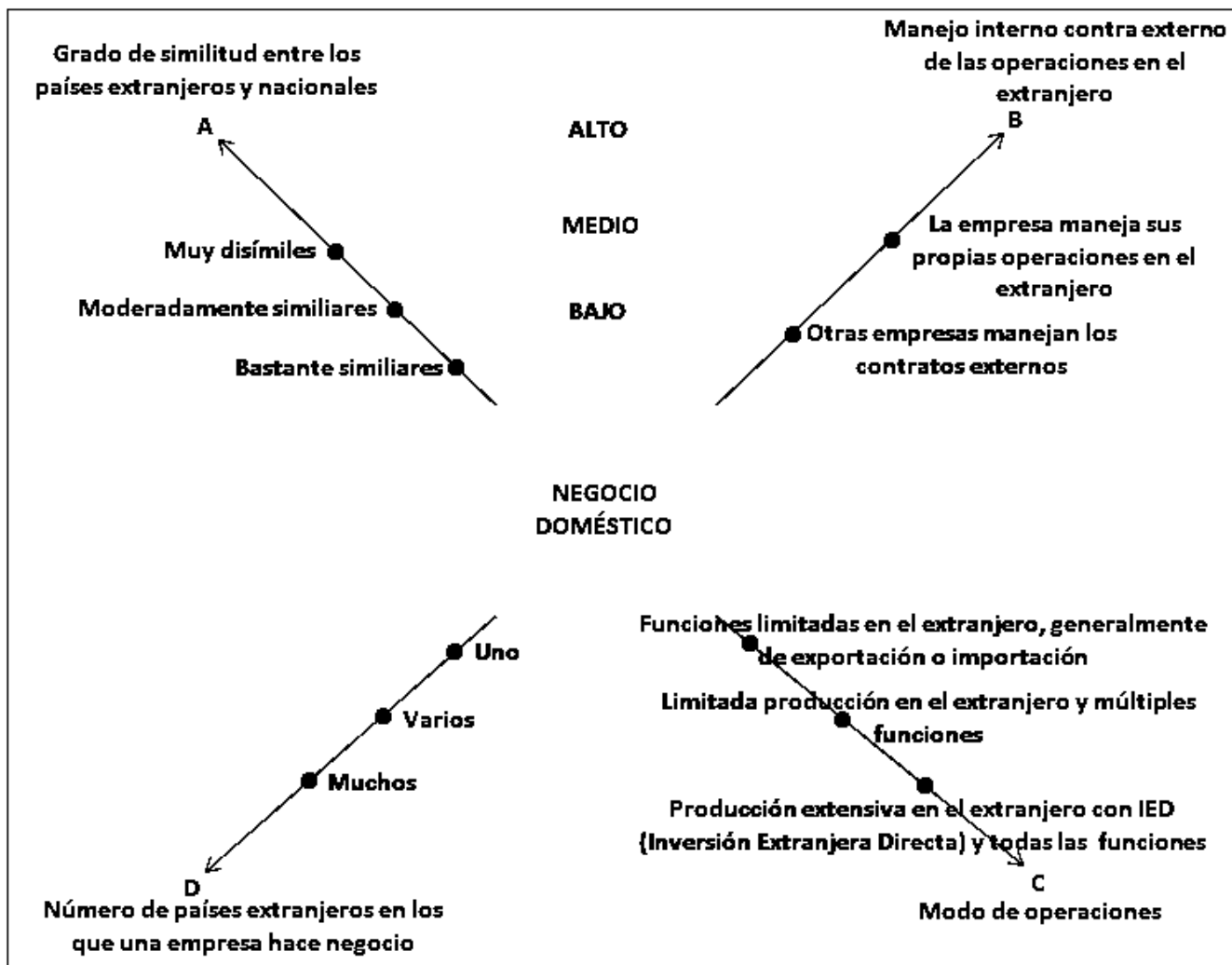
El proceso de expansión internacional de la firma no supone necesariamente el tránsito por todas las etapas, sin embargo cada una de ellas prepara y facilita el acceso a la fase siguiente por lo que la evolución previsible del proceso de penetración en los mercados internacionales comienza en la exportación y termina en la inversión directa.

Daniels *et al.* (2013) determinan que las firmas pueden reducir los riesgos que implica la internacionalización mediante la implementación de las siguientes estrategias: 1) acceder primeramente a países que comparten características similares a las de sus naciones de origen; 2)

permitir que intermediarios internacionales manejen sus operaciones para evaluar los resultados; 3) diseñar e implementar operaciones que requieren el compromiso de menos recursos en el extranjero; y, 4) desplazarse inicialmente hacia uno o pocos países extranjeros, en lugar de a muchos.

Independientemente de la estrategia que decida implementar la firma la internacionalización implica operar en situaciones de elevada incertidumbre, sin embargo existen medios alternativos de patrones de expansión cuya finalidad es minimizar el riesgo inherente de proyectar las operaciones de la empres en terreno extranjero (ver figura 15).

Figura 15. Patrón usual de la internacionalización



Fuente: Daniels et al., 2013.

En el eje A se considera la expansión internacional de la firma de pasiva a activa, en el eje B se muestra el nivel de control, requerido por la firma en sus operaciones internacionales, el cual se desplaza del manejo externo, llevado a efecto por intermediarios, al interno, del que se encarga la empresa, en el eje C se contempla el nivel de profundidad del compromiso de la empresa con la actividad de comercio exterior al considerar su grado de involucramiento, y en el eje D se alude el nivel de diversificación geográfica de la organización al considerar el número diferente de naciones en que ésta tiene presencia.

Al examinar la figura 20, es evidente que cuanto más lejos se desplace una empresa desde el centro hacia cualquier eje (A, B, C o D), más profundo se vuelve su compromiso internacional. Sin embargo, una firma no se desplaza necesariamente a la misma velocidad a lo largo de cada eje, y de hecho, puede soslayar alguno de los eslabones. Un movimiento lento a lo largo de un eje puede, por ejemplo, liberar recursos que permitan una más rápida expansión a lo largo de otro eje.

Con respecto a las estrategias para diseñar e implementar una incursión en los mercados internacionales, desde una perspectiva centrada en el producto, las firmas tienen cuatro estrategias básicas disponibles que conviene ser tomadas en consideración.

De conformidad con Aguirre (1996) las firmas pueden implementar simultáneamente, de manera individual o de manera combinada, las estrategias propuestas, las cuales consisten en: 1. comercializar el producto, tal y como se concibió en su país de origen, en el mercado internacional (estandarización); 2. modificar los productos para los diferentes países o regiones (adaptación/localización); 3. diseñar nuevos productos para los mercados exteriores; y, 4 incorporar todas las diferencias en un diseño de producto e introducir un producto global.

Con base en lo anterior, las compañías pueden identificar mercados objetivo potenciales, y luego determinar qué productos pueden fácilmente ser comercializados en esos países llevando a efecto pequeñas modificaciones de sus bienes, o ninguna modificación, lo que se traduce en la comercialización global de sus productos.

Desde la perspectiva de la firma, Avella *et al.* (1995) establecen cuatro estrategias genéricas de negocio para que éste pueda incorporarse a los mercados internacionales.

La determinación y el consecuente análisis de las variables producto, y los mercados a los que se estaría destinando, permiten la conformación de cuatro estrategias: global, regional, internacional, y multilocal (ver tabla 27).

Tabla 27. Estrategias genéricas de la internacionalización

CARACTERISTICAS	ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIA REGIONAL	ESTRATEGIA INTERNACIONAL	ESTRATEGIA MULTILocal
Tipo de productos	Universal o mundial	Universal dentro de la región	Modificado (producto núcleo)	Adaptado localmente
Ciclo de vida del producto	Global: todos los consumidores desean el producto más avanzado		En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida	
Forma de competir	Interdependiente entre los países		Situación intermedia	Independiente en cada país
Competencia internacional	Obligatoria		Discrecional	
Sistema de producción	Rígido Reducida gama de productos Mercado masivo del producto final Equipo especializado Elevada inversión en capital fijo Objetivo: máxima eficiencia		Flexible Extensa gama de productos Mercado reducido del producto final Equipo de uso general Reducida inversión en capital fijo Objetivo: máxima calidad, innovación, flexibilidad y reducidos plazos de entrega	
Localización de las plantas	Localización mundial de plantas especializadas en diferentes actividades	Localización regional de plantas especializadas en diferentes actividades	No consolidada	Cada planta elabora un producto final para el mercado nacional
Segmentación del mercado	Segmentos mundiales del producto final	Segmentos regionales del producto final	Segmentos pequeños para el producto final	Segmentos nacionales o locales para el producto final

Fuente: Avella *et al.*, 1995.

Capítulo 3. Marco Contextual

3.1 Cerveza artesanal

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), en su 22.^a edición y enmiendas incorporadas hasta 2012, la cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo que se produce con granos germinados de cebada, u otros cereales, cuyo almidón es fermentado en agua con levadura y es, frecuentemente, aromatizada con lúpulo, boj y casia, entre otras plantas. La cerveza es la bebida resultante de fermentar, mediante levaduras seleccionadas, el mosto procedente de malta de cebada sólo, o mezclado con otros productos amiláceos transformables en azúcares por digestión enzimática, cocción y aromatizado con flores de lúpulo.

Una cerveza artesanal se elabora con agua, malta, lúpulo y levadura. Esta característica generalmente no se encuentra presente en las cervezas industrializadas debido a que en las décadas de los setentas y ochentas las grandes cerveceras decidieron incorporar arroz, cebada sin maltear y maíz, insumos que abaratan la producción de cerveza pero no le proporcionan las características sensoriales poseídas por las cervezas artesanales, además de que a las cervezas industriales suele agregárseles antioxidantes y estabilizantes y, generalmente, no se les da el tiempo necesario de estacionamiento. La calidad de la cerveza industrial suele ser inferior, más si se le compara con la cerveza artesanal elaborada con malta de cebada, la cual es más sana porque no incluye productos químicos, más nutritiva, y su gasificación se produce de manera natural debido a la fermentación en botella, mientras que las cervezas industriales son inyectadas con gas carbónico.

Una característica adicional de la cerveza artesanal corresponde al esfuerzo que el productor suele depositar en su elaboración debido a que generalmente no cuenta con la tecnología que poseen las cerveceras industriales, por lo que el producto final suele estar mucho más cuidado y ser de mejor calidad. Las diferencias entre las cervezas artesanales y las industriales son muchas, y muy importantes. Esto ha generado un incrementado interés por parte de los consumidores a nivel local, regional, nacional e internacional, por productos artesanales, debido principalmente a que los clientes perciben gran dedicación en su proceso de elaboración, falta de elementos químicos, y por la amplia variedad de productos ofertados.

3.2 Contexto internacional

Alcaráz *et al.* (2014) manifiestan que el proceso de globalización que experimenta el mundo ha hecho posible la adquisición de productos de distintos países por parte de los consumidores. Esto significa que en un mercado específico, cierta gama de productos pueden competir con un producto similar de algunos otros países por lograr un mejor posicionamiento, mayores ventas y mayor participación en el mercado. Esto sucede con la industria cervecera mexicana en los mercados extranjeros, debido a que sus productos se han colocado en el gusto y preferencia de los habitantes de países como Estados Unidos, Holanda, Bélgica y Alemania, y ha logrado un efectivo posicionamiento y participación de mercado en esos lugares. México es uno de los países más importantes en la producción de cerveza en el mundo. Cerca del 50% de la producción mundial se concentra en China (18.5%), Estados Unidos (17.7%), Alemania (8%) y Brasil (5%). Reino Unido, Japón y México tienen una participación promedio de 4% cada uno.

3.3 Contexto nacional

México, como uno de los principales países productores y exportadores de cerveza, es reconocido por su calidad. La industria cervecera mexicana aporta a la economía cerca de dos mil millones de dólares por concepto de exportaciones de sus productos. Estados Unidos es el principal importador de cerveza mexicana, 86% del total de las exportaciones, Canadá, Bélgica y España con una participación de 4%, 2% y 1%, respectivamente. Esto le ha permitido a nuestra nación situarse como el segundo país exportador de cerveza más importante del mundo, y el primero a los Estados Unidos. La industria cervecera mexicana aporta anualmente más de 20 mil millones de pesos por concepto de impuesto especial a la producción. Este impuesto es la tercera parte de los impuestos especiales que se recaudan en el país, si se excluyen aquellas contribuciones especiales provenientes de los combustibles. El consumo nacional de cerveza en México se ha mantenido en 62 litros de cerveza por persona al año. En el mundo, el principal consumidor de cerveza es la República Checa con 189 litros per cápita anual, seguido de Alemania con 131 litros, Inglaterra con 103, EE.UU con 85, España con 66 y Japón con 57. El aumento del consumo se extiende a través de toda la industria de bebidas alcohólicas, incluida la cerveza artesanal. Una de las razones por las que el segmento de la cerveza artesanal ha resultado ser el de más rápido crecimiento, dentro de la industria de la cervecera, es la

marcada tendencia de rejuvenecimiento por parte de los consumidores debido al cambio en sus gustos y preferencias (Alcaráz *et al.*, 2014).

De acuerdo con la CANICERM (2014) (Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta), en México el mercado cervecero se encuentra dominado por dos grandes firmas, las cuales son: Grupo Modelo, propiedad de AB InBev (*Anheuser-Busch InBev N.V./S.A.*) el mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota del mercado mundial próxima al 25%. Esta compañía belgo-brasileña es la dominante en México con 55.9-57% de participación de mercado. Cuauhtémoc Moctezuma (CM), de la transnacional *Heineken International*, empresa holandesa que cuenta con 38-43% de penetración en la industria cervecera en México. Además de las dos ya referidas, debe agregarse que SAB-Miller *Trading Company (South African Breweries - Miller)* es una compañía colombo-sudafricana que surgió por la fusión de *South African Breweries*, *Miller Brewing* en 2002 y Bavaria S.A. en 2005, que ha intentado entrar al mercado mexicano, pero a pesar de sus intentos, los dos grupos dominantes han impedido que sus productos puedan penetrar el mercado mexicano.

Esta cámara reconoce que los últimos quince años, en México han surgido varios pequeños fabricantes de cerveza artesanal. La participación de este segmento ha alcanzado una participación de mercado que va del 0.05 al 1.6%, y el crecimiento de microcerveceros ha sido acelerado porque en nuestro país se incrementa el consumo del producto año con año. Sin embargo en México no existe, a nivel norma, algo que defina a la cerveza artesanal. En prácticamente todo el mundo es comúnmente aceptado que este tipo de bebidas alcohólicas se rija por tres principios importantes: tamaño de producción, ya que tiene que producir menos de seis millones de barriles al año (menos de 100 mil hectolitros); que sea independiente y no pertenezca a otro grupo cervecero; y estar hecha 100 por ciento a base de cereales fermentables.

Uno de los mayores atractivos que tienen las cervezas artesanales se centra en la oportunidad que poseen de conquistar nichos de mercado específicos, nacionales e internacionales, no explorados aún por las grandes cervecerías. Estos nichos de mercado están conformados por personas que buscan un consumo más sofisticado de cerveza no industrializada, producida de manera artesanal, caracterizadas por una necesidad de diferenciación del producto en cuanto a sabor, calidad,

consistencia, cuerpo, variedad y presentación del producto. La identificación de estos nichos ha permitido y fomentado el surgimiento, crecimiento y consolidación de microcerveceros en estados como Aguascalientes, Baja California, Ciudad de México, Jalisco, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Puebla, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo, Sinaloa, Sonora y Veracruz. Los estados, que mayor crecimiento proporcional han presentado en la República Mexicana en los últimos cinco años, en lo referente a producción y comercialización de cerveza artesanal, son Michoacán, Nuevo León, Jalisco, Colima, Estado de México, Puebla, Guanajuato, San Luis Potosí, Querétaro, Aguascalientes y Baja California, con la mayor producción del país.

3.4 Contexto estatal

En el estado de Michoacán de Ocampo, México, se conformó la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), con el objetivo de promocionar el consumo de cerveza artesanal elaborada por microproductores, basándose en la organización de eventos, para posicionar el producto a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional. La CERARMICH A.C., presidida por el Ing. Carlos Alberto Paniagua Aguilar, director general de la productora de cerveza artesanal Tzibalba, se instituyó oficialmente en la ciudad de Morelia el 2 de octubre del 2015, y quedó inicialmente integrada por 30 productores artesanales de distintos tamaños (nano, micro, medianos, grandes), alcances, y volúmenes de producción.

La asociación opera con los objetivos de estandarizar los procesos de producción de la cerveza artesanal, para elevar su calidad y brindar mejores productos a la sociedad; ofrecer asesoría a los productores; ampliar el volumen de compra de insumos por volumen de manera colectiva; incentivar el consumo de cerveza artesanal; organizar y unir al gremio; favorecer el crecimiento, y desarrollo, económico y turístico del estado; promover el desarrollo de proveedores de insumos locales, y vincular a la asociación con organismos empresariales y educativos mediante la investigación científica.

La CERARMICH A.C. dispone de tres niveles de clasificación de sus miembros: tipo A, para los productores y comercializadores de sus productos; tipo B, para los fabricantes de cerveza caseros, y

tipo C, para los *beerlovers* (V.g. centros de consumo, productores sin fines de comercialización, festivales, entre otros), y es la sexta en su tipo en la República Mexicana que se encuentra legalmente constituida, además de las existentes en los estados de Guanajuato, Querétaro, Baja California, Chihuahua y Zacatecas.

La distribución de las sesenta (60) firmas microproductoras de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, es la siguiente: en Ciudad Hidalgo: La Heroica; en Erongaricuaro: Eronari; en Jiquilpan: Libertadores, Ocote *Brewing*, y Xiquilpan; en Lázaro Cárdenas: Cervecería Artesanal de Lázaro Cárdenas, y Cervecería Artesanal del Pacífico; en Morelia: *Berserker*, *Best Brewing*, *Brebaje*, *Brewfus* Cervecería, Casanova, Cervecería Armas, Cervecería Nacional Morelos, Cinco Mulatas, Cueva Santa, *Dante's Beer*, *Dogma*, *Dunkler Engel*, *Gambrinus*, *Invictus*, La Bru, La Emiliana, La Puerca, Maconda, Malora, Maltería y Cervecería del Río, Matasantos, Mauer, Mazátl, Mexmaya, *Moor*, Musas, Mytika, Pecados Capiales, Rastrera, *RB*, *Rising Hop*, *The Bastards Beer Company*, *The Beer Bank*, *The Beer Box*, *The Beer Company*, Tzibalba Cervecería, *Velvet King*, y Xakúa; en Pastor Ortiz: Cervecería La Estación, y Maltería Zurumuato; en Pátzcuaro: Curicaveri; en Tlazazalca: Cervecería Tlazazalca; en Uruapan: *Art Beer*, *Demonio*, *Klot*, La Mulata, La Uruapense, Rodilla del Diablo, Tépoli, y *Zarzabeer*; en Zacapu: Región Purépecha; y, en Zamora: Cervecería *Maverik*, y Cervecería Zamora.

PARTE 3. METODOLOGÍA EMPLEADA

Capítulo 4. Estudio de Caso

El método seleccionado para responder a la pregunta de investigación, lograr el objetivo propuesto, y comprobar la hipótesis establecida (ver la Matriz de Congruencia de la investigación contenida en el anexo 1) es el estudio de caso en la investigación científica.

La elección de la técnica obedece a sus características inherentes, ya que de acuerdo con Martínez (2006) el estudio de caso es una estrategia metodológica dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares mediante su exploración sistemática y profunda, para obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno estudiado. Su mayor fortaleza radica en que permite la medición y el registro de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, los datos pueden ser obtenidos de una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas. Y adicionalmente, éste método ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de los negocios internacionales, estudios de desarrollo tecnológico, e investigaciones sobre problemas sociales.

4.1 Determinación del universo de estudio

El universo de estudio se conforma por las microempresas que elaboran cerveza artesanal en el estado de Michoacán de Ocampo, México, las cuales son sesenta (60) firmas. Adicionalmente se han añadido, por su relevancia con respecto al objeto de estudio de la investigación, tres organizaciones: la Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán A.C. (CERARMICH, A.C.), la Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH, A.C.), y el Festival Internacional de la Cerveza, lo que resulta en un universo de estudio conformado por *sesenta y tres (63) organizaciones*.

4.2 Identificación de las organizaciones objeto de estudio

Llevar a efecto un *censo* supone para esta investigación la mejor alternativa. Considerar a las sesenta y tres organizaciones que conforman el universo de estudio (ver tabla 28 en la página siguiente), significa tener acceso a una vasta cantidad de fuentes diversificadas de evidencia empírica y obtener datos de mayor número de sujetos de estudio, siendo éstos la caracterización del objeto de estudio, para asegurar una mayor validez y confiabilidad de los datos recabados.

Tabla 28. Organizaciones objeto de estudio

TOTAL	LOCALIDAD	ESTADO	MARCA
1	Ciudad Hidalgo	Michoacán	La Heroica
1	Erongaricuaro	Michoacán	Eronari
3	Jiquilpan	Michoacán	1. Libertadores 2. Ocote <i>Brewing</i> 3. Xiquilpan
2	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1. Cervecería Artesanal de Lázaro Cárdenas 2. Cervecería Artesanal del Pacífico
41	Morelia	Michoacán	1. Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán A.C. (CERARMICH, A.C.) 2. Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH, A.C.) 3. Festival Internacional de la Cerveza 4. <i>Berserker</i> 5. <i>Best Brewing</i> 6. <i>Brebaje</i> 7. <i>Brewfus</i> Cervecería 8. Casanova 9. Cervecería Armas 10. Cervecería Nacional Morelos 11. Cinco Mulatas 12. Cueva Santa 13. <i>Dante's Beer</i> 14. <i>Dogma</i> 15. <i>Dunkler Engel</i> 16. <i>Garnbrinus</i> 17. <i>Invictus</i> 18. La Bru 19. La Emiliana 20. La Puerca 21. Maconda 22. Malora 23. Maltería y Cervecería del Río 24. Matasantos 25. Mauer 26. Mazátl 27. Mexmaya 28. <i>Moor</i> 29. Musas 30. Mytika 31. Pecados Capitales 32. Rastrera 33. <i>RB</i> 34. <i>Rising Hop</i> 35. <i>The Bastards Beer Company</i> 36. <i>The Beer Bank</i> 37. <i>The Beer Box</i> 38. <i>The Beer Company</i> 39. Tzibalba Cervecería 40. <i>Velvet King</i> 41. <i>Xakúa</i>
2	Pastor Ortiz	Michoacán	1. Cervecería La Estación 2. Maltería Zuruato
1	Pátzcuaro	Michoacán	Curicaveri
1	Tlazazalca	Michoacán	Cervecería Tlazazalca
8	Uruapan	Michoacán	1. <i>Art Beer</i> 2. Demonio 3. <i>Klot</i> 4. La <i>Mulata</i> 5. La Uruapense 6. Rodilla del Diablo 7. Tépoli 8. <i>Zarzabeer</i>
1	Zacapu	Michoacán	Región Purépecha
2	Zamora	Michoacán	1. Cervecería <i>Maverik</i> 2. Cervecería Zamora
63			

Fuente: Elaboración propia con base en CERARMICH, A.C., 2016; ACERMICH, 2016; ACERMEX, 2016; Cerveceros de México, 2016; SIEM Michoacán, 2016; y, CANIRAC Michoacán, 2016.

4.3 Técnica de muestreo

La técnica de muestro empleada es no aleatoria, denominada *muestreo propositivo*. De acuerdo con Kerlinger *et al.* (2002) este criterio se caracteriza por emplear el juicio del investigador para obtener muestras, suficientes y representativas, del universo.

4.4 Instrumento de recolección de datos

Esta investigación se fundamenta en el método científico, es exploratoria, descriptiva, explicativa, cualitativa, cuantitativa, no experimental y correlacional, porque se identificó el problema de investigación a través de la observación de los fenómenos ocurridos en un contexto específico, a partir de allí se comenzó a describir el problema con base en fuentes teóricas y empíricas, y se pretende que la hipótesis formulada contribuya a la resolútica de la situación problemática (Hernández *et al.*, 2003), mediante un estudio de caso (Martínez, 2006), porque el propósito último es determinar la correlación existente entre las diferentes variables (Rojas, 1997), describir su comportamiento, y la manera en que esas relaciones pueden ser probadas (Kerlinger *et al.*, 2002), en un contexto particular de tiempo y espacio, mediante el estudio de un solo grupo y mediante una observación única (Sierra, 1986).

Con base en lo anterior, la construcción del instrumento de recolección de datos se fundamentó en la *revisión de la literatura*; en la *identificación del objeto y los sujetos de estudio*; la consideración de las *variables dependiente e independientes* de la investigación; y la finalidad de obtener datos, *cuantitativos y cualitativos*, relevantes, significativos y suficientes, susceptibles de ser medidos para asegurar su *validez* (mediante un panel de expertos) y *confiabilidad* (mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach), para ser *analizados y tratados* mediante herramientas de análisis estadístico descriptivo (*de frecuencias y correlación mediante el coeficiente de Pearson*), para lograr el objetivo de la investigación.

El instrumento de recolección datos (ver anexo 3, partes I a VI) emplea la técnica que Sierra (1986) denomina *observación mediante encuesta*. En el instrumento se utilizan el cuestionario simple (*ítems 1 al 25*), la escala sociométrica (*ítems 16 al 22*), la entrevista estructurada (*ítems 24 y 25*), y la entrevista no estructurada de profundidad (Sierra, 1986; Fisher *et al.*, 1996).

De manera más específica, el instrumento de recolección de datos se integra de preguntas abiertas (*ítems* 1, 3, 7, 24 y 25), de administración (*ítems* 1 al 15), de clasificación (*ítems* 1, 4, 6, 7, 8), de investigación (*ítems* 16 al 23), y de control (*ítems* 15 y 22); y cerradas (*ítems* 2, 4 al 6 y del 8 al 23), de escalas de intervalo simple (de evaluación simple o *rating*) (*ítems* 12 y 15), de escalas de evaluación múltiple empleando la escala de Likert (*ítems* 16 al 22), y de jerarquía mediante clasificación (*ítem* 23) (Kerlinger *et al.*, 2002; Sierra, 1986; Rivas, 2004; Fisher *et al.*, 1996).

4.5 Evaluación del instrumento de recolección de datos

La evaluación de la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes cuando su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, se efectuó mediante la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach, la cual se basa en el criterio de que entre mayor es Alfa más confiable es el instrumento. Generalmente se reconoce que un resultado de 0.7, o mayor, es aceptable, no obstante cuanto más se aproxime a su valor máximo de 1, mayor se considera la fiabilidad de la escala. El resultado de la prueba del coeficiente de Alfa de Cronbach del instrumento de recolección de datos, aplicado a noventa y nueve (99) sujetos, se presenta en la tabla 29.

Tabla 29. Prueba de fiabilidad del instrumento de recolección de datos

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	99	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	99	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos	
.998	.998	88	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos.

Para asegurar la validez del instrumento de recolección de datos, que éste mida lo que se supone que debe medir, fue revisado por un panel de expertos constituido por el Dr. Federico González Santoyo, director del proyecto de investigación, la Dra. América Ivonne Zamora Torres, el Dr. Mario Gómez Aguirre, el Dr. Joel Bonales Valencia, y el Dr. Rubén Molina Martínez, sinodales del mismo. Con base en sus comentarios, sugerencias e indicaciones, se generaron las modificaciones pertinentes hasta elaborar una versión del instrumento que fue sometido a una prueba piloto, y con la retroalimentación obtenida, de todas las fuentes referidas, se conformó la versión final del documento (ver anexo 3, partes I a VI).

4.6 Administración del instrumento de recolección de datos

Las observaciones requeridas para conformar el estudio fueron efectuadas mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los asociados de la CERARMICH, A.C., sujetos de investigación, en el periodo comprendido de octubre a diciembre de 2016 en cursos de capacitación y reuniones de la asociación, festivales cerveceros locales y foráneos, y en las instalaciones de las microempresas productoras de cerveza artesanal, locales y foráneas.

4.7 Clasificación de los datos

Una vez que los datos referentes al objeto de estudio han sido recolectados corresponde agruparlos y presentar las sumas o totales obtenidos en la tabulación de los mismos de manera conjunta y ordenada. El objetivo es reflejar, previa su diferenciación, la dimensión colectiva de los datos recabados en la observación y con ello poner de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias de los fenómenos observados mediante la sistematización de los resultados al ofrecer una visión numérica, sintética y global del fenómeno estudiado y de las relaciones entre sus distintos aspectos (Sierra, 1986).

4.7.1 Datos obtenidos de la sección A del instrumento de recolección de datos

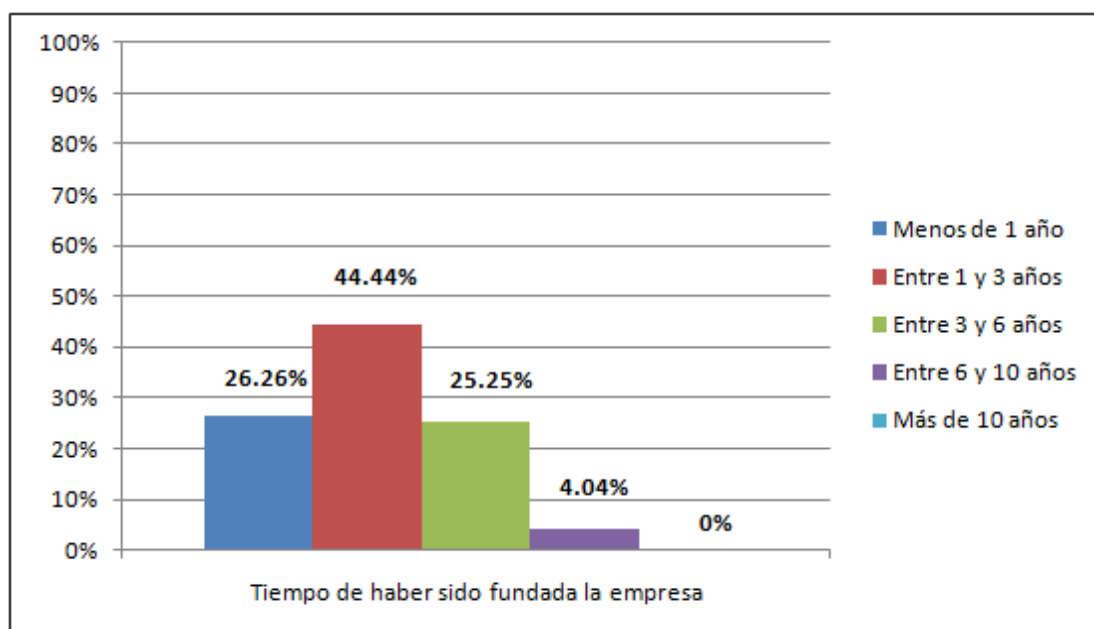
La sección A del instrumento de recolección de datos (ver anexo 3) se integra por quince (15) *ítems*, los cuales se denominan de administración y de clasificación porque tienen la finalidad de recabar datos generales de las organizaciones observadas mediante encuesta. Los hallazgos resultantes se presentan a continuación.

Ítem 1. En este espacio se solicitó a los participantes que refirieran el nombre de la empresa a la que pertenecen y la localidad en que opera con la finalidad de identificarlas y referenciarlas. El total de organizaciones objeto de estudio son sesenta y tres (63) y los sujetos participantes son noventa y nueve (99), quienes participaron en diferentes proporciones. Adicionalmente puede destacarse como un detalle relevante la identificación de la elevada concentración relativa de de microfirms elaboradoras de cerveza artesanal en la ciudad de Morelia, Michoacán, cuyo total asciende a treinta y ocho unidades.

Las organizaciones, municipio y estado en que operan, número de trabajadores, y el porcentaje relativo de participación de cada una de ellas en la investigación, se presentan en la tabla 30 (página siguiente).

Ítem 2. El tiempo correspondiente al inicio de operaciones de las organizaciones observadas mediante encuesta se presenta en el gráfico 1. Como puede apreciarse, destaca el hecho de que ninguna de las firmas objeto de estudio supera los diez años de existencia debido a que a todas corresponden a microempresas de relativamente reciente creación.

Gráfico 1. Tiempo de haber sido fundada la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 30. Organizaciones observadas mediante encuesta

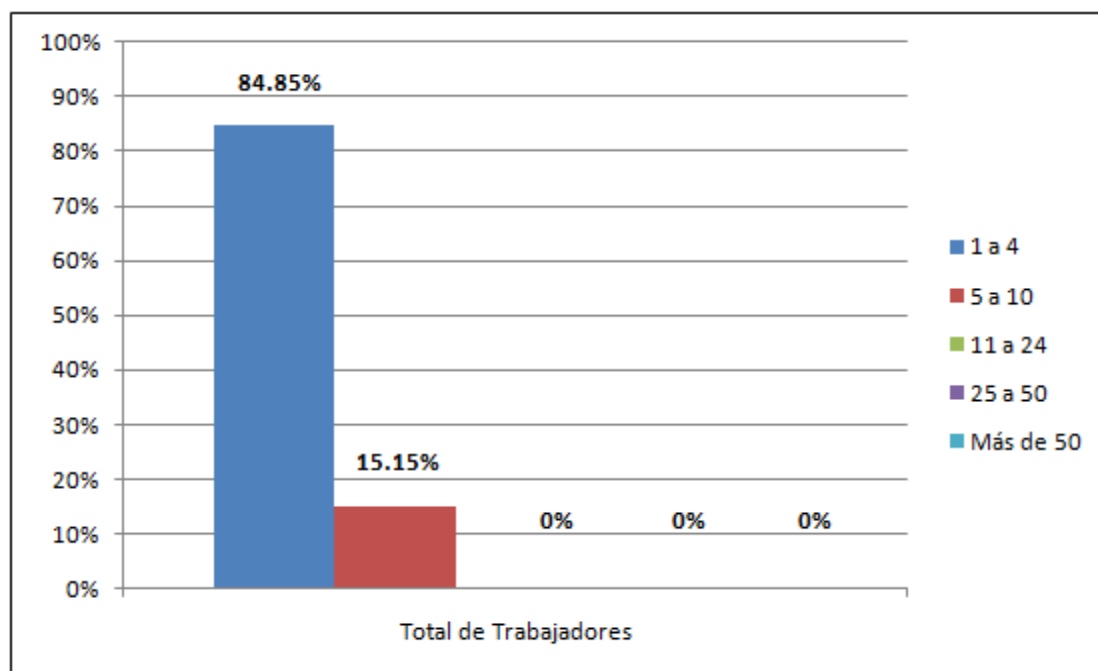
	Organización	Municipio	Estado	Número de Participantes	% de Participación
1	Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán A.C. (CERARMICH, A.C.)	Morelia	Michoacán	2	2.02%
2	Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH, A.C.)	Morelia	Michoacán	2	2.02%
3	Festival Internacional de la Cerveza	Morelia	Michoacán	2	2.02%
4	<i>Berserker</i>	Morelia	Michoacán	1	1.01%
5	<i>Best Brewing</i>	Morelia	Michoacán	2	2.02%
6	Brebaje	Morelia	Michoacán	1	1.01%
7	<i>Brewfus</i> Cervecería	Morelia	Michoacán	2	2.02%
8	Casanova	Morelia	Michoacán	1	1.01%
9	Cervecería Armas	Morelia	Michoacán	1	1.01%
10	Cervecería Nacional Morelos	Morelia	Michoacán	2	2.02%
11	Cinco Mulatas	Morelia	Michoacán	3	3.03%
12	Cueva Santa	Morelia	Michoacán	1	1.01%
13	<i>Dante's Beer</i>	Morelia	Michoacán	2	2.02%
14	Dogma	Morelia	Michoacán	2	2.02%
15	<i>Dunkler Engel</i>	Morelia	Michoacán	3	3.03%
16	<i>Gambrinus</i>	Morelia	Michoacán	1	1.01%
17	<i>Invictus</i>	Morelia	Michoacán	1	1.01%
18	La Bru	Morelia	Michoacán	3	3.03%
19	La Emiliana	Morelia	Michoacán	2	2.02%
20	La Puerca	Morelia	Michoacán	1	1.01%
21	Maconda	Morelia	Michoacán	1	1.01%
22	Malora	Morelia	Michoacán	2	2.02%
23	Maltería y Cervecería del Río	Morelia	Michoacán	4	4.04%
24	Matasantos	Morelia	Michoacán	3	3.03%
25	Mauer	Morelia	Michoacán	1	1.01%
26	Mazatl	Morelia	Michoacán	1	1.01%
27	Mexmaya	Morelia	Michoacán	2	2.02%
28	<i>Moor</i>	Morelia	Michoacán	1	1.01%
29	Musas	Morelia	Michoacán	2	2.02%
30	Mytika	Morelia	Michoacán	1	1.01%
31	Pecados Capitales	Morelia	Michoacán	3	3.03%
32	Rastrera	Morelia	Michoacán	3	3.03%
33	<i>RB</i>	Morelia	Michoacán	1	1.01%
34	<i>Rising Hop</i>	Morelia	Michoacán	2	2.02%
35	<i>The Bastards Beer Company</i>	Morelia	Michoacán	2	2.02%
36	<i>The Beer Bank</i>	Morelia	Michoacán	2	2.02%
37	<i>The Beer Box</i>	Morelia	Michoacán	3	3.03%
38	<i>The Beer Company</i>	Morelia	Michoacán	2	2.02%
39	Tzibalba Cervecería	Morelia	Michoacán	2	2.02%
40	<i>Velvet King</i>	Morelia	Michoacán	1	1.01%
41	Xakúa	Morelia	Michoacán	2	2.02%
42	La Heroíca	Cd. Hidalgo	Michoacán	1	1.01%
43	Eronari	Erongaricuaró	Michoacán	1	1.01%
44	Libertadores	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
45	<i>Ocoté Brewing</i>	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
46	Xiquilpan	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
47	Cervecería Artesanal de Lázaro Cárdenas	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1	1.01%
48	Cervecería Artesanal del Pacífico	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1	1.01%
49	Cervecería La Estación	Pastor Ortiz	Michoacán	1	1.01%
50	Maltería Zuruamato	Pastor Ortiz	Michoacán	2	2.02%
51	Curicaveri	Pátzcuaro	Michoacán	1	1.01%
52	Cervecería Tlazazalca	Tlazazalca	Michoacán	1	1.01%
53	<i>Art Beer</i>	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
54	Demonio	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
55	<i>Klot</i>	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
56	La Mulata	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
57	La Uruapense	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
58	Rodilla del Diablo	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
59	Tépoli	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
60	<i>Zarzabeer</i>	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
61	Región Purépecha	Zacapu	Michoacán	1	1.01%
62	Cervecería <i>Maverik</i>	Zamora	Michoacán	1	1.01%
63	Cervecería Zamora	Zamora	Michoacán	1	1.01%
				99	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 3. Entre los puestos que ocupan los sujetos observados mediante encuesta se identifican los siguientes: Presidente y Directora Administrativa de la Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH, A.C.), Presidente de la Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH), Director del Festival Internacional de la Cerveza, dueños, socios, presidentes, directores generales, gerentes de marca, producción, mercadotecnia, ventas, almacén, promoción, gestión comercial y de control de calidad, maestros cerveceros y sus asistentes, cocineros, auxiliares administrativos, ayudantes generales y empleados.

Ítem 4. El total de organizaciones que conforman el objeto de estudio de la investigación y que fueron observadas mediante encuesta cuentan con uno y hasta diez trabajadores (ver gráfico 2), situación que coincide con lo establecido por la S.E. (2015) y su clasificación de las empresas mexicanas al señalar que las microempresas, independientemente del sector económico al que pertenezcan, cuentan con un total de hasta diez trabajadores.

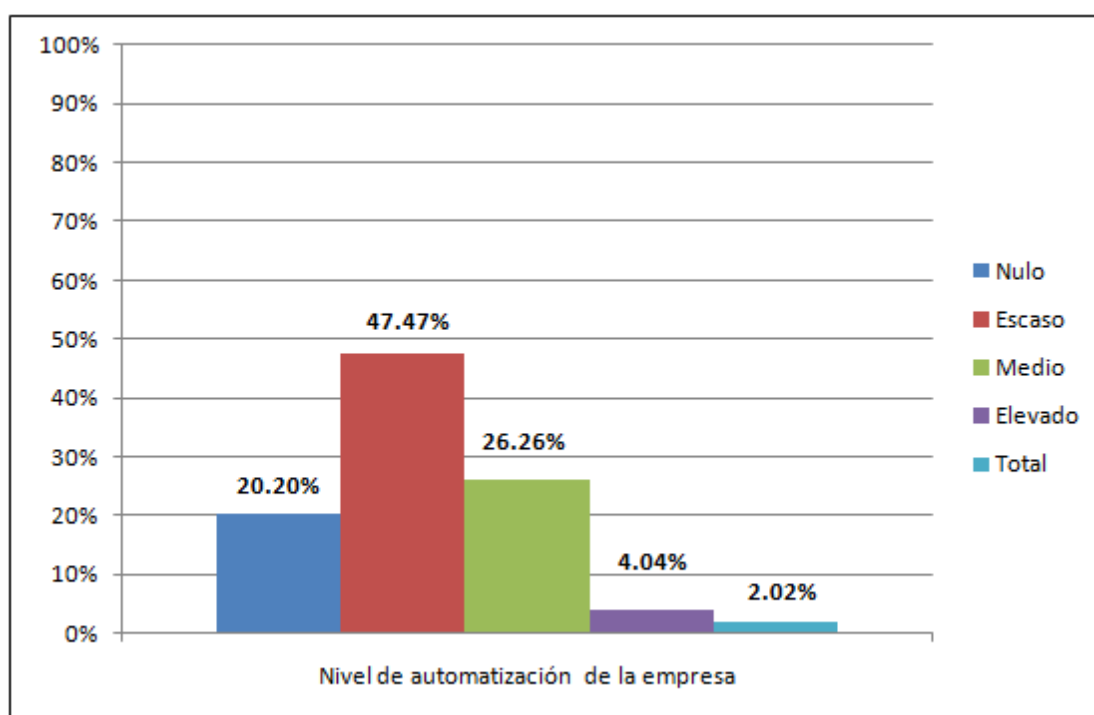
Gráfico 2. Número total de trabajadores que laboran en la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 5. El nivel de automatización con que operan las organizaciones observadas mediante encuesta se presenta en el gráfico 3. Con respecto a este rubro, cabe destacar que algunos de los emprendedores-empresarios, directores de las organizaciones objeto de estudio, externan que la automatización de los procesos de producción no es requerida, particularmente en la elaboración de productos artesanales como la cerveza, porque al hacerlo el bien resultante pierde su valor intrínseco y sus cualidades distintivas, las cuales son fuente de las ventajas competitivas con que operan. Adicionalmente señalan que al considerar la industria a la que pertenecen, existen ciertas áreas operativas en que conviene automatizar las actividades, no obstante coinciden en destacar que la inversión requerida en maquinaria, equipo, herramientas, e instrumental suele ser sustancial.

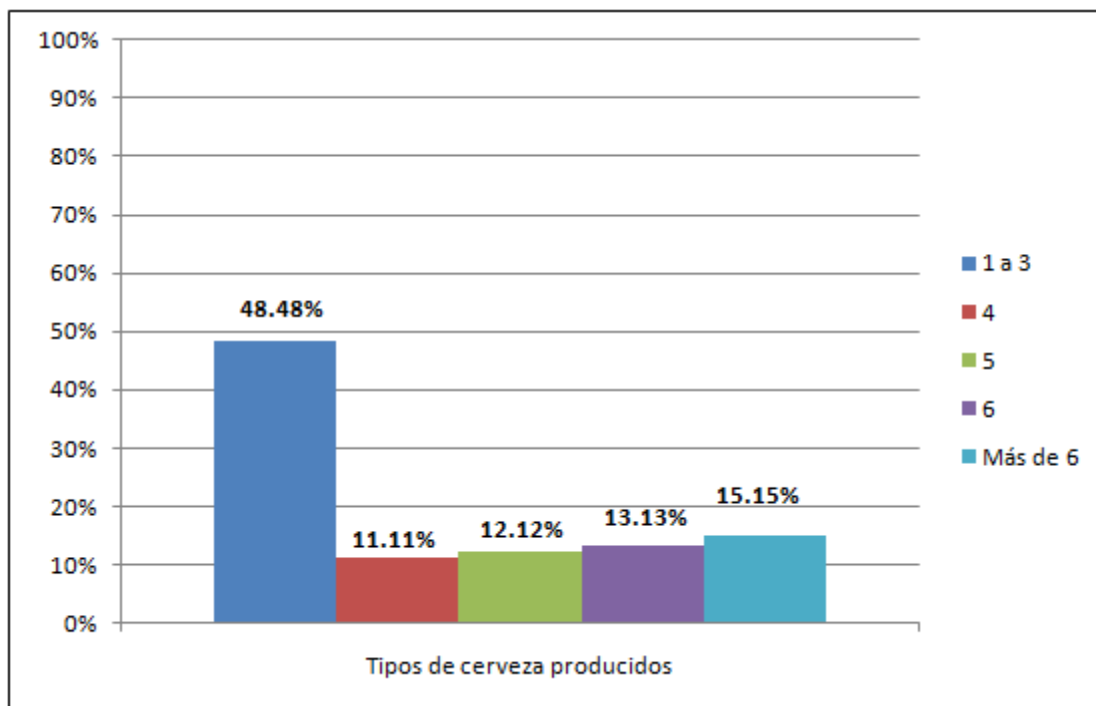
Gráfico 3. Nivel de automatización de los procesos productivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 6. Las microempresas productoras de cerveza artesanal poseen la ventaja de desarrollar relaciones más cercanas con sus clientes y, en consecuencia, recibir mayor retroalimentación en cuanto a gustos y preferencias de éstos se refiere. Con base en esta información las firmas diversifican su producción como se muestra en el gráfico 4 (página siguiente).

Gráfico 4. Tipos de cerveza producidos

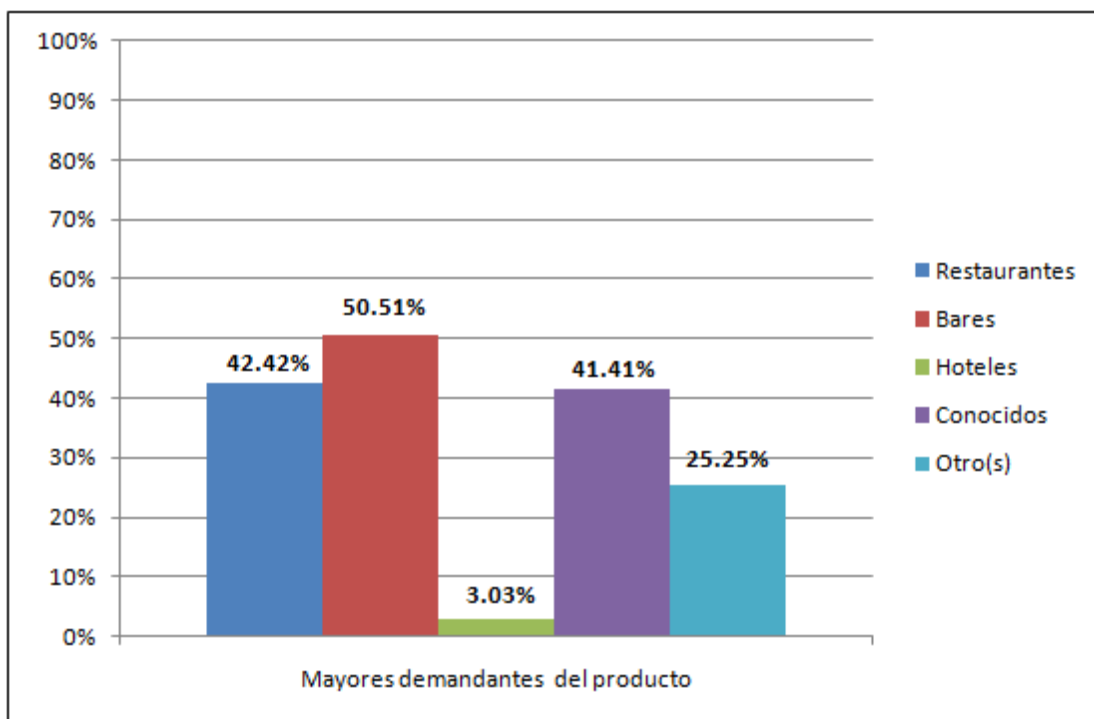


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 7. Los productos mejor posicionados, de las empresas observadas mediante encuesta, corresponden a las cervezas de estilo/tipo: *American Pale Ale*, *APA*, *APA (Jengibre)*, *APA Maracuya*, *Stout*, *Belgian Golden Strong*, *Black IPA*, *Braufactum*, *Brownze* (cerveza oscura), *Cerveza de trigo Tipo Hefe-Weizen*, *Cerveza Oscura*, *Cervezas Michoacanas*, *Fauna*, *Imperial Stout*, *Indian Pale Ale*, *IIPA*, *Irish Red*, *Irish Red Ale*, *Lágrimas Negras*, *Mexmaya Lager Pilsner*, *Mulatt Porter*, *Obscuras*, *PAI*, *Porter*, *Porter Chocolate*, *Porter Dante's*, *Ramuri*, *Robust Porter*, *Santa María Ale (Summer Ale Herbal)*, *Servicio*, *Sienvo - Belgian Style*, *Stout de Café de Olla* y *Xakúa Café de Olla* y, en algunos casos, trascendió que el bien mejor posicionado corresponde al servicio brindado por la firma.

Ítem 8. Los canales de comercialización empleados por las empresas observadas mediante encuesta se presentan en el gráfico 5 (página siguiente). De manera complementaria, los sujetos observados mediante encuesta señalan que otros canales empleados por sus empresas para comercializar sus productos son boutiques de cerveza, otros cerveceros, detallistas, distribuidores, expos-cerveceras, y festivales gastronómicos-cerveceros.

Gráfico 5. Mayores demandantes del producto



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

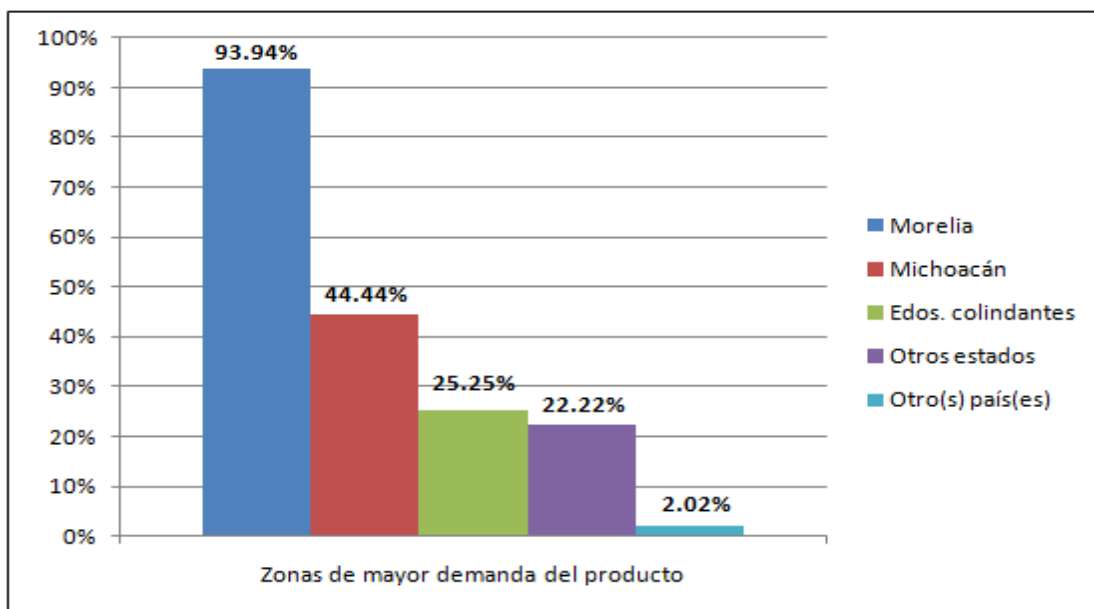
Ítem 9. Los territorios que muestran mayor demanda de los productos elaborados por las empresas observadas mediante encuesta se presentan en el gráfico 6 (página siguiente).

De manera más específica, en la ciudad de Morelia, Michoacán de Ocampo, México, la demanda se localiza en la zona centro, en las colonias Chapultepec, norte y sur, Xangari, Felicitas del Río, Tres Marías, Altozano y 18 de Mayo.

En el estado de Michoacán corresponde a los municipios de Cherán, Erongaricuaró, La Piedad, Lázaro Cárdenas, Morelia, Pátzcuaro, Quiroga, Tarímbaro, Tlazazalca, Uruapan, Zacapu y Zamora.

En los estados colindantes se encuentran Colima, Estado de México, Guanajuato, Jalisco y Querétaro. En otros estados se incluyen Aguascalientes, Baja California (zona norte), Campeche, Ciudad de México (CDMX), Nuevo León y Veracruz. Y, finalmente, en otros países se identifican Canadá y Singapur.

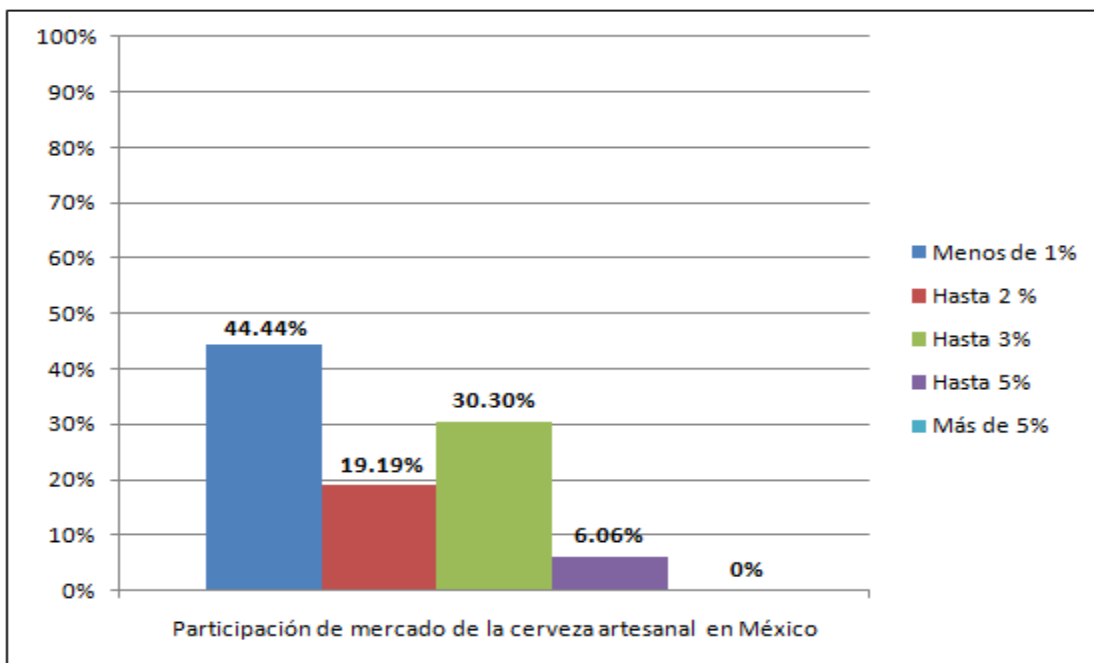
Gráfico 6. Zonas de mayor demanda del producto



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 10. El porcentaje de participación del mercado de las microempresas productoras de cerveza artesanal se presenta en el gráfico 7.

Gráfico 7. Participación de mercado de la cerveza artesanal en México

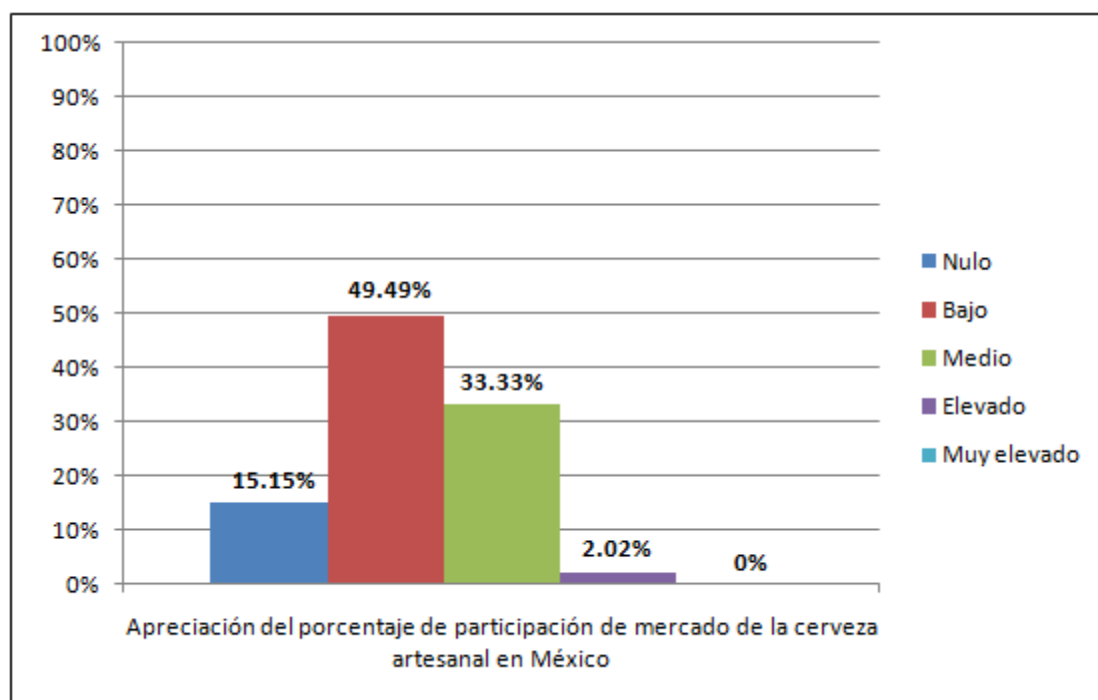


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

La participación de mercado constituye un dato relevante para el análisis de la situación actual de la industria microcervecera estatal, razón por la que se les solicitó a los sujetos observados mediante encuesta que señalaran, con base en su experiencia y conocimiento, cuál es la perspectiva que tienen en cuanto a la participación de su producto en la actualidad. Las respuestas proporcionados por los participantes, con respecto a este importante aspecto, resultaron ser coincidentes con la información de la CANICERM (Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta) (2014), que establece el porcentaje de participación del mercado de la industria cervecera artesanal entre 0.05 y 1.6%.

Ítem 11. Una vez que los sujetos observados mediante encuesta proporcionaron el porcentaje de participación de mercado de la industria cervecera artesanal se considera conveniente también determinar la perspectiva apreciativa de los encuestados con respecto a su situación actual. Como puede apreciarse, cerca del 50% de ellos considera que la participación de mercado de la industria a la que pertenecen se considera más bien baja, lo que de acuerdo con su opinión representa una oportunidad para diseñar e implementar estrategias orientadas a mejorar el posicionamiento de sus productos a nivel local, regional, estatal, nacional, e internacional (ver gráfico 8).

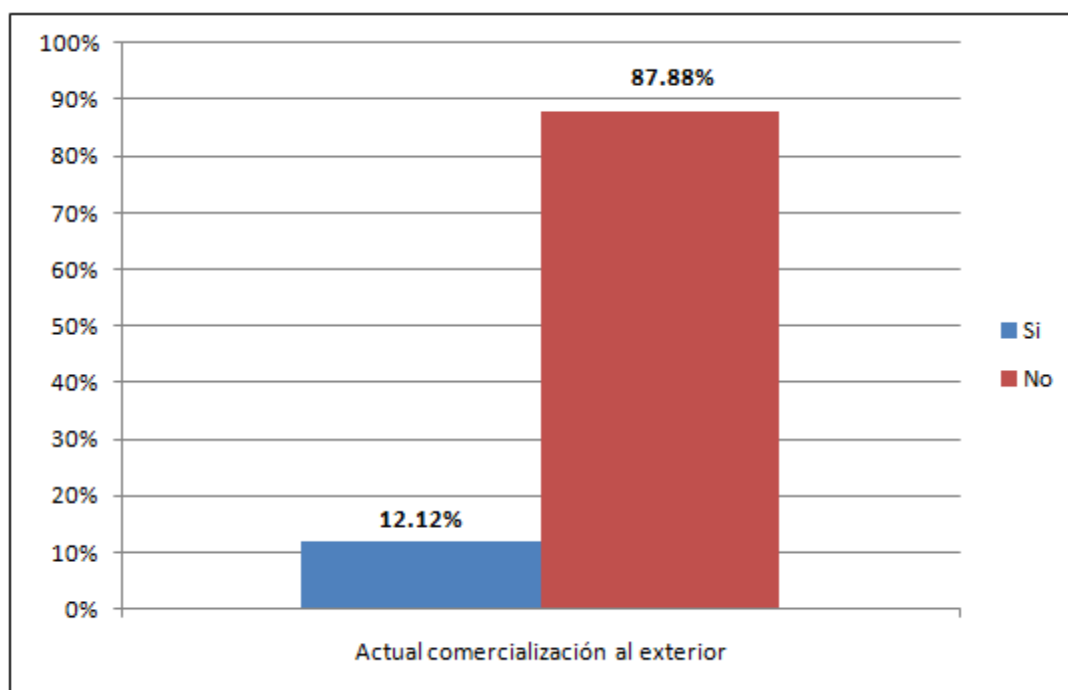
Gráfico 8. Apreciación del porcentaje de participación de mercado de la cerveza artesanal en México



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 12. El objeto de estudio de la investigación se conforma de sesenta y tres firmas michoacanas microproductoras y comercializadoras de cerveza artesanal, y el objetivo es determinar cuáles son las principales variables requeridas para conformar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de las referidas microempresas. Para ello, conviene determinar si existen organizaciones que actualmente comercializan sus productos más allá de nuestras fronteras nacionales. Como se muestra en el gráfico 9, el 87.88% de las organizaciones participantes, correspondiente a cincuenta y cinco (55) firmas, actualmente no comercializan sus productos en los mercados internacionales, mientras que el 12.12%, correspondiente a ocho (8) microempresas (63), si lo hace. Esta identificación induce a concentrar la atención en las microfirms involucradas actualmente en los negocios internacionales con la finalidad de identificar las razones que las estimuló a hacerlo, las estrategias que han implementado para conseguirlo, quién o quienes han sido los encargados de formularlas, implementarlas y evaluarlas, qué proceso ha seguido su internacionalización, cuáles han sido las principales barreras que tuvieron que sortear, qué resultados han obtenido, cuáles han sido los costos en que han incurrido, los beneficios que han obtenido, y cuáles son los conocimientos, tácitos y explícitos, que pueden aplicarse con el resto de microfirms.

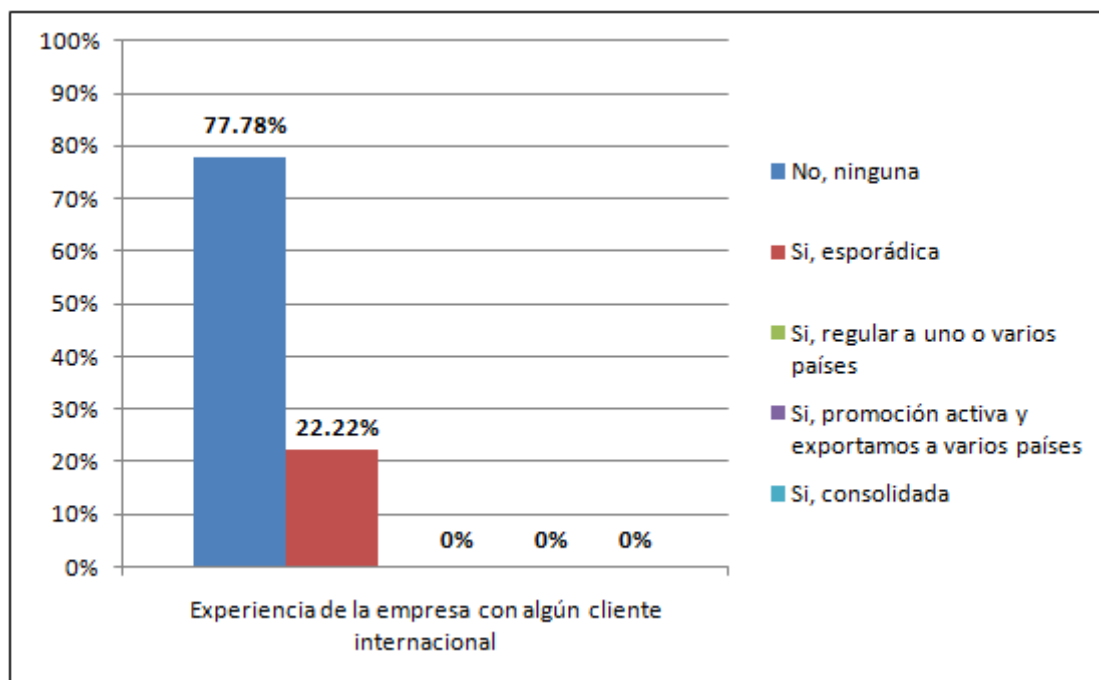
Gráfico 9. Comercialización actual del producto en los mercados internacionales



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 13. Después de determinar la cantidad de firmas que actualmente comercializan sus productos en los mercados extranjeros, conviene conocer el grado o nivel de experiencia que éstas poseen con clientes internacionales. Un dato relevante, y consistente con las respuestas obtenidas en el ítem 12, es que el 77.78% (49 firmas) no poseen ninguna experiencia, mientras que el 22.22% (14) si posee algún nivel de experiencia con clientes internacionales (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Experiencia de la empresa con clientes internacionales

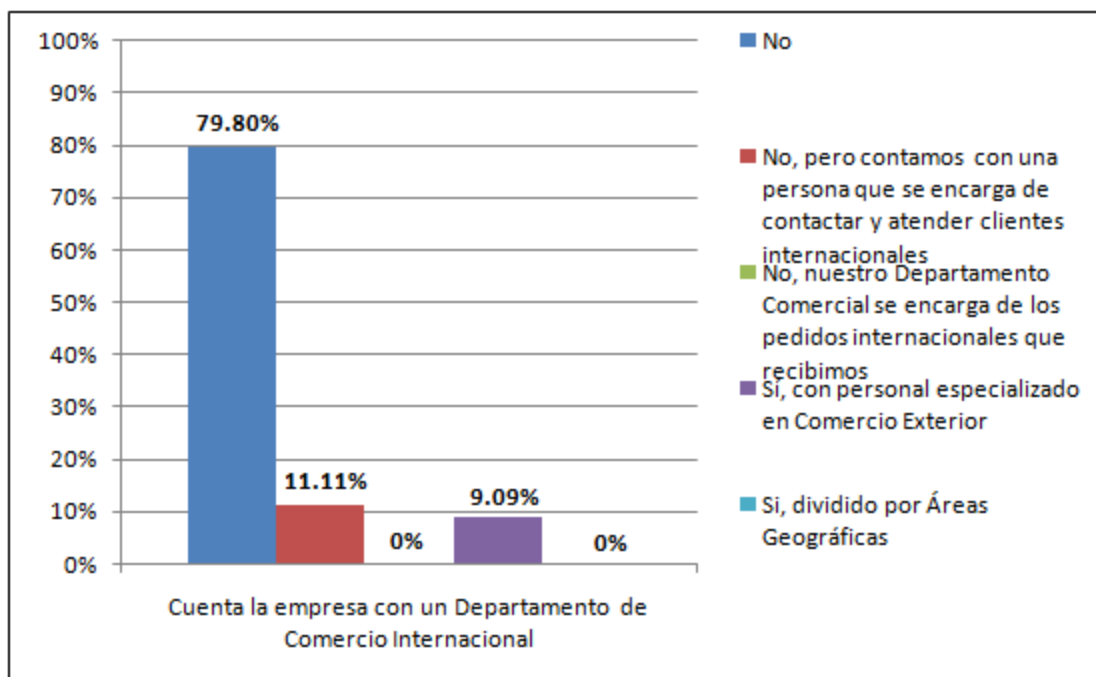


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 14. El medio idóneo para generar relaciones y atender a los clientes extranjeros es la conformación de un departamento de comercio internacional. Considerando con antelación que alguna de las firmas observadas mediante encuesta participara en el comercio internacional, se consideró conveniente conocer cuál es la forma mediante la cual lo hacen. En el gráfico 11 (página siguiente), puede apreciarse que el 79.80% (50 firmas) no cuentan con un departamento de comercio internacional porque no tienen la necesidad de él por el momento, el 11.11% de las empresas (7) no cuentan con este departamento, sin embargo existe en la organización personal encargado de atender a los clientes extranjeros y las ventas al exterior, y solamente el 9.09% de ellas (6) cuenta con esta área funcional donde existe personal especializado en comercio exterior. Debe agregarse que los

encuestados, pertenecientes a organizaciones que comercializan su producto en el extranjero, señalaron que las ventas que suelen efectuar generalmente obedecen a pedidos de connacionales, y que generalmente toda la comercialización se lleva a efecto mediante actividades de exportación.

Gráfico 11. La empresa y el departamento de comercio internacional



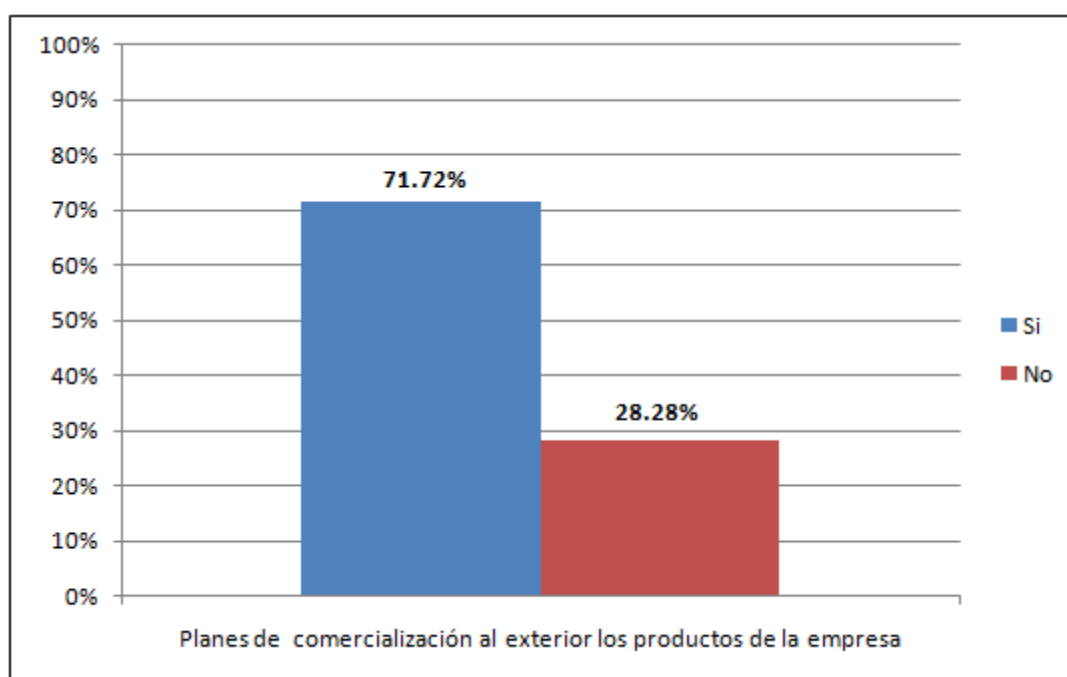
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 15. En este apartado se busca determinar la prospectiva de los participantes, observados mediante encuesta, para establecer si en sus planes futuros y estrategias empresariales se considera la comercialización de sus productos en los mercados internacionales (ver gráfico 12 en la página siguiente).

Con base en las respuestas obtenidas en este ítem, puede determinarse que los sujetos observados mediante encuesta pertenecientes al 71.72% de las firmas (45), muestran una postura de apertura y consideración de integrar en sus planes estratégicos la comercialización de sus productos en los mercados internacionales porque consideran que en otros países se valora y aprecia más el producto que ellos elaboran, pueden establecerse precios más competitivos, y puede aprovecharse el posicionamiento mundial de la cerveza mexicana, a pesar de ser producción industrial.

Los sujetos de investigación pertenecientes al 28.28% de organizaciones restantes (18) no contemplan la internacionalización dentro de sus planes estratégicos porque, con base en lo comentado en la entrevista a profundidad, argumentan que el porcentaje de participación de mercado de la industria cervecera artesanal en nuestro país es muy reducido aún, agregan que el mercado local, regional, estatal, y nacional, no ha sido explotado con suficiencia, y que existe la posibilidad de incrementar las ventas en nuestro país sin exponer sus operaciones a los riesgos, costos y desafíos inherentes a la comercialización internacional.

Gráfico 12. Planes de comercialización al exterior de los productos de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

4.7.2 Datos obtenidos de la sección B del instrumento de recolección de datos

La Sección B del instrumento de recolección de datos se conforma por los *ítems* de investigación, 16 al 25, con la finalidad de recabar los datos que coadyuvarán a lograr el objetivo del presente estudio. Los datos obtenidos se presentan a continuación.

Las distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores de la investigación se presentan en la tabla 31, partes I, II, y III (páginas siguientes).

Tabla 31. Parte I. Distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores

		Media	1 - Menos importante		2 - Algo importante		3 - Medianamente importante		4 - Importante		5 - Muy importante		Total	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
Variable dependiente	Internacionalización	3.47	2	2.0%	13	13.1%	38	38.4%	28	28.3%	18	18.2%	99	100%
Variables independientes	Atributos del emprendedor internacional	4.48	5	5.1%	3	3.0%	6	6.1%	10	10.1%	75	75.8%	99	100%
	Mercado objetivo	4.17			11	11.1%	13	13.1%	23	23.2%	52	52.5%	99	100%
	Ventajas competitivas	4.05	6	6.1%	6	6.1%	19	19.2%	14	14.1%	54	54.5%	99	100%
	Modo de entrada	3.79	11	11.1%	12	12.1%	14	14.1%	12	12.1%	50	50.5%	99	100%
	Financiamiento	3.57	20	20.2%	10	10.1%	14	14.1%	4	4.0%	51	51.5%	99	100%
	Promoción	3.46	24	24.2%	10	10.1%	8	8.1%	10	10.1%	47	47.5%	99	100%
Dimensiones de la variable atributos del emprendedor internacional	Habilidades técnicas	4.47					16	16.2%	20	20.2%	63	63.6%	99	100%
	Habilidades conceptuales	4.33	2	2.0%			15	15.2%	28	28.3%	54	54.5%	99	100%
	Habilidades humanas	4.24	5	5.1%	3	3.0%	13	13.1%	20	20.2%	58	58.6%	99	100%
Indicadores de la dimensión habilidades técnicas	Capacidad de aprendizaje	4.64					4	4.0%	28	28.3%	67	67.7%	99	100%
	Capacidad de gestión efectiva	4.47	2	2.0%	3	3.0%	9	9.1%	17	17.2%	68	68.7%	99	100%
	Capacidad de negociación	4.37	5	5.1%			6	6.1%	30	30.3%	58	58.6%	99	100%
	Manejo de las TIC's	4.37	5	5.1%			11	11.1%	20	20.2%	63	63.6%	99	100%
	Formación profesional	4.02			10	10.1%	23	23.2%	21	21.2%	45	45.5%	99	100%
	Dominio de idiomas extranjeros	3.93	8	8.1%	6	6.1%	21	21.2%	14	14.1%	50	50.5%	99	100%
	Experiencia en negocios internacionales	3.45	13	13.1%	11	11.1%	27	27.3%	14	14.1%	34	34.3%	99	100%
Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales	Capacidad de toma de decisiones	4.60					9	9.1%	22	22.2%	68	68.7%	99	100%
	Iniciativa	4.55					10	10.1%	25	25.3%	64	64.6%	99	100%
	Actitud positiva ante el riesgo	4.55					7	7.1%	31	31.3%	61	61.6%	99	100%
	Creatividad	4.45					18	18.2%	18	18.2%	63	63.6%	99	100%
	Tolerancia a la ambigüedad	4.23			2	2.0%	23	23.2%	24	24.2%	50	50.5%	99	100%
Indicadores de la dimensión habilidades humanas	Trabajo en equipo	4.60					9	9.1%	22	22.2%	68	68.7%	99	100%
	Motivación	4.43			2	2.0%	15	15.2%	20	20.2%	62	62.6%	99	100%
	Liderazgo	4.38	2	2.0%			13	13.1%	27	27.3%	57	57.6%	99	100%
	Inteligencia emocional	4.38	2	2.0%	2	2.0%	14	14.1%	19	19.2%	62	62.6%	99	100%
Dimensiones de la variable mercado objetivo	Criterio psicológico	4.16			8	8.1%	13	13.1%	33	33.3%	45	45.5%	99	100%
	Criterio físico	3.99	5	5.1%	4	4.0%	21	21.2%	26	26.3%	43	43.4%	99	100%
	Criterio económico	3.94	6	6.1%	6	6.1%	20	20.2%	23	23.2%	44	44.4%	99	100%
Indicadores de la dimensión criterio psicológico	Deseos	4.60					6	6.1%	28	28.3%	65	65.7%	99	100%
	Preferencias	4.58			2	2.0%	7	7.1%	22	22.2%	68	68.7%	99	100%
	Gustos	4.53					7	7.1%	33	33.3%	59	59.6%	99	100%
	Cultura	4.48			4	4.0%	7	7.1%	25	25.3%	63	63.6%	99	100%
	Hábitos	4.25			6	6.1%	17	17.2%	22	22.2%	54	54.5%	99	100%
	Necesidades	4.25	3	3.0%	4	4.0%	9	9.1%	32	32.3%	51	51.5%	99	100%

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 31. Parte II. Distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores

		Media	1 - Menos importante		2 - Algo importante		3 - Medianamente importante		4 - Importante		5 - Muy importante		Total	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
Indicadores de la dimensión criterio físico	Costo de traslado/embarque	4.52	2	2.0%			7	7.2%	26	26.3%	64	64.6%	99	100%
	Vías de transporte disponibles	4.40	2	2.0%	3	3.0%	9	9.1%	24	24.2%	61	61.6%	99	100%
	Distancia	4.34	2	2.0%	2	2.0%	13	13.1%	25	25.3%	57	57.6%	99	100%
	Condiciones de entrada	4.30	2	2.0%			21	21.2%	19	19.2%	57	57.6%	99	100%
	Localización	4.24	2	2.0%	3	3.0%	16	16.2%	26	26.3%	52	52.5%	99	100%
Indicadores de la dimensión criterio económico	Poder adquisitivo	4.41	5	5.1%			13	13.1%	12	12.1%	69	69.7%	99	100%
	Destino del gasto	4.29	5	5.1%	2	2.0%	8	8.1%	28	28.3%	56	56.6%	99	100%
Dimensiones de la variable ventajas competitivas	Calidad	4.62	5	5.1%	3	3.0%			9	9.1%	82	82.8%	99	100%
	Tecnología	4.07	3	3.0%	8	8.1%	16	16.2%	24	24.2%	48	48.5%	99	100%
	Precio	4.02	8	8.1%	5	5.1%	19	19.2%	12	12.1%	55	55.6%	99	100%
Indicadores de la dimensión calidad	Calidad de uso	4.72					3	3.0%	22	22.2%	74	74.7%	99	100%
	Calidad de diseño	4.68	3	3.0%					20	20.2%	76	76.8%	99	100%
	Calidad de conformidad	4.67					5	5.1%	23	23.2%	71	71.7%	99	100%
Indicadores de la dimensión tecnología	Capacidad productiva	4.69					5	5.1%	21	21.2%	73	73.7%	99	100%
	Nivel de automatización	3.99	5	5.1%	15	15.2%	6	6.1%	23	23.2%	50	50.5%	99	100%
Indicadores de la dimensión precio	Precio de demanda	4.30	1	1.0%			18	18.2%	29	29.3%	51	51.5%	99	100%
	Precio de oferta	4.14			3	3.0%	22	22.2%	32	32.3%	42	42.4%	99	100%
	Precio de mercado	4.02	8	8.1%	7	7.1%	11	11.1%	22	22.2%	51	51.5%	99	100%
Dimensiones de la variable modo de entrada	Trayectoria exportadora	3.71	9	9.1%	20	20.2%	12	12.1%	8	8.1%	50	50.5%	99	100%
	Desplazamiento de la capacidad productiva	3.28	13	13.1%	14	14.1%	29	29.3%	18	18.2%	25	25.3%	99	100%
	Cesión de la ventaja	3.15	20	20.2%	18	18.2%	20	20.2%	9	9.2%	32	32.3%	99	100%
Indicadores de la dimensión trayectoria exportadora	Exportación	3.74	9	9.1%	8	8.1%	23	23.2%	19	19.2%	40	40.4%	99	100%
	Establecimiento de filial(es) en el extranjero	3.53	13	13.1%	18	18.2%	13	13.1%	14	14.1%	41	41.4%	99	100%
Indicadores de la dimensión desplazamiento de la capacidad productiva	Establecimiento de empresa(s) conjunta(s)	3.64	6	6.1%	9	9.1%	33	33.3%	18	18.2%	33	33.3%	99	100%
	Establecimiento de planta(s) en el exterior (IED)	3.38	15	15.2%	15	15.2%	19	19.2%	17	17.2%	33	33.3%	99	100%
Indicadores de la dimensión cesión de la ventaja	Franquicias	3.16	16	16.2%	17	17.2%	21	21.2%	25	25.3%	20	20.2%	99	100%
	Cesión de derechos	3.09	15	15.2%	24	24.2%	15	15.2%	27	27.3%	18	18.2%	99	100%
	Licencias	2.88	28	28.3%	12	12.1%	21	21.2%	20	20.2%	18	18.2%	99	100%
Dimensiones de la variable financiamiento	Capacidad de pago	4.43	2	2.0%	6	6.1%	2	2.0%	26	26.3%	63	63.6%	99	100%
	Origen	3.74	14	14.1%	9	9.1%	10	10.1%	22	22.2%	44	44.4%	99	100%
	Condiciones	3.74	14	14.1%	5	5.1%	16	16.2%	22	22.2%	42	42.4%	99	100%

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 31. Parte III. Distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores

		Media	1 - Menos importante		2 - Algo importante		3 - Medianamente importante		4 - Importante		5 - Muy importante		Total	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
Indicadores de la dimensión capacidad de pago	Periodo de recuperación de la inversión	4.54	2	2.0%	2	2.0%	4	4.0%	24	24.2%	67	67.7%	99	100%
	Rentabilidad sobre la inversión	4.38	2	2.0%	4	4.0%	7	7.1%	27	27.3%	59	59.6%	99	100%
	Flujos netos de efectivo	4.31	2	2.0%	5	5.1%	8	8.1%	29	29.3%	55	55.6%	99	100%
Indicadores de la dimensión origen	Clientes	4.10	7	7.1%	3	3.0%	18	18.2%	16	16.2%	55	55.6%	99	100%
	Instituciones financieras públicas	4.06	7	7.1%	4	4.0%	18	18.2%	17	17.2%	53	53.5%	99	100%
	Proveedores	3.82	7	7.1%	12	12.1%	19	19.2%	15	15.2%	46	46.5%	99	100%
	Patrocinios	3.82	9	9.1%	6	6.1%	20	20.1%	23	23.2%	41	41.4%	99	100%
	Constitución de sociedad	3.66	11	11.1%	12	12.1%	15	15.2%	23	23.2%	38	38.4%	99	100%
	Otras fuentes	3.37	18	18.2%	6	6.1%	23	23.2%	25	25.3%	27	27.3%	99	100%
	Venta de activos	3.22	16	16.2%	9	9.1%	34	34.3%	17	17.2%	23	23.2%	99	100%
	Renta de activos	3.16	9	9.1%	26	26.3%	31	31.3%	6	6.1%	27	27.3%	99	100%
Indicadores de la dimensión condiciones	Instituciones financieras privadas	2.83	27	27.3%	11	11.1%	30	30.3%	14	14.1%	17	17.2%	99	100%
	Costo	4.07	7	7.1%	6	6.1%	15	15.2%	16	16.2%	55	55.6%	99	100%
	Plazo	3.97	7	7.1%	6	6.1%	17	17.2%	22	22.2%	47	47.5%	99	100%
	Monto	3.91	5	5.1%	2	2.0%	25	25.3%	32	32.3%	35	35.4%	99	100%
	Crédito refaccionario	3.74	11	11.1%	4	4.0%	20	20.2%	29	29.3%	35	35.4%	99	100%
Dimensión de la variable promoción	Crédito de habilitación o avío	3.66	13	13.1%	6	6.1%	26	26.3%	11	11.1%	43	43.4%	99	100%
	Comunicación integrada de marketing (CIM)	4.20	4	4.0%	10	10.1%	7	7.1%	19	19.2%	59	59.6%	99	100%
	Relaciones públicas	4.45	5	5.1%	2	2.0%	6	6.1%	16	16.2%	70	70.7%	99	100%
	Publicidad	4.39	5	5.1%	2	2.0%	12	12.1%	10	10.1%	70	70.7%	99	100%
	Venta personal	4.34	2	2.0%	2	2.0%	17	17.2%	17	17.2%	61	61.6%	99	100%
	Promoción de ventas	4.25	5	5.1%	4	4.0%	13	13.1%	16	16.2%	61	61.6%	99	100%

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Las distribuciones de frecuencia de las variables, dimensiones, e indicadores, de la investigación serán empleados para la construcción de los gráficos presentados en las secciones siguientes (4.7.2.1, y 4.7.2.2).

4.7.2.1 Variable dependiente de la investigación

La variable dependiente de la investigación es la internacionalización, estrategia por la que algunos sujetos de investigación observados mediante encuesta denotaron una actitud positiva durante la

entrevista de profundidad. Con la finalidad de transformar los datos cualitativos obtenidos en cuantitativos, en el diseño del instrumento de recolección de datos fueron incluidos *ítems* de control o interpretativos, para determinar la congruencia de las respuestas obtenidas con preguntas que persiguen la obtención del mismo hecho redactadas de distinta forma y situadas en diferentes partes del instrumento.

Para conformar los datos cuantitativos de la variable dependiente se obtuvo el promedio de los diez resultados que arrojaron los *ítems* 22.1 (*trayectoria exportadora*); 22.1.1 (*exportación*); 22.1.2 (*establecimiento de filial(es) en el extranjero*); 22.2 (*desplazamiento de la capacidad productiva*); 22.2.1 (*establecimiento de empresa(s) conjunta(s)*); 22.2.2 (*establecimiento de planta(s) en el exterior (IED)*); 22.3 (*cesión de la ventaja*); 22.3.1 (*licencia(s)*); 22.3.2 (*franquicia(s)*); y 22.3.3 (*cesión de derechos*), los cuales fueron calificados con base en una escala numérica de Likert mediante el empleo del criterio: 1 – “*Menos importante*”, 2 – “*Algo importante*”, 3 – “*Medianamente importante*”, 4 – “*Importante*”, y 5 – “*Muy importante*”.

Los estadísticos descriptivos de la variable dependiente se presentan en la tabla 32.

Tabla 32. Estadísticos descriptivos de la variable dependiente

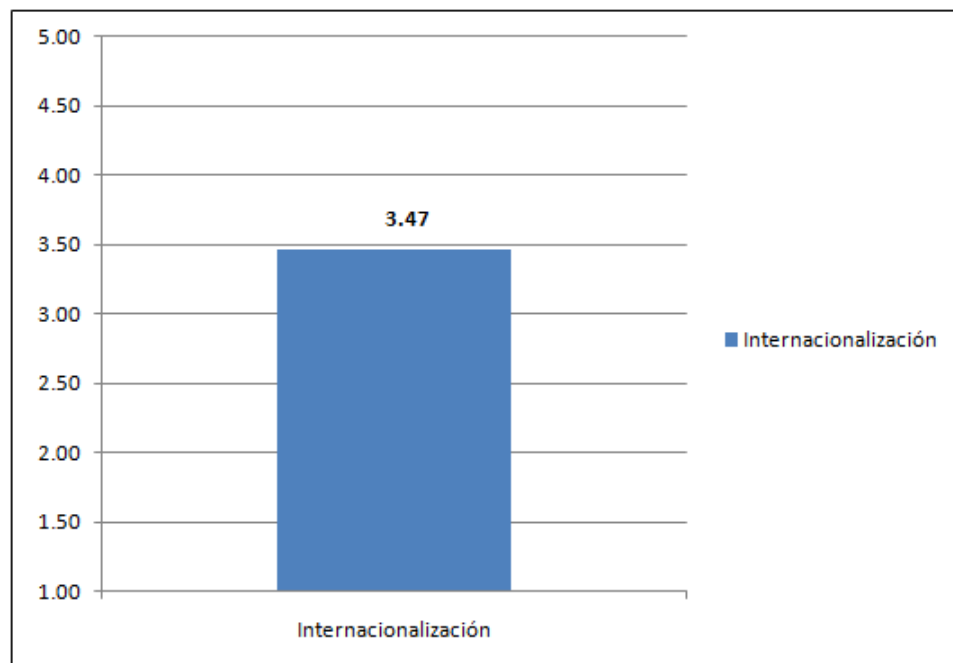
Estadísticos		
Internacionalización		
N	Válidos	99
	Perdidos	0
Media		3.47
Error típ. de la media		.101
Mediana		3.00
Moda		3
Desv. típ.		1.003
Varianza		1.007
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		344

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Con base en lo anterior se identifica que existe consistencia entre los datos obtenidos ya que la media de la variable independiente es 3.47, con una desviación típica de 1.003, y una varianza de 1.007. La media (3.47) en términos porcentuales corresponde a $69.40\% \approx 71.72\%$, resultado que coincide con el arrojado por el ítem 15, en donde se identifica que el 71.72% de las firmas (45) planean comercializar su producto al exterior, mientras que el 28.28% (18) no.

La media de la variable dependiente, obtenida de sus distribuciones de frecuencia, se presenta en el gráfico 13.

Gráfico 13. Variable dependiente de la investigación



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

4.7.2.2 Variables independientes de la investigación

Ítem 16. Los ítems 16 y 23 son empleados como instrumentos de control o interpretativos. En el proceso de tabulación se efectuó la homogeneización de los datos obtenidos en ellos para adecuarlos a la escala numérica de Likert que emplea el criterio: 1 – “Menos importante”, 2 – “Algo importante”, 3 – “Medianamente importante”, 4 – “Importante”, y 5 – “Muy importante”. Los estadísticos descriptivos de las variables independientes se presentan en la tabla 33 en la página siguiente

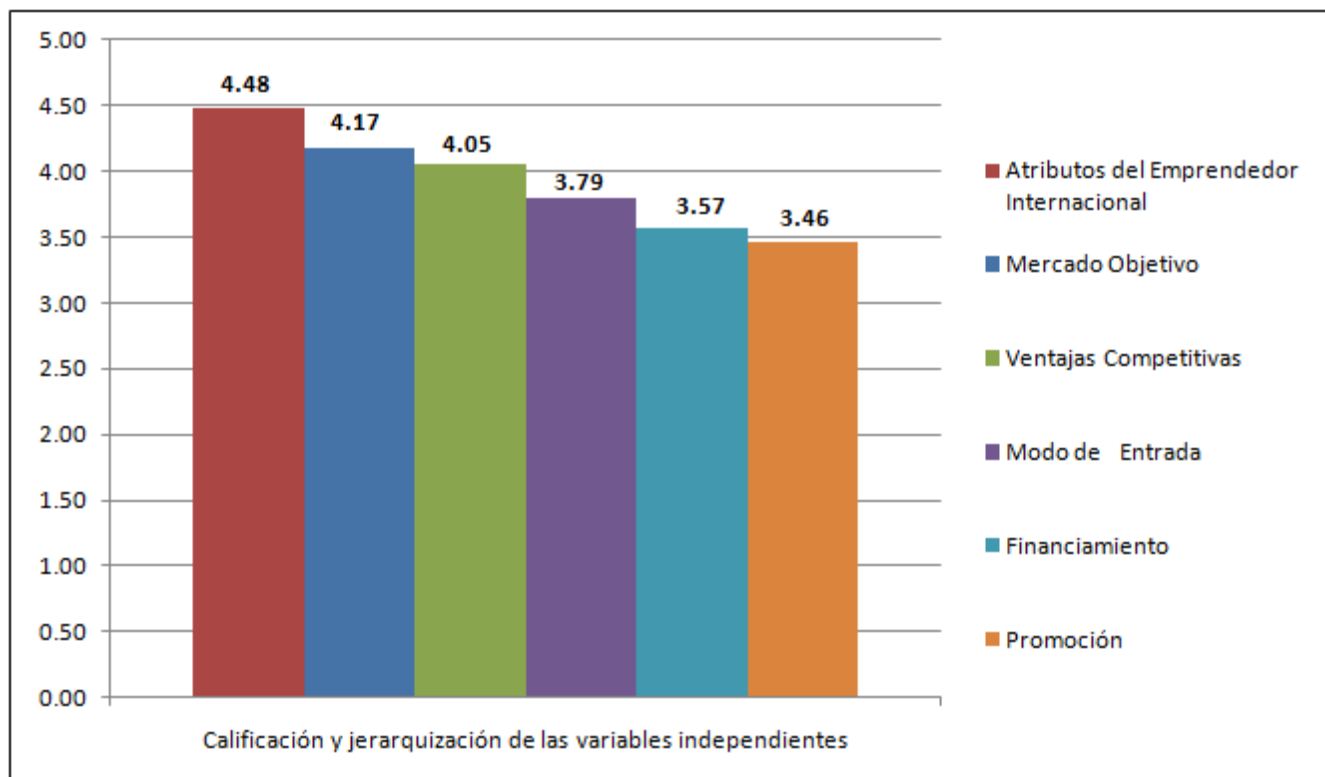
Tabla 33. Estadísticos descriptivos de las variables independientes

Estadísticos descriptivos								
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Atributos del emprendedor internacional	99	4	1	5	444	4.48	1.082	1.171
Mercado objetivo	99	3	2	5	413	4.17	1.040	1.082
Ventajas competitivas	99	4	1	5	401	4.05	1.240	1.538
Modo de entrada	99	4	1	5	375	3.79	1.452	2.108
Financiamiento	99	4	1	5	353	3.57	1.649	2.718
Promoción	99	4	1	5	343	3.46	1.698	2.884
N válido (según lista)	99							

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

En el gráfico 14 se presentan las medias correspondientes a las variables independientes, y su consecuente jerarquización, designadas por el colectivo de noventa y nueve sujetos observados mediante encuesta.

Gráfico 14. Variables independientes de la investigación



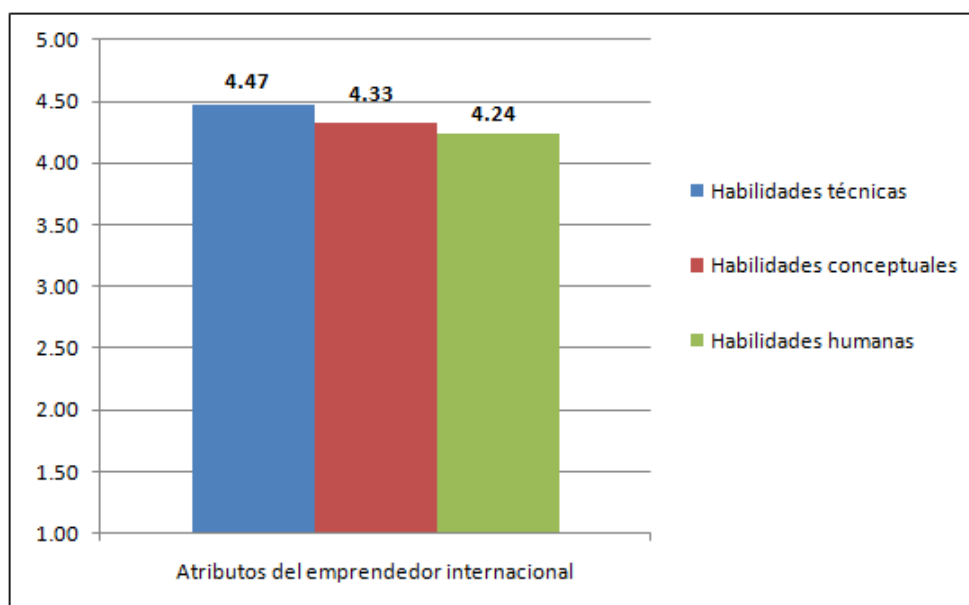
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

4.7.2.3 Dimensiones e indicadores de la investigación

A continuación se presentan los hallazgos referentes a las dimensiones, de las variables independientes de la investigación, e indicadores de éstas.

Ítem 17. Una de las principales variables ampliamente reconocidas en la internacionalización de las MIPYMES la conforman los emprendedores, debido a la importancia estratégica que ostentan. Los atributos de éstos se integran por tres dimensiones: habilidades técnicas, habilidades conceptuales, y habilidades humanas, por lo que en este apartado se exponen las consideraciones y opiniones de los sujetos observados mediante encuesta con respecto a los elementos considerados (ver gráfico 15).

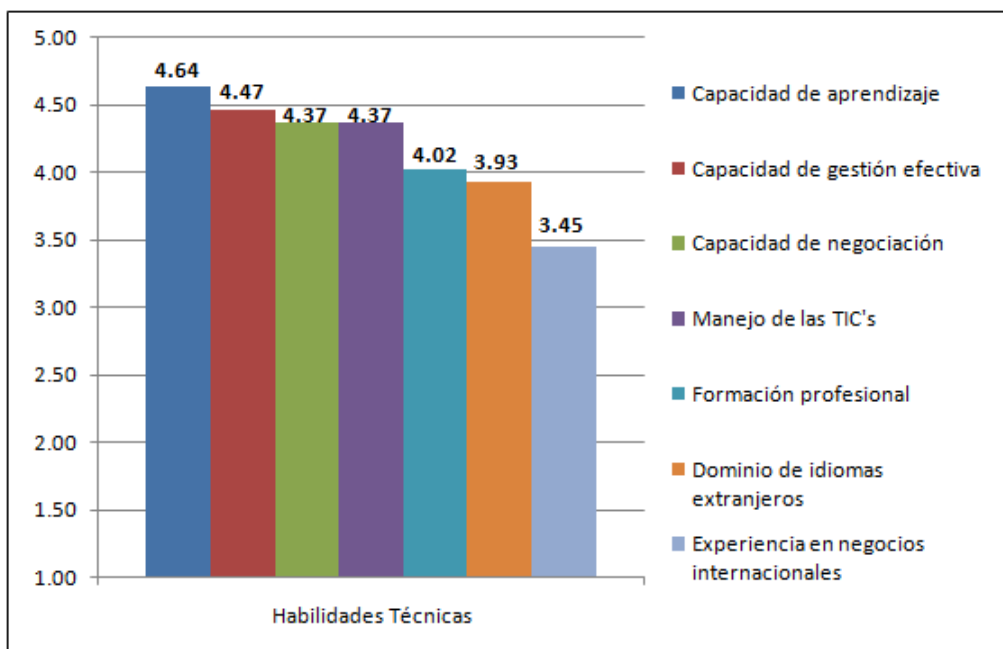
Gráfico 15. Dimensiones de la variable *atributos del emprendedor internacional*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 17.1 Las habilidades técnicas constituyen el conjunto de conocimientos que facultan a una persona para llevar a efecto una actividad, como la administración y la gestión de una firma. Para los fines de la investigación, se considera necesario determinar la perspectiva que los sujetos observados mediante encuesta tienen con respecto a los indicadores que conforman la dimensión correspondiente a las habilidades técnicas, y la importancia relativa que a cada uno de éstos le confieren (ver gráfico 16 en la siguiente página).

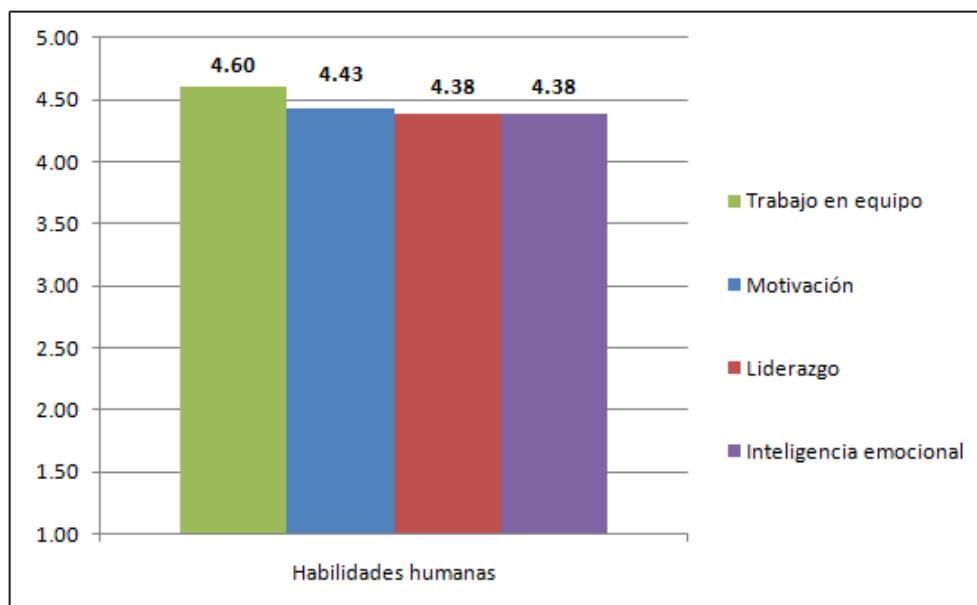
Gráfico 16. Indicadores de la dimensión *habilidades técnicas*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 17.2 Los indicadores de la dimensión habilidades humanas se presentan en el gráfico 17.

Gráfico 17. Indicadores de la dimensión *habilidades humanas*

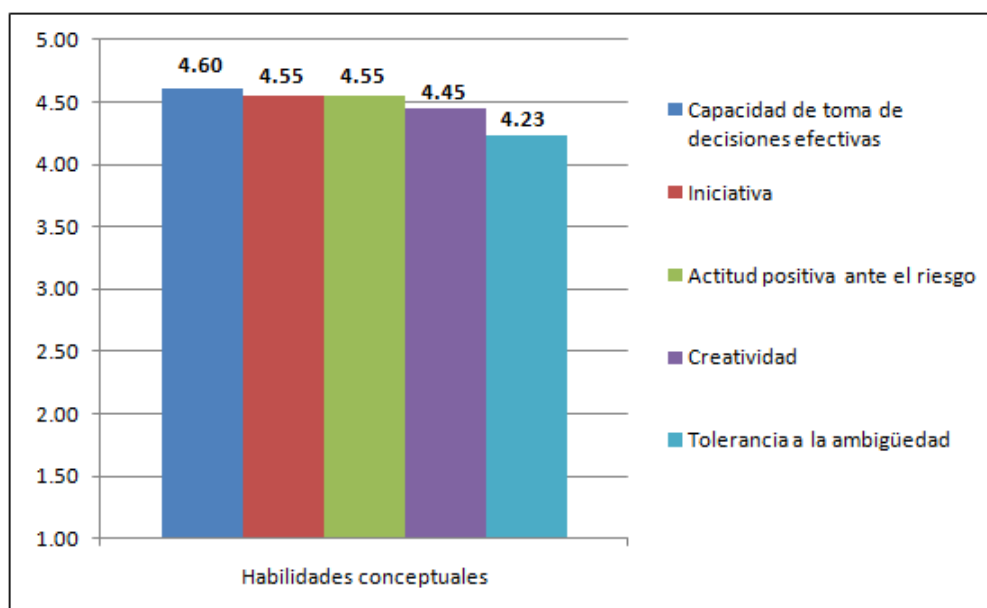


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Las habilidades humanas, y sus respectivos indicadores, constituyen los medios empleados por los emprendedores-empresarios para aplicar sus atributos personales con la finalidad de relacionarse con otros, motivar, fomentar el involucramiento del personal, y orientar la acción colectiva de los individuos al logro de los objetivos de la firma.

Ítem 17.3 La importancia de las habilidades conceptuales, las cuales consisten en el empleo del pensamiento estratégico para tomar decisiones efectivas de acuerdo al contexto situacional, queda evidenciada por las opiniones externadas por los sujetos observados mediante encuesta con respecto a los indicadores que conforman esta dimensión (ver gráfico 18).

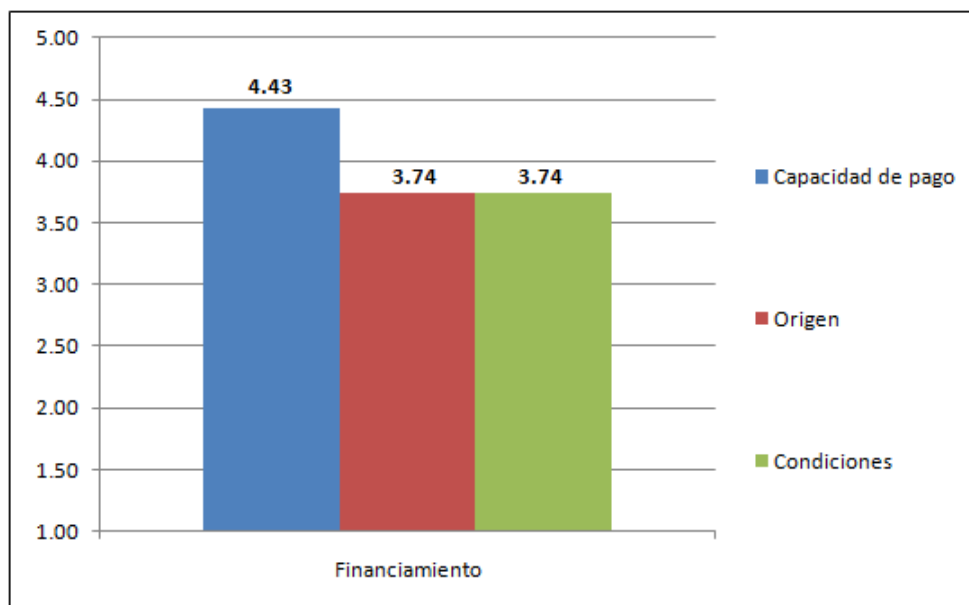
Gráfico 18. Indicadores de la dimensión *habilidades conceptuales*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 18. Independientemente del alcance de las operaciones de la firma, nacional o internacional, ésta requiere asegurar el suministro adecuado de recurso financiero que le permita continuar con sus actividades organizacionales. Con la finalidad de conocer la importancia que poseen las dimensiones que conforman la variable correspondiente al financiamiento de la empresa, se les solicitó a los sujetos observados mediante encuesta su opinión con respecto a la capacidad de pago, origen, y condiciones del financiamiento (ver gráfico 19 en la siguiente página).

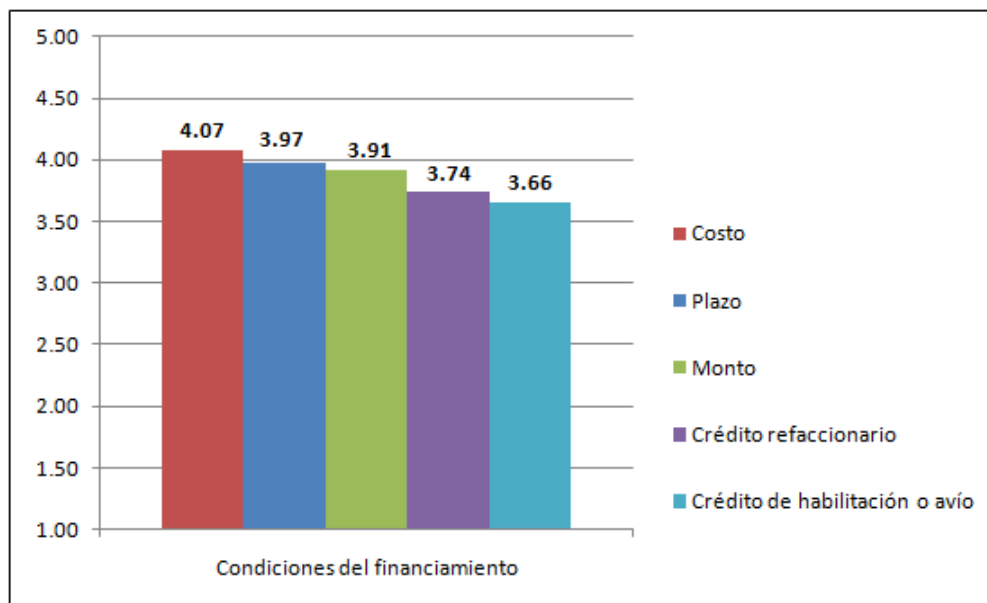
Gráfico 19. Dimensiones de la variable *financiamiento*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 18.1 Los indicadores de la dimensión condiciones del financiamiento se presentan en el gráfico 20.

Gráfico 20. Indicadores de la dimensión *condiciones*

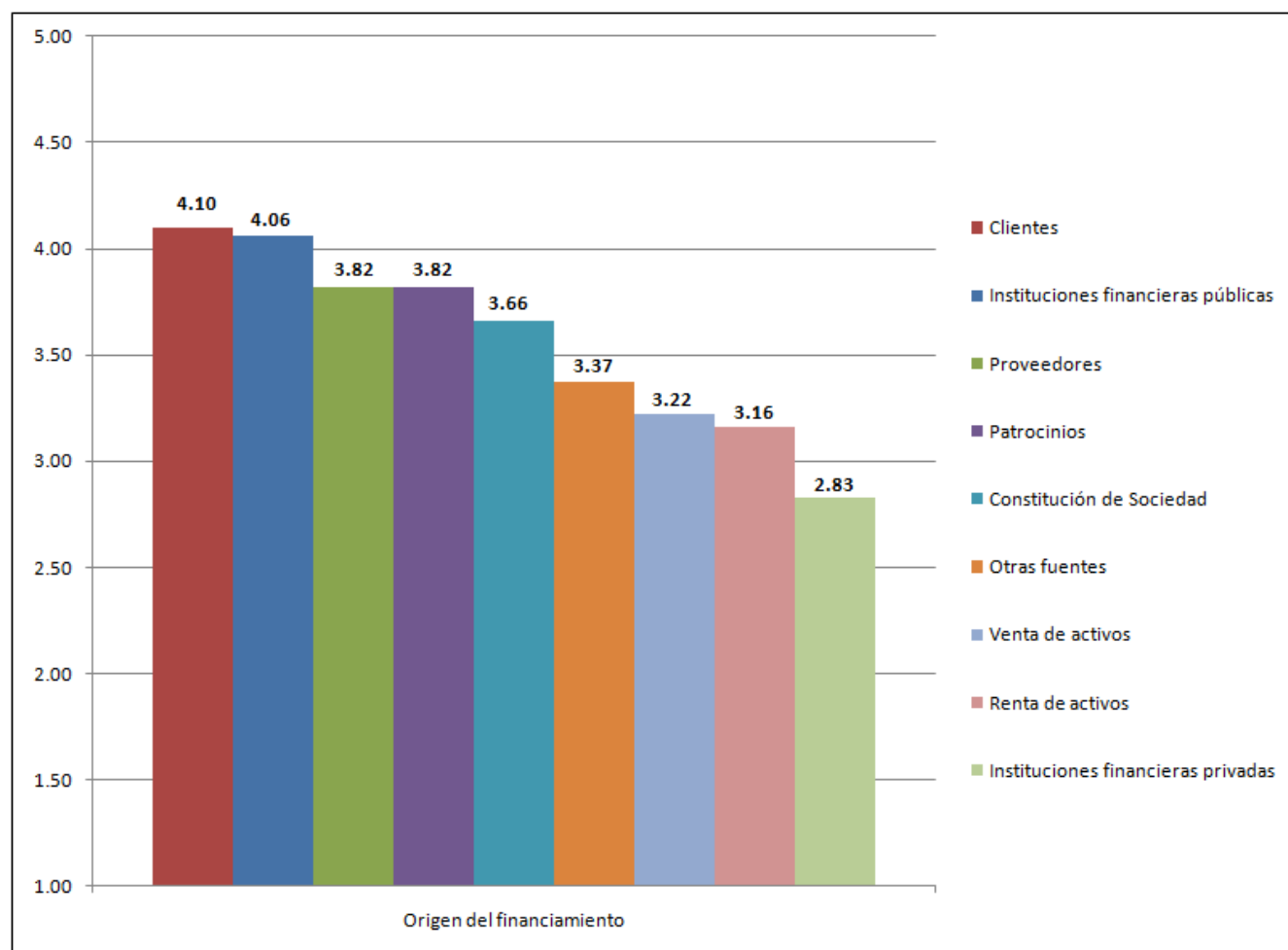


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Las condiciones del financiamiento establecen de manera precisa las estipulaciones que habrán de regir el contrato de un préstamo. En el gráfico anterior se aprecia la importancia relativa que los sujetos, observados mediante encuesta, confieren a cada uno de los indicadores que conforman la dimensión correspondiente a las condiciones del financiamiento con base en la determinación de sus características.

Ítem 18.2 El origen del financiamiento es considerado otro aspecto crítico para determinar su elegibilidad. En el gráfico 21 se presentan las principales fuentes de recursos financieros por las que los sujetos observados mediante encuesta muestran inclinación de acuerdo a sus condiciones, experiencias, conocimientos, y necesidades.

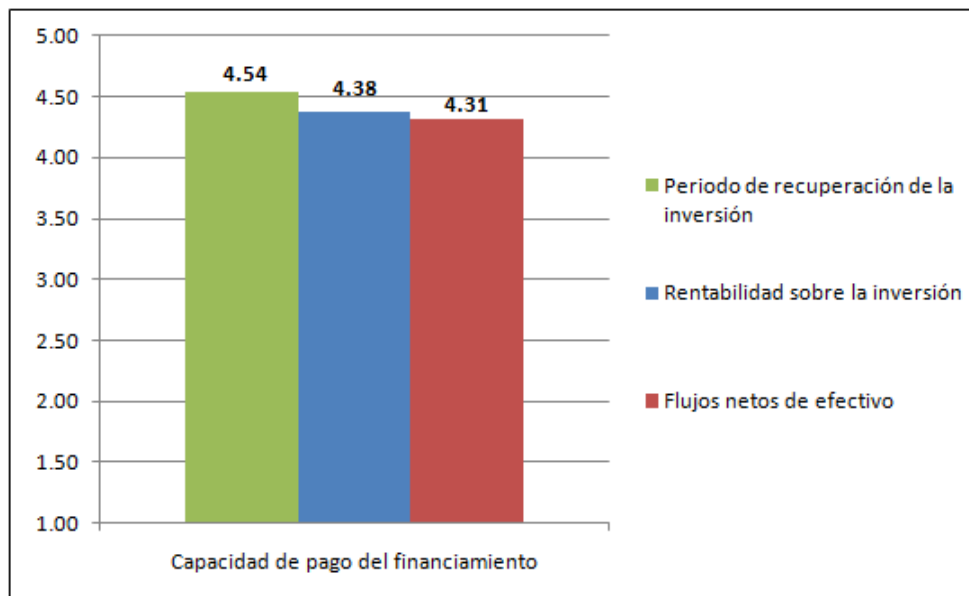
Gráfico 21. Indicadores de la dimensión *origen*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 18.3 La capacidad de pago se determina por la posibilidad que el contrayente del financiamiento tiene de saldarlo basándose en su habilidad de generar los recursos monetarios requeridos, con base en los índices de productividad y competitividad con que opera su firma. En el gráfico 22 se identifican cuáles son los indicadores que los sujetos observados mediante encuesta consideran para liquidar los préstamos que contratan y la importancia relativa que asignan a éstos.

Gráfico 22. Indicadores de la dimensión *capacidad de pago*

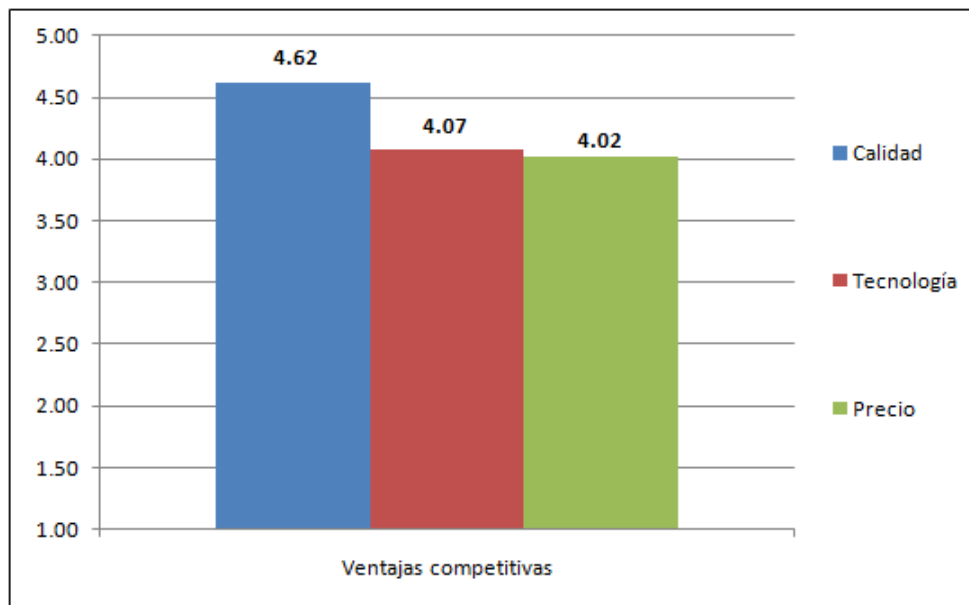


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 19. La literatura correspondiente a la administración y gestión de la firma destaca la necesidad de que las empresas diseñen, desarrollen, implementen, y evalúen, ventajas competitivas dinámicas y sostenibles a través del tiempo con la finalidad de posicionar efectivamente a las organizaciones en un entorno caracterizado por su elevada dinamicidad y competencia. El instrumento de recolección de datos, y particularmente la entrevista de profundidad, busca identificar cuáles son las acciones estratégicas en que los sujetos, observados mediante encuesta, fundamentan las ventajas competitivas con que operan sus respectivas organizaciones.

Las dimensiones de la variable ventajas competitivas, y la importancia relativa asignadas a éstas por parte de los sujetos de estudio, se presentan en el gráfico 23 en la página siguiente.

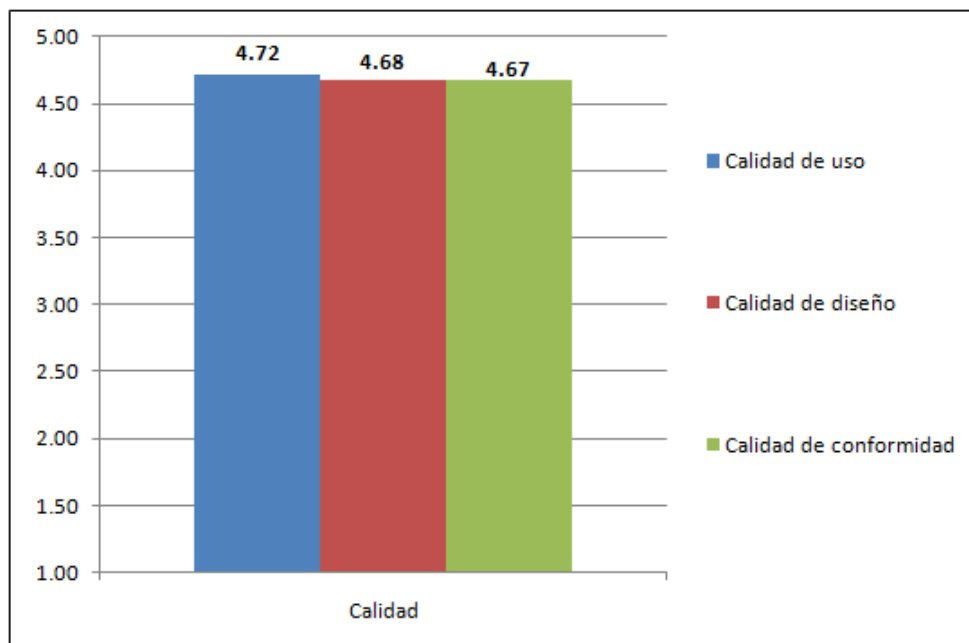
Gráfico 23. Dimensiones de la variable *ventajas competitivas*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 19.1 La relevancia que los sujetos de investigación otorgan a cada uno de los indicadores, considerados en la dimensión calidad, se presentan en el gráfico 24.

Gráfico 24. Indicadores de la dimensión *calidad*

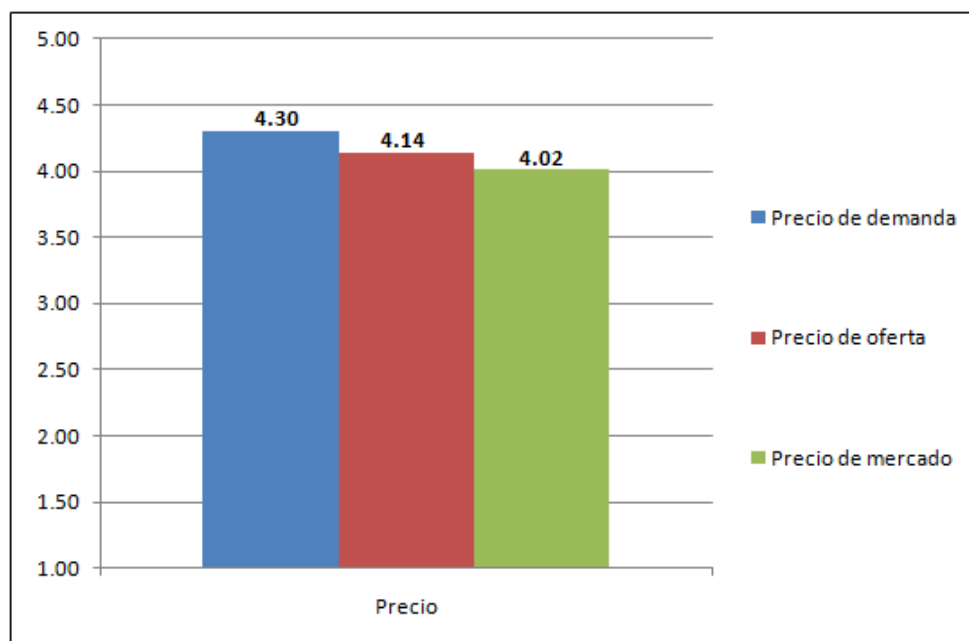


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Las organizaciones generalmente no ignoran la calidad, al menos no de forma consciente, no obstante en muchas firmas se presenta la tendencia a operar sobre la base de calidad aceptable, determinada generalmente por el personal de producción. Cuando las firmas producen basadas en una filosofía de calidad definida por los clientes, éstas logran posiciones más competitivas. Con base en lo anterior, y considerando las medias obtenidas por los tres indicadores de la dimensión calidad, queda evidenciado que los sujetos observados mediante encuesta confieren una elevada importancia a la calidad de uso, de diseño, y de conformidad con que operan sus organizaciones.

Ítem 19.2 El precio es uno de los componentes de la mezcla de *marketing* cuya fijación, o establecimiento debe responder a los objetivos que pretende alcanzar la organización en cuanto a obtención de utilidades, diferenciación, y posicionamiento se refiere. La trascendencia que los sujetos de investigación asignan a cada uno de los indicadores considerados en la dimensión precio puede apreciarse en el gráfico 25.

Gráfico 25. Indicadores de la dimensión *precio*



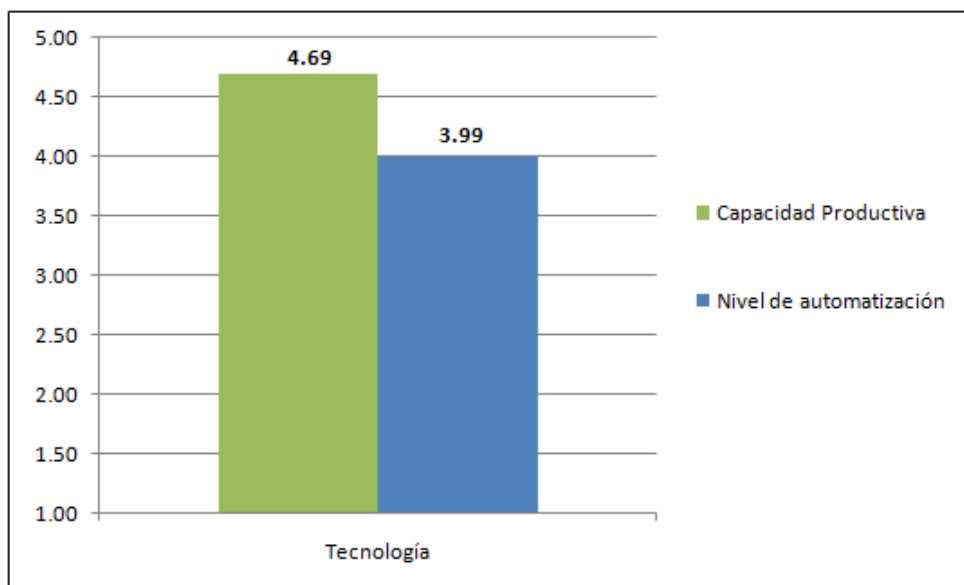
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 19.1 La tecnología juega un papel preponderante en los procesos productivos de toda organización, y está conformada por dos rubros: el primero, intangible, incluye ideas, *know how* tácito

y explícito, habilidades, sistemas, procesos y métodos; el segundo, tangible, contempla máquinas, herramientas e instrumentos. Los dos referidos aspectos se integran de manera complementaria y sinérgica en la firma para transformar entradas en salidas que satisfacen necesidades humanas y empresariales.

En la producción de bienes artesanales, industria a la que pertenecen las organizaciones objeto de estudio, es importante determinar la importancia que asignan los empresarios a la tecnología requerida mediante la valoración de sus principales indicadores, los cuales incluyen capacidad productiva y nivel de automatización, para conformar sus criterios de adquisición (ver gráfico 26).

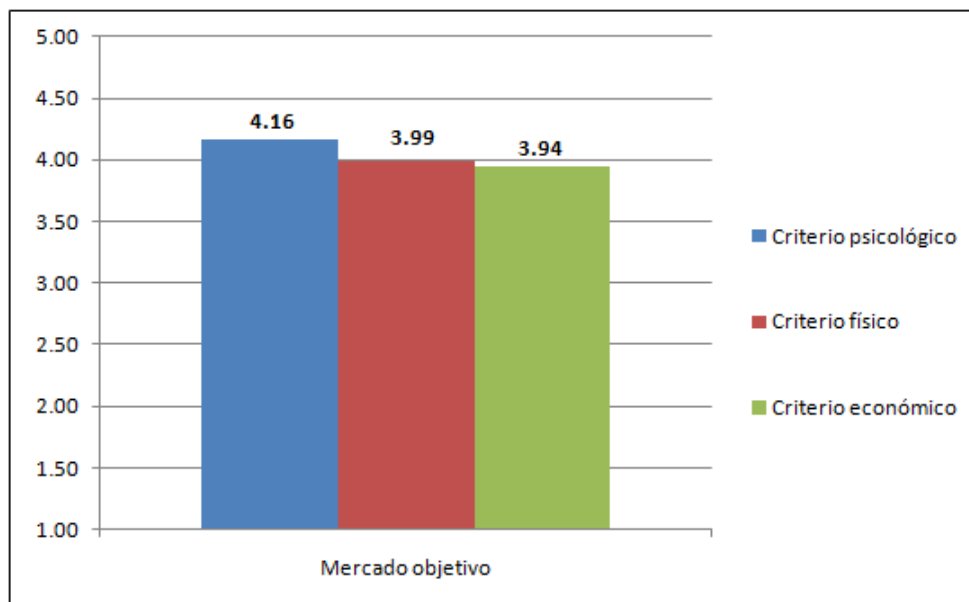
Gráfico 26. Indicadores de la dimensión *tecnología*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 20. La determinación del mercado objetivo implica tomar decisiones relacionadas con la zona geográfica donde la firma comercializará sus productos. Las dimensiones mediante las cuales debe evaluarse la elección del país, o países, en donde la firma llevará a efecto actividades de comercio internacional, incluyen la consideración de tres criterios: psicológico, físico, y económico. Las perspectivas de los noventa y nueve sujetos de estudio, con respecto a las referidas consideraciones, se muestran en el gráfico 27 en la página siguiente.

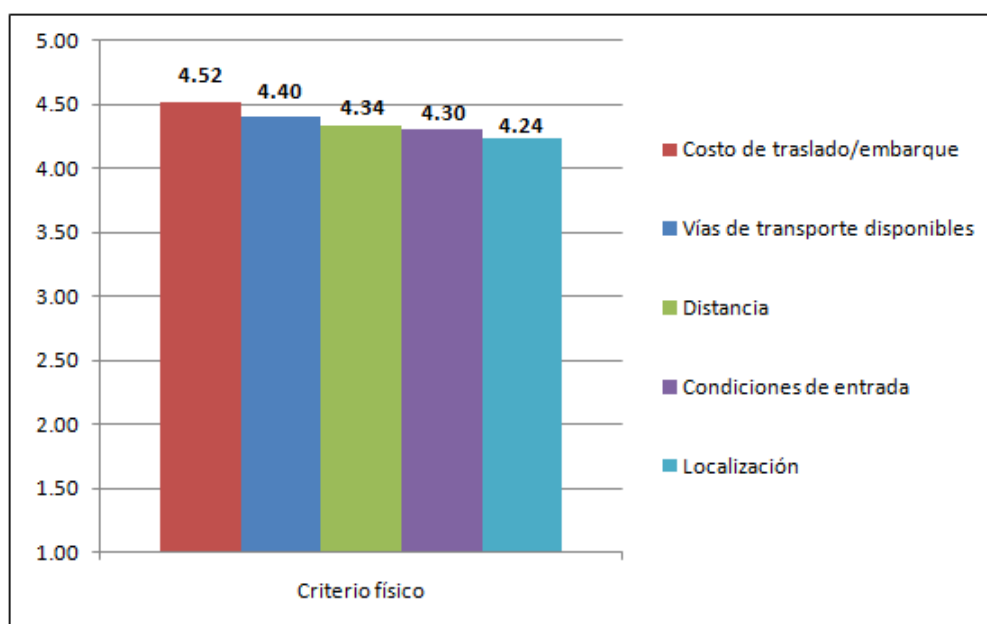
Gráfico 27. Dimensiones de la variable *mercado objetivo*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 20.1 El gráfico 28 refleja la opinión de los sujetos observados mediante encuesta con respecto a los indicadores de la dimensión criterio físico, las cual incluye las características de un territorio extranjero determinadas por su ubicación geográfica.

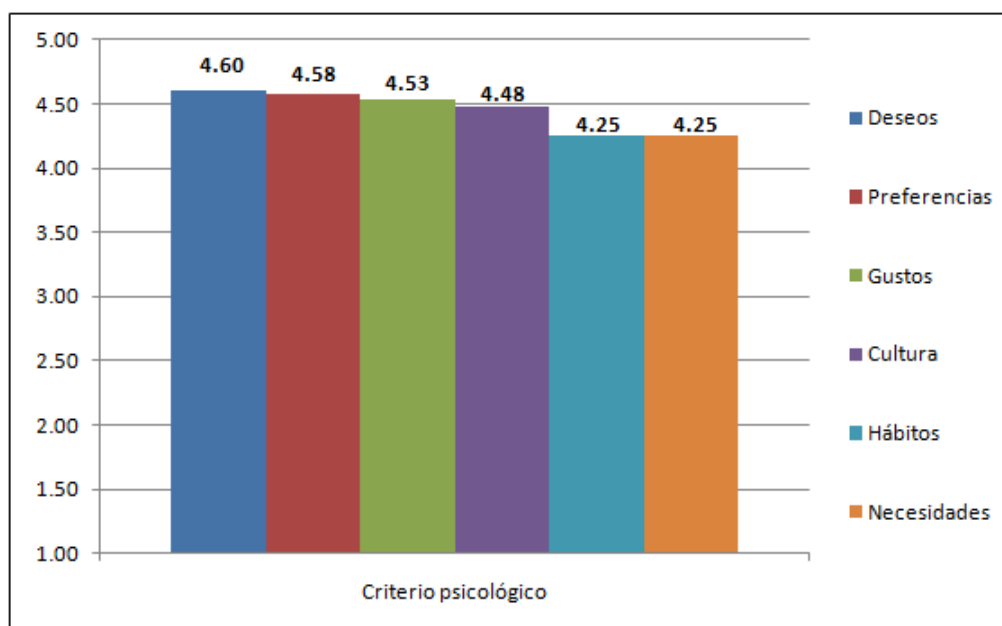
Gráfico 28. Indicadores de la dimensión *criterio físico*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 20.2 La dimensión criterio psicológico coadyuva a determinar la caracterización de los habitantes de la zona extranjera en que operará la firma con base en los atributos que comparten colectivamente. La determinación del peso asignado a cada uno de los indicadores considerados, por parte de los sujetos de investigación, puede apreciarse en el gráfico 29.

Gráfico 29. Indicadores de la dimensión *criterio psicológico*

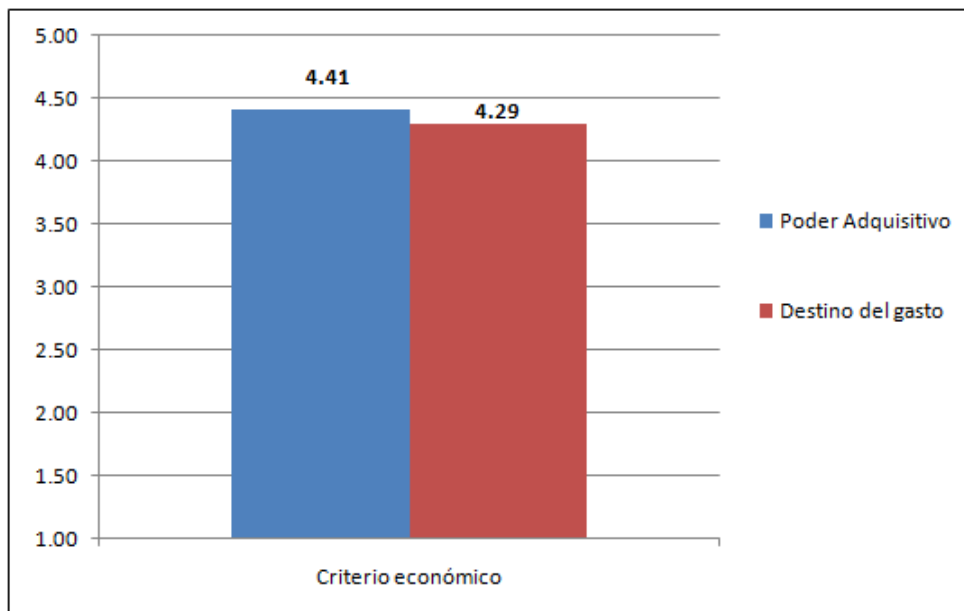


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 20.1 La selección del mercado extranjero en que la firma participará requiere también de la evaluación de los factores económicos relacionados con su tamaño y naturaleza, entre los que destacan los ingresos de la población, patrones de consumo, calidad de vida, nivel de deuda, tasa de cambio e inflación, entre otros. Las características económicas de una zona geográfica en particular pueden determinar, en última instancia, el éxito o fracaso de la incursión de las firmas en esas economías.

Con base en lo anterior, se requiere conocer la opinión de los sujetos de investigación con respecto a la dimensión criterio económico, y a los indicadores que la conforman, poder adquisitivo y destino del gasto. La postura de los sujetos, observados mediante encuesta, con respecto a estos factores de importancia estratégica puede apreciarse en el gráfico 30 en la página siguiente.

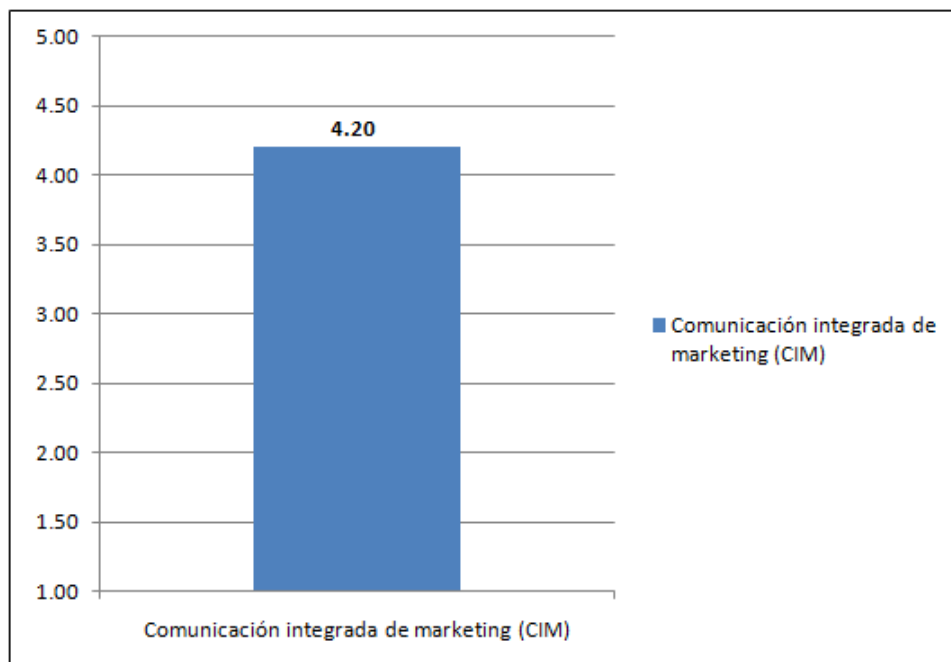
Gráfico 30. Indicadores de la dimensión *criterio económico*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 21. La importancia relativa de la dimensión comunicación integrada de *marketing* (CIM), que corresponde a la variable promoción, se presenta en el gráfico 31.

Gráfico 31. Dimensión de la variable *promoción*

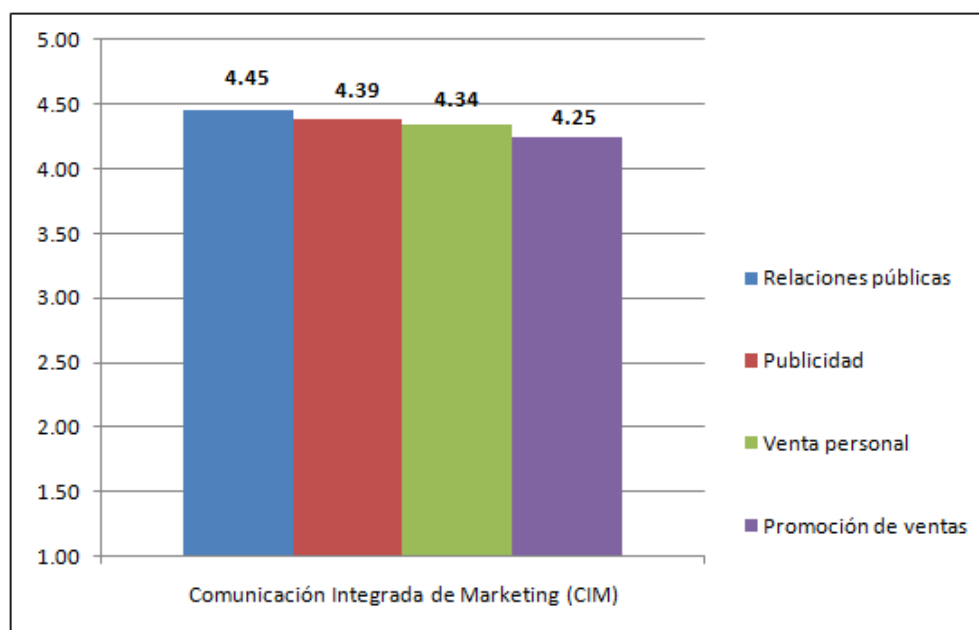


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

La dimensión comunicación integrada de *marketing* (CIM), correspondiente a la variable promoción, constituye un factor relevante para consolidar la internacionalización de una firma debido a que coadyuva a la integración sinérgica de los recursos de la organización para generar un programa promocional efectivo, lo que se evidencia con la apreciación plasmada por los sujetos observados mediante encuesta en el gráfico anterior.

Ítem 21.1 La comunicación integrada de *marketing* (CIM) abarca la coordinación de las actividades orientadas a conformar la estrategia promocional de la firma, entre las que destacan la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, y el *marketing* directo, para lograr los objetivos de la empresa. Las valoraciones de los indicadores contemplados, por parte de los encuestados, se presentan en el gráfico 32.

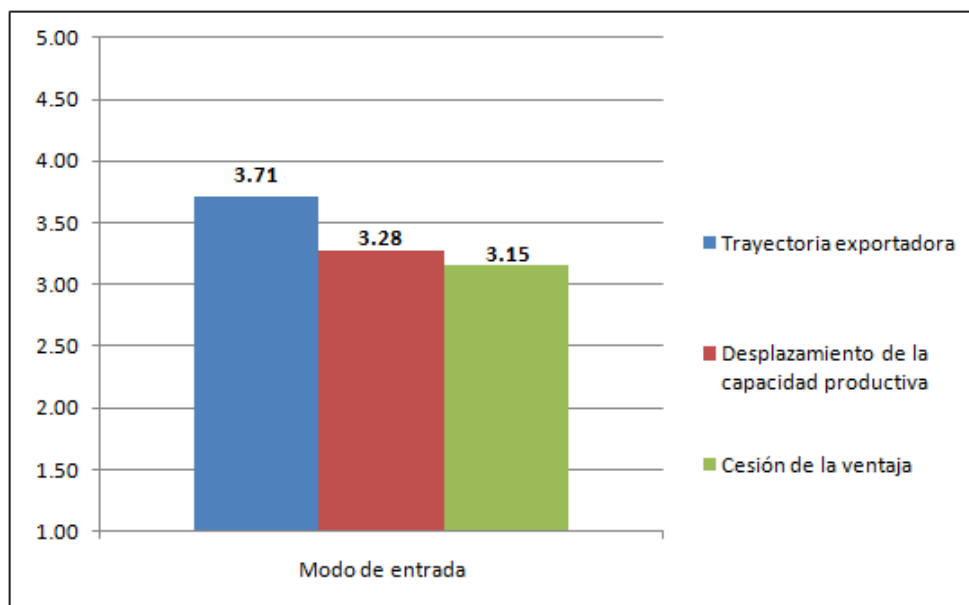
Gráfico 32. Indicadores de la dimensión *comunicación integrada de marketing* (CIM)



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 22. El modo de entrada contempla las alternativas que tiene una empresa para introducir sus bienes y comercializarlos en los mercados extranjeros. Las opciones propuestas fueron valoradas por los sujetos observados mediante encuesta y los hallazgos resultantes se presentan en el gráfico 33 en la página siguiente.

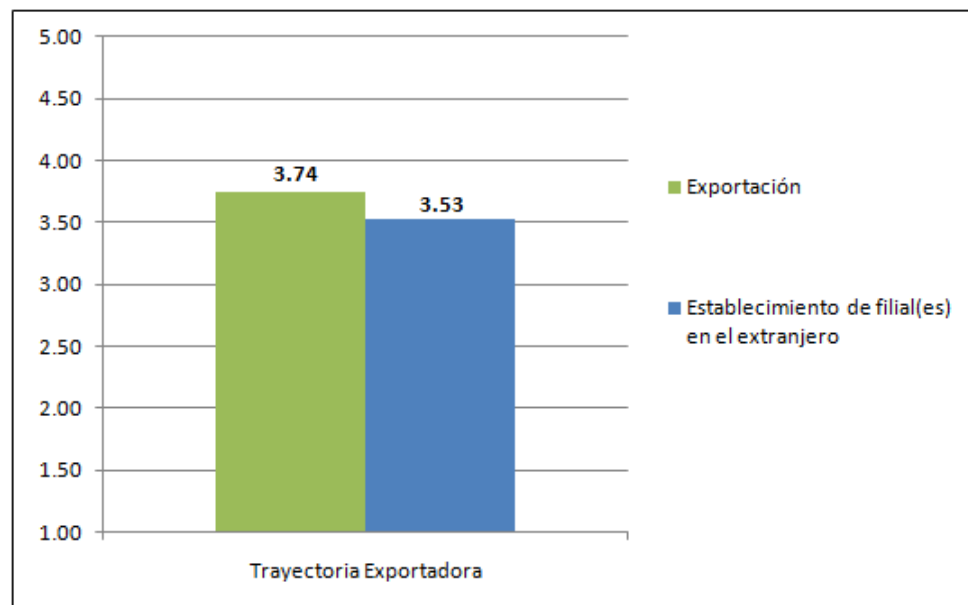
Gráfico 33. Dimensiones de la variable *modo de entrada*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 22.1 La valoración asignada a los indicadores de la dimensión trayectoria exportadora por parte de los sujetos de estudio se presenta en el gráfico 34.

Gráfico 34. Indicadores de la dimensión *trayectoria exportadora*

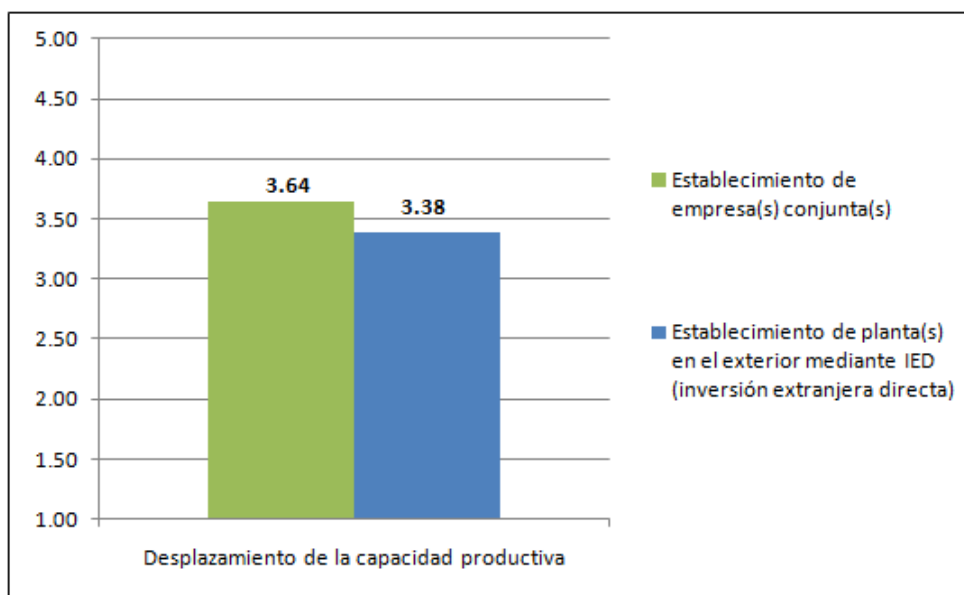


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Los criterios empleados por los sujetos de estudio al categorizar los indicadores correspondientes a la dimensión trayectoria exportadora, exportación y establecimiento de filial(es) en el extranjero, se basaron en la consideración de sus recursos disponibles y susceptibles de ser empleados, el nivel de riesgo inherente a cada una de las dos opciones, y el nivel de control con que desean llevar a efecto sus operaciones de comercio internacional.

Ítem 22.2 El desplazamiento de la capacidad productiva consiste en el traslado paulatino de ciertos activos, funciones, y plantas productivas al exterior. Esta movilización de recursos puede comenzar con la instalación de una planta en el exterior y concluir en la creación de filiales de producción en uno o varios países extranjeros. La calificación que los sujetos de estudio otorgaron a cada uno de los indicadores incluidos, establecimiento de empresa(s) conjunta(s) y establecimiento de planta(s) en el exterior mediante inversión extranjera directa (IED), permite determinar las preferencias de éstos y se presentan en el gráfico 35.

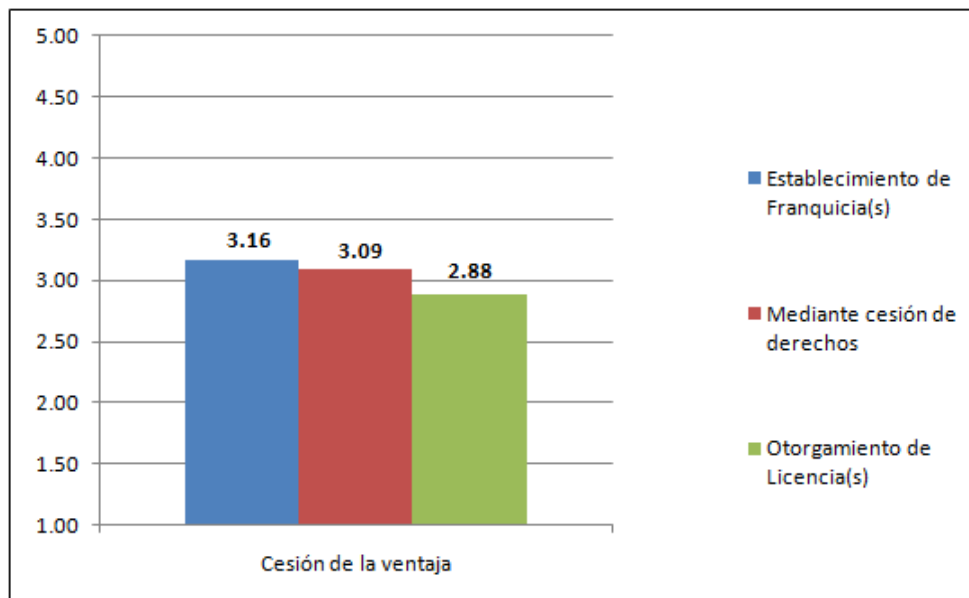
Gráfico 35. Indicadores de la dimensión *desplazamiento de la capacidad productiva*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Ítem 22.3 La importancia que los sujetos de estudio confieren a los indicadores de la dimensión cesión de la ventaja se presenta en el gráfico 36 en la siguiente página.

Gráfico 36. Indicadores de la dimensión *cesión de la ventaja*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

La cesión de la ventaja, la última dimensión considerada de la variable modo de entrada, consiste en confiar la explotación de las ventajas competitivas de la firma a agentes externos a la misma. Entre las posibles alternativas se encuentran los acuerdos establecidos en forma de licencia, franquicia y derechos de explotación de una patente, fórmulas que entrañan diferentes niveles de compromiso internacional, de recursos y de riesgos.

Ítem 24. En este espacio se planteó una pregunta abierta a los sujetos de investigación con la finalidad de que éstos aportaran cualquier factor estratégico que desde su perspectiva no hubiera sido contemplado en el instrumento de recolección de datos para enriquecer la investigación.

Las respuestas obtenidas se transcriben de manera textual a continuación.

Respuesta 1. *“Canales de distribución tanto de materias primas como de hacer llegar el producto final al consumidor final”.*

Respuesta 2. *“Capacidad de producción del producto final por el empresario”.*

Respuesta 3. *“Con la finalidad de exportar tendríamos que conocer cuáles son los términos de los requerimientos en otros países”.*

Respuesta 4. *“Conocimiento de las leyes que competan en el país extranjero al que se va a exportar el producto”*.

Respuesta 5. *“Es muy importante tratar que nuestro producto se exporte ya que el mercado nacional está regulado por las dos cerveceras grandes y no permiten la venta nacional”*.

Respuesta 6. *“Venta por grupos y/o regiones para cubrir demanda total y variedad”*.

Ítem 25. En este espacio se dio la oportunidad a los sujetos observados mediante encuesta para incluir comentarios y sugerencias referentes a la internacionalización de la cerveza artesanal michoacana.

Los comentarios vertidos se transcriben de manera textual a continuación.

Comentario 1. *“Es muy difícil que algún artesano cervecero venda su cerveza en el extranjero por la capacidad de producción (que posee)”*.

Comentario 2. *“Falta información”*.

Comentario 3. *“Hace falta empaparse del tema para generar más hambre en crecer, incluso fuera del estado”*.

Comentario 4. *“La comercialización internacional no está considerada en este momento”*.

Comentario 5. *“La principal limitante es la capacidad de producción, y que aún no se satura el mercado local, creo que es más viable crecer el mercado local”*.

Comentario 6. *“La verdad es una cuestión interesante para proyección, sin embargo nosotros no estamos considerando exportar”*.

Comentario 7. *“No fraudes, todo parejo”*.

Capítulo 5. Análisis de los datos

5.1 Coeficiente de correlación de Pearson

El método seleccionado para llevar a efecto el tratamiento de los datos obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos es el coeficiente de correlación de Pearson.

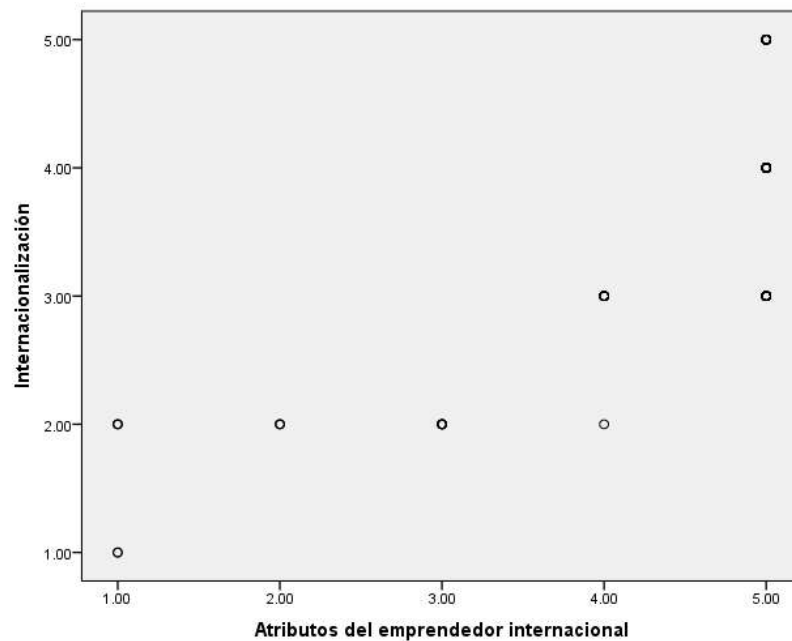
Rivas (2004) destaca que el coeficiente de correlación de Pearson es un método estadístico para medir variables cuantitativas mediante un índice que expresa el grado de covariación entre éstas y Gujarati et al. (2010) señalan que mediante el análisis de correlación puede medirse la fuerza o el grado de asociación lineal entre las variables de la investigación.

La elección del método se ha realizado con base en sus características, entre las que destacan: 1) la referencia que hace a la media de los productos cruzados de las puntuaciones estandarizadas de x y de y , constituye un índice libre de escala de medida; 2) su valor oscila, en términos absolutos, entre 0 y 1; 3) las puntuaciones estandarizadas muestran la posición en desviaciones tipo de un individuo respecto a su media, y 4) reflejan la medida en que dicho individuo se separa de la media.

5.1.1 Diagramas de dispersión de las variables de investigación

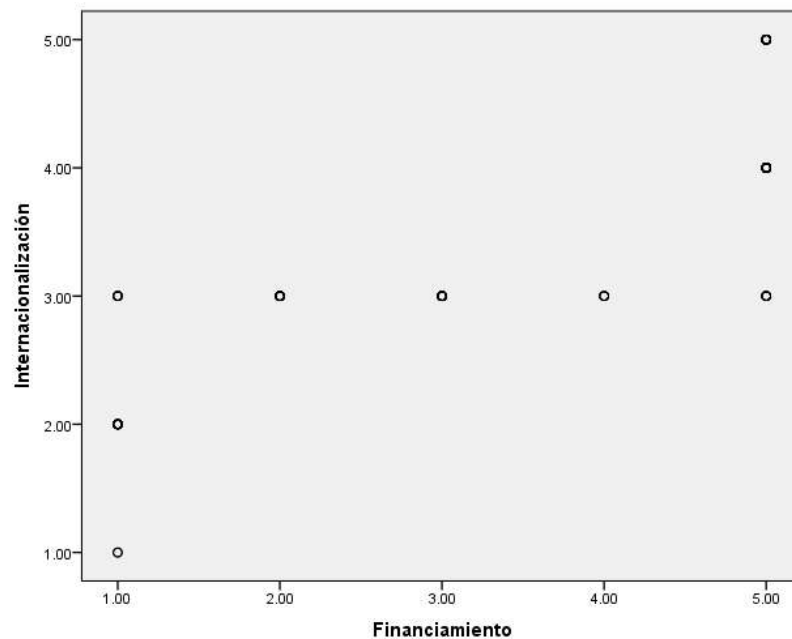
Los diagramas de dispersión se utilizan para explorar la naturaleza de la relación entre las variables establecidas. Puede aplicarse el coeficiente lineal de Pearson si el conjunto de puntos resultantes genera una recta ascendente, y donde su grosor proporcionará una idea de la magnitud de la correlación, cuanto más estrecha menor será el margen de variación en y para los valores de x , lo que implica una mayor correlación y pronósticos más acertados. Si la recta es descendente, se trata de una correlación negativa. Si los puntos adoptan una configuración redondeada, sin que pueda especificarse algún tipo de relación, posiblemente se trate de una correlación nula, en donde ambas variables son independientes entre sí, y la variación de una de ellas no influye en la variación de la otra. En los diagramas de dispersión, generados para el análisis de los datos, pueden apreciarse las relaciones entre la variable dependiente de la investigación, internacionalización, y cada una de las variables independientes consideradas, atributos del emprendedor internacional, financiamiento, ventajas competitivas, mercado objetivo, promoción, y modo de entrada (ver gráficos 37, 38, 39, 40, 41, y 42 en las páginas siguientes).

Gráfico 37. Diagrama de dispersión de la variable dependiente *internacionalización* y la variable independiente *atributos del emprendedor internacional*



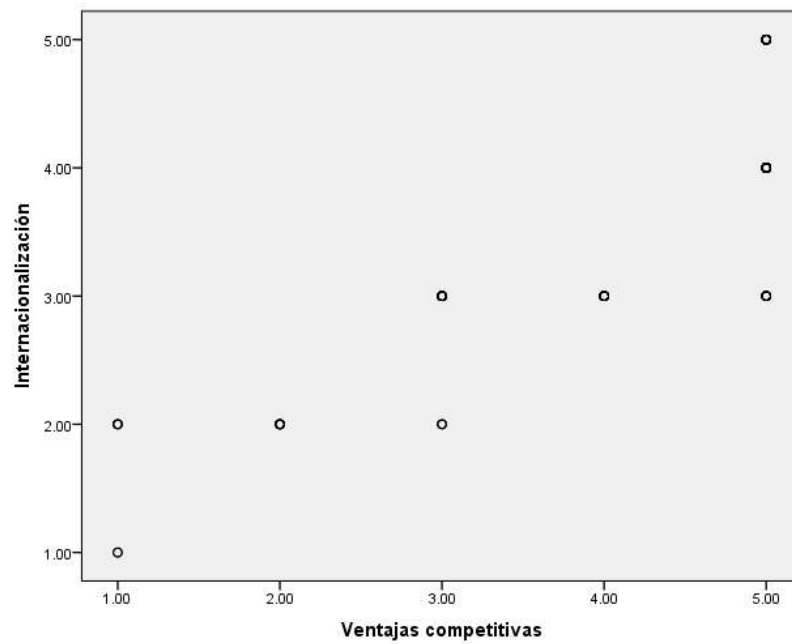
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Gráfico 38. Diagrama de dispersión de la variable dependiente *internacionalización* y la variable independiente *financiamiento*



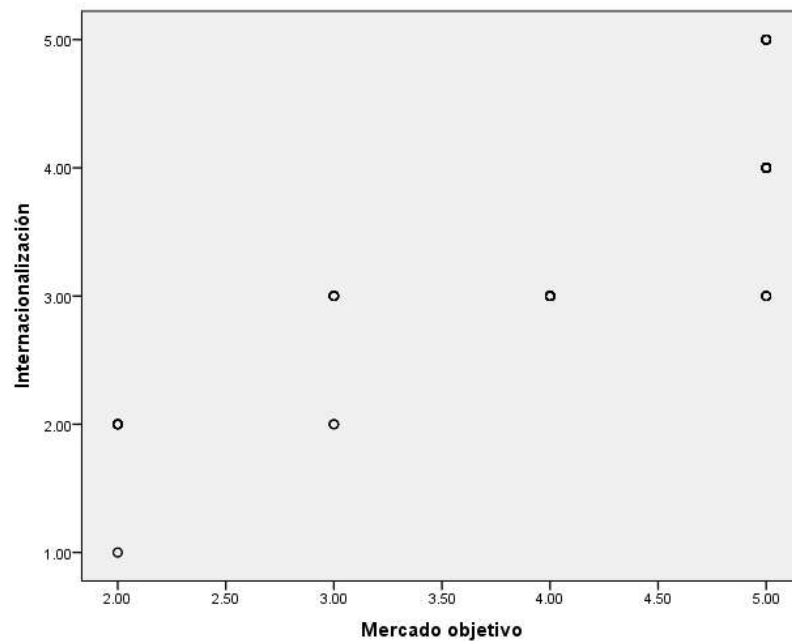
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Gráfico 39. Diagrama de dispersión de la variable dependiente *internacionalización* y la variable independiente *ventajas competitivas*



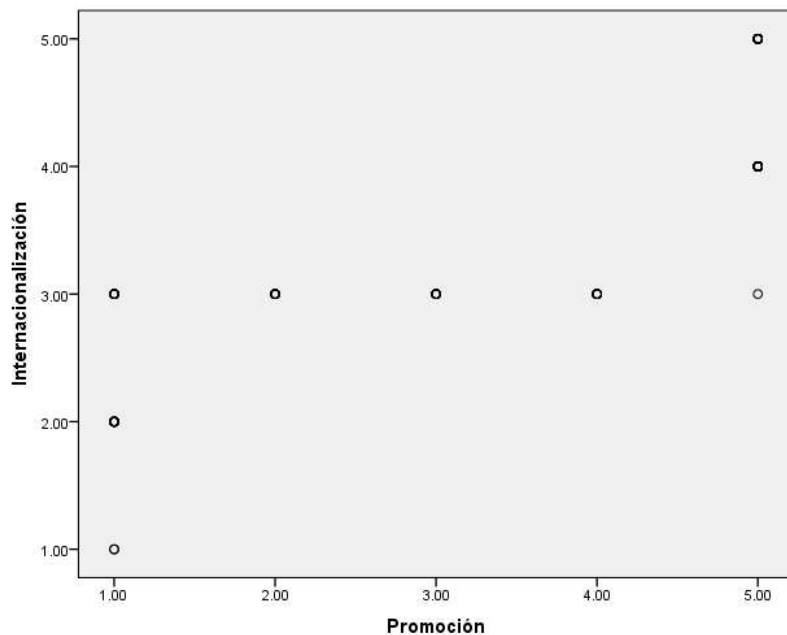
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Gráfico 40. Diagrama de dispersión de la variable dependiente *internacionalización* y la variable independiente *mercado objetivo*



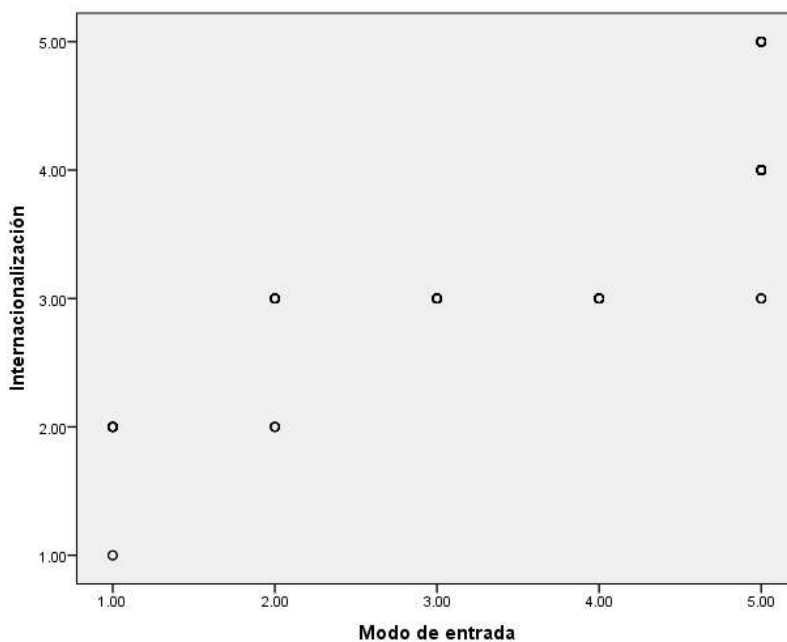
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Gráfico 41. Diagrama de dispersión de la variable dependiente *internacionalización* y la variable independiente *promoción*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Gráfico 42. Diagrama de dispersión de la variable dependiente *internacionalización* y la variable independiente *modo de entrada*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

El análisis de los diagramas de dispersión confirma que puede emplearse el coeficiente de correlación de Pearson.

5.1.2 Coeficientes de correlación de Pearson resultantes

Las correlaciones de las variables de investigación, generadas con el método del coeficiente de Pearson con un nivel de confianza (α) de 0.01 (99%), se presentan en la tabla 34.

Tabla 34. Matriz de correlaciones de las variables de investigación mediante el método del coeficiente de Pearson

		I	II	III	IV	V	VI	VII
I. Internacionalización	Correlación de Pearson	1						
	Sig. (bilateral)							
	N	99						
II. Atributos del emprendedor internacional	Correlación de Pearson	.697**	1					
	Sig. (bilateral)	.000						
	N	99	99					
III. Financiamiento	Correlación de Pearson	.835**	.726**	1				
	Sig. (bilateral)	.000	.000					
	N	99	99	99				
IV. Ventajas competitivas	Correlación de Pearson	.825**	.864**	.939**	1			
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000				
	N	99	99	99	99			
V. Mercado objetivo	Correlación de Pearson	.840**	.859**	.948**	.958**	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000			
	N	99	99	99	99	99		
VI. Promoción	Correlación de Pearson	.839**	.698**	.977**	.919**	.930**	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	99	99	99	99	99	99	
VII. Modo de entrada	Correlación de Pearson	.847**	.813**	.967**	.958**	.977**	.963**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99	99	99

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

El análisis de la matriz presentada corrobora la existencia de correlaciones positivas entre las variables de la investigación. A continuación se detallan los elementos que integran la matriz de correlación para una mejor comprensión de su contenido. La primer columna y el primer renglón incluyen las variables, dependiente e independientes, de la investigación de las que se trata de determinar su

grado o nivel de correlación. Todas las correlaciones posibles entre las variables generan la *matriz de correlaciones*, y como puede apreciarse, es simétrica y presenta el valor uno (1) a lo largo de su diagonal.

La segunda columna, primer renglón, presenta la *Correlación de Pearson*, mediante un coeficiente. El índice del coeficiente de correlación de Pearson es una estimación del grado en el que dos variables varían conjuntamente, y se denomina correlación simple o bivariada. El índice posee valores absolutos que oscilan entre 0 y 1. Si entre dos variables, X y Y , se define el coeficiente de correlación de Pearson como r_{xy} , entonces $0 \leq r_{xy} \leq 1$, se ha especificado el término en valores absolutos, pero si se contempla el signo, el coeficiente oscilará entre -1 y $+1$. El coeficiente expresa grado y sentido. La magnitud de la relación entre las variables está dada por el valor numérico del coeficiente, y su signo expresa la dirección de éste. En consecuencia una relación de $+1$, se considera igualmente fuerte que una de -1 . En el primer caso la relación es perfectamente positiva, y en el segundo perfectamente negativa. La correlación entre dos variables, X y Y , es perfectamente positiva cuando en la medida en que aumenta una de ellas, aumenta en proporción exacta la otra. La relación será perfectamente negativa cuando en la medida en que aumenta una variable, disminuye la otra en proporción exacta. En las ciencias sociales, caracterizadas por considerar elementos de elevada aleatoriedad, suele presentarse la imposibilidad de establecer relaciones funcionales exactas, porque generalmente ocurre que para un valor dado en la variable X , no se encontrará un solo y único valor en la variable Y , lo que presupone la existencia de una correlación positiva, o negativa, pero no perfecta.

La interpretación del coeficiente de correlación de Pearson obedece al criterio de que entre más se acerque al valor 1, mayor será la correlación, y menor cuanto más cerca se encuentre del valor 0. Para interpretar adecuadamente un coeficiente determinado debe considerarse la naturaleza de la investigación, por ejemplo una correlación de 0.6 sería baja si se trata de la fiabilidad de un cierto *test*, pero sería alta si se habla de su validez. Desde la perspectiva de la significación estadística puede afirmarse que una correlación es efectiva si es distinta de cero, pero debe considerarse que una correlación significativa no necesariamente ha de ser una correlación fuerte, simplemente es una correlación diferente de cero. El programa empleado, *IBM® SPSS® Statistics 21*, no solo proporciona la estimación de ese índice, sino que establece si la relación es estadísticamente significativa, es decir si

los hallazgos en la muestra pueden ser extrapolados a la población. Los coeficientes de correlación significativos a un nivel de confianza $\alpha = 0.05$, se identifican por medio de un solo asterisco (*), y los que se establecen a un nivel de confianza $\alpha = 0.01$ con dos asteriscos (**), ver nota al pie de la matriz de correlaciones presentada en la tabla 34.

El segundo renglón, de la segunda columna, presenta la expresión *Sig. (bilateral)*, la cual denota la Prueba de significación bilateral de r_{xy} , la cual depende en gran medida del tamaño de la muestra. Una vez obtenido el coeficiente de correlación, se determina si éste muestra que las variables X y Y están relacionadas en realidad, o tan solo presentan dicha relación como consecuencia del azar. Un coeficiente de correlación es significativo si se puede afirmar que es diferente de cero, y en términos estadísticos representa la probabilidad de que tal coeficiente tenga un valor de 0 (cero). Esta situación permite la generación de dos hipótesis:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación es cero.

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación es distinto de cero.

Considérese que (r) es empleada para las muestras, y (ρ) en las poblaciones.

A continuación, la prueba de significación bilateral debe compararse con el nivel de confianza (α) establecido en la investigación, que puede ser de 0.01 (para un 99% de confianza), 0.05 (95%), o de 0.1 (90%) de acuerdo con las características de la investigación. En consecuencia:

Si *Sig. (bilateral)* > α = Se acepta la hipótesis nula (H_0) porque no existe correlación entre las variables.

Si *Sig. (bilateral)* < α = Se rechaza la hipótesis nula (H_0), y se acepta la alterna (H_1), porque esto significa que la correlación existe, y que es significativa *estadísticamente* diferente de 0 (cero).

Las probabilidades, unilaterales o bilaterales, se pueden seleccionar previamente. Si se conoce de antemano la dirección de la asociación elíjase unilateral, en caso contrario bilateral.

En el tercer renglón, de la segunda columna, aparece N , la cual expresa la cantidad de objetos o sujetos que conforman el total de la muestra de la investigación, los cuales corresponden a noventa y nueve en este estudio.

Los datos obtenidos se presentan de manera ordenada en la tabla 35 en la siguiente página.

Tabla 35. Coeficientes de correlación de las variables de investigación obtenidos mediante el método del coeficiente de Pearson

VARIABLES		COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)
Modo de entrada	— Internacionalización	0.847	Marcada - Alta	0.717409
Mercado objetivo	— Internacionalización	0.840	Marcada - Alta	0.70560
Promoción	— Internacionalización	0.839	Marcada - Alta	0.703921
Financiamiento	— Internacionalización	0.835	Marcada - Alta	0.697225
Ventajas competitivas	— Internacionalización	0.825	Marcada - Alta	0.680625
Atributos del emprendedor internacional	— Internacionalización	0.697	Moderada - Sustancial	0.485809
Atributos del emprendedor internacional	— Ventajas competitivas	0.864	Marcada - Alta	0.746496
Atributos del emprendedor internacional	— Mercado objetivo	0.859	Marcada - Alta	0.737881
Atributos del emprendedor internacional	— Modo de entrada	0.813	Marcada - Alta	0.660969
Atributos del emprendedor internacional	— Financiamiento	0.726	Moderada - Sustancial	0.527076
Atributos del emprendedor internacional	— Promoción	0.698	Moderada - Sustancial	0.487204
Promoción	— Financiamiento	0.977	Marcada - Alta	0.954529
Modo de entrada	— Financiamiento	0.967	Marcada - Alta	0.935089
Mercado objetivo	— Financiamiento	0.948	Marcada - Alta	0.898704
Ventajas competitivas	— Financiamiento	0.939	Marcada - Alta	0.881721
Ventajas competitivas	— Mercado objetivo	0.958	Marcada - Alta	0.917764
Ventajas competitivas	— Modo de entrada	0.958	Marcada - Alta	0.917764
Ventajas competitivas	— Promoción	0.919	Marcada - Alta	0.844561
Mercado objetivo	— Modo de entrada	0.977	Marcada - Alta	0.954529
Mercado objetivo	— Promoción	0.930	Marcada - Alta	0.8649
Modo de entrada	— Promoción	0.963	Marcada - Alta	0.927369

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

En la tabla anterior se introdujo el concepto de *coeficiente de determinación*, el cual se define como el cuadrado del coeficiente de correlación, dadas dos variables, X y Y , y hace referencia a r^2_{xy} . Por ejemplo, si la correlación entre *modo de entrada* e *internacionalización* es 0.847 , significa que $(0.847)^2 = 0.71741$ es la proporción de varianza compartida entre ambas variables. Puede interpretarse, particularmente desde la perspectiva de la *significación bilateral*, que un 72% ($0.71741 * 100 = 71.741 \approx 72\%$) de la *internacionalización* de la firma es debida a la elección del *modo de entrada*, variabilidad explicada, o bien lo que estrictamente es más exacto, que la elección del *modo de entrada* e *internacionalización* de la firma comparten un 72% de elementos, o que tanto la elección del *modo de entrada* como la *internacionalización* de la firma ponen en juego un 72% de aspectos comunes. En estas circunstancias si se considera la variable dependiente la *internacionalización*, y se elige la elección del *modo de entrada* como variable independiente, resultará que ésta última aporta, ayuda, favorece, colabora, interviene, o contribuye en un 72% en la variabilidad del rendimiento o resultado de la primera.

No obstante lo anterior, existe un 28% del rendimiento sin explicación, $1 - 0.71741 = 0.28259 \approx 0.28$). Este valor (0.28) es denominado *coeficiente de no determinación*, *coeficiente de alienación*, o *proporción de variabilidad no explicada*, y se define $1 - r^2_{xy}$. Si se incrementa el número de variables independientes, V.g. *posicionamiento* o *diferenciación*, tal vez se logre aumentar la proporción de variabilidad manifestada en rendimiento, para obtener un mayor control de la variable dependiente.

Si la variable dependiente Y corresponde a un cierto aspecto del *performance* de la firma que se desea manipular, y se define su variabilidad total, se trata de encontrar un conjunto de variables, $X_1, X_2, \dots, X_k$, que suministren a Y un gran porcentaje de su variabilidad. Así, se puede intervenir sobre el conjunto de variables independientes para prescribir lo que suceda en Y , y modificar el *status quo* en caso de requerirse. Los medios para determinar la causa de la variabilidad, dependen del contexto en que se desarrolle la investigación. Si dos variables, X y Y , están relacionadas indirectamente por una tercera, Z , puede considerarse la existencia de una correlación espuria.

Por último, debe considerarse que la correlación entre dos variables no implica necesariamente causalidad entre ambas.

Con base en la jerarquización resultante de las variables de investigación, presentada en la tabla 35, a continuación se presentan los coeficientes de correlación obtenidos de las variables modo de entrada, mercado objetivo, promoción, financiamiento, ventajas competitivas, y atributos del emprendedor internacional, sus respectivas dimensiones, y sus indicadores.

Los coeficientes de correlación de Pearson correspondientes a la variable modo de entrada, de sus dimensiones, y de sus indicadores se presentan en la tabla 36.

Tabla 36. Matriz de correlaciones de la variable *modo de entrada*, de sus dimensiones e indicadores

		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
I. Modo de entrada	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 99										
II. Trayectoria exportadora	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.954** .000 99	1 99									
III. Exportación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.954** .000 99	.971** .000 99	1 99								
IV. Establecimiento de filial(es) en el extranjero	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.953** .000 99	.933** .000 99	.948** .000 99	1 99							
V. Desplazamiento de la capacidad productiva	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.887** .000 99	.903** .000 99	.928** .000 99	.884** .000 99	1 99						
VI. Establecimiento de empresa(s) conjunta(s)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.940** .000 99	.931** .000 99	.945** .000 99	.940** .000 99	.936** .000 99	1 99					
VII. Establecimiento de plantas en el exterior (IED)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.937** .000 99	.957** .000 99	.933** .000 99	.912** .000 99	.867** .000 99	.921** .000 99	1 99				
VIII. Cesión de la ventaja	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.832** .000 99	.927** .000 99	.909** .000 99	.801** .000 99	.862** .000 99	.855** .000 99	.914** .000 99	1 99			
IX. Licencia(s)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.861** .000 99	.930** .000 99	.909** .000 99	.827** .000 99	.868** .000 99	.861** .000 99	.935** .000 99	.976** .000 99	1 99		
X. Franquicia(s)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.928** .000 99	.928** .000 99	.907** .000 99	.877** .000 99	.875** .000 99	.887** .000 99	.967** .000 99	.885** .000 99	.919** .000 99	1 99	
XI. Cesión de derechos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.934** .000 99	.953** .000 99	.931** .000 99	.880** .000 99	.893** .000 99	.908** .000 99	.968** .000 99	.936** .000 99	.952** .000 99	.967** .000 99	1 99

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Los coeficientes de correlación de Pearson correspondientes a la variable mercado objetivo, de sus dimensiones, y de sus indicadores se presentan en la tabla 37 en la página siguiente.

Tabla 37. Matriz de correlaciones de la variable *mercado objetivo*, de sus dimensiones e indicadores

		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII
I. Mercado objetivo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .99																
II. Criterio físico	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.891** .000 99	1 .99															
III. Localización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.881** .000 99	.977** .000 99	1 .99														
IV. Distancia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.849** .000 99	.952** .000 99	.961** .000 99	1 .99													
V. Vías de transporte disponibles	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.889** .000 99	.956** .000 99	.942** .000 99	.939** .000 99	1 .99												
VI. Costo de traslado/embarque	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.903** .000 99	.925** .000 99	.931** .000 99	.895** .000 99	.933** .000 99	1 .99											
VII. Condiciones de entrada	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.922** .000 99	.959** .000 99	.950** .000 99	.942** .000 99	.952** .000 99	.964** .000 99	1 .99										
VIII. Criterio psicológico	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.874** .000 99	.770** .000 99	.758** .000 99	.706** .000 99	.765** .000 99	.807** .000 99	.783** .000 99	1 .99									
IX. Cultura	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.831** .000 99	.744** .000 99	.708** .000 99	.679** .000 99	.734** .000 99	.770** .000 99	.756** .000 99	.950** .000 99	1 .99								
X. Necesidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.898** .000 99	.806** .000 99	.814** .000 99	.758** .000 99	.805** .000 99	.858** .000 99	.826** .000 99	.950** .000 99	.923** .000 99	1 .99							
XI. Gustos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.921** .000 99	.835** .000 99	.839** .000 99	.770** .000 99	.826** .000 99	.895** .000 99	.861** .000 99	.930** .000 99	.902** .000 99	.964** .000 99	1 .99						
XII. Deseos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.956** .000 99	.940** .000 99	.914** .000 99	.887** .000 99	.924** .000 99	.900** .000 99	.946** .000 99	.848** .000 99	.826** .000 99	.875** .000 99	.891** .000 99	1 .99					
XIII. Preferencias	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.955** .000 99	.861** .000 99	.850** .000 99	.829** .000 99	.861** .000 99	.881** .000 99	.890** .000 99	.936** .000 99	.903** .000 99	.939** .000 99	.957** .000 99	.927** .000 99	1 .99				
XIV. Hábitos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.968** .000 99	.875** .000 99	.863** .000 99	.836** .000 99	.872** .000 99	.897** .000 99	.908** .000 99	.925** .000 99	.896** .000 99	.935** .000 99	.951** .000 99	.936** .000 99	.987** .000 99	1 .99			
XV. Criterio económico	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.946** .000 99	.932** .000 99	.934** .000 99	.893** .000 99	.907** .000 99	.926** .000 99	.941** .000 99	.873** .000 99	.832** .000 99	.905** .000 99	.921** .000 99	.959** .000 99	.940** .000 99	.946** .000 99	1 .99		
XVI. Poder adquisitivo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.937** .000 99	.931** .000 99	.921** .000 99	.882** .000 99	.928** .000 99	.934** .000 99	.942** .000 99	.899** .000 99	.848** .000 99	.907** .000 99	.924** .000 99	.961** .000 99	.936** .000 99	.943** .000 99	.959** .000 99	1 .99	
XVII. Destino del gasto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.954** .000 99	.934** .000 99	.929** .000 99	.975** .000 99	.936** .000 99	.924** .000 99	.952** .000 99	.859** .000 99	.811** .000 99	.883** .000 99	.890** .000 99	.968** .000 99	.928** .000 99	.936** .000 99	.964** .000 99	.964** .000 99	1 .99

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

La matriz de los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos de la variable promoción, su dimensión, comunicación integrada de *marketing*, e indicadores, venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, está contenida en la tabla 38.

Tabla 38. Matriz de correlaciones de la variable *promoción*, de su dimensión e indicadores

		I	II	III	IV	V	VI
I. Promoción	Correlación de Pearson	1					
	Sig. (bilateral)						
	N	99					
II. Comunicación integrada de marketing (CIM)	Correlación de Pearson	.931**	1				
	Sig. (bilateral)	.000					
	N	99	99				
III. Venta personal	Correlación de Pearson	.852**	.909**	1			
	Sig. (bilateral)	.000	.000				
	N	99	99	99			
IV. Publicidad	Correlación de Pearson	.880**	.957**	.921**	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000			
	N	99	99	99	99		
V. Promoción de ventas	Correlación de Pearson	.900**	.923**	.943**	.928**	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		
	N	99	99	99	99	99	
VI. Relaciones públicas	Correlación de Pearson	.932**	.942**	.861**	.925**	.868**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99	99

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

La matriz de los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos de la variable financiamiento, sus dimensiones: condiciones, origen, y capacidad de pago, y sus indicadores: monto, plazo, costo, crédito refaccionario, crédito de habilitación o avío, origen, instituciones financieras privadas, instituciones financieras públicas, proveedores, clientes, patrocinios, venta de activos, renta de activos, constitución de sociedad, otra(s) fuentes, capacidad de pago, flujos netos de efectivo, rentabilidad sobre la inversión, y periodo de recuperación de la inversión, está contenida en la tabla 39 en la página siguiente.

Tabla 39. Matriz de correlaciones de la variable *financiamiento*, de sus dimensiones e indicadores

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI
I. Financiamiento	1																				
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99																				
II. Condiciones	.904**	1																			
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99																			
III. Monto	.828**	.857**	1																		
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99																		
IV. Plazo	.866**	.848**	.920**	1																	
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99																	
V. Costo	.842**	.868**	.933**	.936**	1																
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99																
VI. Crédito refaccionario	.892**	.870**	.864**	.913**	.909**	1															
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99															
VII. Crédito de habitación o avío	.949**	.931**	.878**	.906**	.897**	.920**	1														
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99														
VIII. Origen	.872**	.924**	.884**	.868**	.910**	.897**	.925**	1													
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99													
IX. Instituciones financieras privadas	.913**	.952**	.907**	.920**	.922**	.907**	.933**	.927**	1												
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99												
X. Instituciones financieras públicas	.811**	.860**	.934**	.901**	.916**	.835**	.887**	.898**	.885**	1											
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99											
XI. Proveedores	.845**	.897**	.899**	.893**	.933**	.922**	.924**	.963**	.918**	.924**	1										
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99										
XII. Clientes	.902**	.949**	.916**	.905**	.909**	.899**	.924**	.921**	.977**	.899**	.913**	1									
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99									
XIII. Patrocinios	.798**	.834**	.956**	.920**	.945**	.877**	.860**	.888**	.882**	.889**	.898**	.887**	1								
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99								
XIV. Venta de activos	.839**	.871**	.925**	.915**	.960**	.913**	.903**	.932**	.912**	.931**	.957**	.903**	.943**	1							
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99							
XV. Renta de activos	.886**	.891**	.898**	.887**	.928**	.913**	.930**	.946**	.906**	.913**	.952**	.899**	.914**	.955**	1						
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99						
XVI. Constitución de sociedad	.920**	.885**	.889**	.880**	.887**	.901**	.950**	.888**	.891**	.865**	.888**	.886**	.901**	.912**	.954**	1					
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99					
XVII. Otros	.922**	.937**	.885**	.882**	.899**	.894**	.962**	.953**	.923**	.904**	.930**	.925**	.889**	.925**	.950**	.947**	1				
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99				
XVIII. Capacidad de pago	.593**	.777**	.839**	.757**	.833**	.734**	.744**	.854**	.765**	.887**	.888**	.778**	.822**	.850**	.812**	.698**	.778**	1			
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99		
XIX. Flujos netos de efectivo	.638**	.735**	.826**	.750**	.807**	.695**	.770**	.818**	.731**	.857**	.801**	.750**	.839**	.833**	.832**	.815**	.820**	.807**	1		
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	
XX. Rentabilidad sobre la inversión	.802**	.828**	.888**	.840**	.855**	.778**	.875**	.838**	.828**	.907**	.831**	.836**	.851**	.862**	.866**	.892**	.873**	.763**	.901**	1	
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99
XXI. Periodo de recuperación de la inversión	.830**	.838**	.923**	.906**	.893**	.834**	.889**	.851**	.876**	.955**	.877**	.896**	.870**	.895**	.873**	.872**	.884**	.796**	.823**	.923**	1
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)																					
N	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99	.99

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

La matriz de los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos de la variable ventajas competitivas, sus dimensiones: calidad, precio, y tecnología, y sus indicadores: calidad de conformidad, de diseño y de uso, precio de oferta, de demanda, y de mercado, capacidad productiva, y nivel de automatización, está contenida en la tabla 40.

Tabla 40. Matriz de correlaciones de la variable *ventajas competitivas*, de sus dimensiones e indicadores

		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
I. Ventajas competitivas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 99											
II. Calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.986** .000 99	1 99										
III. Calidad de diseño	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.907** .000 99	.901** .000 99	1 99									
IV. Calidad de conformidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.959** .000 99	.963** .000 99	.931** .000 99	1 99								
V. Calidad de uso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.883** .000 99	.873** .000 99	.893** .000 99	.902** .000 99	1 99							
VI. Precio	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.954** .000 99	.946** .000 99	.924** .000 99	.965** .000 99	.935** .000 99	1 99						
VII. Precio de oferta	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.882** .000 99	.869** .000 99	.805** .000 99	.908** .000 99	.839** .000 99	.891** .000 99	1 99					
VIII. Precio de demanda	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.944** .000 99	.936** .000 99	.943** .000 99	.972** .000 99	.927** .000 99	.962** .000 99	.925** .000 99	1 99				
IX. Precio de mercado	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.954** .000 99	.952** .000 99	.919** .000 99	.937** .000 99	.906** .000 99	.944** .000 99	.817** .000 99	.940** .000 99	1 99			
X. Tecnología	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.945** .000 99	.946** .000 99	.910** .000 99	.920** .000 99	.936** .000 99	.932** .000 99	.786** .000 99	.921** .000 99	.966** .000 99	1 99		
XI. Capacidad productiva	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.935** .000 99	.940** .000 99	.916** .000 99	.940** .000 99	.926** .000 99	.937** .000 99	.809** .000 99	.926** .000 99	.947** .000 99	.961** .000 99	1 99	
XII. Nivel de automatización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.850** .000 99	.848** .000 99	.872** .000 99	.848** .000 99	.929** .000 99	.870** .000 99	.711** .000 99	.874** .000 99	.906** .000 99	.949** .000 99	.937** .000 99	1 99

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Los coeficientes de correlación de Pearson correspondientes a la variable atributos del emprendedor internacional, de sus dimensiones, y de sus indicadores se presentan en la tabla 41 en la página siguiente.

Tabla 41. Matriz de correlaciones de la variable *atributos del emprendedor internacional*, de sus dimensiones e indicadores

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
I. Atributos del emprendedor internacional	1																			
II. Habilidades técnicas	.833**	1																		
III. Formación profesional	.946**	.890**	1																	
IV. Experiencia en negocios	.814**	.886**	.920**	1																
V. Capacidad de gestión efectiva	.929**	.925**	.958**	.902**	1															
VI. Capacidad de negociación	.900**	.836**	.918**	.857**	.951**	1														
VII. Capacidad de aprendizaje	.849**	.940**	.895**	.885**	.911**	.895**	1													
VIII. Dominio de idiomas	.764**	.895**	.837**	.878**	.847**	.841**	.956**	1												
IX. Manejo de TIC's extranjeros	.762**	.858**	.796**	.795**	.802**	.792**	.923**	.937**	1											
X. Habilidades humanas	.924**	.908**	.930**	.891**	.953**	.955**	.937**	.884**	.855**	1										
XI. Liderazgo	.886**	.903**	.941**	.930**	.904**	.871**	.913**	.890**	.815**	.919**	1									
XII. Motivación	.850**	.972**	.915**	.898**	.933**	.868**	.933**	.888**	.854**	.928**	.899**	1								
XIII. Trabajo en equipo	.884**	.937**	.941**	.920**	.957**	.908**	.917**	.867**	.830**	.946**	.899**	.978**	1							
XIV. Inteligencia emocional	.845**	.898**	.913**	.857**	.908**	.907**	.920**	.868**	.847**	.927**	.854**	.939**	.941**	1						
XV. Habilidades conceptuales	.875**	.889**	.889**	.846**	.891**	.878**	.919**	.876**	.868**	.913**	.839**	.939**	.937**	.968**	1					
XVI. Tolerancia a la ambigüedad	.886**	.903**	.941**	.930**	.904**	.871**	.913**	.890**	.815**	.919**	1.000**	.899**	.899**	.854**	.839**	1				
XVII. Creatividad	.851**	.943**	.901**	.906**	.918**	.888**	.950**	.922**	.836**	.920**	.946**	.930**	.918**	.879**	.859**	.946**	1			
XVIII. Iniciativa	.818**	.984**	.875**	.887**	.905**	.819**	.928**	.892**	.857**	.908**	.898**	.970**	.945**	.881**	.885**	.898**	.933**	1		
XIX. Capacidad de toma de decisiones	.809**	.906**	.864**	.888**	.908**	.905**	.934**	.898**	.829**	.931**	.892**	.921**	.918**	.889**	.868**	.892**	.930**	.900**	1	
XX. Actitud ante el riesgo	.760**	.872**	.826**	.855**	.823**	.806**	.932**	.924**	.932**	.878**	.841**	.890**	.875**	.888**	.914**	.841**	.852**	.880**	.860**	1

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

5.1.3 Prueba de hipótesis

Con la finalidad de llevar a efecto la prueba, se presenta a continuación la hipótesis de la investigación: Las principales variables requeridas para generar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento son: atributos del emprendedor internacional, financiamiento, ventajas competitivas, mercado objetivo, promoción, y modo de entrada.

En la tabla 42 se presenta la matriz de correlaciones de las variables de investigación.

Tabla 42. Matriz de correlaciones de las variables de investigación mediante el método del coeficiente de Pearson

		I	II	III	IV	V	VI	VII
I. Internacionalización	Correlación de Pearson	1						
	Sig. (bilateral)							
	N	99						
II. Atributos del emprendedor internacional	Correlación de Pearson	.697**	1					
	Sig. (bilateral)	.000						
	N	99	99					
III. Financiamiento	Correlación de Pearson	.835**	.726**	1				
	Sig. (bilateral)	.000	.000					
	N	99	99	99				
IV. Ventajas competitivas	Correlación de Pearson	.825**	.864**	.939**	1			
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000				
	N	99	99	99	99			
V. Mercado objetivo	Correlación de Pearson	.840**	.859**	.948**	.958**	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000			
	N	99	99	99	99	99		
VI. Promoción	Correlación de Pearson	.839**	.698**	.977**	.919**	.930**	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	99	99	99	99	99	99	
VII. Modo de entrada	Correlación de Pearson	.847**	.813**	.967**	.958**	.977**	.963**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99	99	99

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Los criterios establecidos para llevar a efecto la prueba de hipótesis de la investigación son los siguientes:

1. El nivel de significancia se determinó en $(\alpha) = 0.01$, con un nivel de confiabilidad de 99%.
2. Si la prueba de significación bilateral, $Sig. (bilateral) > \alpha$ = Se rechaza la hipótesis, porque no existe correlación entre las variables.
3. Si la prueba de significación bilateral, $Sig. (bilateral) < \alpha$ = Se acepta la hipótesis, porque esto significa que la correlación existe, y que es significativa *estadísticamente* diferente de 0 (cero).

En la matriz de correlaciones de las variables de investigación, obtenidas mediante el método del coeficiente de Pearson, presentada en la tabla 42, se aprecia que la prueba de significación bilateral, $Sig. (bilateral)$, de cada una de ellas es (.000). Considérese que el nivel de significancia establecido es $(\alpha) = (0.01)$. Por tanto se procede al proceso de sustitución:

Si $Sig. (bilateral) > \alpha = (.000) > (0.01)$ se rechaza la hipótesis, porque no existe correlación entre las variables.

Si $Sig. (bilateral) < \alpha = (.000) < (0.01)$ se acepta la hipótesis, porque esto significa que la correlación existe, y que es significativa *estadísticamente* diferente de 0 (cero).

Con base en el análisis anterior, se acepta y se valida la hipótesis de la investigación: Las principales variables requeridas para generar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento son: atributos del emprendedor internacional, financiamiento, ventajas competitivas, mercado objetivo, promoción, y modo de entrada.

Adicionalmente, se determina que entre las variables de investigación, sus dimensiones, y sus indicadores, existen también correlaciones significativas, estadísticamente diferentes de cero (0), al ser analizadas éstas con base en los mismos criterios establecidos para la prueba de hipótesis.

Capítulo 6. Propuesta de solución al problema planteado

Una vez que la hipótesis de la investigación ha sido comprobada, y se han identificado las principales variables requeridas para potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, corresponde diseñar un plan estratégico orientado a tal fin, y su formulación requiere considerar los preceptos generados por la planeación estratégica para integrarlo de manera efectiva.

6.1 Fundamentos de la planeación estratégica

David (2013) define la planeación estratégica, término originado en la década de 1950, como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos y opere competitivamente mediante la integración de la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información. En consecuencia un plan estratégico es el resultado del complejo proceso de elegir entre numerosas alternativas de acción, e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, y no con otros cursos de acción menos deseables.

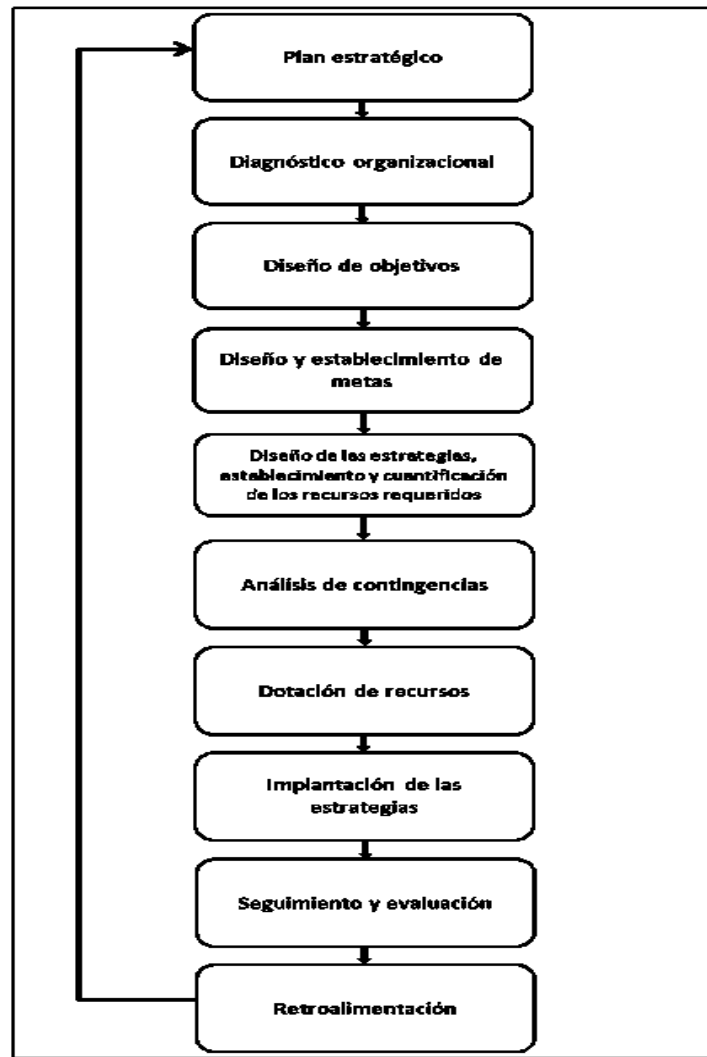
González *et al.* (2012) señalan que la planeación estratégica se conforma del conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una firma hacia el logro de sus objetivos organizacionales, y su propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Agregan que la estrategia constituye un mecanismo, apoyado en proyectos de mejora continua, para orientar los esfuerzos de la firma al logro de sus objetivos y metas empresariales en unidades de tiempo preestablecidas.

6.2 Etapas y elementos de la planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica se basa en el monitoreo continuo de los fenómenos internos y externos que inciden en las operaciones de una firma para que ésta pueda efectuar los cambios necesarios y oportunos que le permitan adaptarse exitosamente a su entorno, caracterizado por su alta dinamicidad, y consta de tres etapas: formulación, implementación, y evaluación de estrategias. David, 2013).

González *et al.* (2012) destacan que es de fundamental importancia el diseño del plan estratégico (ver figura 16), para que la firma logre sus objetivos, partiendo de la determinación de dónde se encuentra la empresa en el presente mediante la identificación precisa del negocio, el análisis de la industria, y la identificación de los factores relevantes para su operación, incluyendo los internos: fortalezas y debilidades, y los externos: amenazas y oportunidades. A continuación debe clarificarse cuál es el estado futuro deseado de la organización, razón por la que debe establecerse cómo lograr los cambios, generar estrategias para concretarlos, e identificar los recursos requeridos para lograrlo. El establecimiento de la dirección que seguirá la firma implica el establecimiento de su misión, visión y los valores en que habrá de fundamentar la acción.

Figura 16. Etapas para la formulación de un plan estratégico

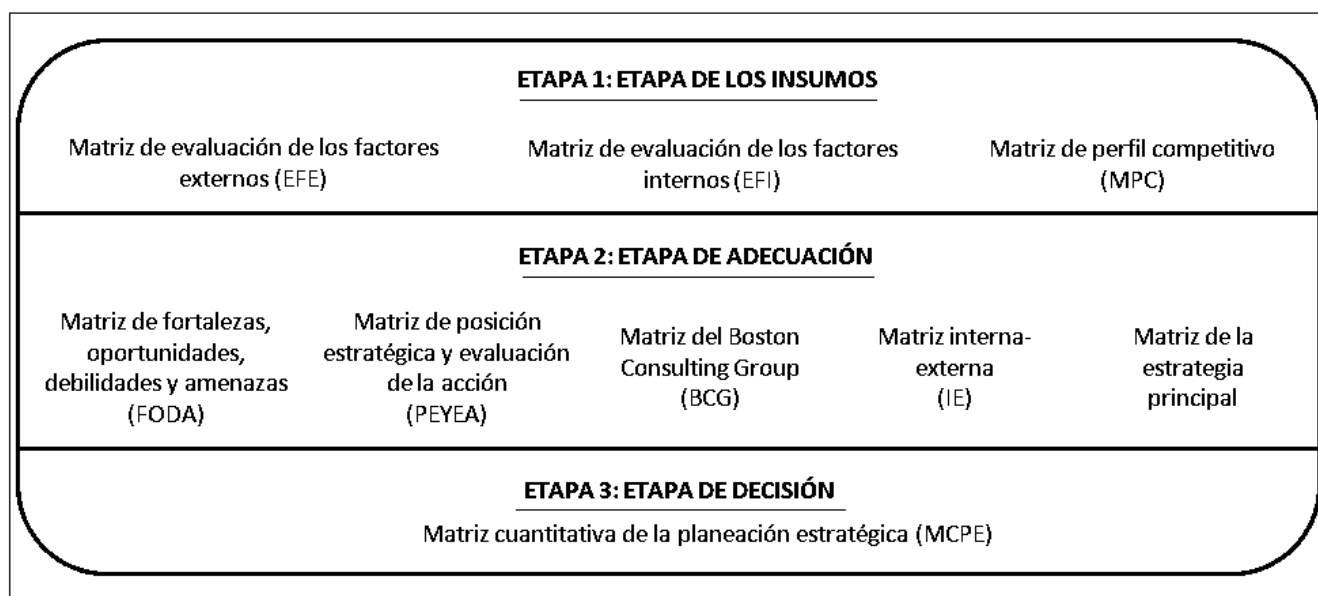


Fuente: González *et al.*, 2012.

6.3 Formulación, análisis y elección de estrategias

El diseño de un plan estratégico, orientado a potenciar la internacionalización de las microempresas michoacanas productoras de cerveza artesanal, requiere de la formulación, análisis y elección de estrategias específicas, las que serán generadas mediante el empleo del modelo analítico integral para la formulación de estrategias propuesto por David (2013), el cual se conforma de tres etapas (ver figura 17).

Figura 17. Modelo analítico integral para la formulación de estrategias



Fuente: Adaptada de David, 2013.

Para llevar a efecto la construcción de las matrices, contenidas en el modelo analítico integral para la formulación de estrategias, se integró un grupo de expertos pertenecientes a 45 firmas, correspondientes al 71.72% de las organizaciones observadas mediante encuesta, que denotaron interés por comercializar sus productos en el terreno internacional.

6.3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La conformación de la matriz de evaluación de factores externos requirió la identificación de las variables externas, las que de acuerdo con el grupo de expertos son las que tienen mayor incidencia en su operación, tanto a nivel firma como a nivel industria. El factor de ponderación denota la

relevancia de la variable considerada para lograr el éxito en la industria a la que pertenece la firma y se basa en el criterio 0.00 (no importante) hasta 1.00 (muy importante). La calificación que recibe cada una variables corresponde a una escala de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficientemente responden las estrategias actuales de la firma a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio*, y 1 = *la respuesta es deficiente*. Por último, las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la firma y de su *performance*, y las ponderaciones se basan en el desempeño de la industria en su conjunto (ver tabla 43).

Tabla 43. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de las firmas observadas mediante encuesta

VARIABLES EXTERNAS RELEVANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017).	0.04	2.00	0.08
2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz <i>et al.</i> , 2014).	0.12	3.00	0.36
3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaráz <i>et al.</i> , 2014).	0.05	4.00	0.20
4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino.	0.03	2.00	0.06
5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal.	0.10	4.00	0.40
6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación.	0.10	4.00	0.40
7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones.	0.01	2.00	0.02
8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas.	0.05	2.00	0.10
9. Acuerdos comerciales establecidos entre México y otras naciones extranjeras.	0.01	2.00	0.02
Amenazas			
1. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales.	0.15	1.00	0.15
2. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras.	0.10	1.00	0.10
3. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados.	0.02	1.00	0.02
4. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente.	0.02	2.00	0.04
5. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca.	0.05	4.00	0.20
6. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales.	0.02	3.00	0.06
7. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado.	0.01	2.00	0.02
8. Boicots a los productos mexicanos.	0.01	1.00	0.01
9. Ventajas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de origen.	0.01	1.00	0.01
10. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros.	0.01	1.00	0.01
11. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	0.09	2.00	0.18
Total	1.00		2.44

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La calificación de 2.44, situada en el criterio de 2 = *la respuesta es promedio*, obtenida por la industria cervecera artesanal significa que ésta no está identificando de manera efectiva las variables del entorno, lo que repercute de manera negativa en la eficiencia de sus estrategias para explotar las oportunidades, e implementar acciones encaminadas a su defensa. Si la calificación obtenida de 2.44

se representara en una escala del 1 al 10, correspondería a 6.1.

6.3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La tabla 44 contiene la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 44. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de las firmas observadas mediante encuesta

VARIABLES INTERNAS RELEVANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
1. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color.	0.20	4.00	0.80
2. Calidad superior del bien producido, debido a los insumos empleados en su elaboración.	0.10	3.00	0.30
3. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoría a sus miembros.	0.05	3.00	0.15
4. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO.	0.05	3.00	0.15
5. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma.	0.05	3.00	0.15
6. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales y educativos mediante la investigación científica.	0.01	2.00	0.02
7. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	0.04	3.00	0.12
Debilidades			
1. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes.	0.06	2.00	0.12
2. La producción es reducida.	0.07	3.00	0.21
3. Poca participación de mercado, incluso en el terreno nacional.	0.01	3.00	0.03
4. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma.	0.15	1.00	0.15
5. Opciones y montos de financiamiento limitados.	0.10	2.00	0.20
6. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervecera artesanal.	0.02	1.00	0.02
7. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal.	0.02	1.00	0.02
8. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta grandes distancias de traslado.	0.07	2.00	0.14
Total	1.00		2.58

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La calificación obtenida por la industria cervecera artesanal, mediante la evaluación de los factores internos (EFI), es de 2.58, la que se acerca al criterio de 3 = *la respuesta está por encima del promedio*. Esto significa que la industria está trabajando con base en estrategias organizacionales que le permitan superar sus debilidades, y maximizar la explotación de sus fortalezas. En esta situación, si la calificación obtenida, 2.58, se representara en una escala del 1 al 10, le correspondería un 6.45.

6.3.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la tabla 45, en la página siguiente, se presenta la matriz de perfil competitivo (MPC).

Tabla 45. Matriz de perfil competitivo (MPC) de tres firmas observadas mediante encuesta

VARIABLES RELEVANTES	Firma 1			Firma 2			Firma 3		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA		
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017).	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	2.00	0.04		
2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz <i>et al.</i> , 2014).	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18		
3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaráz <i>et al.</i> , 2014).	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40		
4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino.	0.02	2.00	0.03	2.00	0.03	2.00	0.03		
5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20		
6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20		
7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones.	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.02		
8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10		
9. Acuerdos comerciales establecidos entre México y otras naciones extranjeras.	0.01	2.00	0.02	4.00	0.04	2.00	0.02		
10. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales.	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03		
11. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15		
12. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados.	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06		
13. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente.	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04		
14. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20		
15. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06		
16. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado.	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	4.00	0.04		
17. Boicots a los productos mexicanos.	0.01	1.00	0.01	3.00	0.03	2.00	0.02		
18. Ventajas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01	2.00	0.02		
19. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros.	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01	4.00	0.04		
20. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08		
21. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color.	0.02	4.00	0.08	4.00	0.08	2.00	0.04		
22. Calidad superior del bien producido debida a los insumos empleados en su elaboración.	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12		
23. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoría a sus miembros.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06		
24. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06		
25. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma.	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09		
26. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales, y educativos mediante la investigación científica.	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.02		
27. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06		
28. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes.	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08		
29. La producción es reducida.	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12		
30. Poca participación de mercado, incluso en el terreno nacional.	0.01	3.00	0.03	3.00	0.03	4.00	0.04		
31. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma.	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04		
32. Opciones y montos de financiamiento limitados.	0.03	2.00	0.06	2.00	0.06	3.00	0.09		
33. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervecera artesanal.	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01	1.00	0.01		
34. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal.	0.01	1.00	0.01	2.00	0.02	1.00	0.01		
35. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta distancias de traslado.	0.03	2.00	0.06	2.00	0.06	3.00	0.09		
Total	1.00		2.59		2.68		2.86		

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La matriz de perfil competitivo (MPC) requiere de la asignación de una ponderación, entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante), a cada una de las variables críticas para el éxito, lo que denota su relevancia en la industria a la que pertenece la firma. La suma de todas las ponderaciones asignadas a las variables (externas e internas) debe ser igual a la unidad (1.00).

A continuación se asigna a cada una de las variables críticas para el éxito una calificación, para indicar que tan eficientemente responden las estrategias actuales de las firmas consideradas con respecto a la variable contemplada, con base en el criterio 4 = *fortaleza principal*, 3 = *fortaleza menor*, 2 = *debilidad menor*, y 1 = *debilidad principal*. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de las firmas, por tanto dependen de su *performance*.

En la matriz de perfil competitivo (MPC) destaca el hecho de que diferentes firmas, pertenecientes a la misma industria, operan con base en estrategias diferentes, lo que les genera resultados diferentes. La calificación de la firma 1 corresponde a 2.59 (6.475), la de la firma 2 es 2.68 (6.7), y la firma tres obtuvo 2.86 (7.15), lo que las ubica más cerca del criterio de 3 = *fortaleza menor*.

6.3.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA incluye todas las variables internas y externas relevantes para efectuar el diagnóstico organizacional. La combinación de las variables genera diversas estrategias. Las estrategias FO consisten en aprovechar las fortalezas de la firma para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades, también se les denomina estrategias ofensivas maxi-maxi. Las DO buscan superar las debilidades inherentes a la operación de la firma con la finalidad de aprovechar las oportunidades en el ambiente externo de la empresa, también son conocidas como estrategias defensivas maxi-mini. Las estrategias FA persiguen la utilización de las fuerzas de la firma para minimizar, reducir o eliminar el impacto de las variables externas consideradas como amenazas, y éstas reciben también el nombre de estrategias adaptativas mini-maxi. Por último, las estrategias DA constituyen esfuerzos cuyo propósito es reducir las debilidades al tiempo que se evitan las amenazas, y son denominadas también estrategias de supervivencia mini-mini. La tabla 46, en la página siguiente, contiene la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) resultante del análisis de las variables relevantes por parte del grupo de expertos.

Tabla 46. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color. 2. Calidad superior del bien producido debido a los insumos empleados en su elaboración. 3. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoría a sus miembros. 4. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO. 5. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma. 6. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales, y educativos mediante la investigación científica. 7. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	1. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes. 2. La producción es reducida. 3. Poca participación de mercado, incluso en el terreno nacional. 4. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma. 5. Opciones y montos de financiamiento limitados. 6. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervecera artesanal. 7. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal. 8. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta grandes distancias de traslado.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017). 2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz et al., 2014). 3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaráz et al., 2014). 4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino. 5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal. 6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación. 7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones. 8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas. 9. Acuerdos comerciales entre México y otras	1. Explotar las características de diferenciación basada en los atributos intrínsecos del producto para satisfacer la demanda por parte de los consumidores de productos artesanales. 2. Fortalecer las operaciones de la Asociación Civil de Cerveceros artesanales de Michoacán (CERARMICH) para generar mayor vinculación con organismos como PROMEXICO para aprovechar el incremento de las exportaciones mexicanas de bebida y los acuerdos comerciales entre México y otras naciones. 3. Explotar los atributos del emprendedor-empresario para elegir atinadamente los mercados extranjeros objetivo, mediante el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la firma, para allegarse el financiamiento requerido para elegir el modo de entrada idóneo a los mercados extranjeros y llevar a efecto una adecuada promoción de sus productos.	1. Establecimiento de estrategias colaborativas en que todos los productores generen un manual de políticas para homogeneizar sus operaciones, al menos en aspectos como calidad, precio, canales y estrategias de comercialización con la finalidad de unir esfuerzos y beneficiarse conjuntamente del incremento de las ventas de sus productos. 2. Invertir de manera conjunta en actividades de investigación y desarrollo que permitan identificar cómo lograr que el producto se conserve durante mayor cantidad de tiempo. 3. Generar cursos de capacitación por parte de la asociación a sus miembros de acuerdo a sus necesidades específicas, particularmente en temáticas como la internacionalización de las operaciones de las firmas que muestren interés en ello.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales. 2. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras. 3. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados. 4. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente. 5. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca. 6. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales. 7. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado. 8. Boicots a los productos mexicanos. 9. Ventajas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de origen. 10. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros. 11. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	1. Instituir programas de apoyo de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH) a sus miembros, donde los recursos pueden provenir de los festivales y actividades orientadas a la promoción del producto. 2. Establecer actividades conjuntas y colaborativas para obtener patrocinios, y para involucrarse en mayor cantidad de eventos promocionales continuos o permanentes, no solamente estacionales. 3. Generar programas de orden social donde se concientice de los peligros que representa el consumo excesivo de la cerveza. 4. Explotar los medios que permitan instruir al consumidor acerca de las bondades de la cerveza artesanal con base en los insumos empleados en su elaboración, destacando el hecho de que no contiene químicos añadidos y su proceso de fermentación es natural.	1. Integración de redes de productores para sondear el ambiente exterior y obtener información de proveedores, implementar actividades colaborativas para realizar compras por volumen. 2. Basar la promoción y comercialización de sus productos en las ventajas competitivas y diferenciales que poseen. 3. Establecer estrategias de trabajo conjunto de toda la industria para incrementar la posición de mercado que actualmente tiene (2.6%). 4. Sondear las oportunidades de comercializar el producto al exterior asistiendo a eventos orientados a tal fin organizados por los organismos municipales, estatales y federales. 5. Emplear las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) de manera eficiente para llegar a mayor cantidad de clientes nacionales y extranjeros mediante la generación de páginas web por profesionales en la materia, y la explotación de las redes sociales. 6. Ofrecer un servicio de elevada y diferenciada calidad a los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

6.3.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

En la tabla 47 se presentan las dimensiones, y las variables contenidas en ellas, para construir la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Tabla 47. Dimensiones y variables consideradas en la construcción de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>	
Periodo de recuperación de la inversión	6	Precios internacionales de los insumos requeridos	-3
Rentabilidad sobre la inversión	5	Tasa de cambio	-3
Flujos netos de efectivo	5	Tasa inflacionaria	-4
Cobro a clientes	6	Precios de los productos de los competidores	-7
Rotación de inventarios	6	Riesgo involucrado en el negocio	-2
Acceso a créditos de diversas fuentes	7	Presión competitiva	-5
Nivel de apalancamiento financiero con que opera la firma	5	Cambios en los hábitos de consumo de los clientes	-6
	40		-30
	÷		÷
	7		7
	5.71		-4.29
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>		<i>Fuerza de la industria (FI)</i>	
Producto diferenciado	-1	Potencial de crecimiento de la participación de mercado	7
Calidad del bien elaborado	-4	Potencial de incremento de las utilidades	7
Tecnología empleada	-5	Existencia de redes empresariales	4
Precio del producto	-5	Relaciones colaborativas entre los miembros	2
Empleo de la capacidad instalada	7	Operación homogénea de la industria	1
Conocimientos tecnológicos	-7	Nivel de competitividad de la industria	2
Habilidades del emprendedor-empresario	-5	Nivel de productividad	2
	34		25
	÷		÷
	7		7
	-4.86		3.57

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) considera un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE), y la fuerza de la industria (FI). Cada una de las variables que integran las dimensiones fuerza financiera (FF) y fuerza de la industria (FI) reciben un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor), y cada una de las variables que integran las dimensiones estabilidad del entorno (EE) y ventaja competitiva (VC)

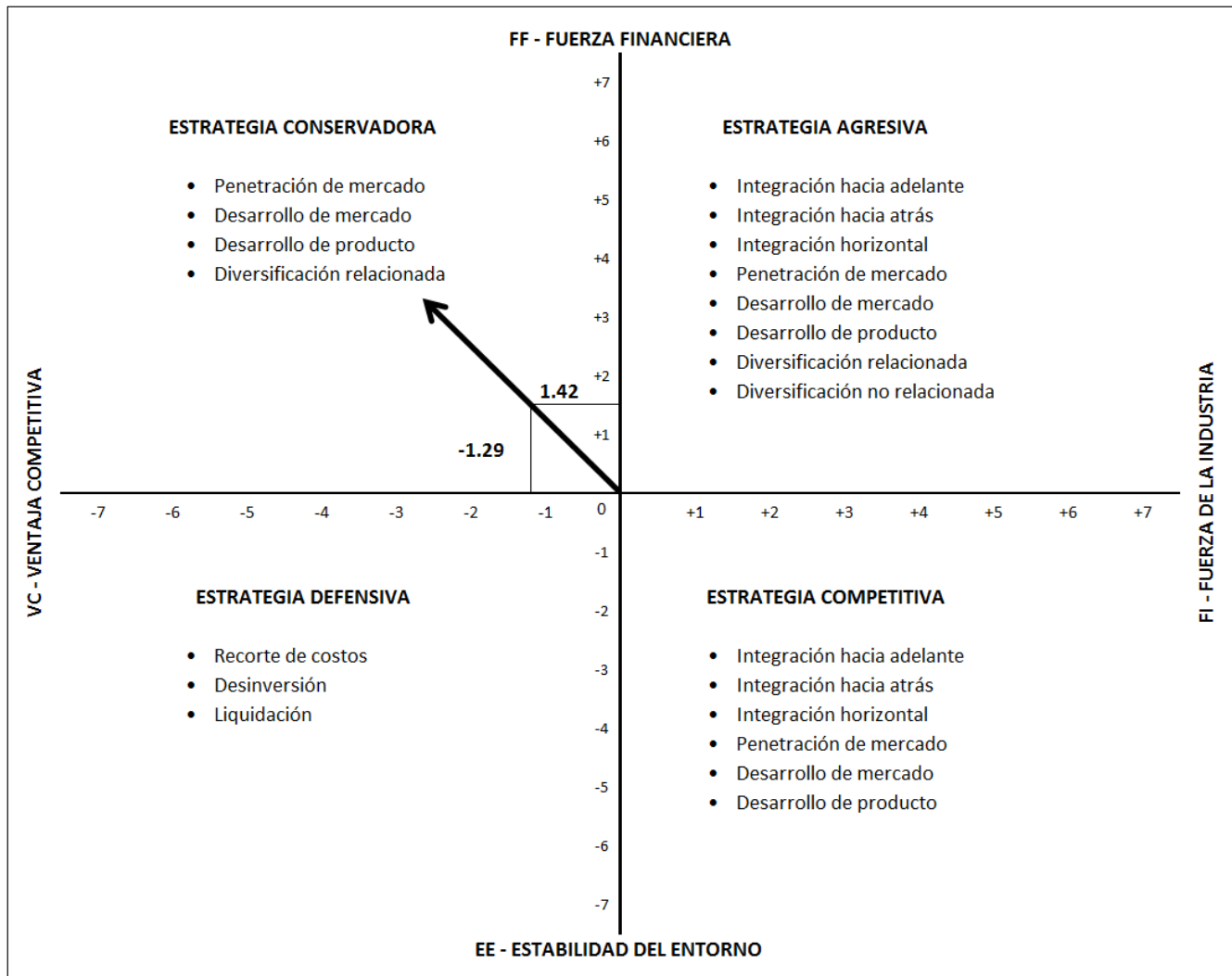
reciben un valor de -1 (la mejor) a -7 (la peor). Se suman todas las calificaciones y se dividen entre el total de variables consideradas en cada una de las dimensiones. La coordenada en X se obtiene se efectuar la suma de FF y EE, y la coordenada en Y se obtiene de la suma de VC y FI. Se grafican las puntuaciones obtenidas y se traza un vector direccional del origen de la matriz hasta el punto de intersección. Este vector indicará el tipo de estrategia recomendada para la organización: agresiva, competitiva, defensiva, o conservadora.

La calificación obtenida en la dimensión fuerza financiera (FF) es 5.71, y la de la estabilidad del entorno (EE) es -4.29. La suma aritmética da por resultado 1.42, lo que constituye la coordenada Y . La calificación de la dimensión ventaja competitiva (VC) es -4.86, y la de fuerza de la industria (FI) es 3.57. La suma aritmética da por resultado -1.29, lo que constituye la coordenada X . La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) resultante se presenta en la figura 18 en la página siguiente.

El resultado obtenido identifica la estrategia conservadora como idónea para ser implementada por la industria cervecera artesanal para consolidar su internacionalización. Esta estrategia se conforma de las denominadas estrategias intensivas, que son la que permiten que la firma oriente sus esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus productos mediante la penetración de mercado, lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*; desarrollo de mercado, introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión; y desarrollo de producto, aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Además, se consideran las estrategias de diversificación, las que permiten a la firma la transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidades competitivas, la disminución de costos eliminando actividades repetidas, la explotación de un nombre de marca conocido y la colaboración con otras organizaciones para desarrollar y aprovechar ventajas competitivas. En ésta se incluye la diversificación relacionada, que se basa en agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los ofertados actualmente por la firma.

Figura 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

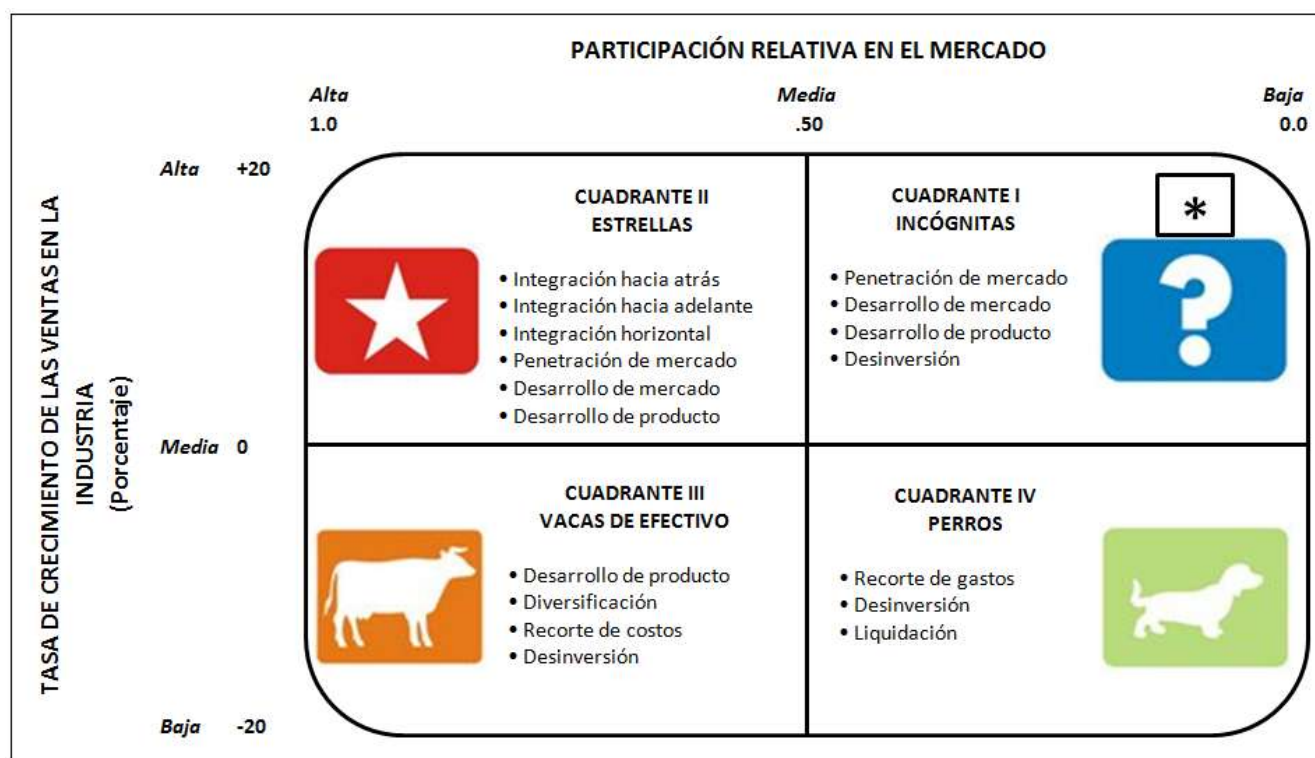
6.3.6 Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)

Stanton *et al.* (2007) establecen que la cartera de negocios de una firma está constituida por el conjunto de sus divisiones autónomas o unidades estratégicas de negocios (UEN), y cuando éstas compiten en diferentes industrias suele requerirse el desarrollo de estrategias independientes para cada negocio. La matriz de la firma consultora *Boston Consulting Group* (BCG), también conocida como matriz de crecimiento-participación, está diseñada para potenciar los esfuerzos de las empresas multidivisionales para la formulación de estrategias. Esta matriz representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de

crecimiento de la industria, permitiendo que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base en estos dos parámetros comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La información para construir la matriz puede provenir de fuentes como cámaras de comercio, publicaciones especializadas y empresas privadas de consultoría. La participación relativa en el mercado, proporción de ingresos de la división en una industria determinada respecto a los ingresos del mayor rival en esa industria, se establece en el eje x de la matriz y es un análisis que puede incluir otras variables además de los ingresos. La tasa de crecimiento de la industria, en términos de su porcentaje de ventas, se establece en el eje y.

Las firmas observadas mediante encuesta no son grandes corporaciones compuestas por divisiones o unidades estratégicas de negocio, no obstante el criterio empleado para uso de la matriz del *Boston Consulting Group* (BCG) es la consideración de todas las microempresas independientes que conforman toda una industria. La matriz BCG resultante se presenta en la figura 19.

Figura 19. Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)



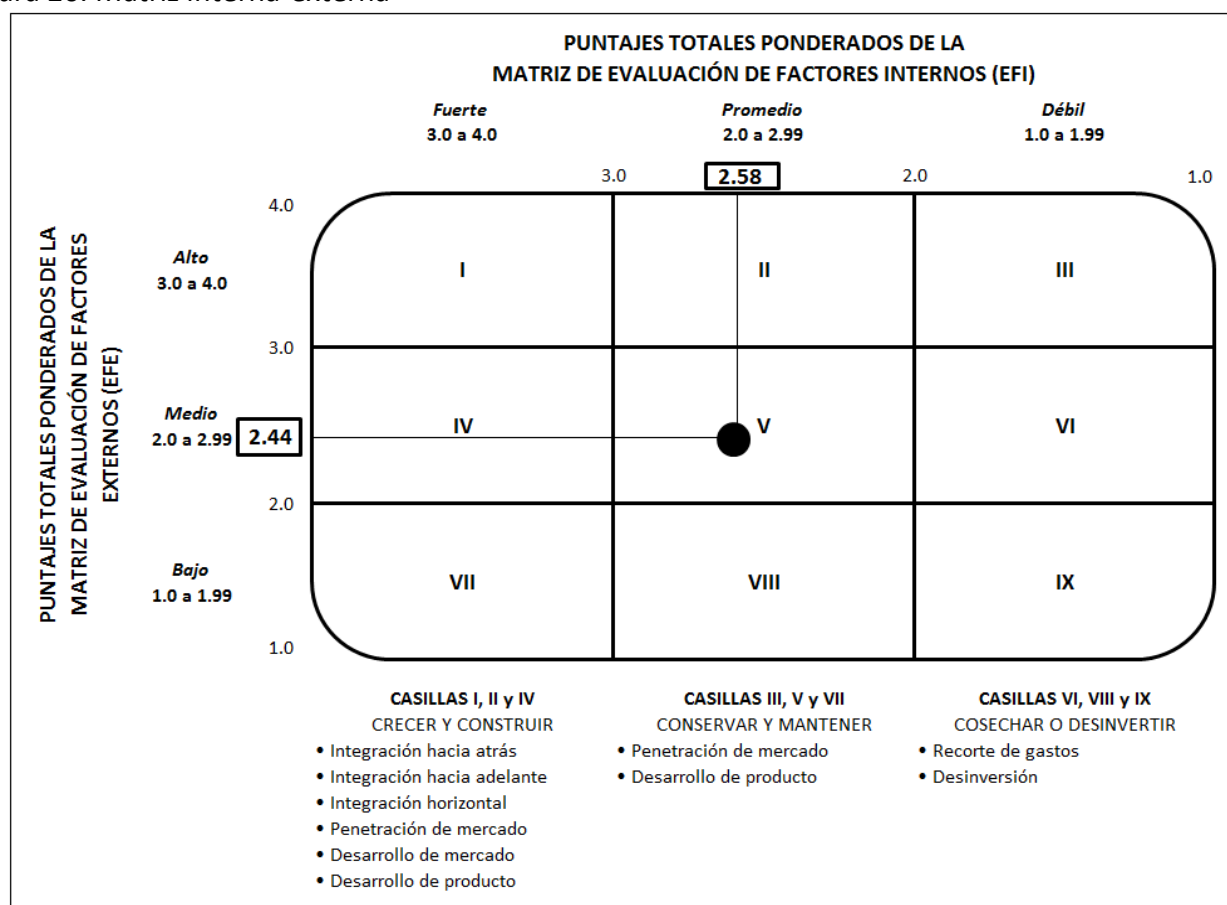
Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

Con base en la determinación de que la industria cervecera muestra un elevado crecimiento (Alcaráz *et al.*, 2014), y que los microproductores de cerveza artesanal cuentan con una pequeña participación de mercado (del 0.05 al 1.6 %) de acuerdo con la CANICERM (2014), las empresas objeto de estudio se ubican en el primer cuadrante, el correspondiente a las incógnitas o interrogantes (*), porque tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de alto crecimiento, generalmente tienen grandes necesidades de efectivo y generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de interrogantes o incógnitas porque la firma debe decidir si debe fortalecerlos mediante estrategias intensivas de penetración de mercado, de desarrollo de mercado, de desarrollo de producto, o de desinversión.

6.3.7 Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) se presenta en la figura 20.

Figura 20. Matriz interna-externa



Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

La matriz interna-externa (IE) se construye a partir de las calificaciones obtenidas en las matrices de evaluación de factores externos (EFE) 2.44, e internos (EFI) 2.58, mediante las cuales se identifica un cuadrante específico de la matriz.

Con base en lo anterior, el cuadrante al que corresponden las organizaciones objeto de estudio es el V, en donde se recomienda implementar las estrategias de penetración de mercado, lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*, y desarrollo del producto que consiste en aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.

6.3.8 Matriz de la estrategia principal

La conformación de esta matriz requiere determinar si el mercado al que pertenece la industria crece rápida o lentamente, y establecer la posición competitiva de la industria, débil o fuerte. Considerando la situación de la industria de la cerveza artesanal, puede concluirse que pertenece a un mercado de rápido crecimiento, no obstante también puede apreciarse su débil posición competitiva desde la perspectiva de participación de mercado, costos de producción, tecnología y recursos financieros.

En la matriz de la estrategia principal resultante, ver figura 21 en la página siguiente, se aprecia que en el cuadrante II, donde (•) representa la posición de la industria analizada, se recomienda emplear las estrategias de desarrollo de mercado, introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión; la penetración de mercado, lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de *marketing*; el desarrollo de producto, aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios; la integración horizontal, mediante la obtención de la propiedad de los competidores, o a través del aumento del control sobre los mismos para el crecimiento de la firma mediante fusiones, adquisiciones y absorciones que permitan mayores economías de escala y mejoren la transferencia del conocimiento y los recursos; desinversión, consistente en la venta de una parte de la organización, generalmente no rentable, para capitalizarla

y realizar adquisiciones o inversiones estratégicas; y liquidación, venta de activos de la firma, todos o en partes, cuando las estrategias de reducción de costos y desinversión no han funcionado para evitar pérdidas.

Figura 21. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

6.3.9 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica constituye una técnica analítica para calificar las estrategias y crear una lista jerarquizada de las acciones alternativas de acuerdo con su nivel de atractivo relativo. Para llevar a efecto su construcción, en la columna izquierda se listan los factores internos y externos clave obtenidos de las matrices de evaluación de factores externos (EFE), de evaluación de factores internos (EFI) y de perfil competitivo (MPC), y en la fila superior se consideran las posibles estrategias alternativas derivadas de las matrices de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la del *Boston Consulting Group* (BCG), la interna-externa (IE) y de la estrategia principal (ver tabla 48 en la página siguiente).

Tabla 48. Estrategias identificadas por las firmas productoras de cerveza artesanal que desean comercializar sus productos en el exterior

HERRAMIENTA	ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS			OBJETIVO
Matriz de la estrategia principal	ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Permiten que la firma gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores mediante su adquisición o asociación	Integración horizontal	Obtener la propiedad de los competidores o aumentar el control sobre los mismos para el crecimiento de la firma mediante asociaciones, fusiones, adquisiciones y absorciones que permitan mayores economías de escala y mejoren la transferencia del conocimiento y los recursos.
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) Matriz del Boston Consulting Group (BCG) Matriz interna-externa (IE) Matriz de la estrategia principal	ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Permiten que la firma oriente sus esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus productos	Penetración de mercado	Lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de <i>marketing</i> .
			Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión.
			Desarrollo de producto	Aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Permiten a la firma la transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidades competitivas, la disminución de costos eliminando actividades repetidas, la explotación de un nombre de marca conocido y la colaboración con otras organizaciones para desarrollar y aprovechar ventajas competitivas	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los ofertados actualmente por la firma.
Matriz del Boston Consulting Group (BCG) Matriz de la estrategia principal	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Permiten a la firma reaccionar ante situaciones, internas y/o externas, que amenazan su existencia	Desinversión	Vender una división o una parte de la organización, generalmente no rentable, para capitalizar a la firma y realizar adquisiciones o inversiones estratégicas.
			Liquidación	Vender activos de la firma, todos o en partes, cuando las estrategias de reducción de costos y desinversión no han funcionado para evitar pérdidas.

Fuente: Adaptado de David, 2013.

En la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) pueden incluirse cualquier número de estrategias alternativas, o conjuntos de éstas, las que se evaluarán de acuerdo con la relación y consistencia existente entre ellas.

Considerando las perspectivas de los sujetos de estudio, plasmadas en la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), destaca el hecho de que los microproductores de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, interesados en extender sus operaciones al mercado internacional muestran una marcada inclinación primeramente por la estrategia intensiva, a continuación por la estrategia de diversificación, posteriormente por la estrategia de integración, y finalmente por la estrategia defensiva (ver tabla 49 en la página siguiente).

Tabla 49. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

VARIABLES RELEVANTES	ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN		ESTRATEGIAS INTENSIVA		ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PONDERADA	PUNTAJE
1. Incremento de 20.7% en las exportaciones mexicanas de bebidas en agosto de 2017 (INEGI, 2017).	0.02	2.00	0.04	0.08	4.00	0.08	4.00	1.00
2. Buen posicionamiento de la industria cervecera mexicana en el exterior (Alcaraz et al., 2014).	0.06	3.00	0.18	0.24	4.00	0.24	4.00	2.00
3. Marcado gusto por la cerveza por parte de los consumidores (Alcaraz et al., 2014).	0.10	3.00	0.30	0.40	4.00	0.40	4.00	2.00
4. Incremento del precio de productos sustitutos, como el vino.	0.02	2.00	0.03	0.06	4.00	0.06	3.00	1.00
5. Tendencia creciente del consumo de cerveza artesanal.	0.05	3.00	0.15	0.20	4.00	0.20	4.00	2.00
6. Incremento de clientes demandantes de productos caracterizados por una elevada diferenciación.	0.05	2.00	0.10	0.10	4.00	0.20	4.00	2.00
7. Mayor aprecio por los productos artesanales en otras naciones.	0.01	2.00	0.02	0.03	3.00	0.03	3.00	1.00
8. Aumento de clientes que buscan productos elaborados de acuerdo a sus necesidades específicas.	0.05	2.00	0.10	0.15	3.00	0.15	3.00	2.00
9. Acuerdos comerciales establecidos entre México y otras naciones extranjeras.	0.01	2.00	0.02	0.04	4.00	0.04	4.00	0.02
10. Incremento del precio de los insumos en los mercados internacionales.	0.03	1.00	0.03	0.09	3.00	0.09	3.00	1.00
11. Desabasto de insumos por compras en volumen por parte de las grandes empresas cerveceras.	0.05	1.00	0.05	0.10	4.00	0.10	3.00	0.10
12. Empresas cerveceras bien posicionadas en sus respectivos mercados.	0.02	1.00	0.02	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06
13. Precios competitivos de la cerveza producida industrialmente.	0.02	2.00	0.04	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06
14. Elevado poder de negociación de los clientes, si no están satisfechos cambian de marca.	0.05	2.00	0.10	0.15	3.00	0.15	4.00	1.00
15. Mayor presupuesto de las grandes cerveceras para actividades promocionales.	0.02	3.00	0.06	0.08	4.00	0.08	3.00	0.04
16. Normatividad más estricta en otros países referentes al proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, envasado y etiquetado.	0.01	2.00	0.02	0.04	4.00	0.04	3.00	0.03
17. Boicots a los productos mexicanos.	0.01	1.00	0.01	0.04	4.00	0.04	3.00	1.00
18. Ventas con que operan los productores extranjeros por estar ubicados en sus naciones de	0.01	1.00	0.01	0.03	3.00	0.03	3.00	0.02
19. Cambios drásticos en las tendencias de consumo por parte de los clientes extranjeros.	0.01	1.00	0.01	0.03	3.00	0.03	3.00	0.02
20. Incremento en los precios de la tecnología requerida para producir.	0.04	2.00	0.08	0.16	4.00	0.16	3.00	1.00
21. Producción de bienes altamente diferenciados en cuanto a sabor, envase, etiqueta, graduación alcohólica y color.	0.02	3.00	0.06	0.08	4.00	0.08	4.00	2.00
22. Calidad superior del bien producido debida a los insumos empleados en su elaboración.	0.04	3.00	0.12	0.16	4.00	0.16	3.00	1.00
23. Conformación de la Asociación Civil de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH), la cual brinda capacitación y asesoría a sus miembros.	0.02	1.00	0.02	0.08	4.00	0.08	3.00	0.04
24. Apoyo de organismos municipales, estatales y federales, como PROMEXICO.	0.02	2.00	0.04	0.06	3.00	0.06	3.00	1.00
25. Emprendedores-empresarios gestionan la operación de la firma.	0.03	1.00	0.03	0.12	4.00	0.09	3.00	2.00
26. Vinculación de la industria cervecera artesanal con organismos empresariales, y educativos mediante la investigación científica.	0.01	2.00	0.02	0.03	3.00	0.04	4.00	1.00
27. Aumento de la organización y participación en eventos para posicionar la cerveza artesanal a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional.	0.02	1.00	0.02	0.06	3.00	0.06	3.00	2.00
28. Producción caracterizada por la heterogeneidad, en ocasiones no hay consistencia en los lotes.	0.04	2.00	0.08	0.16	4.00	0.12	3.00	0.08
29. La producción es reducida.	0.03	2.00	0.06	0.09	3.00	0.09	3.00	1.00
30. Poca participación de mercado, incluso en el terreno nacional.	0.01	1.00	0.01	0.04	4.00	0.03	3.00	1.00
31. Desconocimiento de los procesos de internacionalización de las operaciones de la firma.	0.04	2.00	0.08	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
32. Opciones y montos de financiamiento limitados.	0.03	2.00	0.06	0.12	4.00	0.09	3.00	2.00
33. Poca homologación en las prácticas establecidas por los miembros de la industria cervecera artesanal.	0.01	2.00	0.02	0.03	3.00	0.03	3.00	2.00
34. Desunión y marcada rivalidad entre los productores de cerveza artesanal.	0.01	2.00	0.02	0.04	4.00	0.03	3.00	2.00
35. Tiempo reducido de integridad del producto porque no contiene conservadores, no soporta distancias de traslado.	0.03	1.00	0.03	0.12	4.00	0.09	3.00	0.09
Total	1.00		2.04	3.65		3.36		1.81

Fuente: Elaboración propia con base en las opiniones de los sujetos de estudio.

De acuerdo con las etapas que conforman el plan estratégico propuesto por González *et al.* (2012), ver figura 16, después de efectuado el diagnóstico organizacional corresponde establecer los objetivos empresariales los cuales, en el caso de las microempresas productoras de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, que están interesadas en extender sus operaciones a los mercados extranjeros, corresponderían a: “Formular, implementar, y evaluar estrategias orientadas a potenciar la internacionalización de las operaciones de la empresa mediante la comercialización de los bienes producidos por ésta en mercados extranjeros para consolidar su efectivo posicionamiento”.

Con base en el objetivo general se procede al establecimiento de las metas organizacionales, las cuales deben ser medibles, cuantificables, fijarse en medida de tiempo, ser claras y alcanzables. La redacción de las metas específicas de cada una de las microempresas pertenecientes a la industria de la elaboración de cerveza artesanal deberá considerar la cantidad de unidades que serán comercializadas en el exterior sobre la medida del tiempo.

A continuación la firma determinará cuál o cuáles son las estrategias que determinarán cómo es que concretará sus metas establecidas de acuerdo a la información suministrada por el diagnóstico efectuado a la industria a la que pertenece la empresa, y a la organización misma.

Una vez establecidas las metas correspondientes deben identificarse las estrategias que son recomendables implementar de acuerdo a la información proporcionada por el diagnóstico efectuado a la industria a la que pertenece la firma y a la empresa misma. Las estrategias intensivas, entre las que se encuentran la penetración de mercado y el desarrollo de mercado y de producto, las estrategias de diversificación relacionada, las estrategias de integración horizontal, y las estrategias defensivas, integradas por las prácticas de desinversión y liquidación, fueron identificadas como idóneas para ser implementadas por los miembros del gremio de microcerveceros artesanales, independientemente del alcance geográfico que persiga la posición y el posicionamiento deseado por cada uno de ellos para sus respectivas firmas.

Posteriormente es responsabilidad de cada una de las firmas llevar a efecto un análisis de las contingencias que podrían enfrentar de acuerdo a sus características específicas con la finalidad de formular planes alternativos de acción.

La identificación de los recursos, tangibles e intangibles, requeridos para implementar las estrategias identificadas se inicia con la generación de un inventario de los elementos que serán empleados para alcanzar los resultados buscados. Considerando los resultados obtenidos hasta ahora, los aspectos relevantes que deben ser considerados en la formulación e implementación de una estrategia empresarial, cualquiera que ésta sea, son los atributos del emprendedor internacional, el financiamiento y las ventajas competitivas de la firma, el mercado objetivo seleccionado, la promoción establecida y el modo de entrada elegido por la organización.

El elemento catalizador de toda acción organizacional es el emprendedor-empresario, el cual aplica su conocimiento, experiencia y habilidades en la elección del mercado en el que participará. Además, designa cuál será el método de entrada conveniente, así como el programa promocional que coadyuvará, idóneamente en la concreción del proceso de internacionalización. Se encarga también de desarrollar y explotar racionalmente las ventajas competitivas de la empresa, y de determinar las combinaciones de financiamiento de acuerdo a sus fuentes. El emprendedor-empresario comprende que su conocimiento puede estar limitado con respecto a algunas cuestiones técnicas relacionadas con los negocios internacionales, el comercio internacional, y la internacionalización de la firma. Es en este punto donde puede requerir de asesoría profesional o subcontratar algunas de las actividades requeridas. De cualquier manera, una de sus funciones principales es tomar decisiones.

Ya que la firma cuenta con los recursos identificados como necesarios para llevar a efecto las acciones orientadas a lograr su internacionalización, el paso lógico siguiente es implementar la estrategia, para posteriormente darle seguimiento y evaluarla, con la finalidad de aplicar las acciones correctivas necesarias, obtener retroalimentación y generar aprendizaje organizacional mediante la acción.

Capítulo 7. Teoría de los Efectos Olvidados

La internacionalización de la firma constituye una estrategia susceptible de ser empleada por las empresas para lograr su consolidación, crecimiento, o supervivencia, y supone tomar decisiones proactivas, efectivas, estratégicas, razonadas y rápidas, relacionadas con una gran cantidad de variables en situaciones de incertidumbre para lograr el éxito organizacional. Con base en lo anterior, conviene analizar la internacionalización de las operaciones de las microempresas productoras de cerveza artesanal que operan en el estado de Michoacán de Ocampo, México, de una forma más amplia en las dimensiones económica, gubernamental y social, y relacionarlas con las variables, internas y externas, que pueden influir en su operación organizacional y en los resultados que obtengan.

En este apartado se empleará la Teoría de los Efectos Olvidados, propuesta por Arnold Kaufmann y Jaime Gil-Aluja en la obra *Modelos para la investigación de efectos olvidados* en el año 1988 (Gil-Lafuente *et al.*, 2015), la cual constituye una metodología que emplea una técnica de tratamiento secuencial que permite relacionar causas y efectos, obtenidos a partir de matrices de incidencia, para obtener o recuperar los elementos que no tomaron en cuenta los expertos por tratarse de incidencias ocultas o indirectas.

Los modelos empleados para la búsqueda de los efectos olvidados son muy frecuentemente grafos con valores binarios en los arcos o los vértices, valuados a través de números en $[0,1]$, o intervalos de confianza de $[0,1]$. Se utiliza, según las necesidades, la teoría booleana o la teoría de los subconjuntos borrosos, o también la de los expertones, los que de acuerdo con Rico *et al.*, (2010) son resultado del procedimiento matemático mediante el cual se agrupa y evalúa la información aportada por el grupo de expertos de acuerdo con las incidencias causas–efectos o las influencias efectos–causas y permiten agregar conocimientos mediante la interacción de las respuestas dadas por todos ellos.

7.1 Metodología de los Efectos Olvidados

La aplicación de la metodología de los efectos olvidados, propuesta por Kaufmann *et al.* (1988), requiere primeramente identificar de manera no exhaustiva un conjunto de variables, tanto del entorno como de la propia firma, que poseen la capacidad de incidir en la internacionalización de las

operaciones comerciales de una empresa. La identificación de las variables que mayor incidencia tienen en la internacionalización de la firma se determinó con base en la literatura revisada (ver tabla 9, partes I, II, y III), y su posterior validación fue efectuada por un grupo conformado por doce académicos expertos en la internacionalización de la firma pertenecientes al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Posteriormente el conjunto definitivo de causas-efectos considerado en el estudio fue conformado.

El conjunto de variables **A**, que actúan como antecedentes o causas que pueden incidir en la internacionalización de la firma, pertenecientes a las dimensiones económica, social y gubernamental, son:

a_1 = Disponibilidad de insumos

a_2 = Proceso productivo de la firma

a_3 = Costos de operación

a_4 = Inversión requerida

a_5 = Viabilidad económica-financiera de la firma

a_6 = Eficiencia energética y empleo de energías renovables

a_7 = Certificaciones internacionales de calidad del producto

a_8 = Precio del producto

a_9 = Diferenciación del producto

a_{10} = Disponibilidad del producto

a_{11} = Canales de comercialización empleados

a_{12} = Mezcla promocional

a_{13} = Cultura organizacional

a_{14} = Responsabilidad social y buen gobierno corporativo

a_{15} = Asesoría profesional y apoyo gubernamental

a_{16} = Redes de colaboración

a_{17} = Situación económica mundial y tratados comerciales internacionales

a_{18} = Corrupción país y burocracia administrativa

El conjunto de variables **B**, que actúan como consecuentes o efectos que pueden incidir en la internacionalización de la firma, pertenecientes a las dimensiones económica, social y gubernamental, son:

b_1 = Selección del mercado objetivo

b_2 = Barreras percibidas

b_3 = Riesgos percibidos

b_4 = Ventas

b_5 = Utilidades

b_6 = Alianzas empresariales

b_7 = Lealtad del mercado consumidor

b_8 = Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales

b_9 = Contribución al desarrollo social

b_{10} = Contribución al desarrollo económico

b_{11} = Imagen de México ante el mundo

b_{12} = Economías de alcance

b_{13} = Economías de escala

b_{14} = Internacionalización del producto

b_{15} = Posicionamiento internacional

Con base en los conjuntos **A** y **B** resultantes, los expertos llevaron a efecto la evaluación de las variables que contribuyen, o muestran mayor incidencia, en la internacionalización de las operaciones de la firma, específicamente de las microempresas productoras de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México.

Para llevar a efecto la evaluación de las variables consideradas fue empleada la correspondencia semántica para 11 valores, de 0 a 1, denominada escala endecadaria con la asistencia del nivel de verdad en la noción de incidencia (Kaufmann *et al.*, 1988), ver tabla 50 en la página siguiente.

Tabla 50. Correspondencia semántica

VALOR	NIVEL DE VERDAD
0 :	Sin incidencia
0.1 :	Prácticamente sin incidencia
0.2 :	Casi sin incidencia
0.3 :	Muy débil incidencia
0.4 :	Débil incidencia
0.5 :	Mediana incidencia
0.6 :	Incidencia sensible
0.7 :	Bastante incidencia
0.8 :	Fuerte incidencia
0.9 :	Muy fuerte incidencia
1 :	La mayor incidencia

Fuente: Kaufmann *et al.*, 1988.

De acuerdo con Kaufmann *et al.* (1988), si se tienen dos conjuntos de elementos:

$$A = \{a_i / i = 1, 2, \dots, n\}$$

$$B = \{b_j / j = 1, 2, \dots, m\}$$

Se dirá que hay una incidencia de a_i sobre b_j si el valor de la función característica de pertenencia del par (a_i, b_j) está valuado en $[0,1]$; es decir, el grado de incidencia de cada a_i sobre cada b_j se expresa a través de una función:

$$\mu : AXB \rightarrow [0,1]$$

De manera que:

$$\forall (a_i, b_j) \in AXB, \mu(a_i, b_j) \in [0,1]$$

El conjunto de pares de elementos valuados definirá lo que se denomina matriz de incidencias directas o de primera generación (ver tabla 51 – página siguiente), la cual muestra las relaciones de causa-efecto que se producen con diferente graduación entre los elementos del conjunto **A** (causas) y los elementos del conjunto **B** (efectos).

Tabla 51. Matriz de incidencias directas entre causas y efectos [M]



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Selección del mercado objetivo	Barreras percibidas	Riesgos percibidos	Ventas	Utilidades	Alianzas empresariales	Lealtad del mercado consumidor	Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales	Contribución al desarrollo social	Contribución al desarrollo económico	Imagen de México ante el mundo	Economías de alcance	Economías de escala	Internacionalización del producto	Posicionamiento internacional
1 Disponibilidad de insumos	0,1	0,2	0,5	0,9	0,9	0,3	0,5	0,5	0,1	0,1	0	0	0,6	0,7	0,8
2 Proceso productivo de la firma	0	0,4	0,5	0,8	0,9	0,2	0,1	0,3	0,5	0,5	0,4	0,2	0,9	0,5	0,5
3 Costos de operación	0,1	0,7	0,7	0,5	0,9	0,1	0,5	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2	0,5	0,5	0,6
4 Inversión requerida	0,9	0,9	0,9	0,5	0,9	0,5	0,1	0,1	0,2	0,6	0	0,2	0,5	0,8	0,8
5 Viabilidad económica-financiera de la firma	0,8	0,9	0,9	0,6	0,9	0,4	0	0	0,2	0,5	0,3	0,4	0,7	0,8	0,8
6 Eficiencia energética y empleo de energías renovables	0,3	0,5	0,5	0,1	0,4	0,1	0	0,1	0,6	0,6	0,5	0	0,5	0,1	0,1
7 Certificaciones internacionales de calidad del producto	0,7	0,6	0,6	0,8	0,6	0,7	0,6	0,7	0,1	0,4	0,5	0,5	0,5	0,9	0,9
8 Precio del producto	0,5	0,5	0,5	0,8	0,9	0	0,5	0,5	0,1	0,1	0,2	0,3	0,6	0,9	0,9
9 Diferenciación del producto	0,9	0,5	0,5	0,9	0,9	0	0,8	0,9	0,1	0,5	0,9	0,5	0,5	0,9	0,9
10 Disponibilidad del producto	0,5	0,1	0,2	0,9	0,9	0,1	0,8	0,8	0	0,2	0,6	0,1	0,3	0,8	0,9
11 Canales de comercialización empleados	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,2	0,5	0,5	0,1	0,3	0,1	0,2	0,2	0,9	0,9
12 Mezcla promocional	0,5	0,2	0,2	0,9	0,9	0,5	0,9	0,9	0,1	0,2	0,6	0,9	0,2	0,9	0,9
13 Cultura organizacional	0,2	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,5	0,5
14 Responsabilidad social y buen gobierno corporativo	0,5	0,3	0,5	0,5	0,8	0,7	0,1	0,1	0,3	0,3	0,5	0	0	0,7	0,8
15 Asesoría profesional y apoyo gubernamental	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,7	0,4	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,9	0,9
16 Redes de colaboración	0,6	0,7	0,8	0,6	0,5	0,9	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4	0,7	0,7	0,6
17 Situación económica mundial y tratados comerciales internacionales	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9	0,3	0,6	0,5	0	0,5	0,2	0,1	0,1	0,9	0,9
18 Corrupción país y burocracia administrativa	0,6	0,8	0,8	0,5	0,8	0,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,3	0,6	0,7

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener una nueva matriz de incidencias que refleje las relaciones de causalidad directas y aquéllas relaciones que existen a pesar de no ser evidentes, y que pueden llegar a ser estratégicas para una adecuada apreciación del fenómeno estudiado, se requiere considerar dos relaciones

adicionales de incidencias que consideren los posibles efectos que resulten de relacionar las causas entre sí, por un lado, y los efectos entre sí, por el otro.

La matriz de incidencias que muestra las diferentes causas y los efectos que pueden tener sobre sí mismas, de conformidad con la opinión de los expertos participantes, se presenta en la tabla 52.

Tabla 52. Matriz de incidencias entre las diferentes causas [A]

 $[A]$	1	Disponibilidad de insumos																	
	2	Proceso productivo de la firma																	
	3	Costos de operación																	
	4	Inversión requerida																	
	5	Viabilidad económica-financiera de la firma																	
	6	Eficiencia energética y empleo de energías renovables																	
	7	Certificaciones internacionales de calidad del producto																	
	8	Precio del producto																	
	9	Diferenciación del producto																	
	10	Disponibilidad del producto																	
	11	Canales de comercialización empleados																	
	12	Mezcla promocional																	
	13	Cultura organizacional																	
	14	Responsabilidad social y buen gobierno corporativo																	
	15	Asesoría profesional y apoyo gubernamental																	
	16	Redes de colaboración																	
	17	Situación económica mundial y tratados comerciales internacionales																	
	18	Corrupción país y burocracia administrativa																	
1 Disponibilidad de insumos	1	0,9	0,8	0,7	0,9	0,8	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,8	0,1	0,2	0,5	0,4	0,7	0,1
2 Proceso productivo de la firma	0,5	1	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,0	0,1	0,1	0	0,2	0,5	0	0	0	0
3 Costos de operación	0,3	0,8	1	0,8	0,8	0	0	0,9	0,2	0,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0	0	0
4 Inversión requerida	0,8	0,7	0,8	1	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,1	0,2	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1
5 Viabilidad económica-financiera de la firma	0,9	0,8	0,8	0,8	1	0,2	0,3	0,6	0,1	0,9	0,8	0,9	0	0,1	0,5	0,5	0,1	0	0
6 Eficiencia energética y empleo de energías renovables	0	0,4	0,6	0,7	0,8	1	0,6	0,7	0,1	0,2	0,1	0	0,4	0,4	0	0,3	0	0	0
7 Certificaciones internacionales de calidad del producto	0,1	0,7	0,2	0,5	0,8	0,1	1	0,4	0,9	0,2	0,5	0,5	0,6	0,6	0,2	0,5	0,4	0,1	0,1
8 Precio del producto	0,7	0,8	0,9	0,5	0,9	0,5	0,9	1	0,6	0,2	0,5	0,5	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0	0
9 Diferenciación del producto	0,2	0,7	0,8	0,8	0,9	0,4	0,9	0,9	1	0,5	0,7	0,9	0,1	0,1	0,8	0,6	0,1	0,1	0,1
10 Disponibilidad del producto	0,8	0,6	0,5	0,6	0,9	0,1	0,4	0,7	0,1	1	0,8	0,5	0	0,4	0,2	0,1	0	0	0
11 Canales de comercialización empleados	0	0	0,9	0,9	0,8	0,5	0,5	0,9	0,2	0,9	1	0,1	0	0	0	0,5	0	0	0
12 Mezcla promocional	0	0	0,9	0,9	0,8	0	0	0,8	0,9	0	0,5	1	0	0	0	0,4	0	0	0
13 Cultura organizacional	0,2	0,5	0,6	0,1	0,8	0,6	0,7	0,5	0,2	0,5	0,1	0	1	0,7	0	0,5	0	0	0
14 Responsabilidad social y buen gobierno corporativo	0,2	0,1	0,5	0,4	0,5	0,6	0,7	0,2	0,1	0,5	0,1	0,2	0,5	1	0,5	0,5	0	0,2	0,2
15 Asesoría profesional y apoyo gubernamental	0,6	0,7	0,6	0,7	0,9	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,8	0,7	0,2	0,2	1	0,9	0,5	0,5	0,5
16 Redes de colaboración	0,9	0,2	0,2	0,5	0,6	0,5	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,5	0,1	0,1	0,6	1	0,2	0,3	0,3
17 Situación económica mundial y tratados comerciales internacionales	0,9	0,7	0,8	0,8	0,9	0,2	0,4	0,7	0,1	0,8	0,6	0,5	0,1	0,1	0,3	0,1	1	0,4	0,4
18 Corrupción país y burocracia administrativa	0,8	0,6	0,7	0,8	0,9	0,8	0,1	0,8	0,1	0,8	0,5	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de incidencias que muestra los diferentes efectos y las incidencias que pueden tener sobre sí mismos se presenta en la tabla 53.

Tabla 53. Matriz de incidencias entre los diferentes efectos $[B]$



	1 Selección del mercado objetivo	2 Barreras percibidas	3 Riesgos percibidos	4 Ventas	5 Utilidades	6 Alianzas empresariales	7 Lealtad del mercado consumidor	8 Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales	9 Contribución al desarrollo social	10 Contribución al desarrollo económico	11 Imagen de México ante el mundo	12 Economías de alcance	13 Economías de escala	14 Internacionalización del producto	15 Posicionamiento internacional
1 Selección del mercado objetivo	1	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,5	0,3	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9
2 Barreras percibidas	0,9	1	0,9	0,8	0,9	0,7	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0,8	0,9
3 Riesgos percibidos	0,9	0,9	1	0,7	0,8	0,8	0,2	0,1	0	0	0	0	0	0,8	0,9
4 Ventas	0,7	0,1	0,5	1	0,9	0,5	0,4	0,5	0,6	0,7	0,6	0,5	0,7	0,9	0,9
5 Utilidades	0,7	0	0	0,8	1	0,4	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0
6 Alianzas empresariales	0,8	0,9	0,9	0,6	0,7	1	0,6	0,6	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,6	0,6
7 Lealtad del mercado consumidor	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	0,1	1	0,8	0	0	0,4	0	0	0,9	0,9
8 Recomendación de consumo de clientea actuales a potenciales	0,5	0,3	0	0,8	0,9	0,7	0,8	1	0	0	0,7	0,5	0,1	0,8	0,9
9 Contribución al desarrollo social	0,2	0,3	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	1	0,3	0,7	0	0	0,7	0,7
10 Contribución al desarrollo económico	0,2	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5	0,1	0,8	1	0,7	0,1	0,1	0,7	0,7
11 Imagen de México ante el mundo	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,4	0,5	1	0,5	0,7	0,9	0,9
12 Economías de alcance	0,1	0,1	0,2	0,9	0,9	0,5	0,1	0,5	0,1	0,2	0,1	1	0,1	0,6	0,6
13 Economías de escala	0,5	0,2	0,2	0,8	0,9	0,7	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0	1	0,7	0,8
14 Internacionalización del producto	0,9	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7	0,5	0,5	0,1	0,5	0,7	0,5	0,6	1	0,9
15 Posicionamiento internacional	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,7	0,8	0,9	0,5	0,5	0,7	0,7	0,8	0,9	1

Fuente: Elaboración propia.

Con las matrices $[M]$, $[A]$ y $[B]$, se establecen las incidencias directas e indirectas; es decir, incidencias en las que, a la vez, interviene alguna causa o efecto interpuesto. A continuación se lleva a

efecto la composición max-min de las tres matrices: $[A] \circ [M] \circ [B] = [M^*]$, ver tabla 54.

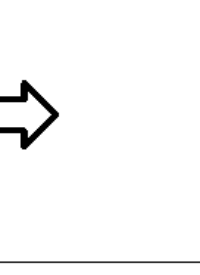
Tabla 54. Matriz de composición max-min entre $[A]$ y $[M]$

$[A] \circ [M]$ 	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Selección del mercado objetivo	Barreras percibidas	Riesgos percibidos	Ventas	Utilidades	Alianzas empresariales	Lealtad del mercado consumidor	Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales	Contribución al desarrollo social	Contribución al desarrollo económico	Imagen de México ante el mundo	Economías de alcance	Economías de escala	Internacionalización del producto	Posicionamiento internacional
1 Disponibilidad de insumos	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,8	0,9	0,6	0,6	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
2 Proceso productivo de la firma	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6	0,8	0,5	0,9	0,9	0,9
3 Costos de operación	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,5	0,7	0,7	0,5	0,6	0,6	0,4	0,8	0,9	0,9
4 Inversión requerida	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,9	0,9	0,6	0,6	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9
5 Viabilidad económica-financiera de la firma	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,9	0,9	0,5	0,6	0,6	0,9	0,8	0,9	0,9
6 Eficiencia energética y empleo de energías renovables	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8
7 Certificaciones internacionales de calidad del producto	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,7	0,8	0,9	0,5	0,5	0,9	0,5	0,7	0,9	0,9
8 Precio del producto	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,7	0,6	0,7	0,5	0,5	0,6	0,5	0,8	0,9	0,9
9 Diferenciación del producto	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,5	0,6	0,9	0,9	0,7	0,9	0,9
10 Disponibilidad del producto	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,8	0,8	0,5	0,6	0,6	0,5	0,7	0,8	0,9
11 Canales de comercialización empleados	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,8	0,8	0,5	0,6	0,6	0,5	0,7	0,9	0,9
12 Mezcla promocional	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,9	0,9	0,3	0,6	0,9	0,9	0,7	0,9	0,9
13 Cultura organizacional	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8
14 Responsabilidad social y buen gobierno corporativo	0,7	0,6	0,6	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,7	0,8
15 Asesoría profesional y apoyo gubernamental	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,9	0,9
16 Redes de colaboración	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,6	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8
17 Situación económica mundial y tratados comerciales internacionales	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,8	0,8	0,5	0,6	0,6	0,5	0,7	0,9	0,9
18 Corrupción país y burocracia administrativa	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,4	0,7	0,8	0,8

Fuente: Elaboración propia.

El resultado es una nueva matriz de efectos acumulados, ver tabla 55, la cual presenta las incidencias entre causas y efectos de segunda generación; es decir, las relaciones causales iniciales afectadas por la posible incidencia interpuesta de alguna causa o algún efecto.

Tabla 55. Matriz de efectos acumulados $[M^*]$

	$\left[\underset{\sim}{A} \right] \circ \left[\underset{\sim}{M} \right] \circ \left[\underset{\sim}{B} \right] = \left[\underset{\sim}{M^*} \right]$ 														
	1	Selección del mercado objetivo													
	2	Barreras percibidas													
	3	Riesgos percibidos													
	4	Ventas													
	5	Utilidades													
	6	Alianzas empresariales													
	7	Lealtad del mercado consumidor													
	8	Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales													
	9	Contribución al desarrollo social													
	10	Contribución al desarrollo económico													
	11	Imagen de México ante el mundo													
	12	Economías de alcance													
	13	Economías de escala													
	14	Internacionalización del producto													
	15	Posicionamiento internacional													
1	Disponibilidad de insumos	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,9	0,8	0,9	0,9
2	Proceso productivo de la firma	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,8	0,7	0,9	0,9
3	Costos de operación	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
4	Inversión requerida	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,6	0,7	0,7	0,9	0,8	0,9
5	Viabilidad económica-financiera de la firma	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,6	0,7	0,7	0,9	0,8	0,9
6	Eficiencia energética y empleo de energías renovables	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
7	Certificaciones internacionales de calidad del producto	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,9	0,7	0,8	0,9
8	Precio del producto	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
9	Diferenciación del producto	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,6	0,7	0,9	0,9	0,8	0,9
10	Disponibilidad del producto	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
11	Canales de comercialización empleados	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
12	Mezcla promocional	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,6	0,7	0,9	0,9	0,8	0,9
13	Cultura organizacional	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
14	Responsabilidad social y buen gobierno corporativo	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
15	Asesoría profesional y apoyo gubernamental	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
16	Redes de colaboración	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
17	Situación económica mundial y tratados comerciales internacionales	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
18	Corrupción país y burocracia administrativa	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la diferencia entre la matriz de efectos acumulados y la matriz de incidencias directas permite conocer el grado en que algunas relaciones de causalidad han sido olvidadas al obtener la matriz de efectos olvidados $[O] = [M^*] - [M]$, ver tabla 56.

Tabla 56. Matriz de efectos olvidados $[O]$

$[O] = [M^*] - [M]$ 	1 Selección del mercado objetivo																		
	2 Barreras percibidas																		
	3 Riesgos percibidos																		
	4 Ventas																		
	5 Utilidades																		
	6 Alianzas empresariales																		
	7 Lealtad del mercado consumidor																		
	8 Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales																		
	9 Contribución al desarrollo social																		
	10 Contribución al desarrollo económico																		
	11 Imagen de México ante el mundo																		
	12 Economías de alcance																		
	13 Economías de escala																		
	14 Internacionalización del producto																		
	15 Posicionamiento internacional																		
	1 Disponibilidad de insumos	0,8	0,7	0,4	0	0	0,5	0,3	0,4	0,5	0,6	0,9	0,8	0,3	0,2	0,1			
	2 Proceso productivo de la firma	0,9	0,4	0,4	0,1	0	0,6	0,7	0,6	0,1	0,2	0,4	0,5	0	0,4	0,4			
	3 Costos de operación	0,8	0,1	0,2	0,4	0	0,7	0,3	0,8	0,3	0,5	0,6	0,5	0,3	0,4	0,3			
	4 Inversión requerida	0	0	0	0,4	0	0,3	0,8	0,8	0,4	0,1	0,7	0,7	0,3	0,1	0,1			
	5 Viabilidad económica-financiera de la firma	0,1	0	0	0,3	0	0,4	0,9	0,9	0,4	0,2	0,4	0,5	0,1	0,1	0,1			
	6 Eficiencia energética y empleo de energías renovables	0,5	0,3	0,3	0,7	0,4	0,7	0,8	0,7	0	0,1	0,2	0,7	0,3	0,7	0,7			
	7 Certificaciones internacionales de calidad del producto	0,2	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0,2	0,2	0,5	0,3	0,4	0,2	0,3	0	0			
	8 Precio del producto	0,4	0,4	0,4	0,1	0	0,8	0,3	0,4	0,5	0,6	0,5	0,4	0,2	0	0			
	9 Diferenciación del producto	0	0,4	0,4	0	0	0,8	0,1	0	0,5	0,2	0	0,4	0,3	0	0			
	10 Disponibilidad del producto	0,4	0,8	0,7	0	0	0,7	0	0,1	0,6	0,5	0,1	0,6	0,5	0,1	0			
	11 Canales de comercialización empleados	0,4	0,3	0,2	0,1	0,1	0,6	0,3	0,4	0,5	0,4	0,6	0,5	0,6	0	0			
	12 Mezcla promocional	0,4	0,7	0,7	0	0	0,3	0	0	0,5	0,5	0,3	0	0,6	0	0			
	13 Cultura organizacional	0,6	0,3	0,2	0,1	0	0	0,7	0,7	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,3	0,3			
	14 Responsabilidad social y buen gobierno corporativo	0,3	0,5	0,3	0,3	0	0	0,7	0,7	0,3	0,4	0,2	0,7	0,8	0,1	0			
	15 Asesoría profesional y apoyo gubernamental	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,5	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0	0			
	16 Redes de colaboración	0,2	0,2	0,1	0,3	0,4	0	0,6	0,7	0,5	0,6	0,5	0,3	0,1	0,2	0,3			
	17 Situación económica mundial y tratados comerciales internacionales	0,2	0,2	0	0	0	0,5	0,2	0,4	0,6	0,2	0,5	0,6	0,7	0	0			
	18 Corrupción país y burocracia administrativa	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,7	0,7	0,5	0,6	0,3	0,6	0,5	0,2	0,2			

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de efectos olvidados $[O]$ pueden identificarse algunas relaciones causa-efecto que inicialmente fueron valoradas en 0, es decir sin incidencia, en la matriz de incidencias directas $[M]$.

La existencia de aquéllas incidencias que conviene considerar se determina a partir de las relaciones que muestren valores de calificación ≥ 0.9 , para lo cual nuevamente se emplea la correspondencia semántica para 11 valores de 0 a 1 (denominada escala endecadaria) con la asistencia del nivel de verdad en la noción de incidencia (Kaufmann *et al.*, 1988).

Las relaciones que obtuvieron valores de calificación ≥ 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ se consideran las incidencias importantes que fueron olvidadas, obviadas, descuidadas o soslayadas.

En la tabla 57 se presentan las relaciones causa-efecto que inicialmente no fueron consideradas y que se recuperaron con la aplicación del modelo de los efectos olvidados.

Tabla 57. Relaciones causa-efecto olvidadas

Causas	Efectos
1. Disponibilidad de insumos	11. Imagen de México ante el mundo
2. Proceso productivo de la firma	1. Selección del mercado objetivo
5. Viabilidad económica-financiera de la firma	7. Lealtad del mercado consumidor
5. Viabilidad económica-financiera de la firma	8. Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales

Fuente: Elaboración propia.

PARTE IV. RESULTADOS

Capítulo 8. Análisis e interpretación de resultados

Los datos obtenidos mediante el instrumento de recolección fueron analizados, en sus distintos elementos y aspectos, mediante diferentes instrumentos, herramientas y metodologías a fin de establecer las consecuencias que se pueden deducir de ellos respecto a la finalidad de la investigación y a la hipótesis establecida.

De acuerdo con Sierra (1986) en esta sección corresponde determinar la significación y alcance científicos de los atributos y rasgos de las variables estudiadas mediante el análisis de datos para hacer explícitas sus propiedades.

A continuación se llevará a efecto la interpretación de los resultados obtenidos mediante las diferentes metodologías empleadas, entre las que se encuentran:

1. El análisis estadístico descriptivo, aplicando las distribuciones de frecuencia;
2. El coeficiente de correlación de Pearson;
3. Los fundamentos de la planeación estratégica; y,
4. La Teoría de los Efectos Olvidados.

8.1 Interpretación de resultados obtenidos mediante el análisis estadístico descriptivo basado en las distribuciones de frecuencia

Los estadísticos descriptivos, contruidos a partir del análisis de las distribuciones de frecuencia, permitieron concentrar sintéticamente la información obtenida con respecto a las variables independientes de la investigación, sus dimensiones, sus indicadores, y sus calificaciones obtenidas representadas por sus respectivas medias.

Con base en lo anterior se llevó a efecto la jerarquización de las variables de investigación, sus dimensiones, y sus indicadores tomando como referencia la media de cada uno de los elementos referidos (ver tabla 58 en la página siguiente).

Tabla 58. Jerarquía de las variables, dimensiones, e indicadores de la investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE	CALIFICACIÓN Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	INDICADOR	CALIFICACIÓN Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
1. Atributos del Emprendedor Internacional	4.48 (89.60%)	1.1 Habilidades técnicas	4.47 (89.40%)	1.1.1 Capacidad de aprendizaje	4.64 (92.80%)
				1.1.2 Capacidad de gestión efectiva	4.47 (89.40%)
				1.1.3 Capacidad de negociación	4.37 (87.40%)
				1.1.4 Manejo de las TIC's	4.37 (87.40%)
				1.1.5 Formación profesional	4.02 (80.40%)
				1.1.6 Dominio de idiomas extranjeros	3.93 (78.60%)
				1.1.7 Experiencia en negocios internacionales	3.45 (69.00%)
		1.2 Habilidades conceptuales	4.33 (86.60%)	1.2.1 Capacidad de toma de decisiones	4.60 (92.00%)
				1.2.2 Iniciativa	4.55 (91.00%)
				1.2.3 Actitud positiva ante el riesgo	4.55 (91.00%)
				1.2.4 Creatividad	4.45 (89.00%)
				1.2.5 Tolerancia a la ambigüedad	4.23 (84.60%)
		1.3 Habilidades humanas	4.24 (84.80%)	1.3.1 Trabajo en equipo	4.60 (92.00%)
				1.3.2 Motivación	4.43 (88.60%)
				1.3.3 Liderazgo	4.38 (87.60%)
				1.3.4 Inteligencia emocional	4.38 (87.60%)
				2.1.1 Deseos	4.60 (92.00%)
2. Mercado objetivo	4.17 (83.40%)	2.1 Criterio psicológico	4.16 (83.20%)	2.1.2 Preferencias	4.58 (91.60%)
				2.1.3 Gustos	4.53 (90.60%)
				2.1.4 Cultura	4.48 (89.60%)
				2.1.5 Hábitos	4.25 (85.00%)
				2.1.6 Necesidades	4.25 (85.00%)
		2.2 Criterio físico	3.99 (79.80%)	2.2.1 Costo de traslado/embarque	4.52 (90.40%)
				2.2.2 Vías de transporte disponibles	4.40 (88.00%)
				2.2.3 Distancia	4.34 (86.80%)
				2.2.4 Condiciones de entrada	4.30 (86.00%)
		2.3 Criterio económico	3.94 (78.80%)	2.2.5 Localización	4.24 (84.80%)
				2.2.1 Poder adquisitivo	4.41 (88.20%)
				2.2.2 Destino del gasto	4.29 (85.80%)
3. Ventajas competitivas	4.05 (81.00%)	3.1 Calidad	4.62 (90.40%)	3.1.1 Calidad de uso	4.72 (94.40%)
				3.1.2 Calidad de diseño	4.68 (93.60%)
		3.2 Tecnología	4.07 (81.40%)	3.1.3 Calidad de conformidad	4.67 (93.40%)
				3.2.1 Capacidad productiva	4.69 (93.80%)
		3.3 Precio	4.02 (80.40%)	3.2.2 Nivel de automatización	3.99 (79.80%)
				3.3.1 Precio de demanda	4.30 (86.00%)
4. Modo de entrada	3.79 (75.80%)	4.1 Trayectoria exportadora	3.71 (74.20%)	3.3.2 Precio de oferta	4.14 (82.80%)
				3.3.3 Precio de mercado	4.02 (80.40%)
		4.2 Desplazamiento de la capacidad productiva	3.28 (65.60%)	4.1.1 Exportación	3.74 (74.80%)
				4.1.2 Establecimiento de filial(es) en el extranjero	3.53 (70.60%)
		4.3 Cesión de la ventaja	3.15 (63.00%)	4.2.1 Establecimiento de empresa(s) conjunta(s)	3.64 (72.80%)
				4.2.2 Establecimiento de planta(s) en el exterior (IED)	3.38 (67.60%)
				4.3.1 Franquicias	3.16 (63.20%)
5. Financiamiento	3.57 (71.40%)	5.1 Capacidad de pago	4.43 (88.60%)	4.3.2 Cesión de derechos	3.09 (61.80%)
				4.3.3 Licencias	2.88 (57.60%)
		5.2 Origen	3.74 (74.80%)	5.1.1 Periodo de recuperación de la inversión	4.54 (90.80%)
				5.1.2 Rentabilidad sobre la inversión	4.38 (87.60%)
				5.1.3 Flujos netos de efectivo	4.31 (86.20%)
				5.2.1 Clientes	4.10 (82.00%)
				5.2.2 Instituciones financieras públicas	4.06 (81.20%)
				5.2.3 Proveedores	3.82 (76.40%)
				5.2.4 Patrocinios	3.82 (76.40%)
				5.2.5 Constitución de sociedad	3.66 (73.20%)
				5.2.6 Otras fuentes	3.37 (67.40%)
				5.2.7 Venta de activos	3.22 (64.40%)
				5.2.8 Renta de activos	3.16 (63.20%)
				5.2.9 Instituciones financieras privadas	2.83 (56.60%)
		5.3 Condiciones	3.74 (74.80%)	5.3.1 Costo	4.07 (81.40%)
				5.3.2 Plazo	3.97 (79.40%)
				5.3.3 Monto	3.91 (78.20%)
				5.3.4 Crédito refaccionario	3.74 (74.80%)
				5.3.5 Crédito de habilitación o avío	3.66 (73.20%)
				6.1.1 Relaciones públicas	4.45 (89.00%)
6. Promoción	3.46 (69.20%)	6.1 Comunicación integrada de marketing (CIM)	4.20 (84.00%)	6.1.2 Publicidad	4.39 (87.80%)
				6.1.3 Venta personal	4.34 (86.80%)
				6.1.4 Promoción de ventas	4.25 (85.00%)

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

8.2 Interpretación de resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson

La interpretación de las correlaciones, entre las variables de investigación, se presenta en la tabla 59.

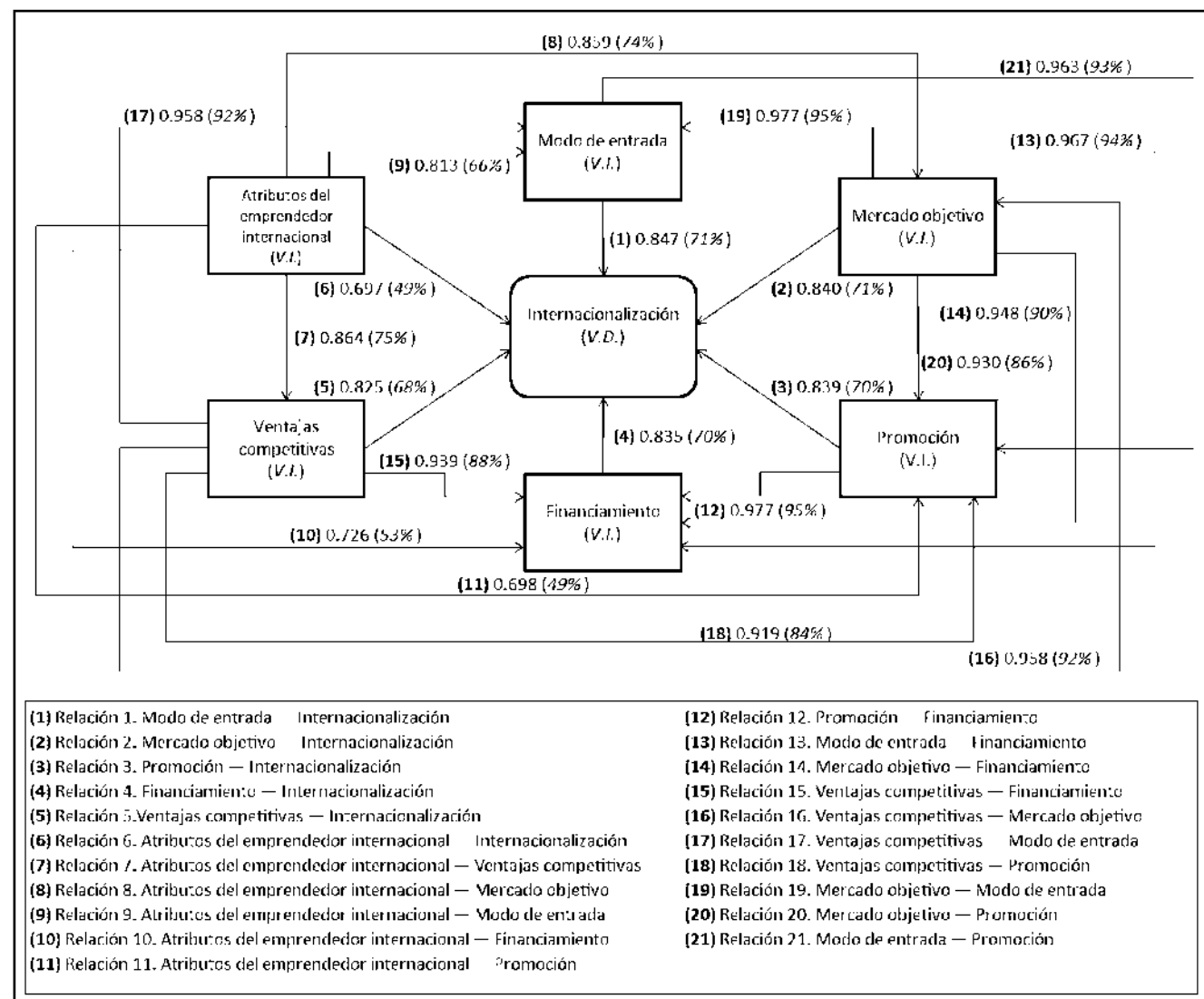
Tabla 59. Interpretación de las correlaciones entre las variables de investigación

RELACIÓN	VARIABLES		COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r ²)	INTERPRETACIÓN
1	Modo de entrada	— Internacionalización	0.847	0.71741 — 72%	La elección del modo de entrada, contribuye en un 72% en el proceso de internacionalización de la firma.
2	Mercado objetivo	— Internacionalización	0.840	0.70560 — 71%	La selección del mercado objetivo, contribuye en un 71% en el proceso de internacionalización de la firma.
3	Promoción	— Internacionalización	0.839	0.70392 — 70%	El programa promocional, contribuye en un 70% en el proceso de internacionalización de la firma.
4	Financiamiento	— Internacionalización	0.835	0.69723 — 70%	La mezcla óptima de financiamiento, contribuye en un 70% en el proceso de internacionalización de la firma.
5	Ventajas competitivas	— Internacionalización	0.825	0.68063 — 68%	Las ventajas competitivas de la firma, contribuyen en un 68% en el proceso de internacionalización de la firma.
6	Atributos del emprendedor internacional	— Internacionalización	0.697	0.48581 — 49%	Los atributos del emprendedor internacional, contribuyen en un 49% en el proceso de internacionalización de la firma.
7	Atributos del emprendedor internacional	Ventajas competitivas	0.864	0.7465 — 75%	Los atributos del emprendedor internacional, contribuyen en un 75% en la generación y explotación de las ventajas competitivas de la firma.
8	Atributos del emprendedor internacional	— Mercado objetivo	0.859	0.73788 — 74%	Los atributos del emprendedor internacional, contribuyen en un 74% en la selección del mercado objetivo.
9	Atributos del emprendedor internacional	— Modo de entrada	0.813	0.66097 — 66%	Los atributos del emprendedor internacional, contribuyen en un 66% en la elección del modo de entrada.
10	Atributos del emprendedor internacional	— Financiamiento	0.726	0.52708 — 53%	Los atributos del emprendedor internacional, contribuyen en un 53% en la determinación y obtención de la mezcla óptima de financiamiento.
11	Atributos del emprendedor internacional	— Promoción	0.698	0.4872 — 49%	Los atributos del emprendedor internacional, contribuyen en un 49% en el establecimiento del programa promocional.
12	Promoción	— Financiamiento	0.977	0.95453 — 95%	La determinación del programa promocional, contribuye en un 95% en la determinación de la mezcla óptima de financiamiento requerido.
13	Modo de entrada	— Financiamiento	0.967	0.93509 — 94%	La elección del modo de entrada, contribuye en un 94% en la determinación del financiamiento requerido.
14	Mercado objetivo	— Financiamiento	0.948	0.8987 — 90%	La selección del mercado objetivo, contribuye en un 90% en la determinación del financiamiento requerido.
15	Ventajas competitivas	— Financiamiento	0.939	0.88172 — 88%	Las ventajas competitivas requeridas por la firma, contribuyen en un 88% en la determinación del financiamiento requerido.
16	Ventajas competitivas	Mercado objetivo	0.958	0.91776 — 92%	Las ventajas competitivas de la firma, contribuyen en un 92% en la selección del mercado objetivo.
17	Ventajas competitivas	Modo de entrada	0.958	0.91776 — 92%	Las ventajas competitivas de la firma, contribuyen en un 92% en la elección del modo de entrada.
18	Ventajas competitivas	— Promoción	0.919	0.84466 — 84%	Las ventajas competitivas de la firma, contribuyen en un 84% en la determinación del programa promocional.
19	Mercado objetivo	— Modo de entrada	0.977	0.95453 — 95%	El mercado objetivo seleccionado, contribuye en un 95% en la elección del modo de entrada.
20	Mercado objetivo	— Promoción	0.930	0.8649 — 86%	El mercado objetivo seleccionado, contribuye en un 86% en la determinación del programa promocional.
21	Modo de entrada	— Promoción	0.963	0.92737 — 93%	El modo de entrada elegido, contribuye en un 93% en la determinación del programa promocional.

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Las relaciones identificadas entre las variables de investigación, obtenidas mediante los coeficientes de correlación de Pearson, se presentan en la figura 22, en donde el número entre comillas identifica la relación, a continuación aparece el coeficiente de correlación, y el último número corresponde al coeficiente de determinación expresado en notación porcentual. V.D. corresponde a variable dependiente, y V.I. a variable independiente.

Figura 22. Relaciones entre las variables de la investigación



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Las primeras seis relaciones, presentadas en la tabla 58 y en la figura 21, corresponden a los vínculos identificados entre las variables dependiente e independientes de la investigación.

El elevado coeficiente de correlación (0.847) obtenido en la primer relación se explica fácilmente porque la variable *modo de entrada* incluye, entre sus dimensiones, la *trayectoria exportadora*, el *desplazamiento de la capacidad productiva* a otra, u otras naciones, y la *cesión de la ventaja*, lo que significa que cuando la firma acciona cualquiera de los mecanismos referidos consolida la *internacionalización* de la empresa en un 72%. En consecuencia, si la firma lleva a efecto actividades de exportación de sus productos en otro o en otros países, extiende sus operaciones en el extranjero, o permite la explotación de sus ventajas competitivas a personas ubicadas en otras naciones, esto equivale, de acuerdo con la definición del concepto de internacionalización, a *internacionalizar* las operaciones de la organización en menor o mayor medida.

En la segunda relación se aprecia el impacto que la selección del *mercado objetivo* (0.840) tiene en la *internacionalización* de la firma. Esto significa que entre más completa y profunda sea la investigación de los mercados extranjeros que lleva a efecto la empresa, con mayor acierto podrá ésta identificar sus características, atributos, ventajas, desventajas y particularidades, lo cual sentará las bases adecuadas para determinar y elegir, de manera óptima, el mercado al cual satisfará con la comercialización de sus bienes. La atinada consideración de las características psicológicas, económicas, y físicas que posee el mercado extranjero proveerán los fundamentos para seleccionar el *mercado objetivo*, lo cual aportará un 71% de consolidación a la *internacionalización* de la organización.

La tercera relación identificada es la correspondiente a la *promoción – internacionalización* (0.839). Puede destacarse que una vez que se ha elegido el mercado en el cual la empresa comercializará sus bienes y se han determinado sus características distintivas, se tiene el antecedente para establecer un programa que se integre por el conjunto de actividades promocionales que tengan las mejores probabilidades de generar el mayor impacto posible en el mercado seleccionado. Un programa de comunicación integrada de marketing incluirá la selección de los medios idóneos para efectuar la publicidad de sus productos, establecerá actividades de venta personal, llevará a efecto acciones de promoción de las ventas, instaurará labores de relaciones públicas, o establecerá una combinación específica de las herramientas referidas para incrementar las ventas. En conclusión, el

establecimiento de un adecuado programa de *promoción* apoya en un 70% la consolidación de la *internacionalización* de la firma.

Con respecto a la cuarta relación, *financiamiento – internacionalización* (.0835), debe considerarse que una vez que la firma ha elegido el modo de entrada idóneo, de acuerdo al mercado objetivo seleccionado, y se ha identificado la estrategia promocional óptima, deben obtenerse los recursos monetarios suficientes para concretar la actividad. Con base en lo anterior, la determinación de la mezcla recomendable de *financiamiento* aportará en un 70% la potenciación de la internacionalización de la firma.

La quinta relación enfatiza la importancia en la relación entre las *ventajas competitivas* de la firma y su *internacionalización* (0.825). Entre las ventajas competitivas sostenibles y dinámicas que la firma puede desarrollar se encuentran la calidad, el precio, y la tecnología empleada, las cuales explotará como sinónimo de atractivo para los consumidores extranjeros ya que éstas intervienen en un 68% en la consolidación de la internacionalización de la organización.

La relación entre los *atributos del emprendedor internacional* y la *internacionalización* (0.697) es la sexta identificada. En ella resalta el hecho de que los *atributos del emprendedor internacional*, conformados por sus habilidades humanas, técnicas y conceptuales, coadyuvan en un 49% en la concreción de la *internacionalización* de la firma.

Una vez que han sido consideradas todas las relaciones resultantes entre las variables de la investigación corresponde ahora presentar los coeficientes de correlación existentes entre las variables y sus dimensiones, y entre éstas últimas y sus respectivos indicadores.

La tabla 60, partes I, II, III, y IV, presentada en las páginas siguiente, contiene los coeficientes de correlación de Pearson, las correlaciones resultantes, el coeficiente de determinación, y la interpretación de las relaciones identificadas entre las dimensiones y las variables, y entre los indicadores y las dimensiones de la investigación.

Tabla 60. Parte I. Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e indicadores

DIMENSIONES	VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Trayectoria exportadora	Modo de entrada	0.954	Marcada - Alta	0.91012 — 91%	La dimensión exportadora, contribuye en un 91% en el modo de entrada.
Desplazamiento de la capacidad productiva	Modo de entrada	0.887	Marcada - Alta	0.78677 — 79%	El desplazamiento de la capacidad productiva, contribuye en un 79% en el modo de entrada.
Cesión de la ventaja	Modo de entrada	0.832	Marcada - Alta	0.69222 — 69%	La cesión de la ventaja, contribuye en un 69% en el modo de entrada.
INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Exportación	Trayectoria exportadora	0.971	Marcada - Alta	0.94284 — 94%	La exportación, contribuye en un 94% en la trayectoria exportadora.
Establecimiento de filial(es) en el extranjero	Trayectoria exportadora	0.933	Marcada - Alta	0.87049 — 87%	El establecimiento de filial(es) en el extranjero, contribuye en un 87% en la trayectoria exportadora.
Establecimiento de empresa(s) conjunta(s)	Desplazamiento de la capacidad productiva	0.936	Marcada - Alta	0.8761 — 88%	El establecimiento de empresa(es) conjunta(s), contribuye en un 88% en el desplazamiento de la capacidad productiva.
Establecimiento de planta(s) en el exterior (IED)	Desplazamiento de la capacidad productiva	0.867	Marcada - Alta	0.75169 — 75%	El establecimiento de planta(s) en el exterior (IED), contribuye en un 75% en el desplazamiento de la capacidad productiva.
Licencia(s)	Cesión de la ventaja	0.976	Marcada - Alta	0.95258 — 95%	La(s) licencia(s), contribuyen en un 95% en la cesión de la ventaja.
Cesión de derechos	Cesión de la ventaja	0.936	Marcada - Alta	0.8761 — 88%	La cesión de derechos contribuye, en un 88% en la cesión de la ventaja.
Franquicia(s)	Cesión de la ventaja	0.885	Marcada - Alta	0.78323 — 78%	La(s) franquicia(s) contribuye(n), en un 78% en la cesión de la ventaja.
DIMENSIONES	VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Criterio económico	Mercado objetivo	0.946	Marcada - Alta	0.89492 — 89%	El criterio económico, contribuye en un 89% en la elección del mercado objetivo.
Criterio físico	Mercado objetivo	0.891	Marcada - Alta	0.79388 — 79%	El criterio físico, contribuye en un 79% en la elección del mercado objetivo.
Criterio psicológico	Mercado objetivo	0.874	Marcada - Alta	0.76388 — 76%	El criterio psicológico, contribuye en un 76% en la elección del mercado objetivo.
INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Destino del gasto	Criterio económico	0.964	Marcada - Alta	0.9293 — 93%	El destino del gasto, contribuye en un 93% en el criterio económico.
Poder adquisitivo	Criterio económico	0.959	Marcada - Alta	0.91968 — 92%	El poder adquisitivo, contribuye en un 92% en el criterio económico.
Localización	Criterio físico	0.977	Marcada - Alta	0.95453 — 95%	La localización, contribuye en un 95% en el criterio físico.
Condiciones de entrada	Criterio físico	0.959	Marcada - Alta	0.91968 — 92%	Las condiciones de entrada, contribuyen en un 92% en el criterio físico.
Distancia	Criterio físico	0.952	Marcada - Alta	0.9063 — 91%	La distancia, contribuye en un 91% en el criterio físico.
Vías de transporte disponibles	Criterio físico	0.956	Marcada - Alta	0.91394 — 91%	Las vías de transporte disponibles, contribuyen en un 91% en el criterio físico.
Costo de traslado/embarque	Criterio físico	0.925	Marcada - Alta	0.85563 — 86%	El costo de traslado/embarque, contribuye en un 86% en el criterio físico.

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 60. Parte II. Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e indicadores

INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Cultura	Criterio psicológico	0.950	Marcada - Alta	0.9025 — 90%	La cultura contribuye, en un 90% en el criterio psicológico.
Necesidades	Criterio psicológico	0.950	Marcada - Alta	0.9025 — 90%	Las necesidades, contribuyen en un 90% del criterio psicológico.
Preferencias	Criterio psicológico	0.936	Marcada - Alta	0.8761 — 88%	Las preferencias, contribuyen en un 88% en el criterio psicológico.
Hábitos	Criterio psicológico	0.925	Marcada - Alta	0.85563 — 86%	Los hábitos, contribuyen en un 86% en el criterio psicológico.
Gustos	Criterio psicológico	0.930	Marcada - Alta	0.8649 — 86%	Los gustos, contribuyen en un 86% en el criterio psicológico.
Deseos	Criterio psicológico	0.848	Marcada - Alta	0.7191 — 72%	Los deseos, contribuyen en un 72% en el criterio psicológico.
DIMENSIÓN	VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Comunicación integrada de marketing (CIM)	Promoción	0.931	Marcada - Alta	0.86676 — 87%	La comunicación integrada de marketing (CIM), contribuye en un 87% en la promoción.
INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Publicidad	Comunicación integrada de marketing (CIM)	0.957	Marcada - Alta	0.91585 — 92%	La publicidad, contribuye en un 92% en la comunicación integrada de marketing (CIM).
Relaciones públicas	Comunicación integrada de marketing (CIM)	0.942	Marcada - Alta	0.88736 — 89%	Las relaciones públicas, contribuyen en un 89% en la comunicación integrada de marketing (CIM).
Promoción de ventas	Comunicación integrada de marketing (CIM)	0.923	Marcada - Alta	0.85193 — 85%	La promoción de ventas, contribuye en un 85% en la comunicación integrada de marketing (CIM).
Venta personal	Comunicación integrada de marketing (CIM)	0.909	Marcada - Alta	0.82628 — 83%	La venta personal, contribuye en un 83% en la comunicación integrada de marketing (CIM).
DIMENSIONES	VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Condiciones	Financiamiento	0.904	Marcada - Alta	0.81722 — 82%	Las condiciones del financiamiento, contribuyen en un 82% en la concreción del mismo.
Origen	Financiamiento	0.872	Marcada - Alta	0.76038 — 76%	El origen del financiamiento, contribuyen en un 76% en la concreción del mismo.
Capacidad de pago	Financiamiento	0.593	Moderada	0.35165 — 35%	La capacidad de pago del financiamiento, contribuye en un 35% en la concreción del mismo.
INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Crédito de habilitación o avío	Condiciones	0.931	Marcada - Alta	0.86676 — 87%	Las características del crédito de habilitación o avío, contribuyen en un 87% en la fijación de un criterio aceptable para evaluar las condiciones del financiamiento.
Crédito refaccionario	Condiciones	0.870	Marcada - Alta	0.7569 — 76%	Las características del crédito refaccionario, contribuyen en un 76% en la fijación de un criterio aceptable para evaluar las condiciones del financiamiento.
Costo	Condiciones	0.868	Marcada - Alta	0.75342 — 75%	El costo del financiamiento, contribuye en un 75% en el establecimiento de las condiciones aceptables del mismo.
Monto	Condiciones	0.857	Marcada - Alta	0.73445 — 73%	El monto del financiamiento, contribuye con un 73% en el establecimiento de las condiciones aceptables del mismo.
Plazo	Condiciones	0.848	Marcada - Alta	0.7191 — 72%	El plazo del financiamiento, contribuye en un 72% en el establecimiento de las condiciones aceptables del mismo.

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 60. Parte III. Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e indicadores

INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Proveedores	Origen	0.963	Marcada - Alta	0.92737 — 93%	Los proveedores, contribuyen en un 93% en la determinación del origen del financiamiento.
Otra(s) fuentes	Origen	0.953	Marcada - Alta	0.90821 — 91%	Las fuentes alternativas disponibles, contribuyen en un 91% en la determinación del origen del financiamiento.
Renta de activos	Origen	0.946	Marcada - Alta	0.89492 — 89%	La renta de activos, contribuye en un 89% en la determinación del origen del financiamiento.
Venta de activos	Origen	0.932	Marcada - Alta	0.86862 — 87%	La venta de activos, contribuye en un 87% en la determinación del origen del financiamiento.
Instituciones financieras privadas	Origen	0.927	Marcada - Alta	0.85933 — 86%	Las instituciones financieras privadas, contribuyen en un 86% en la determinación del origen del financiamiento.
Clientes	Origen	0.921	Marcada - Alta	0.84824 — 85%	Las clientes, contribuyen en un 85% en la determinación del origen del financiamiento.
Instituciones financieras públicas	Origen	0.898	Marcada - Alta	0.8064 — 81%	Las instituciones financieras públicas, contribuyen en un 81% en la determinación del origen del financiamiento.
Patrocinios	Origen	0.888	Marcada - Alta	0.78854 — 79%	Las clientes, contribuyen en un 79% en la determinación del origen del financiamiento.
Constitución de sociedad	Origen	0.888	Marcada - Alta	0.78854 — 79%	La constitución de una sociedad, contribuye en un 79% en la determinación del origen del financiamiento.
Flujos netos de efectivo	Capacidad de pago	0.807	Marcada - Alta	0.65125 — 65%	Los flujos netos de efectivo, contribuyen en un 65% en la determinación de la capacidad de pago del financiamiento.
Periodo de recuperación de la inversión	Capacidad de pago	0.796	Alta	0.63362 — 63%	El periodo de recuperación de la inversión, contribuye en un 63% en la determinación de la capacidad de pago del financiamiento.
Rentabilidad sobre la inversión	Capacidad de pago	0.763	Alta	0.58217 — 58%	La rentabilidad sobre la inversión, contribuye en un 58% en la determinación de la capacidad de pago del financiamiento.
DIMENSIONES	VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Calidad	Ventajas competitivas	0.986	Marcada - Alta	0.9722 — 97%	La calidad, aporta un 97% a las ventajas competitivas de la firma.
Precio	Ventajas competitivas	0.954	Marcada - Alta	0.91012 — 91%	El precio, aporta un 91% a las ventajas competitivas de la firma.
Tecnología	Ventajas competitivas	0.945	Marcada - Alta	0.89303 — 89%	La tecnología, aporta un 89% a las ventajas competitivas de la firma.
INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)	INTERPRETACIÓN
Calidad de conformidad	Calidad	0.963	Marcada - Alta	0.92737 — 93%	La calidad de conformidad, contribuye en un 93% en el aseguramiento de la calidad del producto ofertado por la firma.
Calidad de diseño	Calidad	0.901	Marcada - Alta	0.8118 — 81%	La calidad de diseño, contribuye en un 81% en el aseguramiento de la calidad del producto ofertado por la firma.
Calidad de uso	Calidad	0.873	Marcada - Alta	0.76213 — 76%	La calidad de uso, contribuye en un 76% en el aseguramiento de la calidad del producto ofertado por la firma.
Precio de demanda	Precio	0.962	Marcada - Alta	0.92544 — 93%	El precio de demanda, contribuye en un 93% en la determinación del precio del producto ofertado por la firma.
Precio de mercado	Precio	0.944	Marcada - Alta	0.89114 — 89%	El precio de mercado, contribuye en un 93% en la determinación del precio del producto ofertado por la firma.
Precio de oferta	Precio	0.891	Marcada - Alta	0.79388 — 79%	El precio de oferta, contribuye en un 93% en la determinación del precio del producto ofertado por la firma.

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 60. Parte IV. Interpretación de las correlaciones entre las variables, dimensiones, e indicadores

INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r ²)	INTERPRETACIÓN
Capacidad productiva	Tecnología	0.961	Marcada - Alta	0.92352 — 92%	La capacidad productiva requerida por la firma, contribuye en un 92% en la determinación de la tecnología requerida.
Nivel de automatización	Tecnología	0.949	Marcada - Alta	0.9006 — 90%	El nivel de automatización requerido por la firma, contribuye en un 90% en la determinación de la tecnología requerida.
DIMENSIONES	VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r ²)	INTERPRETACIÓN
Habilidades humanas	Atributos del emprendedor internacional	0.924	Marcada - Alta	0.85378 — 85%	Las habilidades humanas, contribuyen en un 85% en la conformación de los atributos del emprendedor internacional.
Habilidades técnicas	Atributos del emprendedor internacional	0.833	Marcada - Alta	0.69389 — 69%	Las habilidades técnicas, contribuyen en un 69% en la conformación de los atributos del emprendedor internacional.
Habilidades conceptuales	Atributos del emprendedor internacional	0.825	Marcada - Alta	0.68063 — 68%	Las habilidades conceptuales, contribuyen en un 68% en la conformación de los atributos del emprendedor internacional.
INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r ²)	INTERPRETACIÓN
Trabajo en equipo	Habilidades humanas	0.946	Marcada - Alta	0.89492 — 89%	La capacidad de trabajar en equipo, contribuye en un 89% en la conformación de las habilidades humanas.
Motivación	Habilidades humanas	0.928	Marcada - Alta	0.86118 — 86%	La capacidad motivar a otros, contribuye en un 86% en la conformación de las habilidades humanas.
Inteligencia emocional	Habilidades humanas	0.927	Marcada - Alta	0.85933 — 86%	El ejercicio de la inteligencia emocional, contribuye en un 86% en la conformación de las habilidades humanas.
Liderazgo	Habilidades humanas	0.919	Marcada - Alta	0.84456 — 84%	La capacidad de liderar, contribuye en un 84% en la conformación de las habilidades humanas.
INDICADORES	DIMENSIÓN	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r ²)	INTERPRETACIÓN
Capacidad de aprendizaje	Habilidades técnicas	0.940	Marcada - Alta	0.8836 — 88%	La capacidad de aprendizaje, contribuye en un 88% en la conformación de las habilidades técnicas.
Capacidad de gestión efectiva	Habilidades técnicas	0.925	Marcada - Alta	0.85563 — 86%	La capacidad de gestión efectiva, contribuye en un 86% en la conformación de las habilidades técnicas.
Dominio de idiomas extranjeros	Habilidades técnicas	0.895	Marcada - Alta	0.80103 — 80%	El dominio de idiomas extranjeros, contribuye en un 80% en la conformación de las habilidades técnicas.
Formación profesional	Habilidades técnicas	0.890	Marcada - Alta	0.7921 — 79%	La formación profesional, contribuye en un 79% en la conformación de las habilidades técnicas.
Experiencia en negocios internacionales	Habilidades técnicas	0.886	Marcada - Alta	0.785 — 78%	La experiencia en negocios internacionales, contribuye en un 78% en la conformación de las habilidades técnicas.
Manejo de TIC's	Habilidades técnicas	0.858	Marcada - Alta	0.73616 — 74%	La capacidad de manejar las tecnologías de la información y la comunicación, contribuye en un 74% en la conformación de las habilidades técnicas.
Capacidad de negociación	Habilidades técnicas	0.836	Marcada - Alta	0.6989 — 70%	La capacidad de negociación, contribuye en un 70% en la conformación de las habilidades técnicas.
Actitud positiva ante el riesgo	Habilidades conceptuales	0.914	Marcada - Alta	0.8354 — 84%	La actitud positiva ante el riesgo, contribuye en un 84% en la conformación de las habilidades conceptuales.
Iniciativa	Habilidades conceptuales	0.885	Marcada - Alta	0.78323 — 78%	La iniciativa, contribuye en un 78% en la conformación de las habilidades conceptuales.
Capacidad de toma de decisiones	Habilidades conceptuales	0.868	Marcada - Alta	0.75342 — 75%	La capacidad de toma de decisiones, contribuye en un 75% en la conformación de las habilidades conceptuales.
Creatividad	Habilidades conceptuales	0.859	Marcada - Alta	0.73788 — 74%	La creatividad, contribuye en un 74% en la conformación de las habilidades conceptuales.
Tolerancia a la ambigüedad	Habilidades conceptuales	0.839	Marcada - Alta	0.70392 — 70%	La tolerancia a la ambigüedad, contribuye en un 70% en la conformación de las habilidades conceptuales.

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

8.3 Interpretación de resultados obtenidos mediante los fundamentos de la planeación estratégica

De conformidad con el diagnóstico efectuado a las microfirms elaboradoras de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, mediante los preceptos establecidos por la planeación estratégica, se identificaron algunas alternativas concretas que las empresas pueden implementar, de manera individual o combinada, para lograr su efectivo posicionamiento internacional (ver tabla 61).

Tabla 61. Estrategias identificadas para potenciar la internacionalización de las microempresas michoacanas productoras de cerveza artesanal

HERRAMIENTA	ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS			OBJETIVO
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) Matriz del Boston Consulting Group (BCG) Matriz interna-externa (IE) Matriz de la estrategia principal	ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Permiten que la firma oriente sus esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus productos	Penetración de mercado	Lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes de la firma en sus mercados actuales a través de mayores esfuerzos de <i>marketing</i> .
			Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión.
			Desarrollo de producto	Aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios ofertados actualmente por la firma o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios.
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Permiten a la firma la transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidades competitivas, la disminución de costos eliminando actividades repetidas, la explotación de un nombre de marca conocido y la colaboración con otras organizaciones para desarrollar y aprovechar ventajas competitivas	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los ofertados actualmente por la firma.
Matriz de la estrategia principal	ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Permiten que la firma gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores mediante su adquisición o asociación	Integración horizontal	Obtener la propiedad de los competidores o aumentar el control sobre los mismos para el crecimiento de la firma mediante asociaciones, fusiones, adquisiciones y absorciones que permitan mayores economías de escala y mejoren la transferencia del conocimiento y los recursos.
Matriz del Boston Consulting Group (BCG) Matriz de la estrategia principal	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Permiten a la firma reaccionar ante situaciones, internas y/o externas, que amenazan su existencia	Desinversión	Vender una división o una parte de la organización, generalmente no rentable, para capitalizar a la firma y realizar adquisiciones o inversiones estratégicas.
			Liquidación	Vender activos de la firma, todos o en partes, cuando las estrategias de reducción de costos y desinversión no han funcionado para evitar pérdidas.

Fuente: Adaptado de David, 2013.

Las matrices de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), del *Boston Consulting Group* (BCG), interna-externa (IE), y de la estrategia principal arrojan como resultado la viabilidad de emplear estrategias intensivas para consolidar la internacionalización de las microfirms objetos de estudio porque coadyuvan a que las empresas orienten sus esfuerzos en la mejora de la posición competitiva

de sus productos. Para lograr tal objetivo, se consideran tres estrategias específicas. La penetración de mercado, consistente en lograr una mayor participación de mercado para los productos o servicios actualmente ofertados por la firma en los mercados en que ya tiene presencia mediante mayores esfuerzos en sus actividades de *marketing*. El desarrollo de mercado, que contempla la introducción de los productos o servicios presentes de la firma en nuevas áreas geográficas mediante la expansión. Y el desarrollo de producto, que fomenta el aumento de las ventas de los productos o servicios ofertados por la empresa mediante su mejora, o mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios a través de la innovación.

La implementación exitosa de estas estrategias, de manera individual o combinada, requiere de la explotación de la diferenciación que posee el producto, ofertado por los microempresarios elaboradores de cerveza artesanal, con la finalidad de diseñarlo, producirlo, adecuarlo, innovarlo y adaptarlo a las necesidades específicas de los consumidores, mientras los beneficios superen los costos. Como puede apreciarse, estas estrategias requieren de un riguroso análisis y evaluación de los resultados que las prácticas de *marketing* han generado, con la finalidad de identificar aquellas que potencien el logro de los resultados deseados, y en consecuencia se mantengan o eliminen. Para lograrlo se requiere contar con una efectiva retroalimentación de los clientes mediante la investigación de mercado, y el consecuente análisis de los resultados obtenidos, un sondeo ambiental, y un esfuerzo organizacional permanente para ajustar las acciones de producto, precio, plaza, y promoción. Debido a que las actividades de *marketing* suelen ser de las que mayor cantidad de recursos monetarios demandan, para ser implementadas conviene que los emprendedores-empresarios establezcan y participen de manera colaborativa con otras firmas, o que logren financiarlas atinadamente.

Los resultados arrojados por la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), recomiendan el empleo de las estrategias de diversificación, que permiten a la firma llevar a efecto la transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidades competitivas, la disminución de costos mediante la eliminación de actividades repetidas, la explotación de un nombre de marca conocido, y la colaboración con otras organizaciones para desarrollar y aprovechar ventajas competitivas. La estrategia de diversificación relacionada establece que una vía de acción aconsejable, para lograr la

internacionalización, consiste en añadir productos o servicios nuevos pero relacionados con los ofertados actualmente por la firma.

La implementación de esta estrategia demanda de acciones colaborativas y cooperativas entre los miembros de la industria de la cerveza artesanal, entre las que destacan la constitución de redes, tanto personales como empresariales. Además, es importante considerar que los esfuerzos de internacionalizar una firma, de manera independiente y en solitario, puede implicar una mayor cantidad de tiempo, así como de recursos, y mayores riesgos. De acuerdo a lo establecido por esta estrategia, varias firmas individuales pueden asociarse, de manera temporal o permanente, para constituir una organización comercializadora de sus productos en el exterior, aportando cada una su conocimiento y experiencia, e integrando cuando sea necesario personal especializado que lleve a efecto las labores requeridas. Además, el añadir productos o servicios nuevos y relacionados con los ofertados actualmente por la firmas, puede implicar la asociación con firmas, la subcontratación (*outsourcing*) de organizaciones, o la creación de empresas, que operen en giros tales como servicio de *catering*; de edecanes; de elaboración de alimentos preparados; de producción; de almacenaje; de transporte; de publicidad; de representación; de ventas; de asesoría técnica, legal y organizacional, entre otras, lo que puede fomentar cadenas de valor a nivel interorganizacional, con sus consecuentes implicaciones positivas en la economía nacional.

Los resultados obtenidos de la matriz de la estrategia principal permiten identificar que las estrategias de integración, especialmente la horizontal, coadyuva a que la firma gane control sobre sus distribuidores, proveedores, y competidores, mediante la asociación con ellos, o en última instancia mediante su adquisición.

La aplicación de esta estrategia requiere de la generación y establecimiento de una cultura y una filosofía de colaboración entre los emprendedores-empresarios, pertenecientes a la industria de elaboración de cerveza artesanal en el estado de Michoacán, que les permita establecer y participar cooperativamente en acciones estratégicas con otra empresas pertenecientes a la misma industria, o mediante prácticas de *benchmarking* con organizaciones en giros diferentes, para identificar prácticas útiles para sus firmas, entre las que destacan la adquisición de insumos y tecnología para aprovechar

las economías de alcance y de escala; el desarrollo de actividades orientadas a la inteligencia y sondeo ambiental, particularmente relacionadas con clientes, competencia, proveedores, y gobierno; actividades de promoción; y las relacionadas a la generación y aprovechamiento de redes, tanto personales como empresariales, en beneficio de todos los involucrados. Además, se considera conveniente el establecimiento y el fomento de relaciones colaborativas con instituciones de educación superior y que lleven a efecto actividades de investigación científica, con la finalidad de obtener orientación, asesoría y retroalimentación, para mejorar el *performance* de las firmas de los emprendedores-empresarios mediante el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y dinámicas.

El uso de las matrices del *Boston Consulting Group* (BCG) y de la estrategia principal, arrojan como resultado la viabilidad de considerar estrategias defensivas, que permiten a la firma reaccionar ante situaciones, internas y/o externas, que amenazan su existencia, para concretar la internacionalización de las microempresas elaboradoras de cerveza artesanal. De manera concreta, mediante el empleo de la desinversión, se recomienda a la empresa vender una división o una parte de la organización, generalmente no rentable, para capitalizar a la firma y realizar adquisiciones o inversiones estratégicas. Y mediante la liquidación, se considera la venta de activos de la firma, todos o en partes, cuando las estrategias de reducción de costos y desinversión no funcionen para evitar pérdidas.

El empleo de estas estrategias requiere que los emprendedores-empresarios estudien analíticamente la situación de su firma, con la finalidad de establecer qué funciones conviene llevar a efecto internamente, y cuáles subcontratar mediante la práctica del *outsourcing*. Antes de que la empresa decida contemplar su liquidación, ésta debe considerar las prácticas colaborativas, la contratación de financiamiento, la eliminación de las actividades que generen pérdidas, y la evaluación de sus actuales estrategias para determinar su nivel de eficiencia.

8.4 Interpretación de resultados obtenidos mediante la Teoría de los Efectos Olvidados

Con la finalidad de mostrar las variables que han contribuido a generar incidencias indirectas, a continuación se presenta un análisis de las relaciones causa-efecto inicialmente soslayadas, y posteriormente rescatadas por la matriz de los efectos olvidados (ver tabla 62 en la página siguiente).

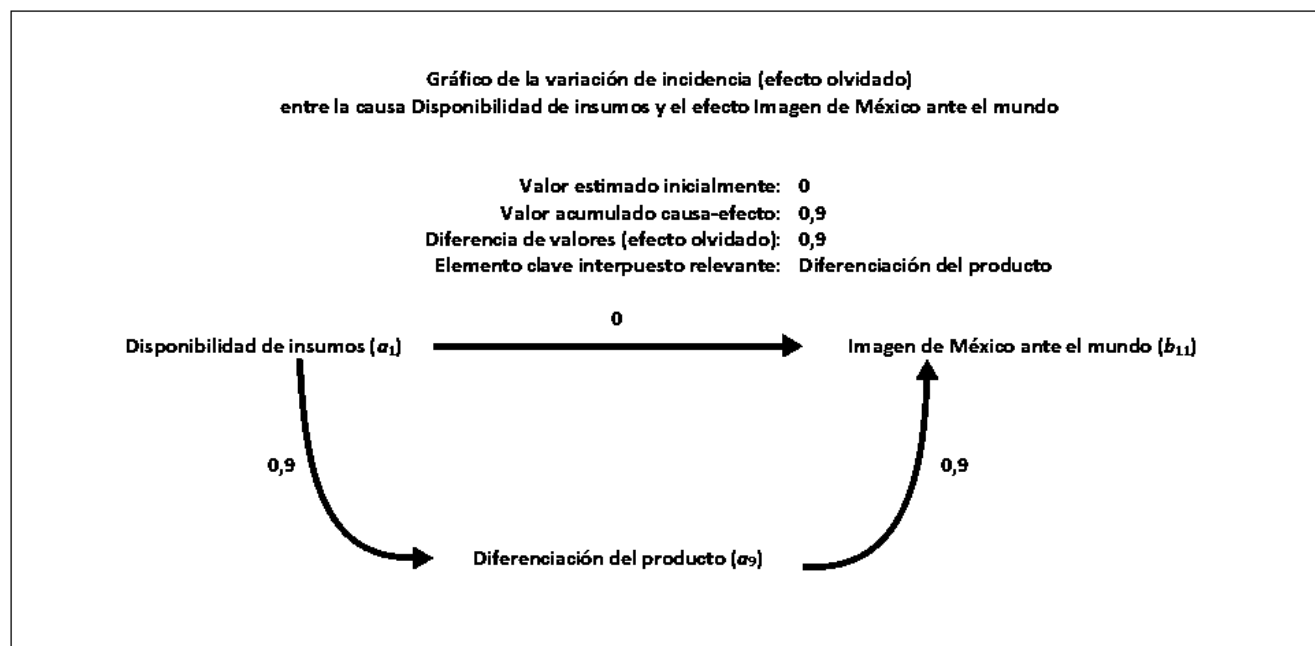
Tabla 62. Relaciones causa-efecto olvidadas

INCIDENCIAS IDENTIFICADAS	CAUSAS	EFFECTOS
1	1. Disponibilidad de insumos	11. Imagen de México ante el mundo
2	2. Proceso productivo de la firma	1. Selección del mercado objetivo
3	5. Viabilidad económica-financiera de la firma	7. Lealtad del mercado consumidor
4	5. Viabilidad económica-financiera de la firma	8. Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales

Fuente: Elaboración propia.

La primer incidencia identificada, la relación entre la causa *Disponibilidad de insumos* y el efecto *Imagen de México ante el mundo*, recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de una variables interpuesta, *Diferenciación del producto*, que potencia y acumula efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 43).

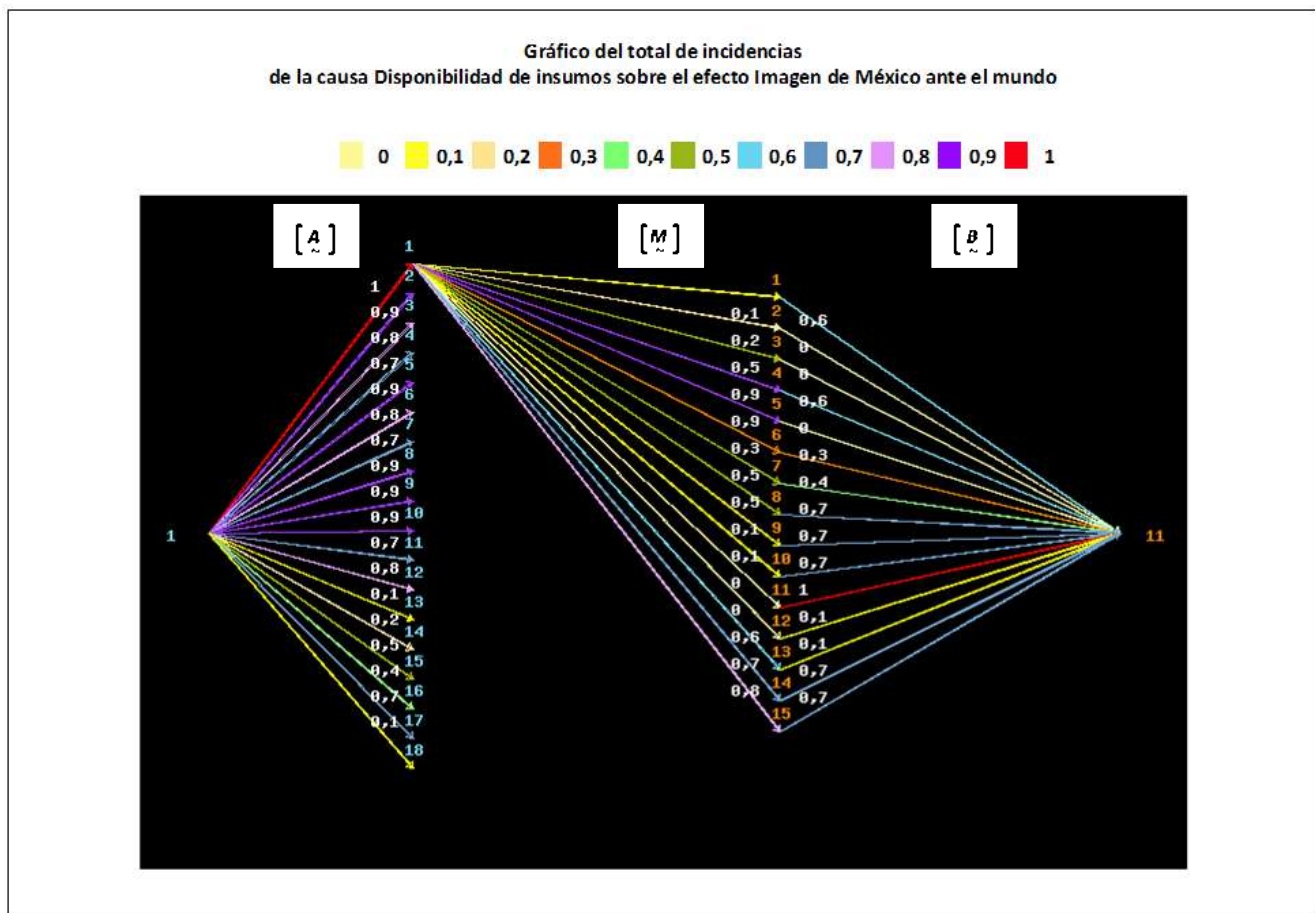
Gráfico 43. Efecto olvidado entre *Disponibilidad de insumos* e *Imagen de México ante el mundo*



Fuente: Elaboración propia.

El primer resultado obtenido permite inferir que los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, interesados en comercializar sus productos más allá de las fronteras nacionales deben implementar estrategias operativas con la finalidad de identificar fuentes de suministro efectivas y confiables para contar con insumos y materias primas de calidad. Contar con una adecuada disponibilidad de los insumos requeridos por los procesos productivos les permitirá a los microempresarios diseñar y planear la producción de sus bienes artesanales y la consecuente comercialización de productos altamente diferenciados con lo que podrán incrementar sus ventas, posicionar favorablemente sus productos y coadyuvar a mejorar la imagen de México ante el mundo. En el gráfico 44 se muestran el total de incidencias de la causa *Disponibilidad de insumos* sobre el efecto *Imagen de México ante el mundo*.

Gráfico 44. Total de incidencias de la causa *Disponibilidad de insumos* sobre el efecto *Imagen de México ante el mundo*

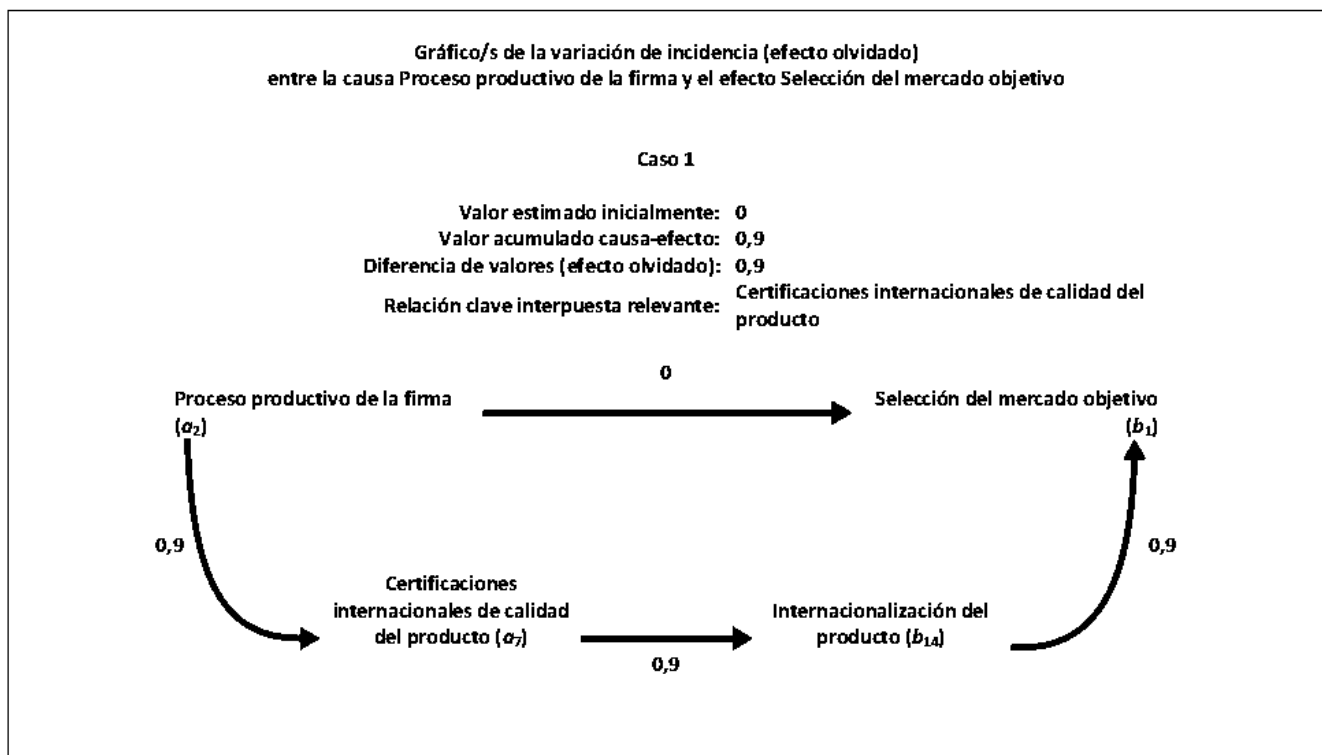


Fuente: Elaboración propia.

La segunda incidencia identificada, la relación entre la causa *Proceso productivo de la firma* y el efecto *Selección del mercado objetivo*, recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de algunas variables interpuestas, lo que generó la consideración de cuatro casos diferentes, los cuales se describen a continuación.

Caso 1 de la incidencia 2. La relación entre la causa *Proceso productivo de la firma* y el efecto *Selección del mercado objetivo* recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de dos variables interpuestas, *Certificaciones internacionales de calidad del producto* e *Internacionalización del producto*, que potencian y acumulan efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 45).

Gráfico 45. Efecto olvidado (1) entre *Proceso productivo de la firma* y *Selección del mercado objetivo*

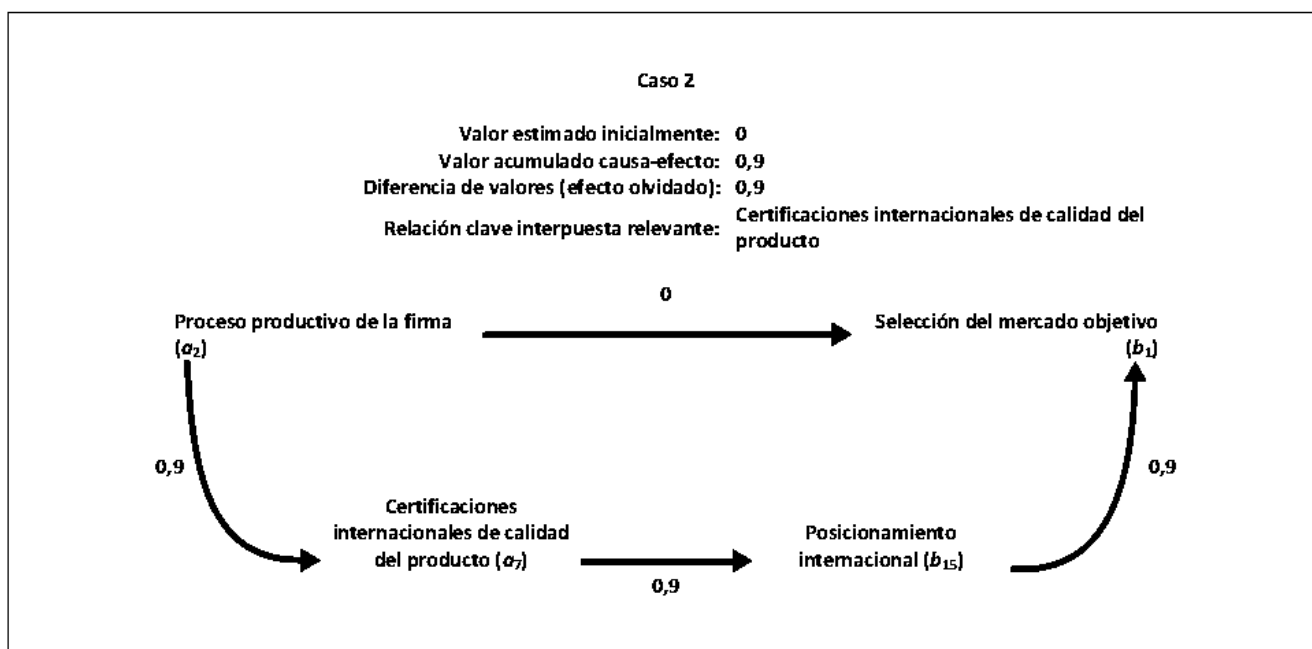


Fuente: Elaboración propia.

El primer caso resultante de la segunda incidencia identificada permite dimensionar la importancia estratégica que suponen las certificaciones internacionales de calidad de los productos elaborados por los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, y que muestran interés en internacionalizar sus operaciones, debido a que la implantación de procesos productivos efectivos permitiría la obtención de las referidas certificaciones, lo que potenciaría la venta de sus productos en los mercados extranjeros, coadyuvaría a consolidar la internacionalización de los bienes elaborados por ellos y, en consecuencia, seleccionar atinadamente su mercado objetivo.

Caso 2 de la incidencia 2. La relación entre la causa *Proceso productivo de la firma* y el efecto *Selección del mercado objetivo* recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de dos variables interpuestas, *Certificaciones internacionales de calidad del producto* y *Posicionamiento internacional*, que potencian y acumulan efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 46).

Gráfico 46. Efecto olvidado (2) entre *Proceso productivo de la firma* y *Selección del mercado objetivo*

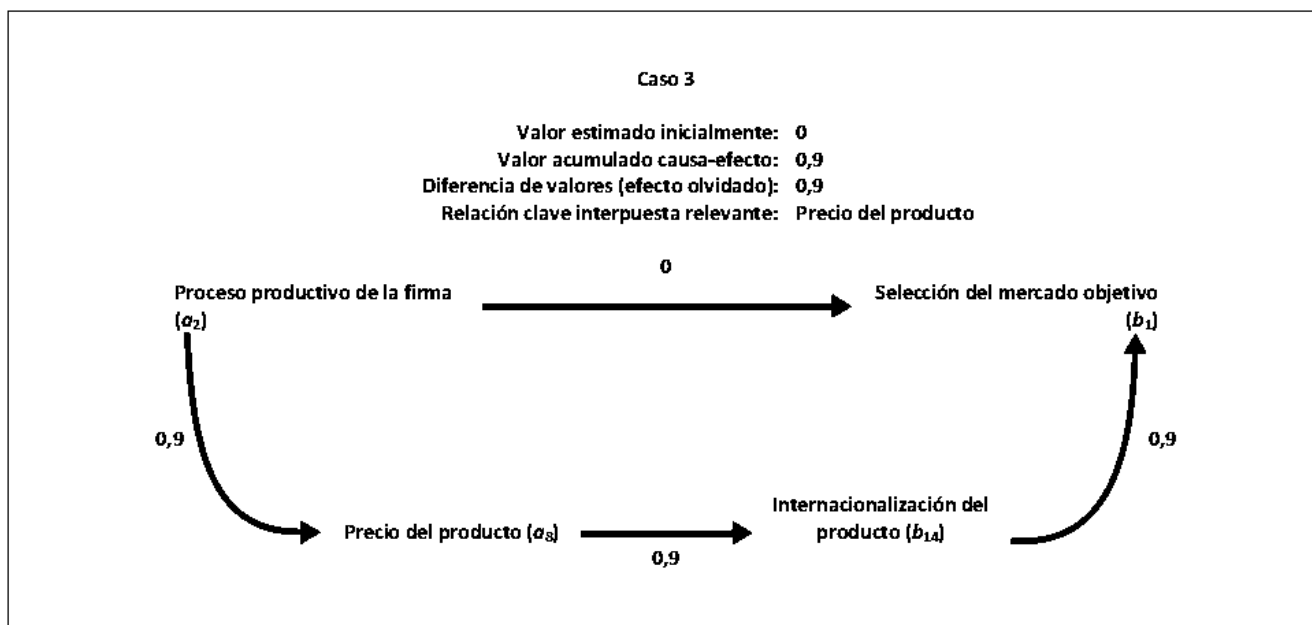


Fuente: Elaboración propia.

El segundo caso, correspondiente a la segunda incidencia, les permite identificar a los productores de cerveza artesanal que para lograr la internacionalización efectiva de sus productos es conveniente basar la elaboración de sus productos en procesos productivos efectivos, mediante los cuales puedan obtenerse certificaciones internacionales de calidad para los bienes generados, lo que coadyuvará a consolidar su posicionamiento más allá de nuestras fronteras nacionales y facilitará una efectiva selección del mercado objetivo.

Caso 3 de la incidencia 2. La relación entre la causa *Proceso productivo de la firma* y el efecto *Selección del mercado objetivo* recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de dos variables interpuestas, *Precio del producto* e *Internacionalización del producto*, que potencian y acumulan efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 47).

Gráfico 47. Efecto olvidado (3) entre *Proceso productivo de la firma* y *Selección del mercado objetivo*



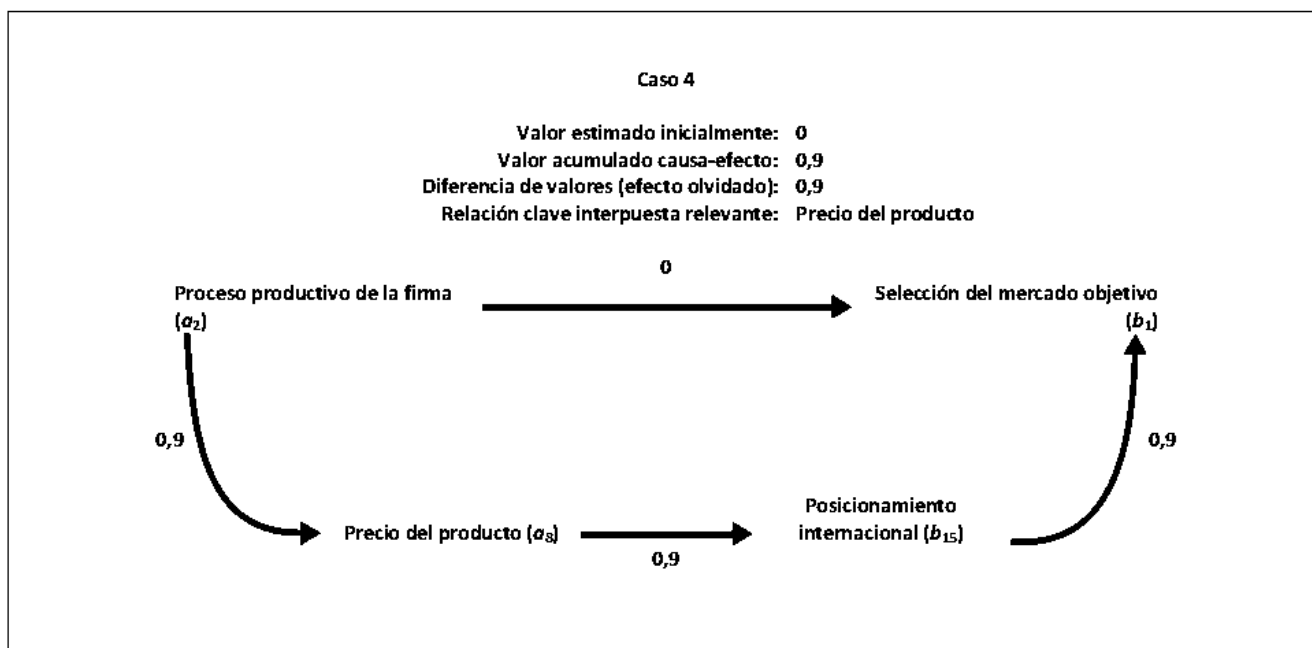
Fuente: Elaboración propia.

El tercer caso, correspondiente a la segunda incidencia, permite inferir que los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, y que

desean internacionalizar sus operaciones, deben establecer estrategias orientadas a la identificación y establecimiento de procesos productivos efectivos que coadyuven a la fijación de precios competitivos de sus productos para potenciar su comercialización en el terreno internacional y seleccionar de manera óptima su mercado objetivo extranjero.

Caso 4 de la incidencia 2. La relación entre la causa *Proceso productivo de la firma* y el efecto *Selección del mercado objetivo* recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de dos variables interpuestas, *Precio del producto* y *Posicionamiento internacional*, que potencian y acumulan efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 48).

Gráfico 48. Efecto olvidado (4) entre *Proceso productivo de la firma* y *Selección del mercado objetivo*

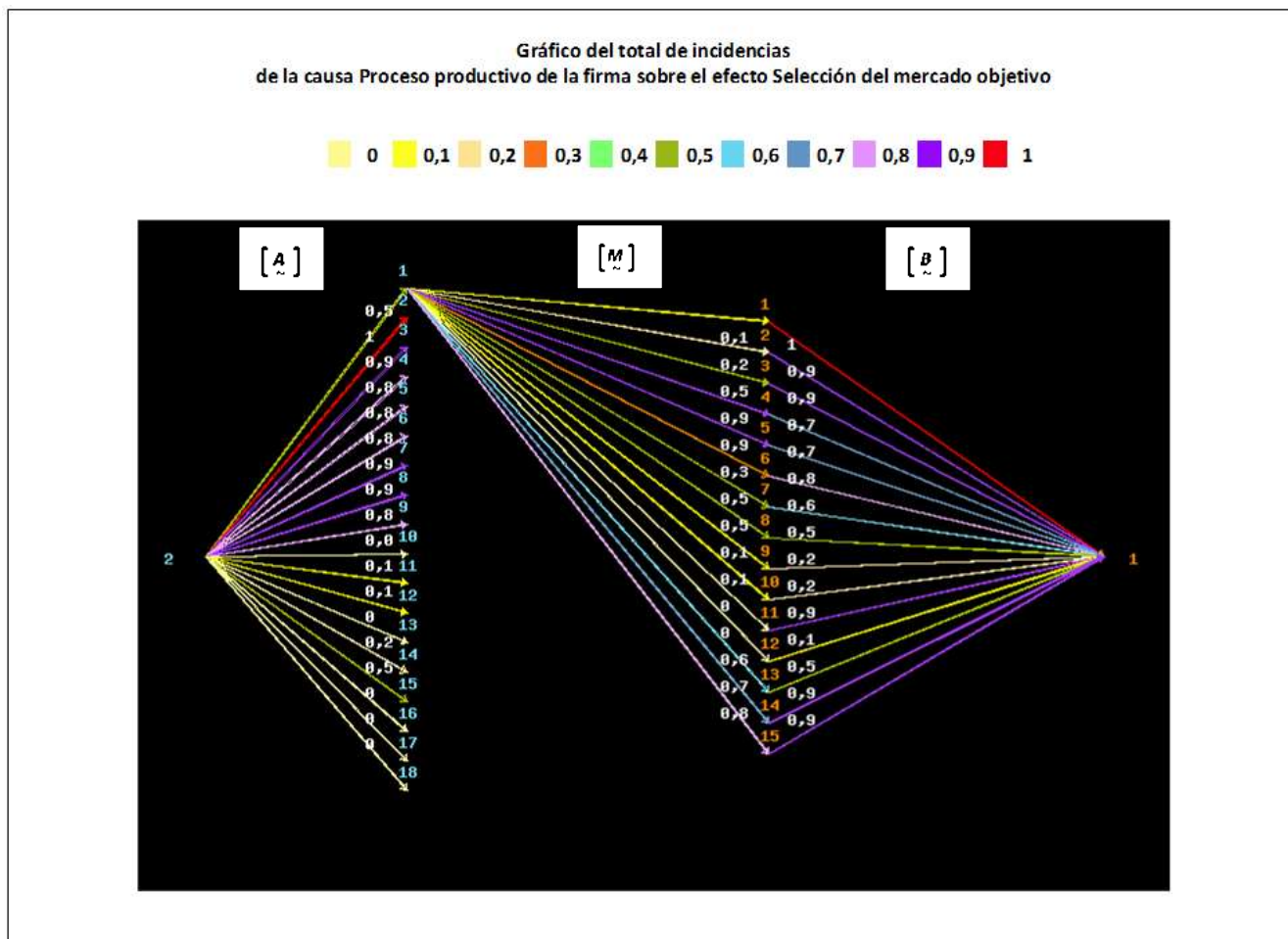


Fuente: Elaboración propia.

El cuarto caso considerado en la incidencia dos permite apreciar la clara necesidad de que los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, interesados en internacionalizar sus operaciones, identifiquen e implementen procesos productivos efectivos en la elaboración de sus productos con la finalidad de fijarles precios

competitivos, posicionarlos adecuadamente en el mercado internacional y seleccionar atinadamente el mercado o los mercados extranjeros en los que la firma decidirá participar. El total de incidencias de la causa *Proceso productivo de la firma* sobre el efecto *Selección del mercado objetivo* están contenidas en el gráfico 49.

Gráfico 49. Total de incidencias de la causa *Proceso productivo de la firma* sobre el efecto *Selección del mercado objetivo*

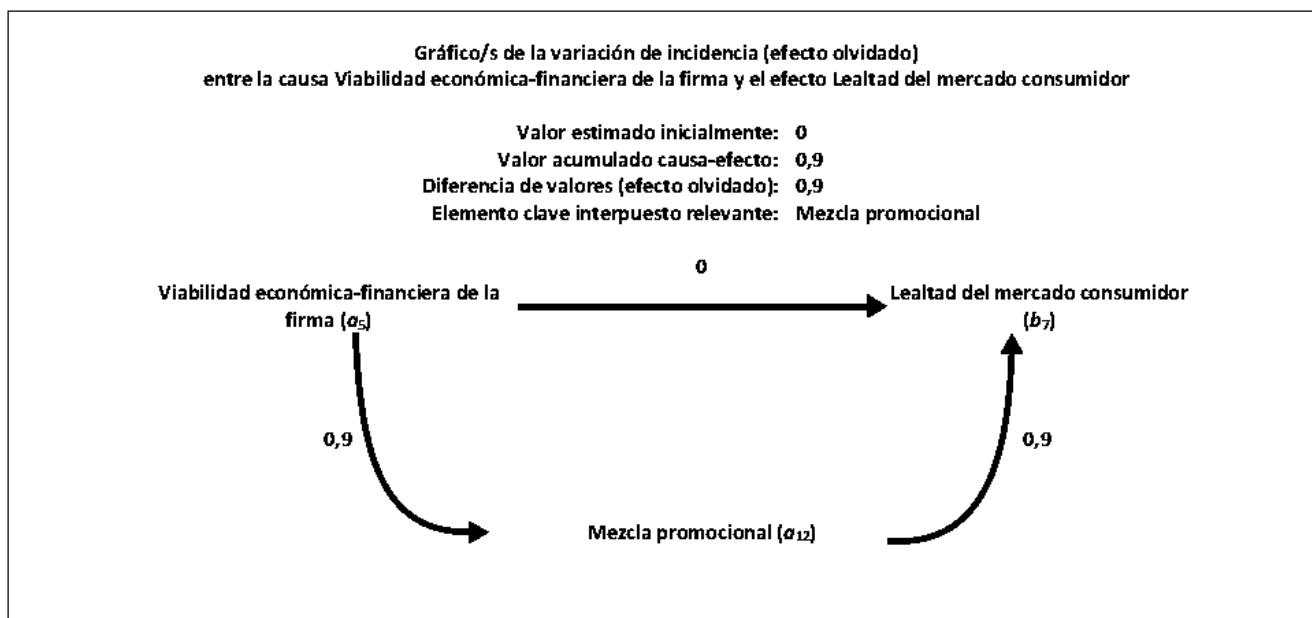


Fuente: Elaboración propia.

La tercera incidencia, la relación entre la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* y el efecto *Lealtad del mercado consumidor*, recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de

una variable interpuesta, *Mezcla promocional*, que potencia y acumula efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 50).

Gráfico 50. Efecto olvidado entre *Viabilidad económica-financiera de la firma* y *Lealtad del mercado consumidor*

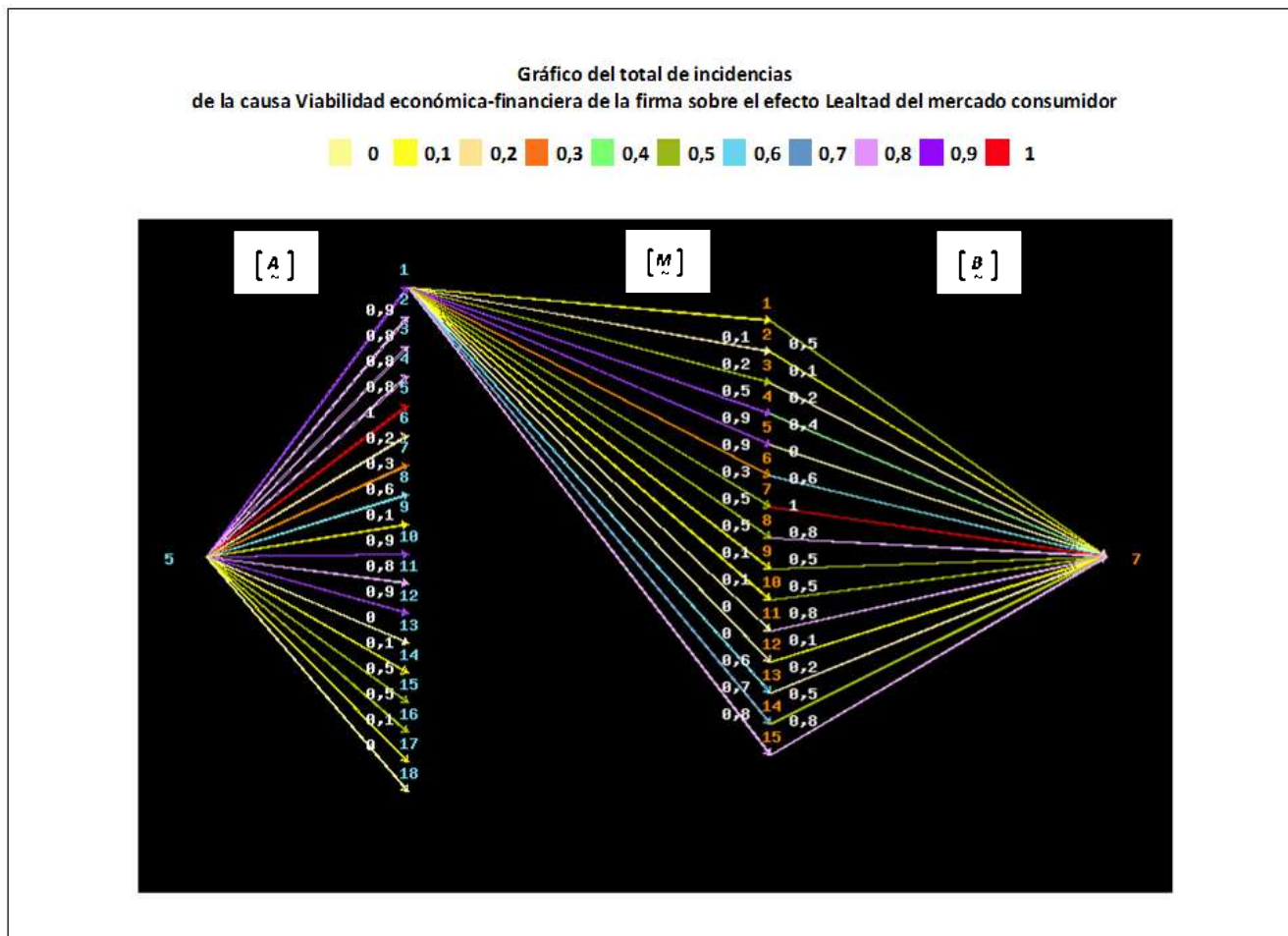


Fuente: *Elaboración propia.*

El análisis de los resultados arrojados por la tercera incidencia permite determinar la importancia estratégica de asegurar la viabilidad económica-financiera de las firmas de los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, y que desean internacionalizar sus operaciones, debido a que ésta les permitirá asegurar la continuidad de sus operaciones y para que puedan diseñar, planear, implementar y costear una mezcla promocional exitosa que contribuya a generar una sólida lealtad por parte de su mercado consumidor nacional y extranjero.

El total de incidencias de la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* sobre el efecto *Lealtad del mercado consumidor* se presentan en el gráfico 51, en la página siguiente.

Gráfico 51. Total de incidencias de la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* sobre el efecto *Lealtad del mercado consumidor*



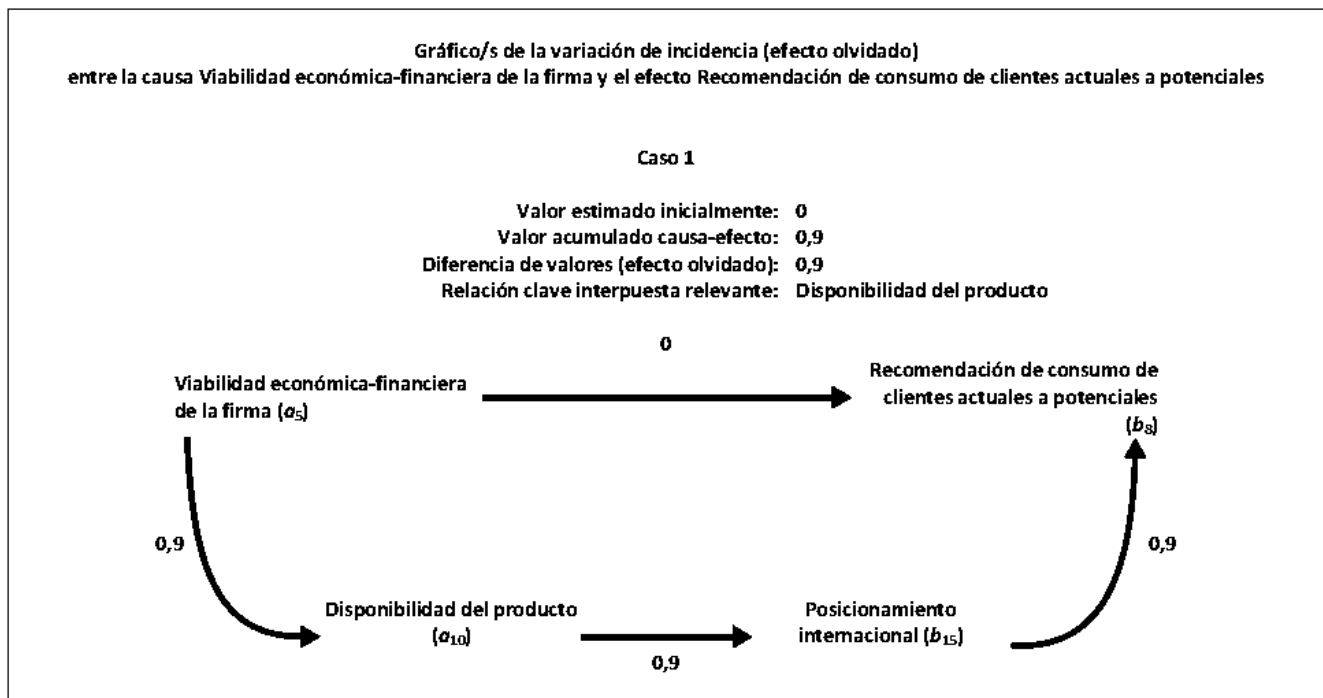
Fuente: Elaboración propia.

La cuarta incidencia resultante, la relación entre la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* y el efecto *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales*, recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de algunas variables interpuestas, situación que derivó en tres diferentes casos, los cuales se detallan a continuación.

Caso 1 de la incidencia 4. La relación entre la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* y el efecto *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales* recibió inicialmente una

calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de dos variables interpuestas, *Disponibilidad del producto* y *Posicionamiento internacional*, que potencian y acumulan efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 52).

Gráfico 52. Efecto olvidado (1) entre *Viabilidad económica-financiera de la firma* y *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales*

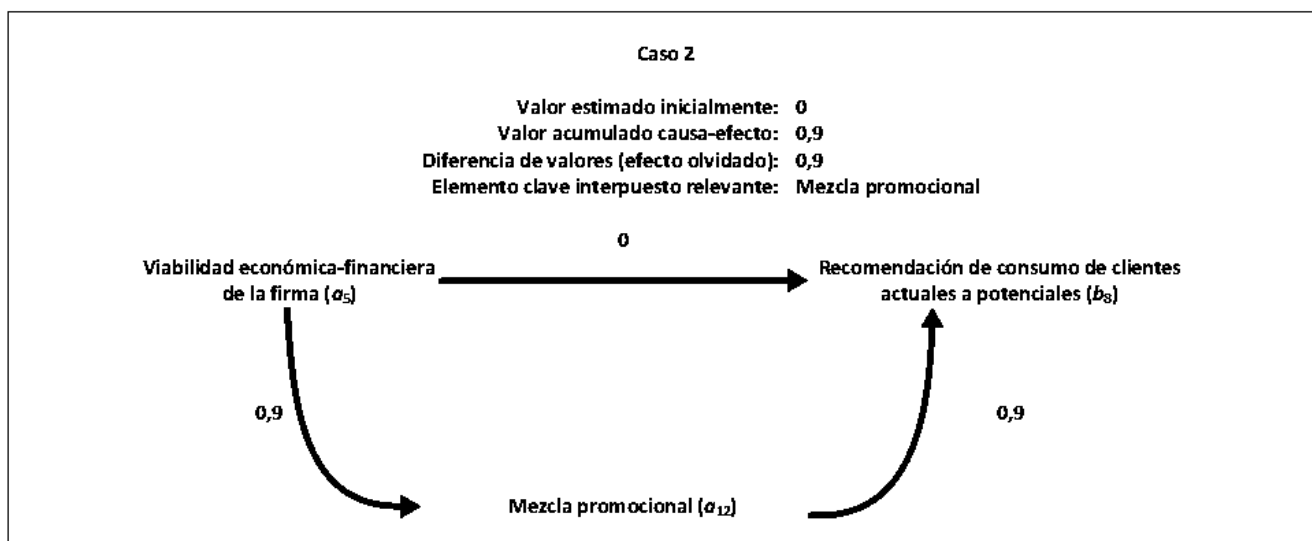


Fuente: Elaboración propia.

El primer caso considerado de la incidencia cuatro permite inferir que los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, y que desean internacionalizar sus operaciones, deben establecer e implementar estrategias y prácticas orientadas a consolidar su óptima viabilidad económica-financiera, lo que les permitirá mantener disponibilidad de su(s) producto(s) para lograr un adecuado posicionamiento internacional y para que, en consecuencia, pueda existir una recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales.

Caso 2 de la incidencia 4. La relación entre la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* y el efecto *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales* recibió inicialmente una calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de una variable interpuesta, *Mezcla promocional*, que potencia y acumula efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 53).

Gráfico 53. Efecto olvidado (2) entre *Viabilidad económica-financiera de la firma* y *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales*



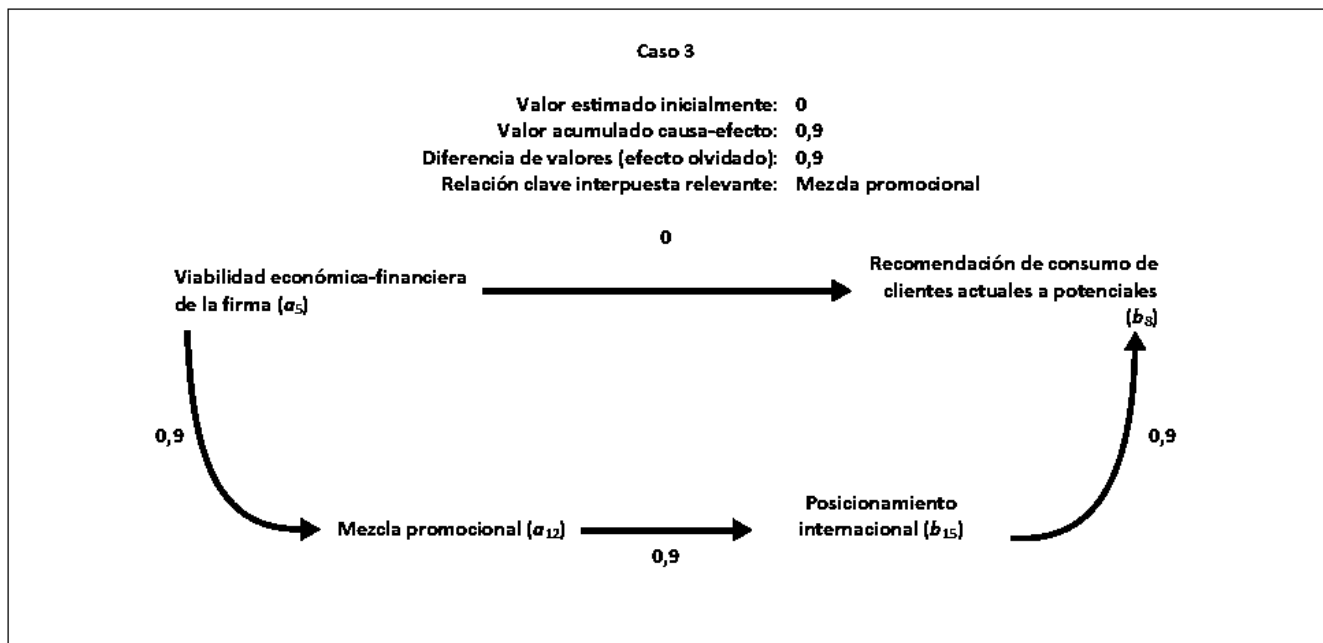
Fuente: Elaboración propia.

El segundo caso, correspondiente a la incidencia cuatro, señala que los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, y que desean internacionalizar sus operaciones, deben establecer y aplicar estrategias y prácticas orientadas a consolidar su óptima viabilidad económica-financiera, para que puedan implementar una mezcla promocional exitosa que contribuya a generar recomendaciones positivas de consumo del producto por parte de clientes actuales a los consumidores potenciales.

Caso 3 de la incidencia 4. La relación entre la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* y el efecto *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales* recibió inicialmente una

calificación de 0 en la matriz de incidencias directas $[M]$, y ésta aumentó hasta 0.9 en la matriz de efectos olvidados $[O]$ dada la existencia de dos variables interpuestas, *Mezcla promocional* y *Posicionamiento internacional*, que potencian y acumulan efectos en la relación de causalidad (ver gráfico 54).

Gráfico 54. Efecto olvidado (3) entre *Viabilidad económica-financiera de la firma* y *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales*

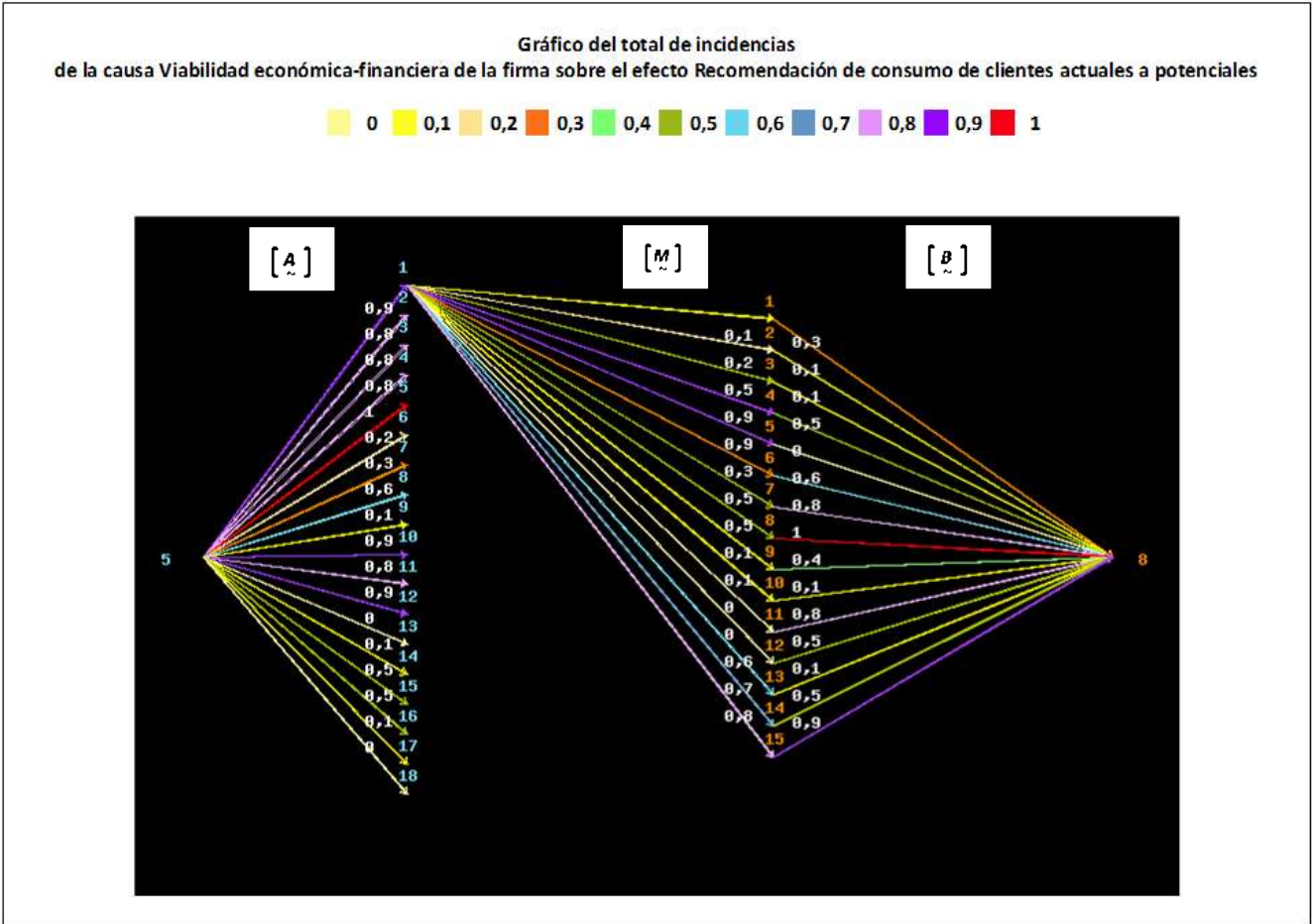


Fuente: Elaboración propia.

El tercer caso resultante de la incidencia cuatro permite inferir que los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, y que desean internacionalizar sus operaciones, deben establecer y aplicar estrategias y prácticas orientadas a consolidar su óptima viabilidad económica-financiera, lo que les permitirá implementar una mezcla promocional exitosa que contribuya a generar un adecuado posicionamiento internacional y que, en consecuencia, puedan existir recomendaciones positivas de consumo del producto por parte de clientes actuales a los consumidores potenciales.

El total de incidencia de la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* sobre el efecto *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales* se muestran en el gráfico 55.

Gráfico 55. Total de incidencias de la causa *Viabilidad económica-financiera de la firma* sobre el efecto *Recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales*



Fuente: Elaboración propia.

PARTE V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación científica busca una respuesta racional al planteamiento de un problema que intenta resolver, entre tantas, una necesidad humana en un tiempo y espacio dados mediante la generación de propuestas coherentes capaces de materializar algún aspecto de desarrollo social y económico a través de una adecuada asignación de recursos, generalmente escasos, teniendo siempre en cuenta la realidad social, económica, jurídica, cultural, tecnológica, ecológica-ambiental y política en la que se desarrolle.

Con base en el análisis de la realidad actual debe considerarse que la economía internacional se encuentra actualmente expuesta a un rápido proceso de globalización, en donde las firmas que no internacionalicen sus operaciones no estarán en condiciones de participar en el largo plazo en la economía moderna porque ninguna empresa puede seguir operando con la filosofía de que por estar centrada en un mercado local no se verá sometida a la competencia internacional. Debido a la naturaleza de los mercados actuales se ha identificado que las organizaciones en general, y las microempresas en particular, enfrentan problemas que en el pasado eran exclusivos de las grandes firmas que operaban en varios países simultáneamente, y la consecuencia es que a muchas de ellas ya no les es posible operar sin tener en cuenta los riesgos y las oportunidades que representa la competencia internacional.

Ante las presiones competitivas de los mercados globalizados, la internacionalización de la empresa se presenta como uno de los principales retos para las microfirms en la actualidad y el problema fundamental consiste en determinar cuáles son los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales requeridos para implementar y desarrollar actividades que les permitan a las microempresas participar de manera más activa en el terreno internacional y contribuir a asegurar su supervivencia, crecimiento y consolidación.

La importancia que tienen las microempresas en México se aprecia al considerar el hecho de que éstas generan hasta el 41% del total del empleo en el país y contribuyen con hasta el 48% del PIB, razones por las que las microfirms conforman la columna vertebral de la economía nacional al operar como catalizadoras del desarrollo económico. No obstante lo anterior, en la operación de las

microempresas puede identificarse un conjunto de problemáticas, tanto internas como externas, que demandan su inmediata atención.

La internacionalización se considera una alternativa para asegurar la futura existencia de las microfirms por las ventajas competitivas que puede proporcionar a las organizaciones y a su país de origen, sin embargo constituye también un proceso complejo y costoso por la incertidumbre e imprevisibilidad de las condiciones del mercado, y que puede incluso perjudicar a la empresa que lo emprenda sin realizar previamente un análisis estratégico. Cuando las empresas deciden participar en actividades internacionales, independientemente de su naturaleza y del objetivo que persigan, deben seguir algún patrón de actividades que sea coherente, consistente y lógico a través del tiempo. Este patrón puede ser denominado la estrategia de la internacionalización de la firma.

De conformidad con los resultados obtenidos, el 28% de las microempresas elaboradoras de cerveza artesanal que operan en el estado de Michoacán de Ocampo, México, no consideran en sus planes estratégicos la internacionalización de sus operaciones, mientras que el 72% restante si considera la comercialización de sus productos en los mercados internacionales.

Con base en la presente investigación puede concluirse que independientemente de que las microfirms pertenecientes a la industria elaboradora de cerveza artesanal contemplen o no llevar a efecto actividades encaminadas a internacionalizar sus operaciones, los resultados obtenidos indican que éstos pueden generalizarse para todas las microempresas pertenecientes al gremio que deseen lograr un efectivo posicionamiento a nivel local, regional, estatal, nacional, e internacional debido a las variables y a las estrategias consideradas en la investigación.

El empleo de los fundamentos de la planeación estratégica, y la consecuente construcción sistemática de las matrices determinadas por ésta, permitió la identificación de las estrategias recomendables para ser implementadas por los microcerveceros artesanales de acuerdo con los resultados arrojados por su diagnóstico ambiental externo e interno. Las estrategias intensivas, entre las que se encuentran la penetración de mercado y el desarrollo de mercado y de producto, las estrategias de diversificación relacionada, las estrategias de integración horizontal, y las estrategias defensivas,

integradas por las prácticas de desinversión y liquidación, fueron identificadas como idóneas para ser implementadas por los miembros del gremio de microcerveceros artesanales, independientemente del alcance geográfico que persiga la posición y el posicionamiento deseado por cada uno de ellos para sus respectivas firmas.

Los aspectos relevantes que deben ser considerados en la formulación e implementación de una estrategia empresarial, cualquiera que ésta sea, son los atributos del emprendedor internacional, el financiamiento y las ventajas competitivas de la firma, el mercado objetivo seleccionado, la promoción establecida y el modo de entrada elegido por la organización.

Desde la perspectiva del emprendedurismo internacional, enfoque en que se basó la investigación, es posible concluir que todas las variables consideradas son relevantes, sin embargo destaca la figura del emprendedor-empresario como administrador y gestor de la firma como catalizador de la acción organizacional debido a que es en su figura en quien yace la responsabilidad de tomar decisiones efectivas relacionadas con todos los aspectos de su empresa, la mayoría de las veces en condiciones de incertidumbre, basadas en sus habilidades técnicas, las cuales incluyen su formación profesional, experiencia en negocios internacionales, capacidad de gestión efectiva, negociación y aprendizaje, dominio de idiomas extranjeros, y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's); sus habilidades humanas, entre las que destacan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, e inteligencia emocional; y sus habilidades conceptuales, integradas por la tolerancia a la ambigüedad, creatividad, iniciativa, capacidad de toma de decisiones, y actitud positiva ante el riesgo.

Los emprendedores-empresarios son personas generalmente visionarias que poseen atributos distintivos, con formaciones y experiencias particulares, que establecen los objetivos y estrategias empresariales de acuerdo con su conocimiento, y es precisamente en la racionalidad limitada donde puede encontrar restricciones la efectividad de sus acciones. No obstante lo anterior, esta investigación ha facilitado la identificación de algunas prácticas que pueden potenciar las aportaciones de los emprendedores-empresarios con la finalidad de que sus empresas prosperen en todo tipo de ámbito. Entre las referidas actividades destacan las de capacitar, formar, instruir y adiestrar a los emprendedores-empresarios para que desarrollen habilidades relacionadas con la

gestión y administración de la firma, lo que les puede aportar las herramientas básicas necesarias para formular e implementar estrategias orientadas a consolidar la operación de sus empresas, tanto en el área nacional como internacional, y coadyuvar a la toma de decisiones, particularmente en condiciones de incertidumbre. Además, conviene el establecimiento de la evaluación periódica de las operaciones de las firmas de los emprendedores-empresarios, mediante actividades de consultoría y auditoría llevadas a efecto por profesionales en la materia, para identificar y explotar las fortalezas internas y las oportunidades externas, así como para identificar e implementar prácticas defensivas contra las debilidades inherentes a la empresa y las amenazas del entorno.

Con respecto a los microempresarios que consideran la posibilidad de participar en el terrero internacional mediante la comercialización de sus productos en el extranjero, en este documento se ha evidenciado que el tema es amplio y complejo, ya que se trata de tomar decisiones relacionadas con fenómenos compuestos por una enorme cantidad de variables en situaciones de incertidumbre. No obstante la existencia de los múltiples factores que inciden de manera directa e indirecta en la internacionalización de la firma, una de las metodologías empleadas, la Teoría de los Efectos Olvidados, coadyuva de manera eficiente a identificar y determinar aquéllas variables que no son fácilmente observables, y que pueden ser determinantes en la toma de decisiones empresariales, entre las que destacan la disponibilidad de insumos, diferenciación del producto, imagen de México ante el mundo, proceso productivo de la firma, certificaciones internacionales de calidad del producto, precio del producto, internacionalización del producto, posicionamiento internacional, selección del mercado objetivo, viabilidad económica-financiera de la firma, mezcla promocional, disponibilidad del producto, lealtad del mercado consumidor, y recomendación de consumo de clientes actuales a potenciales.

Por ende, el modelo de causalidad empleado pone de manifiesto que el conjunto combinado de variables, referidas anteriormente, que forman parte de manera directa o indirecta del contexto de la firma, inciden contundentemente en los procesos decisorios de los microempresarios pertenecientes a la industria de la elaboración de cerveza artesanal, en la determinación de sus objetivos, en la formulación e implementación de sus estrategias y, en consecuencia, en los resultados que la firma logre. Por tanto, obviar, olvidar, soslayar o descuidar, de manera deliberada o involuntaria, las

relaciones de incidencia causa-efecto ocultas, o indirectas, identificadas puede provocar errores irreversibles.

Por último, para abordar las respectivas recomendaciones resultantes, debe destacarse que la presente investigación, fundamentada en el método científico, se caracteriza por ser exploratoria, descriptiva, cuantitativa, correlacional, cualitativa, no experimental y explicativa, y fue basada en la metodología de estudio de caso en la investigación científica, y se efectuó en un contexto de tiempo y espacio real, mediante el estudio de un solo grupo y una observación única, a través de la obtención de datos cualitativos, sin llevar a efecto experimentaciones, y el análisis de los resultados obtenidos se presentó de una manera explicativa del fenómeno estudiado, con lo cual pueden identificarse las limitaciones propias de estudios de la naturaleza descrita.

La concreción del objetivo de la investigación requirió un escrupuloso y profundo análisis del estado de la cuestión del objeto de estudio, y también del involucramiento y participación de los emprendedores-empresarios, sujetos de estudio que gestionan actualmente las firmas de interés para obtener de ellos sus puntos de vista, perspectivas y apreciaciones, es decir datos cualitativos. En lo tocante a la obtención de éste tipo de datos debe considerarse, como aspecto relevante, el nivel de conocimiento, experiencia, veracidad, consistencia y disposición de las personas observadas mediante encuesta al compartir datos e información relevante para la investigación, así como todos los demás aspectos personales y ambientales, que pudieron o no interferir en el proceso.

Los diseños seccionales no experimentales, como el empleado en este estudio, no contemplan diversidad de observaciones, ni de grupos, ni tampoco variables experimentales, por tanto quedan limitados a una sola observación de un solo grupo en solo momento del tiempo. No obstante lo anterior, y a pesar de su simplicidad, o quizás por ella misma, esta clase de diseño es la más frecuente en las investigaciones sociales porque tienen la ventaja de estar basados en la observación de los objetos y sujetos de investigación, tal como existen en la realidad, sin intervenir en ellos o manipularlos. Esta ventaja implica también su limitación, pues mediante estos diseños solo se pueden estudiar los rasgos de los fenómenos pero no sus causas y efectos. Así, el presente análisis se limita a considerar la internacionalización de las operaciones de los microproductores elaboradores de

cerveza artesanal instalados actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, sin embargo debe considerarse la realización de estudios donde sean incluidas las asociaciones de cerveceros artesanales existentes en las República Mexicana, Guanajuato, Querétaro, Baja California, Chihuahua, y Zacatecas, y en el mundo, con la finalidad de constatar la consistencia de los resultados obtenidos, al incluir firmas que actualmente se encuentran involucradas, de manera activa, en actividades de comercio internacional.

Con base en el estudio e interpretación de los resultados obtenidos mediante la distribución de frecuencias y el análisis de las correlaciones de las variables, mediante el método de Pearson, los coeficientes de determinación resultaron de gran utilidad para dar significación a los datos. No obstante, los coeficientes de determinación tienen sus limitaciones en la explicación de la relación entre dos variables, razón por la que es recomendable abundar en el análisis de los coeficiente de no determinación, coeficiente de alienación, o proporción de variabilidad no explicada, para comprender el fenómeno de manera más completa e integral, razón por la que futuras líneas de investigación pueden implicar estudios de carácter longitudinal, y análisis de regresión lineal.

Finalmente cabe agregar que el presente documento, y las aportaciones originadas en él, pueden proporcionar soporte a futuras líneas de investigación, basadas en el empleo de las matrices de incidencia y la aplicación de la metodología de recuperación de efectos olvidados, a la internacionalización de la firma, en lo general y a la internacionalización de las firmas de cerveza artesanal, en lo particular, lo que coadyuvará, desde una perspectiva empresarial, a una mejor toma de decisiones y, desde el punto de vista académico y profesional, a una mejor comprensión del proceso decisorio para la formación de emprendedores internacionales.

Como puede apreciarse, no obstante la existencia de diferentes enfoques, es complejo predecir cuál de los modelos existentes puede generar los mejores resultados para consolidar la internacionalización de una empresa en particular, y muy probablemente el proceso efectivo de internacionalización de la firma resulte de una combinación de varios diferentes modelos, o de un proceso completamente nuevo. Se requiere por tanto, de la conjunción sistémica-holística de varios enfoques de la internacionalización de la firma con la finalidad de generar un conjunto, relativamente

completo de índole teórica-empírica, de los elementos estratégicos que participan activamente, y de manera coordinada, en la potenciación de la internacionalización de las micro firmas mediante la generación de estudios de carácter explicativos-normativos, los cuales podrían considerar perspectivas tales como el aprendizaje organizacional, el aprendizaje experimental, la teoría de redes sociales, el emprendedurismo, la cognición social, la teoría de la agencia, la perspectiva de la contingencia, el emprendedurismo étnico, la perspectiva basada en el conocimiento, la economía evolutiva, el emprendedurismo estratégico, la teoría neoinstitucional, la teoría económica del emprendedurismo, la geografía económica, y la perspectiva basada en la atención, entre otras.

Bibliografía

- Acs, Z., Morck, R., & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy. *Journal of International Management*, 7, 235-251.
- Aguirre, S. (1996). La política del producto en la estrategia de marketing internacional. *Revista Alta Dirección*, 190, 41-52.
- Ahmed, Z., Julian, C., Baalbaki, I., & Hadidian, T. (2004). Export barriers and firm internationalisation: a study of lebanese entrepreneurs. *Journal Of Management & World Business Research*, 1(1), 11-22.
- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in nordic SMSs, Doctoral Dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Al-Aali, A., Lim, J., Khan, T., & Khurshid, M. (2013). Marketing capability and export performance: the moderating effect of export performance, *South African Journal of Business Management*, 44(3), 59-70.
- Alcaráz J., Aguilera J., & Guardado E. (2014). Factores que determinan la competitividad de la industria cervecera mexicana en el mercado internacional, en Federico González Santoyo, M. Beatriz Flores Romero y la Ilustre Academia de Doctores A.C. (Eds), *Nuevos Enfoques para el Desarrollo de Organizaciones de Clase Mundial*, Morelia, Michoacán, México 2014, 587-601.
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 188-211.
- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic asset and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization of the firm: a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-31.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks, *Management International Review*, 37(2), 27-42.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, *International Business Review*, 11(3), 347-363.

- Andersen, O., & Kheam, S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study, *International Business Review*, 7(2), 163-184.
- Anderson, E., & Coughlan, A. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution, *The Journal of Marketing*, 51, 71-82.
- Anderson, V., Boocock, G. & Graham, S. (2001). An investigation into the learning needs of managers in internationalising small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3), 215-233.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-93.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born-globals: the Swedish case. *Journal Of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). An integrative conceptual model, *Global Marketing Co-operation and Networks*, International Business Press, New York, NY, 17-35.
- Avella, L. & López, C. (1995). Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio. *Revista Alta Dirección*. 30(183), 49-58.
- Baird, I., Lyles, M., & Orris, J. (1994). The choice of international strategies by small businesses, *Journal of Small Business Management*, 32(1), 48-59.
- Balasescu, S. (2013). Marketing promotion in the consumer goods' retail distribution process, *Bulletin Of The Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 6(1), 15-20.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, 27(6), 625-641.

- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. 6ta. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Blankenburg, D., Eriksson, K., & Johanson J. (1996). *Business networks and cooperation in international business relationships*. In: Blankenburg Holm (ed.), *Business network connections and international business relationships*. Företagsekonomiska institutionen. Uppsala Universitet: Doctoral thesis no. 65.
- Bloodgood, J., Sapienza, H., & Almeida, J. (1996). The internationalization of new high-potential u.s. ventures: antecedents and outcomes, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-636.
- Bradley, F. (1995). *International marketing strategy*, Prentice-Hall, Nueva York.
- Branch, E. (1994). *Elements of Export Marketing and Management*. London: Chapman and Hall.
- Brouthers, K., Brouthers, L., & Werner, S. (2003). Transaction costs-enhanced entry mode choices and firm performance, *Strategic Management Journal*, 24(12), 1239-1248.
- Brush, C., Edelman, L., & Manolova, T. (2002). The impact of resources on small firm internationalization, *Journal of Small Business Strategy*, 13(1), 1-17.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. (1989). Foreign direct investments by small- and medium-sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics* 1:2, 89-100.
- Buckley, P., & Casson, M. (1993a). A theory of international operations, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 45-50.
- Buckley, P., & Ghauri, P. (1993b). Introduction and overview, en Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 9-21.
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, M. (1989). *La ciencia. Su método y su filosofía*. México: Editorial Sudamericana.
- Calle, A., & Tamayo, V. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 137-164.

- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, 4(2), 115-31.
- Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta (CANICERM). (2014). La cerveza en la economía. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de CANICERM (Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta – ahora Cerveceros de México): <http://www.canicerm.org.mx/canicerm.html>.
- Cambra, J., & Vázquez, R. (2010). Inés Rosales: el reto de internacionalizar la actividad de una pyme es posible, *Universia Business Review*, (28), 62-77.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización, *Panorama*, 1(3), 4-23.
- Caves, R. (1971). Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment. *Económica*, 38, 1-27.
- Cavusgil, T. (1980). On the internationalization process of the firm, *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity, *Journal of Business Research*, 15(3), 221-35.
- Chaihuaque, B. (2009). El enfoque transaccional en los límites de la empresa, *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 33-41.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Charles, W. (2004). *Global business today*. 3era. Ed. México: McGraw-Hill.
- Chen, M., & Hambrick, D. (1995). Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chetty, S. (1999). Dimension in internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry, *European Journal of Marketing*, 33(1-2), 121-142.
- Clark, T., Pugh, D., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm, *International Business Review*, 6(6), 605-623.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, 4, 386–405. Reprinted in O. E. Williamson and S. Winter (eds) (1991). *The nature of the firm: origins, evolution, development*, New York: Oxford University Press, 18–33.
- Colaiácovo, J. (1996). *Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones*, Argentina: Macchi.

- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Coviello, N., & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Crick, D., & Jones, M. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal Of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: us promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Czinkota, M. (1994). *Marketing chapters in the history of the industrial enterprise: global perspective*. Cambridge: Pitman Publishing Co.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing internacional*, 8va. Ed. Cengage Learning Editores, 335-336.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, H. (2005). *International Business*, 7 ed. USA: Thomson.
- Da Silva, P., & Da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers to mercosur by brazilian firms, *International Marketing Review*, 18(6), 589-611.
- Dacin, T., Ventresca, M., & Beal, B. (1999). The embeddedness of organizations: dialogue and direction, *Journal of Management*, 25(3), 317-56.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. 9na. Ed. Cengage Learning.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan D. (2013). *Negocios Internacionales*. México, Pearson. 14a. ed.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson. 14a. ed.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- De Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24, 409-419.
- De Gortari, E. (1981). *El método de las ciencias. Nociones preliminares*. Editorial Grijalbo, México. 2da. Ed.

- Diario Oficial de la Federación. (30 de Junio de 2009). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014 de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.
- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE). (2012). Definición de cerveza. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de Diccionario de la Real Academia Española (DRAE): <http://lema.rae.es/drae/?val=cerveza>.
- Douglas, S., & Craig, C. (1992). Advances in international marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 291-318.
- Dunning, J. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 41(4), 269-295.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests, *Journal of International Business Studies*, 11, 9-30.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Alien & Urwin, Londres.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension, *Journal of International Business Studies*. 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (1995). Re-appraising the eclectic paradigm in an age of a uiance capitalism, *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461-491.
- Dunning, J. (1997). *Alliance Capitalism and Global Business*. London and New York: Routledge.
- Ellis, P. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship?, *Journal of International Business Studies*, 39(3), 351-369.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process, *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26-44.
- Escandón-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2013). Internacionalización de empresas bajo la perspectiva de recursos y capacidades: caso sector autopartes. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 72-85.
- Fernández, A., & Tamayo V. (2005). Sme strategy and internationalization in Antioquia. *Cuadernos de administración*, 18(30), 137-164.
- Fernández-Méndez, L., García-Canal, E., & Guillén, M. (2011). Industrias lácteas asturianas, s.a. (ilas): un ejemplo de internacionalización discriminadora, *Universia Business Review*, (31), 102.

- Ferrer, H. (2010). La Internacionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme): una mirada a los enfoques teóricos, *Perfiles Libertadores*, (6).
- Fisher, L., & Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. 3era. Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Fornell, C., & Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory, *Journal of Marketing Research*, 19, 440-52.
- Forsgren, M. (2001). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- Foss, N., & Eriksen, B. (1995). *Competitive advantage and industry capabilities*, in Montgomery, C.A. (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: toward a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 43-69.
- Foss, N., Knudsen, K., & Montgomery, C. (1995). An extrapolation of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm”, in Montgomery, C.A. (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: toward a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1-17.
- FuzzyLog. (2017). Recuperado el 26 de diciembre de 2017, de FuzzyLog: <http://www.fuzzyeconomics.com/fuzzylog/index.php?vis=1>.
- Galán J., Galende J., & González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de castilla y león comparado con la evidencia española, *Revista Economía Industrial*, (333), 33-48.
- Galván, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- García, G. (2008). La industria argentina de maquinaria agrícola: ¿de la reestructuración a la internacionalización?, *Revista CEPAL*, 96, 221-237.
- García-Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas, *Universia Business Review*, 3(3), 70-83.

- García-Canal, E., Guillén, M., & Valdés, A. (2012). La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas. *Papeles de economía española*.
- Gassmann, O., & Keupp, M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing in the biotechnology industry: a knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42, 350-366.
- Ghemawat P. (1991). *Commitment. The Dynamic Strategy*, N.Y: Free Press Division of Macmillan.
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. (1999). *Strategy and the Business Landscape*, Addison- Wesley, Reading, PA.
- Gherasim, A., Gherasim, D., & Vasiloaia, M. (2012). Communication in marketing promotion, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(1), 37-44.
- Gil-Lafuente, A., & Luciano, de P. (2012). Una aplicación de la metodología de los efectos olvidados: los factores que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa, *Cuadernos del CIMBAGE*, 12.
- Gil-Lafuente, A., Santoyo, F., & Romero, B. (2015). Teoría de los efectos olvidados en la incidencia de la actividad económica en la calidad de vida de los habitantes y cuantificación de los efectos para un reequilibrio territorial. *INCEPTUM - Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 10(19), 105-122.
- Gilroy, B. (1993). *Networking in multinational enterprises: the importance of strategic alliances*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- Gjellerup, P. (2000). Sme support services in the face of globalisation, concerted action seminar, opening address, *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 16-28.
- Glas, M., Hisrich, R., Vahcic, A.; & Antoncic, B. (1999). The internationalization of smes in transition economies: evidence from Slovenia, *Global Focus*, 11(4), 107-124.
- González, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos, *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (8), 139-160.
- González, F. (2005). *Escritura del estado del arte*. Bogotá: Universidad Nacional de Bogotá.
- González, F., & Flores, M. (2012). *Teoría de calidad y competitividad empresarial*. 1era. Ed. Fegosa Ingeniería Administrativa S.A. de C.V. y Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 1-15.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 68(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology, in Nohria, N. and Eccles, R. (Eds), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 29-56.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-35.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría*. 5ta. Ed., México, Editorial McGraw-Hill.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2003). *Marketing research within a changing information environment*, 2ed. Boston, McGraw-Hill.
- Hakansson, H., & Snehota I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London Routledge.
- Hall, J., & Hofer, C. (1993). Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation, *Journal of Business Venturing*, 25-42.
- Havnes, P. (1994). Internationalization of small and medium-sized enterprises: an analytical model, Paper presented at the RENT VIII Conference, 24-25.
- Hennart, J. (1982). *A Theory of the Multinational Enterprises*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hennart, J. (1986). "What Is Internalization?" *Weltwirtschaftliches Archiv.*, 122, 791-804.
- Hernández, A., Hernández, A., & Hernández, A. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 5ta. Ed., México, Editorial Thompson, 90-92.
- Hernández, E. (2008). Artesanos de la cerveza, *Entrepreneur México*, 16(10), 30-32.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Heugens, P., & Zyglidopoulos, S. (2008). From social ties to embedded competencies: the case of business groups, *Journal Of Management & Governance*, 12(4), 325-341.
- Hite, J. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(1), 113-144.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.

- Holmlund, M., & Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of the finnish small and medium-sized companies, *International Small Business Journal*, 16(4), 46-64.
- Huang, H., & Chang, C. (2008). Embedded ties and the acquisition of competitive advantage, *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 105-121.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hurry, D. (1994). Shadow options and global exploration strategies, In: Shrivastava, P., Huff, A., & Dutton J. (eds), *Advances in strategic management and in an interorganizational relations and interorganizational strategies*, 229-248. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, Ph. Dissertation, MIT Press, Cambridge University.
- Iglesias, S. (1981). *Principios del método de la investigación científica*. Editorial Tiempo y Obra.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2017). Información oportuna sobre la balanza comercial de mercancías de México durante agosto de 2017. Recuperado el 2 de Octubre de 2017, de INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/> con liga en la dirección:
http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/balcom_o/balcom_o2017_09.pdf.
- Jaklic, M. (1998). Internationalization strategies, networking and functional discretion, *Competition & Change*, 3, 359-385.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective, *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 303-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

- Johanson, J., & Vahlne, J. (1993). Management of internationalization, in Zan, L., Zambon, S.; & Pettigrew, A. (Eds.), *Perspective on Strategic Change*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 42-78.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-23.
- Jones, C. (1992). *Introduction to Financial Management*, Richard D. Irwin, Inc: U.S.
- Julian, C., & Ahmed, Z. (2005). The impact of barriers to export on export marketing performance, *Journal of Global Marketing*, 19(1), 71-94.
- Kaarna, K. (2010). Understanding accelerated internationalisation: integrating theories for analyzing internationalisation paths, *Economics and Management*, 15.
- Katsikeas, C., & Morgan, R. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience, *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, (9-10), 90-102.
- Kaufmann, A., & Gil-Aluja, J. (1988). *Modelos para Investigación de los efectos olvidados*. Ed. Milladoiro. Vigo.
- Kay, J. (2011). Think again: summer 1993 the structure of strategy, *Business Strategy Review*, 22(2), 80-85.
- Kedia, B., & Chhokar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation, *Management International Review*, 26(4), 33-43.
- Kerlinger, F. (1986). *Investigación del comportamiento*, 2ª ed., New York: Nueva Editorial Interamericana.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*, México: Editorial McGraw-Hill.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600-633.
- Khan, M. (2005). Internationalization of services: the global impact of us franchise restaurants, *Journal of Service Research*, 5, 187-205.
- Khattak, J., Arslan, M., & Umair, M. (2011). Smes' export problems in Pakistan, *Journal of Business Management and Economics*. 2(5), 192-199.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.

- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G., & Liesch, P. (2002). Information internalisation in internationalising the firm, *Journal of Business Research*, 55(12), 981-995.
- Korhonen, H. (1999). Inward-outward internationalization of small and medium enterprises, Doctoral Dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Kovacs, É., Moraes, W., & Oliveira, B. (2011). Characteristics of location in the firm internationalization process, *Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 320-335.
- Laghzaoui, S. (2011). SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies, *Journal of Innovation Economics & Management* 1(7), 181-196.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11era. Ed. Cengage Learning.
- Langlois, R. (1995). Capabilities and coherence in firms and markets, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 71-100.
- Lee, W. & Brasch, J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy, *Journal of International Business Strategy*, 9(1), 85-93.
- Lehtinen, U., & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm, *Perspectives on Internationalization*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 3-19.
- Leonidou, L. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development, *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Lerma, A., & Márquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. 4ta. Ed. Cengage Learning.
- Liargovas, P., & Skandalis, K. (2008). Motivations and barriers of export performance: Greek exports to the Balkans, *Journal of Southern Europe and the Balkans*, 10(3), 377-392.
- Loess, K., Miller, V., & Yoskowitz, D. (2008). Internacionalización empresarial, salarios, formación y rotación de los trabajadores de las maquilas, *Revista Internacional del Trabajo*, 127(2-3), 277-305.
- Lohmoller, J. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*, Springer-Verlag, New York, NY.
- López, C. & Ruiz, A. (1996). Alternativas de penetración de los mercados exteriores: aplicación al caso de la República de Cuba. *Revista Alta Dirección*, 190, 91-108.

- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion, *Journal of World Business*, 35(4), 355-78.
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*, Doctoral Dissertation, The Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?", *International Business Review*, 6(6), 551-81.
- Mahoney, J. & Pandian, J. (1997). The resource-based view within the conversation of strategic management, in Foss, N.J. (Ed.), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford, 204-31.
- Mahoney, J. (2005). *Economic foundations of strategy*, Foundations for Organizational Science. A Sage Publications Series.
- Mahoney, J., & Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Majaro, S. (1993). *International marketing: a strategic approach to world markets*, Great Britain: Biddes Ltd.
- Martín, J. (2003). *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*, Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga. Recuperado el 23 de octubre del 2015 de:
<http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/2568/1669952x>.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 7, 165-193.
- McAuley, A. (1999). Intrapreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector, *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000a). International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000b). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research, *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing, Chicago, IL, 291-320.

- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, 9, 469-87.
- McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- McIntyre, F., & Huszagh, S. (1995). Internationalization of franchise systems, *Journal of International Marketing*, 3(4), 39-56.
- Melén, S., & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of born globals: a longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243–254.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process, *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Meyer, K., & Skak, A. (2002). Networks, serendipity and sme entry into Eastern Europe, *European Management Journal*, 20(2), 179-188.
- Miesenbock, K. (1988). Small business and exporting: a literature review, *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Milanzi, M. (2012). The impact of barriers on export behavior of a developing country firms: evidence from Tanzania, *International Journal of Business and Management*, 7(3), 10-21.
- Mitgwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory, *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 5-25.
- Moini, A. (1997). Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Global Marketing*, 10(4), 67-93.
- Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J., & Espinoza, F. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las pyme en el estado de Coahuila, México, *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 1(4), 47-67.
- Montgomery, C., & Wernerfelt, B. (1997). Diversification, Ricardian rents and Tobin's q, in Foss, N.J. (Ed.), *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*, Oxford University Press, Oxford, 173-86.
- Moreira, A. (2007). La Internacionalización de pymes industriales a través de multinacionales. Presentación de algunos casos de los sectores automotor y electrónico, *Cuadernos de Administración*, 20(34), 89-114.

- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion, *International Journal of Management Science*, 25(6), 677-690.
- Narasimhan, R., Kumar, R., & Sridhar, M. (2015). Internationalization of technology-based sme's in India: critical factors of transformation, *South Asian Journal of Management*, 22(2), 144.
- Nazari, M., Hasangholipour, T., & Khalili, F. (2012). Identifying and ranking of Iran tractor manufacturing company's export problems and obstacles, *African Journal of Business Management*, 6(17), 5702-5709.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Noordhoff, C., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. (2011). The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation, *Journal of Marketing*, 75(5), 34-52.
- Nordstrom, K., & Ridderstrale, J. (2002). *Funky business: Talent makes capital dance*. Pearson Education.
- Ocampo, J. (2009). *Costos y evaluación de proyectos*. 1era. Edición 2002, 6ta. Reimpresión, México, Grupo Editorial Patria, 167-169.
- Ocampo, L., Alarcón, M. & Fong, C. (2014). Determinants of the internationalization of the firm: The accelerated model vs. the sequential model, *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 81-93.
- OECD. (2000). *OECD small and medium enterprise outlook*, Head of Publications Service, Paris.
- OECD. (2006). *The role of trade barriers in sme's internationalization*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- OECD. (2009). *Top barriers and drivers to sme's internationalisation*, Report by the OECD Working Party on SME's and Entrepreneurship, OECD.
- OECD-APEC. (2007). *Removing barriers to sme's access to international markets*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- Ohlin, B. (1933). International and interregional trade. *Harvard Economic Studies*, Cambridge, MA.
- Okpara, J., & Koumbiadis, N. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from smes in a developing economy, *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1(1), 1-10.
- Ortega, A. (2006). *Proyectos de inversión*, 1era. Edición, México, Editorial CECSA, 210-212.

- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-44.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37, 85-99.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36, 2-8.
- Palomo, M. (2005). Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PYMES, *Ingenierías*, 3(28), 25-31.
- Papadopoulos, N. (1987). Approaches to international market selection for small and medium sized enterprises, *Managing export entry and expansion*, Praeger, Nueva York, 128-158.
- Paunovic, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises, *Trziste*, 22(1), 57-76.
- Peng, M. (2001). The resource-based view and international business, *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Pérez, F., & Camarero, L. (2007). Intensidad exportadora y percepción de barreras a la exportación: un estudio de casos, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 93-106.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Pinho, J., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: insights from Portuguese small-and medium sized exporters and non-exporters, *Journal of international Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Pleitner, J. (1997). Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge, *Journal of Enterprising Culture*, 5(1), 27-55.
- Pleitner, J. (2002). The future of sme's in a globalized world, Paper presented at the AISE Conference.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*, Nueva York: Free Press.
- PROMEXICO. (2014). Negocios internacionales: PYMES Eslabón fundamental para el crecimiento de México. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de PROMEXICO:

<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.

- Purlys, Č., & Žvirblis, A. (2007). The enterprise's export marketing and promotion strategy, *Management Horizons: Visions & Challenges*, 289-300.
- Ramesh K., & Rao, S. (1989). *Fundamental of Financial Management*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Ramírez, M. (2004). La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa, *Universia Business Review*, (3), 62-69.
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises, *Small Business Economics*, 12(3), 233-248.
- Raposo, N., & Pérez, P. (2009). La internacionalización de la gran empresa familiar española: una perspectiva histórica, *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (849), 27-38.
- Rautkyla, R. (1991). *Developing sme capabilities for the European market. A socio-ecological framework*. Helsinki School of Economics Working papers F-262.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-12.
- Rico, F., & Tinto, A. (2010). Herramientas con base en subconjuntos borrosos. Propuesta procedimental para aplicar expertizaje y recuperar efectos olvidados en la información contable. *Actualidad Contable Faces*, 13(21).
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: a strength-of-ties perspective, *Journal of Marketing*, 65, 1-18.
- Rivas, L. (2004). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* 1era. Ed. Sociedad Cooperativa de Producción "Taller Abierto", S.C.L.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rogoff, E., Myung-Soo, L., & Dong-Churl, S. (2004). Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success, *Journal Of Small Business Management*, 42(4), 364-376.
- Rojas, R. (1997). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Editorial Plaza y Valdés.
- Romero, B., & Merlos, J. (2013). Principales barreras a la exportación que impiden la internacionalización competitiva/Main export barriers that prevent the competitive

- internationalization, In *Global Conference on Business & Finance Proceedings 8(2)*, 610. Institute for Business & Finance Research.
- Root, F. (1987). *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, London.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: ceo characteristics in a resource-based framework, *The Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231.
- Rothaermel, F. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin, 5.
- Ruigrok, W. (2000). Globalisation and small and medium sized enterprises: an unlikely marriage that works, keynote speech, *Conference proceedings, Concerted Action Seminar on SME Support Services in The Face of Globalisation, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 29-37.
- Rumelt, R. (1991). How much industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Rumelt, R. (2003). What in the world is competitive advantage?, *Policy Working Paper*, 2003-2105.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic management and economics, *Strategic Management Journal*, 1, 25-29.
- Rutihinda, C. (2008). Export barriers and performance of small and medium-sized enterprises, In *Allied Academies International Conference. Academy for Studies in International Business*, 8(1), 57.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. (2007). The internationalization of sme's: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2), 161-183.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). Sme internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- S.E. (Secretaría de Economía). (2015). Clasificación de las empresas en México. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de Secretaría de Economía (S.E.): <http://www.economia.gob.mx/> con liga en la dirección:
http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. John Wiley & Sons, New York.
- Sandberg, S. (2012). Internationalization processes of small and medium-sized enterprises: entering and taking off from emerging markets, Doctoral dissertation. School of Business and Economics, Linnaeus University Dissertations No. 78/2012.

- Santos-Álvarez, M., & García-Merino, M. (2009). Información sobre internacionalización de empresas de Castilla-León, *El profesional de la información*, 18(4), 407-412.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schweizer, R., Vahlne, J., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process, *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
- Shrader, R., Oviatt, B., & McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43, 1227-1247.
- Shultz, D. (2004). IMC receives a more appropriate definition, *Marketing News*, 8-12.
- Sierra, R. (1986). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. 5ta. Ed. Thomson.
- Smith, D., Gregoire, P., & Lu, M. (2006). Manager's perceptions of export barriers: a cross-cultural perspective of service firms, *Journal of Transnational Management*, 12(1), 51-68.
- Spohr, N., & Silveira, F. (2012). International strategy for an emerging multinational in Brazil: the case of JBS, *Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 300-312.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14ta. Ed. McGraw-Hill Interamericana, 63-67.
- Sundbo, J., Johnston, R., Mattsson, J., & Millett, B. (2001). Innovation in service internationalization: the crucial role of the entrepreneur, *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 247-267.
- Tamayo, M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Teece, D. (1986). Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, 21-45.
- Tepexpa, S. (2011). La firma desde la perspectiva de los costos de transacción. *Gestión y Estrategia*, (40), 13-24.
- Tesfom, G., Lutz, C., & Ghauri, P. (2006). Solving export marketing problems of small and medium-sized firms from developing countries: evidence from Eritrea, *Journal of African Business*, 7(1-2), 57-87.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2005). *Crafting and executing strategy: text and readings*, Nueva York: McGraw-Hill Irwin.

- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of sme's internationalization and strategy for success in foreign markets, *International Journal of Management Cases*, 4.
- Trimeche, M. (2003). Export problems and stimuli associated with performance in the Arab market context: insights from the Japanese managerial perceptions, *Journal of Transnational Management Development*, 8(1-2), 53-81.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect, *American Sociological Review*, 61, 674-98.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Vázquez, S., & Vázquez, S. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de pymes: un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004, *Contaduría y Administración*, (222), 41-57.
- Vida, I., & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3), 143-151.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, *Cuadernos de Gestión*, 58.
- Welch, D., & Welch, L. (1996). The internationalization process and networks: a strategic management perspective, *Journal of International Marketing*, 4(3), 11-28.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: evolution of a concept, *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 155-71.
- Welch, L., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports-a marketing failure?“, *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Wernerfelt, B. (1997). *A resource-based view of the firm*, Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, Oxford.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource based view, *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. & Welch, L. (1978). Pre-export activity: the first step in internationalisation. *Journal of International Business Studies* 9 (Spring-Summer), 47-58.
- Wilinski, W. (2012). Internationalisation through the Warsaw Stock Exchange: an empirical analysis. *Post-Communist Economies*, 24(1), 145-154.

- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York, NY.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1996). Economic organization: the case for candor. *Academy Of Management Review*, 21(1), 48-57.
- Williamson, O. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- Williamson, O. (2008). Transaction cost economics: the precursors, *Economic Affairs*, 28(3), 7-14.
- Winter, S. (1995). Four r's of profitability: rents, resources, routines and replication, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- Zaheer, V., & Mosakowsky, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services, *Strategic Management Journal*, 18, 439-464.
- Zazo, J., Del Canto, J., & Benito, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía Industrial*, 33-48.
- Zubizarreta, A. (1986). *La aventura del trabajo intelectual. Cómo estudiar e investigar*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Anexo 1. Matriz de congruencia

"PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A POTENCIAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS MICHOACANAS PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL"						
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA			HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES	INDICADOR
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO				
Los microproductores de cerveza artesanal, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, desconocen cuáles son las principales variables requeridas para diseñar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su posicionamiento efectivo	¿Cuáles son las principales variables requeridas para diseñar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su posicionamiento efectivo?	Identificar las principales variables requeridas para diseñar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su posicionamiento efectivo	Las principales variables requeridas para diseñar un plan estratégico orientado a potenciar la internacionalización de la cerveza artesanal, elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su posicionamiento efectivo son: atributos del emprendedor internacional, financiamiento, ventas competitivas, mercado objetivo, promoción y modo de entrada.	– Teorías del comercio internacional – Negocios internacionales – Teorías de la Internacionalización de la firma	1. Atributos del emprendedor internacional <i>(Ítems 16.1 y 23.1)</i>	1.1 Habilidades técnicas 17.1
						17.1.1 Formación profesional 17.1.2 Experiencia en negocios internacionales 17.1.3 Capacidad de gestión efectiva 17.1.4 Capacidad de negociación 17.1.5 Capacidad de aprendizaje 17.1.6 Dominio de idiomas extranjeros 17.1.7 Manejo de T.I.C's 17.2
						1.2 Habilidades humanas 17.2
						17.2.1 Liderazgo 17.2.2 Motivación 17.2.3 Trabajo en equipo 17.2.4 Inteligencia emocional 17.3
						1.3 Habilidades conceptuales 17.3
						17.3.1 Tolerancia a la ambigüedad 17.3.2 Creatividad 17.3.3 Iniciativa 17.3.4 Capacidad de toma de decisiones 17.3.5 Actitud positiva ante el riesgo 18
						2.1 Condiciones 18.1
						18.1.1 Monto 18.1.2 Plazo 18.1.3 Costo 18.1.4 Crédito refaccionario 18.1.5 Crédito de habilitación o avío 18.2
						2.2 Origen 18.2
						18.2.1 Instituciones financieras privadas 18.2.2 Instituciones financieras públicas 18.2.3 Proveedores 18.2.4 Clientes 18.2.5 Patrocinios 18.2.6 Venta de activos 18.2.7 Renta de activos 18.2.8 Constitución de sociedad 18.2.9 Otro(s) 18.3
					2.3 Capacidad de pago 18.3	3.1 Calidad 19.1
						3.2 Precio 19.2
						3.3 Tecnología 19.3
						4.1 Criterio físico 20.1
						4.2 Criterio psicológico 20.2
						4.3 Criterio económico 20.3
						5.1 Comunicación integrada de marketing (CIM) 21.1
						6.1 Trayectoria exportadora 22.1
						6.2 Desplazamiento de la capacidad productiva 22.2
						6.3 Cesión de la ventaja 22.3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Parte I. Cuadro de frecuencia de autores y publicaciones

AUTOR(ES)		VARIABLES									
		EMPRENDEDOR INTERNACIONAL	FINANCIAMIENTO	VENTAJAS COMPETITIVAS	MERCADO OBJETIVO	PROMOCIÓN	MODO DE ENTRADA	BARRERAS AL COM. INT.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	POLÍTICA ECONÓMICA	ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO EXTRANJERO
1	Ahmed <i>et al.</i> (2004)		X			X		X			X
2	Al-Aali <i>et al.</i> (2013)	X	X	X		X	X	X		X	
3	Al-Hyari <i>et al.</i> (2012)	X	X		X		X	X	X		
4	Anderson <i>et al.</i> (1987)				X	X	X				
5	Brouthers <i>et al.</i> (2003)			X			X			X	
6	Colaíácovo (1996)	X	X	X	X						
7	Da Silva <i>et al.</i> (2001)		X	X	X		X			X	
8	Escandón-Barbosa <i>et al.</i> (2013)	X		X			X				
9	Fernández <i>et al.</i> (2005)	X		X	X		X				
10	Fernández-Méndez <i>et al.</i> (2011)			X	X	X	X				
11	Fierro <i>et al.</i> (2010)	X		X	X		X				
12	García (2008)			X							
13	García-Canal (2004)			X	X		X				
14	García-Canal <i>et al.</i> (2012)			X	X		X				
15	Hernández (2008)	X	X	X	X	X					
16	Johanson <i>et al.</i> (1975)	X	X		X	X	X				
17	Julian <i>et al.</i> (2005)	X			X	X	X			X	X
18	Katsikeas <i>et al.</i> (1994)	X		X				X			
19	Kedia <i>et al.</i> (1986)	X	X	X	X			X			
20	Khan (2005)				X	X	X				X
21	Khattak <i>et al.</i> (2011)	X		X			X	X	X		
22	Kovacs <i>et al.</i> (2011)	X		X							
23	Leonidou (2004)	X	X	X	X	X	X		X		
24	Liargovas <i>et al.</i> (2008)	X	X	X	X		X				
25	Martín (2003)			X	X						
26	McIntyre <i>et al.</i> (1995)				X		X				
27	Milanzi (2012)	X	X			X				X	
28	Moini (1997)	X	X	X		X		X			
29	Moreira (2007)			X							
30	Narasimhan <i>et al.</i> (2015)	X		X					X	X	
31	Nazari <i>et al.</i> (2012)	X				X	X	X	X	X	
32	Okpara <i>et al.</i> (2009)	X	X		X		X		X		
33	Paunović <i>et al.</i> (2010)	X	X		X		X			X	
34	Pérez <i>et al.</i> (2007)	X				X	X			X	
35	Pinho <i>et al.</i> (2010)	X	X	X	X		X				
36	Ramírez (2004)			X	X		X				
37	Raposo <i>et al.</i> (2009)		X	X			X			X	
38	Romero <i>et al.</i> (2013)	X	X		X		X	X			
39	Ruthinda (2008)	X	X	X	X	X	X	X		X	
40	Sandberg (2012)				X		X				
41	Santos-Álvarez <i>et al.</i> (2009)	X									
42	Smith <i>et al.</i> (2006)	X	X		X		X			X	
43	Spohr <i>et al.</i> (2012)						X				
44	Sundbo <i>et al.</i> (2001)			X	X		X				X
45	Tesfom <i>et al.</i> (2006)	X	X	X		X				X	
46	Toulova <i>et al.</i> (2015)	X	X		X	X				X	
47	Trimeche (2003)	X			X						
48	Vázquez <i>et al.</i> (2007)	X	X	X	X	X	X				
49	Wilinski (2012)		X	X	X					X	
50	Zazo <i>et al.</i> (2000)	X	X	X			X		X	X	
TOTAL DE REFERENCIAS		32	24	31	31	17	33	10	7	16	4

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Parte II. Cuadro de frecuencia de autores y publicaciones

VARIABLES											FUENTE
CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA EN MODOS. EXTRANJEROS	CONTACTOS EN EL EXTERIOR	EDAD DE LA EMPRESA	DESEMPEÑO	TAMAÑO DE LA FIRMA	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	VINCULACIÓN CON ORGANISMOS CIENTÍFICOS	OPORTUNIDADES DEL MERCADO EXTERIOR	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	EXPERIENCIA EN MODOS. EXTRANJEROS	
	X										<i>Journal Of Management & World Business Research</i>
											<i>South African Journal of Business Management</i>
											<i>Marketing Intelligence & Planning</i>
											<i>The Journal of Marketing</i>
				X	X						<i>Strategic Management Journal</i>
											<i>Comercialización Internacional y Desarrollo de Exportaciones</i>
											<i>International Marketing Review</i>
										X	<i>Cuadernos Latinoamericanos de Administración</i>
											<i>Cuadernos de Administración</i>
											<i>Universia Business Review</i>
X		X		X							<i>Universia Business Review</i>
			X	X		X	X				<i>Revista CEPAL</i>
						X					<i>Universia Business Review</i>
						X					<i>Papeles de Economía Española</i>
						X			X		<i>Entrepreneur México</i>
											<i>Journal of Management Studies</i>
											<i>Journal of Global Marketing</i>
											<i>European Journal of Marketing</i>
											<i>Management International Review</i>
				X							<i>Journal of Service Research</i>
											<i>Journal of Business Management and Economics</i>
											<i>Revista de Administração de Empresas</i>
											<i>Journal of Small Business Management</i>
											<i>Journal of Southern Europe and the Balkans</i>
									X		<i>Tesis Doctoral - Universidad de Málaga</i>
											<i>Journal of International Marketing</i>
X											<i>International Journal of Business and Management</i>
											<i>Journal of Global Marketing</i>
						X					<i>Cuadernos de Administración</i>
			X	X					X		<i>South Asian Journal of Management</i>
											<i>African Journal of Business Management</i>
											<i>Journal of International Business and Cultural Studies</i>
		X				X	X	X		X	<i>Tržište (Mercado)</i>
		X									<i>Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa</i>
	X		X								<i>Journal of International Entrepreneurship</i>
											<i>Universia Business Review</i>
		X				X					<i>Información Comercial Española, ICE: Revista de economía</i>
											<i>Institute for Business & Finance Research</i>
	X										<i>Academy for Studies in International Business</i>
		X				X			X	X	<i>Tesis Doctoral</i>
								X			<i>El profesional de la información</i>
X											<i>Journal of Transnational Management</i>
											<i>Revista de Administração de Empresas</i>
											<i>Entrepreneurship & Regional Development</i>
											<i>Journal of African Business</i>
										X	<i>International Journal of Management Cases</i>
											<i>Journal of Transnational Management Development</i>
		X	X		X	X			X	X	<i>Contaduría y Administración</i>
											<i>Post-Communist Economies</i>
X	X		X	X	X	X					<i>Economía Industrial</i>
4	4	6	5	6	3	10	2	2	5	5	44

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Parte I. Instrumento de recolección de datos



"FACTORES ESTRATÉGICOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CERVEZA ARTESANAL MICHOACANA"

Generalidades: Este cuestionario forma parte de una investigación científico-académica conducida por el M. en A. José Elías Silva Trigueros [elias_25@hotmail.com], quien actualmente cursa de tiempo completo el Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales, en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE), de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH). La información obtenida será tratada de manera absolutamente confidencial y se empleará únicamente para conformar un documento de índole científica.

Objetivo: Identificar los principales factores que contribuyen a incrementar la venta internacional de la cerveza artesanal, elaborada por emprendedores-empresarios microproductores, que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, con el propósito de conformar un plan estratégico orientado a tal fin. Para lograrlo es sumamente importante contar con su valiosa participación.

Sección A. Instrucciones: Sin tomar en consideración el nivel de consolidación actual de su empresa [en proceso – operando] por favor: **Complete donde aparezca la línea o Marque con una "x"**, respectivamente. Gracias por su participación.

1. Nombre de la empresa y ubicación (localidad): _____
2. Tiempo de haber iniciado operaciones la empresa:
☐ Menos de 1 año ☐ Entre 1 y 3 años ☐ Más de 3 años y menos de 6
☐ Más de 6 años y menos de 10 ☐ Más de 10 años
3. Nombre, o título, de su puesto actual en la empresa: _____
4. Número total de trabajadores que laboran en la empresa:
☐ De 1 a 4 ☐ De 5 a 10 ☐ De 11 a 24 ☐ De 25 a 50 ☐ Más de 50
5. Nivel de automatización de los procesos productivos en la empresa:
☐ Nulo ☐ Escaso ☐ Medio ☐ Elevado ☐ Total
6. Tipos de cerveza que produce la empresa:
☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Más de 6
7. ¿Cuál es su producto líder (el más vendido, mejor posicionado y más demandado)?:

8. Los mayores demandantes de su producto son (puede marcar más de una opción):
☐ Restaurantes ☐ Bares ☐ Hoteles ☐ Conocidos ☐ Otros: _____
9. Señale la zona en que su producto es más demandado: (puede marcar más de una opción).
☐ Morelia - Colonia(s): _____
☐ Localidad(es) de Michoacán: _____
☐ Estado(s) colindantes con Michoacán: _____
☐ Otros estado(s) de la República Mexicana: _____
☐ Otro(s) país(es): _____

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Parte II. Instrumento de recolección de datos



10. ¿Cuál considera qué es el porcentaje de participación en el mercado de la cerveza artesanal actualmente?
☐ Menos de 1% ☐ Hasta 2% ☐ Hasta 3% ☐ Hasta 5% ☐ Más de 5%
11. ¿Cómo considera el actual porcentaje de participación en el mercado de la cerveza artesanal?
☐ Nulo ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Elevado ☐ Muy elevado
12. El producto elaborado por su empresa es comercializado actualmente en otro(s) país(es):
☐ Si ☐ No
13. ¿Posee su empresa alguna experiencia con algún cliente internacional?
☐ No, ninguna
☐ Si, hemos recibido pedidos de clientes internacionales de forma esporádica
☐ Si, ya exportamos de manera regular a uno o varios países
☐ Si, realizamos una labor de promoción activa y exportamos a varios países
☐ Si, hemos consolidado proyectos de expansión internacional a nivel comercial y productivo
14. ¿Dispone su empresa de un departamento de Comercio Internacional?
☐ No
☐ No, pero contamos con una persona que se encarga de contactar y atender clientes internacionales
☐ No, nuestro Departamento Comercial se encarga de los pedidos internacionales que recibimos
☐ Sí, con personal especializado en Comercio Exterior
☐ Sí, dividido por Áreas Geográficas
15. ¿Está considerada la venta de su producto en el extranjero dentro de sus estrategias empresariales?
☐ Si ☐ No

Sección B. Instrucciones: Por favor, asigne un valor a cada uno de los siguientes factores estratégicos, los cuales se describen brevemente para su mejor comprensión, empleando la siguiente escala: 1 – “Menos importante(s)”, 2 – “Algo importante(s)”, 3 – “Medianamente importante(s)”, 4 – “Importante(s)”, y 5 – “Muy importante(s)”.

16. Factores estratégicos a evaluar:

		1	2	3	4	5
16.1	Los atributos del emprendedor-empresario, conformados por las habilidades, destrezas, conocimientos, y experiencias, de la persona que inició operaciones y/o está encargada de administrar la empresa, son:	☐	☐	☐	☐	☐
16.2	El financiamiento, constituido por los recursos monetarios requeridos para llevar a efecto las diversas operaciones de la organización, es:	☐	☐	☐	☐	☐
16.3	Las ventajas competitivas, el conjunto de elementos, prácticas, recursos y características desarrolladas, y explotadas por la empresa para diferenciarla positivamente de otras organizaciones del mismo giro, y resaltar el valor de su producto, son:	☐	☐	☐	☐	☐
16.4	El mercado objetivo seleccionado, constituido por el colectivo de demandantes del producto elaborado por la empresa, ubicado en cierta región geográfica extranjera, elegido para llevar a efecto la comercialización, es:	☐	☐	☐	☐	☐
16.5	La promoción, conjunto de actividades efectuadas por la organización para incentivar la venta de su producto, es:	☐	☐	☐	☐	☐
16.6	El modo de entrada o penetración en nuevos mercados, conformado por las acciones concretas, o estrategias establecidas y seguidas por la empresa para llegar a nuevos clientes en mercados extranjeros, es:	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Parte III. Instrumento de recolección de datos



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



17. Atributos del emprendedor internacional

	1	2	3	4	5
17.1 Las habilidades técnicas del emprendedor-empresario, son:	☐	☐	☐	☐	☐
17.1.1 La formación profesional y nivel educativo, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.1.2 La experiencia en negocios internacionales, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.1.3 La capacidad de gestión efectiva, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.1.4 La capacidad de negociación, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.1.5 La capacidad de aprendizaje, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.1.6 El dominio de idiomas extranjeros, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.1.7 El dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.2 Las habilidades humanas del emprendedor-empresario, son:	☐	☐	☐	☐	☐
17.2.1 El liderazgo, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.2.2 La motivación, la capacidad de automotivarse y motivar a otros, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.2.3 El trabajo en equipo, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.2.4 La inteligencia emocional, entendida como la selección, comprensión y manejo de emociones, propias y de los demás, con eficiencia para generar resultados positivos, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.3 Las habilidades conceptuales del emprendedor-empresario, son:	☐	☐	☐	☐	☐
17.3.1 La tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.3.2 La creatividad, dentro del contexto organizacional, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.3.3 La iniciativa en la empresa, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.3.4 La capacidad de toma de decisiones en los negocios, es:	☐	☐	☐	☐	☐
17.3.5 La actitud positiva ante el riesgo, es:	☐	☐	☐	☐	☐

18. Financiamiento

	1	2	3	4	5
18.1 Las condiciones del financiamiento, estipulaciones contractuales que establecen, entre otras, comisión por apertura, forma de amortización, garantías requeridas y destino del préstamo, son:	☐	☐	☐	☐	☐
18.1.1 El crédito refaccionario, financiamiento de mediano a largo plazo para cubrir necesidades de inversión en activos fijos y fortalecer la infraestructura de la empresa, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.1.2 El crédito de habilitación o avío, financiamiento de corto a mediano plazo para apoyo al capital de trabajo, cuyo importe está condicionado para ser invertido únicamente en la compra de materias primas y materiales, pagos de jornales, salarios y gastos directos de explotación, indispensables para la operación de empresas con actividades de transformación y manufactura, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.1.3 El monto, cantidad de recurso financiero o monetario, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.1.4 El plazo, cantidad de tiempo para pagar el préstamo, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.1.5 El costo, constituido por los intereses del préstamo, es:	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Parte IV. Instrumento de recolección de datos



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



	1	2	3	4	5
18.2 El origen o fuente del financiamiento, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.1 El financiamiento mediante instituciones financieras privadas, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.2 El financiamiento mediante instituciones financieras públicas, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.3 El financiamiento mediante proveedores, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.4 El financiamiento mediante los clientes, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.5 El financiamiento mediante patrocinios, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.6 El financiamiento mediante la venta de activos, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.7 El financiamiento mediante la renta de activos, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.8 El financiamiento mediante constitución de sociedad, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.2.9 El financiamiento mediante otra(s) fuente(s), es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.3 La capacidad de pago del financiamiento (considerando que: ingresos por ventas – costos de producción = utilidad bruta – gastos de administración y ventas = utilidad de operación – gastos financieros = utilidad gravable – (impuestos + reparto de utilidades) = utilidad ó pérdida neta), es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.3.1 Los flujos netos de efectivo (considerando que: fuentes de los recursos [utilidad neta, depreciaciones y amortizaciones, capital social, créditos a corto y largo plazo, reinversión] – destino de los recursos [activos fijos y diferidos, capital de trabajo, amortización de créditos a corto y largo plazo = saldo [reinversión, dividendos]), es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.3.2 La rentabilidad sobre la inversión o beneficios monetarios esperados del financiamiento, es:	☐	☐	☐	☐	☐
18.3.3 El periodo de recuperación de la inversión o tiempo de recuperación del monto adeudado, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19. Ventajas competitivas					
19.1 La calidad de los productos elaborados y comercializados por la empresa, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.1.1 La calidad del diseño de los productos, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.1.2 La calidad de conformidad de los productos, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.1.3 La calidad de uso de los productos, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.2 El precio fijado a los productos comercializados por la empresa, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.2.1 El precio de oferta, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.2.2 El precio de demanda, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.2.3 El precio de mercado, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.3 La tecnología empleada en los procesos productivos de la empresa, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.3.1 La capacidad productiva de la empresa, es:	☐	☐	☐	☐	☐
19.3.2 La automatización, en los procesos productivos de la empresa, es:	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Parte V. Instrumento de recolección de datos



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



20. Mercado objetivo

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 20.1 El criterio físico, del país donde se comercializará el producto, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.1.1 La localización del país donde se comercializará el producto, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.1.2 La distancia del país donde se comercializará el producto, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.1.3 Las vías de transporte disponibles para trasladar el producto, son | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.1.4 Los costos de traslado o embarque, son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.1.5 Las condiciones de entrada, barreras o estímulos al comercio, son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.2 El criterio psicológico del país donde se comercializará el producto, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.2.1 La cultura extranjera, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.2.2 Las necesidades de los consumidores extranjeros, son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.2.3 Los gustos de los consumidores extranjeros, son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.2.4 Los deseos de los consumidores extranjeros, son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.2.5 Las preferencias de los consumidores extranjeros, son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.2.6 Los hábitos de los consumidores extranjeros, son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.3 El criterio económico del país donde se comercializará el producto, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.3.1 El poder adquisitivo de los habitantes del país extranjero, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.3.2 El destino del gasto de los habitantes del país extranjero, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

21. Promoción

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21.1 La comunicación integrada de <i>marketing</i> , consistente en la coordinación efectiva de las actividades de promoción (publicidad y ventas), es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21.1.1 La venta personal efectuada por miembros de la empresa, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21.1.2 La publicidad (anuncios en radio, televisión, internet, página web, espectaculares), es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21.1.3 La promoción de ventas (incentivos, regalos, premios, descuentos, y promociones para los clientes), es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21.1.4 Las relaciones públicas (actividades en que se involucra la empresa para incrementar su prestigio), son: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

22. Modo de entrada

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 22.1 El establecimiento de una trayectoria exportadora mediante la generación de contactos en el extranjero, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22.1.1 La exportación, esporádica, intermitente o continua, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22.1.2 El establecimiento de filial(es) o sucursal(es) de venta en el extranjero, es: | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Parte VI. Instrumento de recolección de datos



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



	1	2	3	4	5
22.2 El desplazamiento de la capacidad productiva, mediante el traslado de las operaciones empresariales al extranjero, es:	☐	☐	☐	☐	☐
22.2.1 El establecimiento de empresa(s) conjuntas, consistente en el desplazamiento de la capacidad productiva mediante mecanismos de asociación, coparticipación, generación de alianzas estratégicas ó empresas conjuntas, es:	☐	☐	☐	☐	☐
22.2.2 El establecimiento de planta(s) en el exterior, consistente en el desplazamiento de la capacidad productiva mediante establecimiento de planta(s) productora(s) en el exterior a través de la inversión directa en el extranjero (IED), es:	☐	☐	☐	☐	☐
22.3 La cesión de la ventaja, consistente en permitir que empresas extranjeras produzcan su bien mediante una remuneración adecuada, es:	☐	☐	☐	☐	☐
22.3.1 El otorgamiento de licencia(s), para que terceros puedan elaborar su producto, es:	☐	☐	☐	☐	☐
22.3.2 La venta o renta de franquicia(s), a terceros, es:	☐	☐	☐	☐	☐
22.3.3 La cesión de derechos, consistente en la venta de éstos para que terceros puedan explotar la marca, es:	☐	☐	☐	☐	☐
23. Otorgue una calificación a cada uno de los siguientes factores estratégicos, de acuerdo a la importancia que usted les asigna, en una escala de: 1 – “Poco importante(s)” hasta 10 – “Muy importante(s)” .					
23.1 Los atributos del emprendedor internacional, son: _____	23.4 El mercado objetivo, es: _____				
23.2 El financiamiento, es: _____	23.5 La promoción, es: _____				
23.3 Las ventajas competitivas, son: _____	23.6 El modo de entrada, es: _____				
24. ¿Desea agregar algún factor estratégico que no haya sido contemplado en el presente documento?					

25. Espacio para incluir comentarios y sugerencias de la internacionalización de la cerveza artesanal michoacana.					

Gracias por su valiosa participación.

Datos de contacto del investigador:
M. en A. José Elías Silva Trigueros [elias_25@hotmail.com]
Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (I.N.I.N.E.E.)
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (U.M.S.N.H.)

Fuente: Elaboración propia.