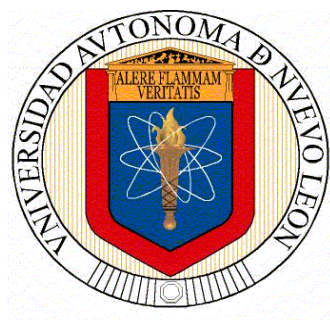


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
Y RELACIONES INTERNACIONALES**



TESIS

**"FACTORES QUE INCIDEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN"**

PRESENTADA POR

RODRIGO DE LA GARZA TREVIÑO

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN
RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA**

SEPTIEMBRE 2025



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

"FACTORES QUE INCIDEN EN LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN
EL ESTADO DE NUEVO LEÓN"

QUE PRESENTA

RODRIGO DE LA GARZA TREVIÑO

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN
RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y
DIPLOMACIA

DIRECTOR DE TESIS

DAVID HORACIO GARCÍA WALDMAN

Monterrey, Nuevo León, México a 25 de Septiembre de 2025

Declaro con total veracidad que el contenido de este documento es de mi propia autoría. Aseguro que no ha sido presentado anteriormente para la obtención de ningún grado académico ni para evaluación alguna, ni ha sido publicado o elaborado por otra persona, salvo aquellos aportes o ideas de terceros a los que he otorgado el reconocimiento correspondiente y he citado de forma adecuada en la bibliografía o en las referencias.

ATENTAMENTE,

“Alere Flammam Veritatis”

Monterrey, Nuevo León a 25 de septiembre de 2025

Rodrigo de la Garza Treviño

Dedico con profundo amor y gratitud este logro a mi esposa Debany, cuyo apoyo incondicional y compañía han estado presentes desde el primer momento de este camino. A mis padres, quienes con esfuerzo y sacrificio hicieron lo imposible por brindarme siempre lo mejor, y a mis hermanos, por su constante respaldo y cariño.

De igual manera, extendiendo mi agradecimiento al Dr. Abraham A. Hernández Paz, director de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, por su permanente confianza y apoyo hacia mi persona. Asimismo, al Dr. David Horacio García Waldman, por su invaluable guía académica y su constante acompañamiento, que han sido fundamentales en mi formación.

A mis amigos y compañeros, les reconozco con aprecio sus muestras de apoyo y buenos deseos a lo largo de este proceso.

Finalmente, expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Autónoma de Nuevo León por la invaluable formación académica y personal que me ha otorgado, constituyendo un pilar esencial en mi desarrollo profesional y humano.

Con todo aprecio, Rodrigo

Tabla de contenido

Capítulo I: Metodología	1
Introducción	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivos	15
1.5 Hipótesis	16
1.6 Marco conceptual	16
1.7 Modelo de investigación	20
1.8 Diseño mixto de la investigación	20
1.8.1 Cualitativas	24
1.8.2 Cuantitativas	24
1.9 Matriz de congruencia	25
Capítulo II: Contextualización medición de internacionalización	26
Capítulo III: Internacionalización	32
3.1 Maneras de internacionalización	34
Capítulo IV: Capacidad	43
4.1 Tecnología	44
4.2 Producción	49
4.3 Financiamiento	52
4.4 Capital humano	56
Capítulo V: Gerencia	62
5.1 Relevancia	62

5.2 Experiencia	67
5.3 Formación educativa	72
<i>Capítulo VI: Innovación.....</i>	<i>77</i>
<i>Capítulo VII: Mercado destino.....</i>	<i>83</i>
7.1 Factores físicos y sociales	87
7.2 Factores político-legales	89
7.3 Factores competitivos	94
7.4 Factores culturales	96
<i>Capítulo VIII: Networking</i>	<i>101</i>
8.1 Redes sociales	108
<i>Capítulo IX: Calidad</i>	<i>111</i>
<i>Capítulo X: Comprobación cualitativa</i>	<i>117</i>
10.1 Introducción.....	117
10.2 Aproximación teórica	118
10.3 Diseño del estudio.....	119
10.4 Elaboración del guión de la entrevista	122
10.5 Perfil del entrevistado	131
10.6 Recolección de datos.....	133
<i>Capítulo XI: Comprobación cuantitativa</i>	<i>174</i>
11.1 Introducción.....	174
11.2 Aproximación teórica	175
11.3 Diseño del estudio.....	176
11.4 Instrumento cuantitativo	178

11.5 Población y sujetos de estudio	178
11.6 Prueba piloto	180
11.7 Análisis de datos	183
<i>Capítulo XII: Conclusiones y propuestas:</i>	<i>194</i>
<i>Referencias</i>	<i>215</i>
<i>Anexos</i>	<i>221</i>
Anexo 1: Instrumento cualitativo	221
Anexo 2: Instrumento cuantitativo.....	222

Índice de Tablas

Tabla 1: Modalidades de los métodos mixtos	21
Tabla 2: Operacionalización de los métodos mixtos	21
Tabla 3: Fases de la parte empírica	22
Tabla 4: Matriz de congruencia	25
Tabla 5: Indicadores de Internacionalización	28
Tabla 6: Modificaciones instrumento cualitativo	130
Tabla 7: Resumen temático del análisis cualitativo	169
Tabla 8: Estadísticos de fiabilidad prueba piloto.....	182
Tabla 9: Estadísticos de fiabilidad.....	183
Tabla 10: Anova	186
Tabla 11: Correlación de Pearson.....	188
Tabla 12: Correlaciones de Spearman.....	190

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Exportaciones anuales	11
Ilustración 2: Modelo de investigación	20

Capítulo I: Metodología

Introducción

En las últimas décadas, el proceso de globalización ha transformado profundamente la dinámica económica y comercial a nivel mundial. La reducción de barreras arancelarias, el crecimiento de acuerdos comerciales y el avance acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación han configurado un entorno en el que la internacionalización empresarial ya no es solo una estrategia opcional, sino una condición esencial para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. En este contexto, las empresas no solo deben responder a las demandas internas, sino también adaptarse a estándares internacionales de calidad, innovación, gestión y competitividad.

México, gracias a su ubicación geográfica estratégica, su participación en múltiples tratados de libre comercio, como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y su capacidad productiva, se ha consolidado como un actor relevante en el comercio internacional. En particular, el estado de Nuevo León destaca por su fortaleza industrial y su vocación exportadora, siendo sede de empresas que han logrado posicionarse en diversos mercados internacionales. Dentro de este tejido productivo, el sector textil ocupa un lugar de especial interés, tanto por su tradición histórica como por su potencial de expansión y diversificación en nichos especializados de alto valor agregado.

Sin embargo, el camino hacia la internacionalización no está exento de desafíos. Las empresas textiles enfrentan una competencia creciente de productores internacionales, cambios constantes en las tendencias de consumo, exigencias más rigurosas en términos de sustentabilidad, y la necesidad de incorporar innovaciones tecnológicas que mejoren la eficiencia productiva. Además, factores internos como la capacidad de producción, la experiencia y formación de la gerencia, la habilidad para establecer redes de contacto

estratégicas (networking) y la gestión de la calidad influyen de manera directa en las posibilidades de éxito en mercados externos.

En este sentido, la presente investigación se propone analizar de manera integral los determinantes que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León, a partir de un modelo que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. El diseño metodológico contempla la medición de variables clave como la capacidad, la gerencia, la innovación, el mercado de destino, el networking y la calidad, con el objetivo de establecer relaciones claras entre estos factores y el grado de internacionalización alcanzado por las empresas.

El aporte principal de este estudio radica en ofrecer evidencia empírica que permita comprender cómo interactúan las variables internas y externas en el contexto específico del sector textil neoleonés, así como proponer estrategias prácticas que fortalezcan la competitividad de las empresas. Además, se busca generar insumos para el diseño de políticas públicas y programas de apoyo orientados a facilitar la inserción de este sector en cadenas de valor globales.

La relevancia de esta investigación se sustenta en que, en un mundo cada vez más interconectado, las empresas que logran adaptarse y expandirse internacionalmente no solo aseguran su permanencia en el mercado, sino que también contribuyen al desarrollo económico regional y nacional. Comprender los factores que impulsan o limitan la internacionalización en el sector textil permitirá delinear rutas de acción más efectivas, potenciando las capacidades productivas y abriendo nuevas oportunidades de negocio para las empresas de Nuevo León en el escenario global.

Finalmente, esta investigación se delimita al análisis de empresas textiles localizadas en el estado de Nuevo León, México, que realizan actividades de exportación o se encuentran en proceso de internacionalización durante el periodo comprendido entre 2019 y 2024. Se

consideran únicamente las variables capacidad, gerencia, innovación, mercado de destino, networking y calidad, con base en información obtenida mediante encuestas y entrevistas estructuradas. Las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio estarán orientadas a este sector y contexto específicos, por lo que su aplicación a otros ámbitos deberá realizarse con las adaptaciones pertinentes.

1.1 Antecedentes

Las primeras investigaciones sobre la internacionalización de empresas han sido fundamentales para comprender cómo las organizaciones expanden sus operaciones a nivel global. (Coase, 1937), en su teoría sobre la firma multinacional, explicó que las empresas buscan reducir costos de transacción al internalizar sus operaciones en lugar de depender del mercado. Posteriormente, Vernon (1966) propuso la teoría del Ciclo de Vida del Producto, argumentando que las empresas inician vendiendo en su país de origen, luego exportan y, finalmente, establecen operaciones en el extranjero a medida que su producto madura.

Dunning (1977, 1980, 1988, 1992) desarrolló el Paradigma Ecléctico (OLI), señalando que la internacionalización ocurre cuando las empresas poseen ventajas de propiedad, localización e internalización. Por su parte, Johanson y Vahlne (1977, 1990) propusieron el Modelo de Uppsala, el cual describe la internacionalización como un proceso gradual en el que las empresas comienzan con exportaciones esporádicas, luego establecen representantes, sucursales comerciales y, finalmente, unidades productivas en el extranjero.

Otros enfoques incluyen la Teoría de la Internalización de (Buckley & Casson, 2016), que sugiere que las empresas multinacionales internalizan ciertas actividades para minimizar costos y mejorar eficiencia. En contraste con el modelo Uppsala, Rennie (1993) introdujo el concepto de Born Global, argumentando que algunas empresas nacen con una orientación internacional desde el inicio, aprovechando la globalización y las tecnologías para

expandirse rápidamente. Estas teorías han evolucionado con el tiempo y siguen siendo referencias clave para analizar el proceso de internacionalización empresarial en distintos sectores y regiones.

Las primeras investigaciones sobre la internacionalización de empresas en México se remontan a las décadas de 1970 y 1980, cuando se comenzaron a analizar las dinámicas comerciales entre México y Estados Unidos. Un estudio destacado es el de María Valenzuela Valera (2003), quien, basándose en la "Survey of Minority-Owned Business Enterprise", reportó que en 1987 existían 266,545 negocios propiedad de mexicanos en Estados Unidos, cifra que aumentó a 378,614 en 1992, con una notable presencia en estados como California, Texas, Nuevo México y Arizona.

Además, la investigación sobre la historia empresarial en México ha evidenciado un desarrollo lento pero constante. Según Carlos Marichal (2014), el estudio de la historia empresarial en México despegó lentamente en las décadas de 1970 y 1980, acelerándose en la de 1990 y alcanzando un dinamismo notable en los últimos años.

La internacionalización de las empresas del sector textil en el estado de Nuevo León, México, constituye un área de estudio con amplias aristas y potencial para aportaciones académicas significativas. Los antecedentes de esta investigación deben centrarse en varios ejes: la evolución histórica del sector textil en Nuevo León, los procesos de internacionalización de empresas en mercados emergentes, las particularidades de la industria textil mexicana en el contexto de la globalización y los estudios previos sobre la internacionalización de empresas en Latinoamérica y específicamente en México. Este enfoque multidisciplinario asegura una comprensión holística del tema, permitiendo identificar lagunas de conocimiento y oportunidades para aportar una perspectiva innovadora o profundizar en aspectos poco explorados.

El estado de Nuevo León ha sido históricamente un importante centro industrial en México, con una destacada presencia del sector textil. Comprender la evolución de esta industria resulta esencial para explicar su consolidación y los retos que enfrenta en la actualidad. Este análisis debe abarcar desde su establecimiento inicial hasta su desarrollo contemporáneo, considerando tanto las políticas industriales que influyeron en su crecimiento como los avances tecnológicos adoptados por las empresas textiles. Asimismo, es relevante identificar las estrategias implementadas por dichas empresas para responder a los cambios derivados del mercado global y de la creciente competencia internacional.

Por otra parte, la literatura especializada en procesos de internacionalización de empresas en mercados emergentes ofrece un marco teórico pertinente para comprender los desafíos y estrategias que enfrentan las organizaciones que buscan expandirse más allá de sus fronteras nacionales. En el caso del sector textil, resulta indispensable revisar los modelos de internacionalización aplicables, prestando atención a factores como la inserción en la cadena de valor global, las barreras comerciales, así como la relevancia de las redes empresariales y del capital social en la expansión internacional de las compañías.

En este contexto, la globalización ha ejercido una influencia significativa en la industria textil mexicana, con un impacto particular en el estado de Nuevo León. El análisis de este fenómeno implica considerar la creciente competencia con países que poseen menores costos de producción, la necesidad de cumplir con estándares internacionales de calidad y la integración en cadenas de suministro globales cada vez más complejas. Adicionalmente, resulta fundamental examinar los efectos de los acuerdos comerciales internacionales sobre la competitividad de las empresas textiles mexicanas, dado que estos instrumentos normativos han redefinido sus oportunidades y limitaciones en el mercado mundial.

La revisión de estudios previos sobre la internacionalización de empresas en América Latina y en México permite identificar patrones de comportamiento empresarial, estrategias exitosas y fallidas, así como factores críticos que inciden en el proceso de

internacionalización. En este sentido, resulta particularmente relevante atender a aquellas investigaciones enfocadas en las pequeñas y medianas empresas (pymes), puesto que la estructura empresarial del sector textil en Nuevo León está compuesta en gran medida por este tipo de unidades productivas, lo cual condiciona de manera significativa su capacidad de insertarse y competir en los mercados internacionales.

La investigación doctoral titulada "Factores que impulsan la internacionalización de las PYMES manufactureras del norte de Tamaulipas" se enfoca en identificar los elementos clave que contribuyen a la expansión internacional de pequeñas y medianas empresas manufactureras en esta región de México. La tesis se divide en capítulos que abordan desde los antecedentes y teorías de la internacionalización hasta la metodología empleada para el estudio, incluyendo el diseño de encuestas y análisis estadísticos.

La relevancia de esta investigación radica en su enfoque hacia las PYMES de una región con características únicas debido a su proximidad con la frontera de Estados Unidos, lo que implica desafíos y oportunidades específicas en el contexto de la internacionalización. Se destaca la importancia de las PYMES en la economía, su contribución al empleo y al PIB, así como el papel crucial de la innovación y el emprendimiento en su expansión internacional. Se identifican como factores clave las habilidades gerenciales, la capacidad instalada, la innovación tecnológica, los apoyos financieros, y los programas de promoción de la exportación. La metodología utilizada incluye el diseño de un instrumento de medición tipo encuesta y análisis mediante regresión lineal múltiple, buscando establecer la significancia estadística de estos factores en la internacionalización de las PYMES.

Este estudio aporta al conocimiento académico y práctico al ofrecer una visión detallada sobre los impulsores de la internacionalización en un contexto específico de economías emergentes, enfatizando en la importancia de un enfoque integrador que considere tanto factores internos como externos de las empresas. Además, se reconoce la necesidad de más

investigaciones que aborden este fenómeno desde diversas perspectivas y contextos para enriquecer el entendimiento y apoyo a las PYMES en su proceso de internacionalización.

Por otro lado, el proceso de internacionalización ha cobrado gran importancia en la economía global, impulsado por la firma de tratados comerciales y la integración de mercados. En México, las Pymes manufactureras han sido clave en este fenómeno, aunque enfrentan diversos desafíos. Según Jiménez Martínez (2007), la internacionalización de estas empresas depende de factores internos como la competitividad, la localización geográfica, la calidad del producto y el acceso a proveedores y mano de obra calificada. Además, elementos como los canales de distribución, el reconocimiento de marca y el acceso a información sobre mercados exteriores influyen en su éxito en el comercio internacional.

Desde una perspectiva teórica, el modelo de Uppsala explica que la internacionalización ocurre de manera progresiva, comenzando con exportaciones esporádicas hasta la instalación de unidades productivas en el extranjero. Otras teorías como la de la internalización y el paradigma ecléctico destacan la importancia de reducir costos de transacción y aprovechar ventajas competitivas en mercados foráneos. A pesar de los beneficios del comercio exterior, las Pymes mexicanas han encontrado barreras como la falta de apoyo gubernamental y la limitada difusión de programas de financiamiento y capacitación. No obstante, tratados como el TLCAN han tenido un impacto positivo en su expansión, aumentando la intensidad exportadora. En este contexto, la capacidad productiva y tecnológica se vuelve crucial para fortalecer la competitividad de las empresas en mercados internacionales.

Esta investigación busca analizar los principales factores que influyen en la internacionalización de las Pymes mexicanas, identificando los desafíos y oportunidades que enfrentan para mejorar su posicionamiento global y contribuir al desarrollo de estrategias que impulsen su crecimiento en el comercio exterior. (Martínez, 2007)

1.2 Planteamiento del problema

En las últimas décadas, la internacionalización de las empresas ha sido un factor clave para el crecimiento económico y la competitividad de diversos sectores productivos. En particular, el sector textil en el estado de Nuevo León ha desempeñado un papel fundamental en la economía regional, tanto por su contribución al empleo como por su participación en el comercio internacional. Sin embargo, en los últimos diez años, se ha observado una disminución significativa en las exportaciones de este sector, lo que plantea una serie de interrogantes sobre su competitividad y sostenibilidad en el mercado global.

La reducción en las exportaciones del sector textil puede estar vinculada a diversos factores, como el aumento de la competencia internacional, la relocalización de empresas hacia países con costos de producción más bajos, cambios en las preferencias de consumo y la implementación de nuevas regulaciones comerciales. Además, la falta de innovación tecnológica y la dependencia de insumos importados podrían estar limitando la capacidad de las empresas textiles para competir en mercados extranjeros.

Esta tendencia a la baja en la internacionalización del sector textil en Nuevo León no solo afecta a las empresas involucradas, sino que también tiene implicaciones para el desarrollo económico del estado. La reducción en las exportaciones puede impactar negativamente en la generación de empleo, en la captación de divisas y en la estabilidad de las cadenas de valor que dependen de esta industria. Asimismo, la pérdida de presencia en mercados internacionales podría dificultar futuras oportunidades de expansión y crecimiento para las empresas del sector.

Por lo tanto, es fundamental analizar las causas de esta disminución en las exportaciones y evaluar las estrategias que podrían implementarse para fortalecer la competitividad del sector textil en Nuevo León. Identificar los factores que han influido en este proceso permitirá desarrollar políticas públicas y estrategias empresariales que fomenten la internacionalización y la recuperación de la participación en los mercados globales.

La internacionalización de una empresa se puede definir como el proceso mediante el cual una empresa desarrolla una parte de las operaciones de la empresa (venta de productos, compra de suministros, fabricación, etc.) en otros países distintos al país de origen de la empresa.

La internacionalización tiene varios elementos importantes. En primer lugar, es un proceso que evoluciona con el tiempo. Generalmente, se trata de un desarrollo progresivo que atraviesa distintas etapas en lugar de mantenerse estático. Por ello, requiere tiempo, adaptación y un constante crecimiento corporativo.

En segundo lugar, este proceso impacta directamente en la actividad y en las operaciones de la empresa, transformando su propio “negocio” y otorgándole una nueva dimensión. Como consecuencia, la organización experimenta cambios en sus funciones, en su estructura y en las formas generales de operación, lo cual la prepara para desenvolverse en escenarios más complejos y competitivos.

Finalmente, el elemento más decisivo de la internacionalización radica en su naturaleza misma: implica que la empresa opere más allá de su país de origen. Internacionalizarse significa “cruzar” fronteras nacionales, lo que conlleva no solo la apertura a nuevos mercados, sino también la necesidad de enfrentar retos culturales, económicos y legales en contextos extranjeros.. (Fanjul, 2021)

De acuerdo con (Canals J. , 1994) “Los objetivos de internacionalizar una empresa son:

- Apertura de nuevos mercados.
- Costes de producción más bajos.
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.”

Según el Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León 2022 – 2027, en 2020, el estado enfrentó un declive económico del 8.3% debido a la crisis mundial y nacional provocada por la

emergencia de salud del COVID-19. A pesar de que para el tercer trimestre de 2021 se reportó una recuperación económica del 10.4%, este incremento se atribuye principalmente a una recuperación temporal después de la significativa contracción del año anterior y aún no alcanza los niveles económicos previos al 2019. Además, un análisis de la Coparmex Nuevo León basado en datos de la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera del INEGI revela que, de febrero de 2020 a junio de 2022, cinco de los 20 subsectores manufactureros del estado experimentaron una reducción en el número de empleos.

El sector de fabricación de prendas de vestir (sector 315 según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte - SCIAN) representa un área estratégica clave dentro de la economía del estado de Nuevo León y tiene un impacto significativo en el comercio internacional, específicamente en materia de exportaciones. Este sector es particularmente relevante debido a su contribución histórica al desarrollo económico regional, su generación de empleos directos e indirectos, así como por su potencial para competir en los mercados globales debido a la creciente demanda internacional por prendas elaboradas con altos estándares de calidad.

Sin embargo, a pesar de la importancia económica y social del sector, se han identificado desafíos sustanciales relacionados con una marcada disminución en sus exportaciones en los últimos años. De acuerdo con datos recientes obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), este sector en Nuevo León experimentó una reducción significativa en su actividad exportadora entre los años 2018 y 2024, evidenciando una caída superior al 50%. Tal comportamiento plantea una problemática clara que requiere de una investigación profunda para entender las causas subyacentes que han conducido a este deterioro en la capacidad exportadora, afectando su competitividad y presencia internacional.

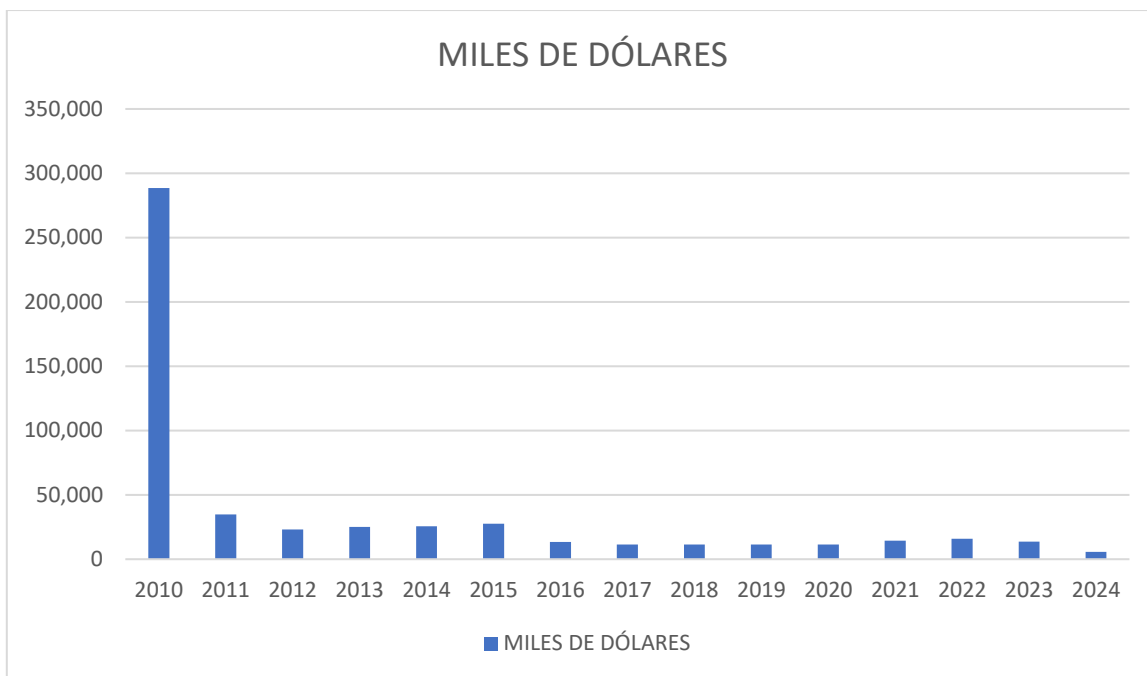


Ilustración 1: Exportaciones anuales

Fuente: INEGI

Nota: elaboración propia

- El indicador que se utilizará para esta investigación es el Volumen exportador absoluto que consiste en el valor total de las exportaciones

La relevancia de investigar los factores que inciden en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir (sector 315) se ve reforzada por la reciente intervención del gobierno federal. En abril de 2025, la presidenta Claudia Sheinbaum firmó un decreto orientado a proteger a la industria textil nacional mediante el incremento de aranceles temporales y la restricción de importaciones vía el programa IMMEX. Esta medida responde a una crisis estructural del sector, reflejada en la pérdida de más de 79 mil empleos y una caída del 4.8% anual en su Producto Interno Bruto, lo que equivale a más de mil millones de pesos perdidos anualmente.

Las acciones gubernamentales reconocen que la industria de la confección es una de las más importantes en términos de empleo en el país, al generar cerca de 400 mil empleos.

Este contexto resalta la necesidad urgente de comprender las causas que limitan la competitividad internacional del sector, y de fortalecer sus capacidades para competir en condiciones más justas, lo que justifica la presente investigación como un aporte estratégico tanto para la academia como para los sectores productivos y de política pública.

- ¿Cuáles son los factores que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas del sector 315 (fabricación de prendas de vestir) en el estado de Nuevo León?

1.3 Justificación

La internacionalización de las empresas es cada vez mayor, siendo un proceso cada vez más continuo y acelerado. Estos cambios producidos en el ámbito internacional hacen pensar que cada vez más se va a seguir aumentando de acuerdo con el sistema internacional.

De acuerdo con (Escuela de Negocios en Madrid, 2021) la internacionalización de la empresa es fundamental para la competitividad internacional y el crecimiento económico. Esto ocasiona que se aperturen nuevas rutas comerciales que posibilita llegar a más clientes y proveedores internacionales. Sin duda es un proceso necesario para optimizar la diversificación de mercados y promover la inversión empresarial con el fin de reducir costes, agilizar procesos, mejorar la capacidad productiva y aumentar los beneficios a medio y largo plazo.

Los beneficios son mayores ingresos de la empresa, mayor ciclo de vida de productos o servicios, nuevas oportunidades de empleo, posicionamiento de marca internacional, diversificación económica e innovación de productos o servicios.

La internacionalización de las empresas ha tomado una relevancia creciente en un entorno global dinámico y competitivo, donde operar en mercados internacionales no solo es una

opción, sino una necesidad para mantener la competitividad y la sostenibilidad empresarial. En particular, las empresas del sector textil en el estado de Nuevo León enfrentan presiones tanto internas como externas para diversificar mercados, mejorar su capacidad productiva y optimizar recursos. Esta investigación busca abordar los factores que inciden en la internacionalización de estas empresas, con el objetivo de proporcionar un marco analítico que explique sus desafíos y oportunidades en un contexto globalizado.

La presente investigación tiene como propósito central analizar aquellos elementos clave que afectan directamente el desempeño exportador de las empresas dedicadas específicamente a la confección de prendas de vestir. El interés por investigar este tema surge a partir de una necesidad evidente derivada de la reciente disminución significativa en las exportaciones del sector en el estado, tal como lo indican claramente datos empíricos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024), que muestran una reducción mayor al 50% entre 2018 y 2024. Ante esta problemática es necesario entender con mayor profundidad cuáles son los factores internos y externos que influyen en la capacidad de estas empresas para mantener e incrementar su presencia en mercados internacionales.

Diversos estudios teóricos previos, como los realizados por autores como Johanson y Mattsson (2015), León (2010), Aldrich (1999) y Fernández, Avelia y Fernández (2013), han evidenciado que variables específicas tales como la capacidad empresarial, la calidad gerencial, el capital humano, la innovación, la calidad del producto, las redes comerciales (networking), así como la selección adecuada de los mercados destino, son determinantes para alcanzar un desempeño competitivo internacional sólido. En este contexto, investigar estas variables en el marco específico del sector de prendas de vestir de Nuevo León permitirá corroborar, ampliar o cuestionar dichas teorías, generando así un valioso aporte al conocimiento académico en torno a la internacionalización empresarial.

La relevancia social de esta investigación radica en su potencial para influir positivamente en la dinámica económica regional mediante la identificación precisa de factores clave que dificultan la competitividad internacional del sector. La información resultante permitirá a empresas, cámaras industriales y organismos gubernamentales implementar estrategias y políticas efectivas que favorezcan una recuperación exitosa y sostenida del sector textil y de confección. De esta forma, los beneficiarios directos serán las empresas manufactureras locales, al poder contar con recomendaciones prácticas y sustentadas en evidencia que faciliten la toma de decisiones estratégicas para incrementar sus exportaciones. Asimismo, indirectamente se beneficiarán empleados, proveedores, consumidores locales, así como la economía regional en su conjunto, al aumentar la generación de empleos estables y mejorar la calidad de vida en la región.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación es valiosa porque contribuye a cerrar un vacío existente en la literatura sobre internacionalización empresarial en sectores específicos, particularmente en el sector de prendas de vestir en Nuevo León. Si bien existen múltiples estudios sobre internacionalización, pocos han explorado con profundidad y especificidad las particularidades y problemáticas puntuales que enfrenta el sector 315, especialmente considerando su reciente comportamiento exportador desfavorable. Por lo tanto, esta investigación aportará una perspectiva empírica concreta, fortaleciendo o cuestionando modelos teóricos existentes, así como proporcionando evidencia relevante para futuras investigaciones en contextos similares.

Por otra parte, desde un enfoque metodológico, esta tesis aporta valor mediante el empleo del método mixto secuencial exploratorio, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Esto implica que, además de generar nuevo conocimiento sobre los factores determinantes en el sector, también desarrolla y valida instrumentos novedosos y específicos para la recolección y análisis de datos en el contexto del sector de prendas de vestir. De esta forma, la investigación contribuirá con herramientas metodológicas sólidas, que podrían ser

replicadas en futuras investigaciones sobre otros sectores industriales, brindando un modelo claro y bien fundamentado para el análisis integral de procesos exportadores.

Finalmente, esta investigación se conduce bajo estrictos principios éticos, asegurando la confidencialidad y el anonimato de los participantes involucrados en entrevistas y encuestas, respetando plenamente sus derechos y garantizando la integridad y veracidad de la información obtenida. En suma, realizar esta investigación resulta imprescindible y oportuno, no sólo para diagnosticar adecuadamente la problemática actual del sector, sino también para proponer alternativas claras y efectivas que fortalezcan el desempeño internacional de las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en el Estado de Nuevo León.

1.4 Objetivos

Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo de investigación se define como se muestra a continuación: Analizar los factores determinantes que inciden en la internacionalización de las empresas del sector textil localizadas en el Estado de Nuevo León.

Objetivo particular

1. Identificar los factores de internacionalización de las empresas del sector textil del Estado de Nuevo León y su evolución a través de los meses.
2. Explicar mediante las teorías los elementos que una empresa debe considerar al momento de querer internacionalizarse.
3. Plantear la metodología del estudio empírico cuantitativa y cualitativo a través de encuestas y entrevistas con muestra a expertos para obtener más información.
4. Describir el nivel de impacto de los factores que tienen las empresas al internacionalizarse

1.5 Hipótesis

Hipótesis 1: “La capacidad empresarial incide en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León”

Hipótesis 2: “La Gerencia incide en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León”

Hipótesis 3: “La Innovación incide en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León”

Hipótesis 4: “El mercado destino incide en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León”

Hipótesis 5: “El networking incide en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León”

Hipótesis 6: “La calidad incide en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León”

1.6 Marco conceptual

De acuerdo con (Flores, Schiavon, Bilbao, & Waldman, 2019, pág. 19) las “Relaciones Internacionales” se puede definir como la disciplina que estudia las interacciones entre los diversos actores en el sistema internacional. Por otro lado, las “relaciones internacionales” en la práctica, el objeto del estudio de esa disciplina. En otras palabras, las Relaciones Internacionales (RI) es considerada como una disciplina científica la cual estudia las “relaciones internacionales” lo cual se puede traducir en los acontecimientos que suceden en el sistema internacional.

(Waltz, 2010) plantea que las Relaciones Internacionales son teorías orientadas fundamentalmente a explicar los resultados que se derivan de la política internacional, así como a interpretar la política exterior de los Estados, su dinámica económica y otras formas de interacción entre actores globales.

Por otro lado, de acuerdo con Calduch los actores internacionales son “aquellos grupos que gozan de una capacidad efectiva para generar y/o participar en unas relaciones internacionales con otros grupos que pertenecen a la misma sociedad internacional” (Calduch, 1999)

Dentro del sistema internacional existen varios actores. La definición de actor internacional se refiere a cualquier colectividad social que, tratada como una entidad con capacidad de toma de decisiones y acción, tiene una participación y relevante en las interacciones que se han identificado como esenciales para el orden y la evolución de una sociedad internacional específica. (Calduch, 1999)

Durante y después de la crisis de los años ochenta se originaron distintas propuestas teóricas que han servido para tratar de entender la aparición de las empresas transnacionales como nuevos actores en el sistema internacional. (Jacobo, 2019)

El panorama internacional está configurado por una variedad de entidades que ejercen influencia sobre este sistema. En tiempos recientes, se reconoce que las empresas transnacionales (ETN) y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) actúan como participantes clave en el sistema internacional, habiéndose notado su capacidad para afectar las agendas nacionales y las de los organismos internacionales a través de diversos ejemplos de su impacto. (Muñoz, 2013)

A su vez Alexandre Kiss y Dinah Shelton menciona lo siguiente, “la transformación del sistema internacional sucedió en el siglo XX con la emergencia de actores no estatales,

incluyendo las organizaciones no gubernamentales, las compañías multinacionales y los individuos” (Kiss & D., 2007)

El incremento de la influencia de las empresas transnacionales en el sistema internacional actual muestra que la globalización ha moldeado la interacción global por medio de empresas que cohabitan en el mundo digital. En este contexto es necesario analizar conferencias y tratados internacionales para moderar su comportamiento y definir su papel en la política internacional como nuevos actores que representan consorcios transnacionales. Al respecto, Basave afirma que: “aún existen debates en lo referente a la regulación de las empresas a nivel nacional y/o supranacional” (Basave Kunhardt, 2000)

Según lo expuesto por ESIC Business & Marketing School, las empresas internacionales se caracterizan por no establecer producción en los países a los que se expanden. Estas empresas simplemente se establecen en el mercado objetivo y se dedican a la importación o exportación de sus mercancías, las cuales ya están preparadas para la venta. Esta práctica resulta en un número menor de oportunidades de negocio en el país receptor, dado que las empresas internacionales no realizan inversiones significativas ni tienen una presencia destacada en dichos países.

La definición de internacionalización se refiere al “proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países”. (Araya, 2009)

(Andersen, 1993, pág. 211) se refiere a la internacionalización como “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales”.

De acuerdo con (i Criado, 1999) La define como una serie de actividades que promueven la creación de lazos, de distintos grados de estabilidad, entre la empresa y los mercados globales, siguiendo un proceso de involucramiento y expansión internacional progresivos.

(Turnbull, 1987) señala que la internacionalización consiste en la expansión de las operaciones internacionales de una empresa hacia mercados externos. Desde otra perspectiva, se ha definido como un proceso en el que determinadas actitudes y enfoques estratégicos se vinculan con etapas progresivas en el desarrollo de las actividades internacionales. Algunos autores también conciben este proceso como una secuencia ordenada de fases, en las que el grado de involucramiento internacional de la empresa se incrementa gradualmente, lo que a su vez implica transformaciones en su estructura organizacional. Otras definiciones ponen énfasis específicamente en el nivel de compromiso internacional, entendiendo la internacionalización como el aumento progresivo en la participación de la empresa en operaciones fuera de su país de origen.

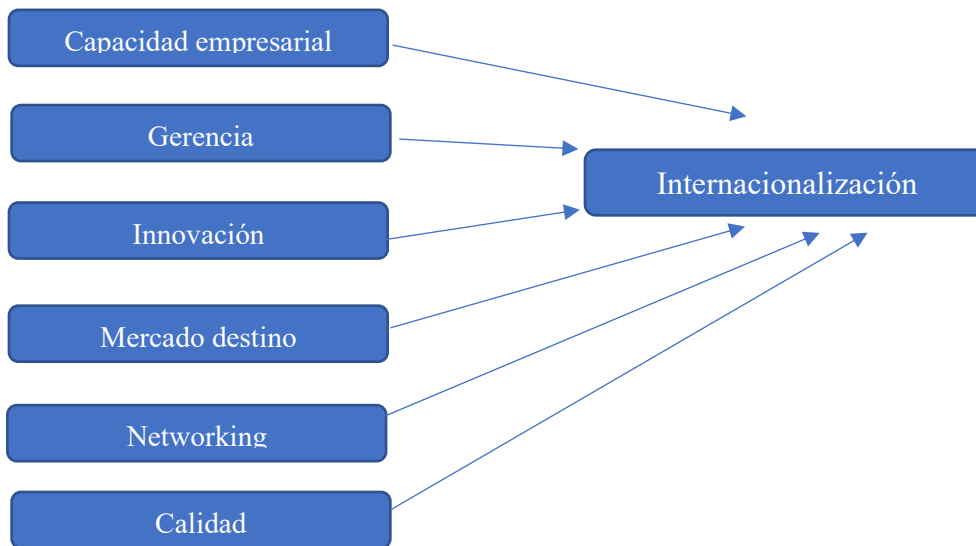
En contraste, (Wind, Yoram, Douglas, & Howard, 1973) conceptualizan la internacionalización como una secuencia de etapas, en las que determinadas actitudes y orientaciones empresariales se vinculan con el desarrollo progresivo de las operaciones internacionales. De manera similar, otros académicos explican la internacionalización como una serie de etapas secuenciales, cada una caracterizada por un mayor grado de participación internacional y un cambio en la estructura organizacional, como lo indican (Bilkey, W.J., & Tesar, 1977). En una línea algo diferente, (Welch, L.S., & R., 1988) se concentran en la profundidad del compromiso internacional, definiendo la internacionalización como el proceso de incrementar la implicación en las operaciones internacionales de una empresa.

El papel de la cooperación entre países es básicamente económico y va con orientación al capital físico. Dicho papel tiene como objetivo dirigir el ahorro de los países industrializados hacia los países en vías de desarrollo, y por otro lado se deben apoyar para realizar las infraestructuras necesarias por el otro. (Tassara, 2012)

Para esta investigación el término “internacionalización” se refiere estrictamente a los indicadores utilizados.

1.7 Modelo de investigación

Ilustración 2: Modelo de investigación



La presente investigación será no experimental, exploratoria, descriptiva en el Estado de Nuevo León a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.

1.8 Diseño mixto de la investigación

El uso de las modalidades de expansión y desarrollo en esta investigación se justifica por la necesidad de abordar el fenómeno desde diferentes perspectivas y niveles de análisis. La modalidad de expansión permite obtener una visión integral del contexto empresarial al realizar entrevistas cualitativas con los gerentes, quienes tienen una perspectiva estratégica sobre la toma de decisiones, mientras que las encuestas cuantitativas a los empleados proporcionan datos concretos sobre sus experiencias y percepciones en el día a día.

Este enfoque múltiple asegura que se capturen tanto las dimensiones cualitativas profundas como las cuantitativas amplias del objeto de estudio (Greene, Caracelli, & Graham, 1989). Además, la modalidad de desarrollo fortalece el proceso de investigación, ya que los resultados obtenidos en las entrevistas cualitativas informarán y guiarán el diseño de las encuestas, asegurando que las preguntas estén alineadas con los hallazgos previos, lo que

permitirá una mayor coherencia metodológica y una validación cruzada de los datos obtenidos en ambas fases (Bryman, 2006). De esta manera, se garantiza una mayor robustez en los resultados y un entendimiento más completo del fenómeno investigado.

Tabla 1: Modalidades de los métodos mixtos

MODALIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTOS
Desarrollo	Informar al siguiente método las variables pertinentes	El método cualitativo basado en entrevistas a expertos informo sobre una nueva variable el cual agrego al método cuantitativo
Triangulación	Aumentar la validez de los conceptos extrayendo información de diferentes tipos de actores	El método de triangulación se realiza una vez obteniendo los resultados de los métodos cualitativo y cuantitativo

Tabla 2: Operacionalización de los métodos mixtos

ELEMENTO	
Temporalidad	Secuencialidad
Ángulo prioritario	CUAL-CUANT
Función	Informar al otro método
Fases de intervención	Análisis
Datos	Bi-dato

La operacionalización de métodos mixtos en la investigación es un proceso estructurado que combina elementos cualitativos y cuantitativos de manera secuencial para enriquecer los resultados del estudio. Este enfoque se centra prioritariamente en los métodos cualitativos, seguidos por los cuantitativos (CUAL-CUANT), donde el principal objetivo es

que los datos y análisis cualitativos informen y orienten las fases cuantitativas. La intervención se realiza en la etapa de análisis, permitiendo un tratamiento bidireccional de los datos, conocido como "Bi-dato", que facilita una comprensión más profunda y holística de los temas investigados. Esta metodología secuencial asegura que cada método contribuya al desarrollo del otro, maximizando la validez y relevancia de los hallazgos de la investigación.

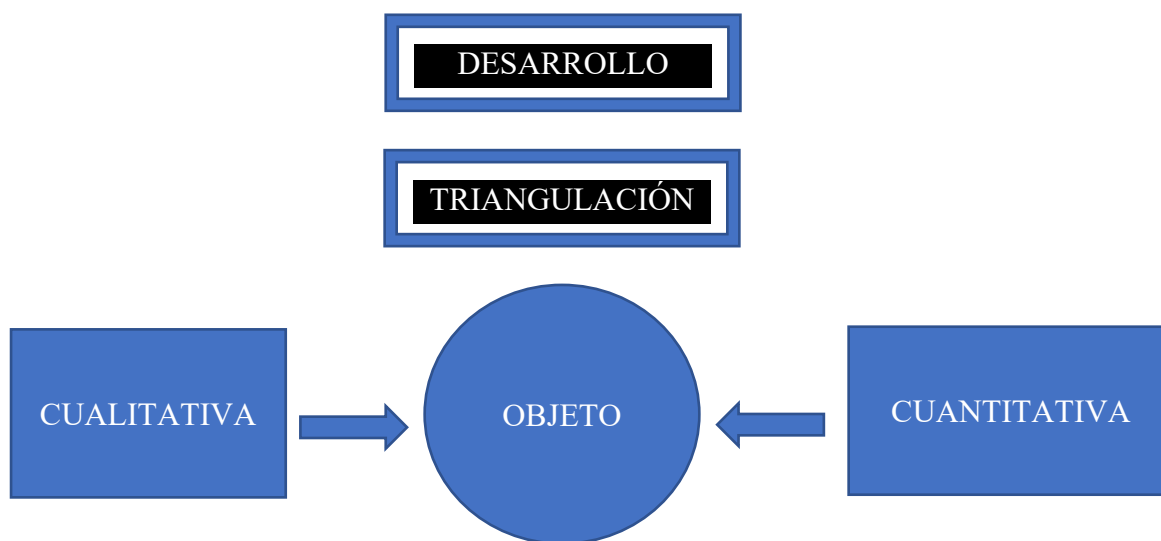
Tabla 3: Fases de la parte empírica

CUALITATIVO			CUANTITATIVO		
CONTEXTO	OBJETIVO	HERRAMIENTA	CONTEXTO	OBJETIVO	HERRAMIENTA
Gerentes de empresa textil	Identificar los factores que influyen en la exportación	Entrevista semi-estructurada	Empleados del área de comercio exterior	Conocer el grado de incidencia de los factores durante el proceso de exportación	Encuestas con escala Likert

En la fase empírica de la investigación sobre la internacionalización de empresas textiles, se aplica un enfoque metodológico mixto que involucra componentes cualitativos y cuantitativos. En el aspecto cualitativo, se enfoca en los gerentes de empresas textiles con el objetivo de identificar los factores que influyen en el proceso de exportación mediante entrevistas semiestructuradas. Paralelamente, en la fase cuantitativa, se dirige a los empleados del área de comercio exterior para conocer el grado de incidencia de estos factores en el proceso de exportación, utilizando encuestas estructuradas con escala Likert. Esta estructura bifocal permite una comprensión profunda tanto de las perspectivas gerenciales como operativas dentro de la empresa.

GRÁFICO Y EXPLICACIÓN DE LAS FASES DEL MÉTODO MIXTO

Ilustración 2: Gráfico del método mixto



Explicación detallada de cada una de las fases

Fase 1, parte cualitativa (F1); cuyo objetivo era obtener un primer acercamiento al objeto de estudio, estudiando la opinión de los gerentes sobre sus experiencias al realizar la actividad exportadora.

Fase 2, modalidad de desarrollo (F2); tenía por finalidad identificar la opinión de los gerentes del sector textil, con el fin de informar por “desarrollo” a la parte cuantitativa para utilizarlo en el instrumento cuantitativo.

Fase 3, parte cuantitativa (F3); se utilizó la modalidad de triangulación utilizando diferentes actores para la corroboración de variables.

Fase 4, interpretación de resultados y análisis (F4); en esta última fase se realizará el análisis de los datos cuantitativos en función de comprobar o rechazar la hipótesis.

1.8.1 Cualitativas

“Entrevista a profundidad por ser una técnica de obtener información, mediante una conversación con un profesional ya sea una o varias personas para obtener un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos.” (Olabuenaga, 2009)

1.8.2 Cuantitativas

Las encuestas constituyen una herramienta de investigación muy utilizada debido a su eficacia para recolectar y analizar información de manera sistemática, como lo indican Casas Anguita, Repullo Labrador y Donado Campos (2003). Por su parte, García Ferrando (1993) las describe como una técnica que aplica procedimientos uniformes para obtener y examinar datos provenientes de una muestra representativa de una población mayor. Este método tiene como finalidad explorar, describir, predecir y/o explicar distintas características relacionadas con el fenómeno investigado.

1.9 Matriz de congruencia

Tabla 4: Matriz de congruencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
Factores que influyen en la internacionalización de las empresas del sector textil del Estado de Nuevo León	¿Cuáles son los factores que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas del sector 315 (fabricación de prendas de vestir) en el estado de Nuevo León?	El objetivo general del presente trabajo de investigación se define como se muestra a continuación: Analizar los factores determinantes que inciden la internacionalización de las empresas del sector textil localizadas en el Estado de Nuevo León.	1. Identificar los factores de internacionalización de las empresas del sector textil del Estado de Nuevo León y su evolución a través de los meses. 2. Explicar mediante las teorías los elementos que una empresa debe considerar al momento de querer internacionalizarse. 3. Plantear la metodología del estudio empírico cuantitativa y cualitativo a través de encuestas y entrevistas con muestra a expertos para obtener mayor información. 4. Describir el nivel de impacto de los factores que tienen las empresas al internacionalizarse	Dubini y Aldrich (1991): Networking. McDougall et al. (1994): Networking e internacionalización. Aldrich (1999): Redes sociales empresariales. Johanson y Mattsson (2015): Teoría de redes. Escolano (2003): Influencia gerencial en internacionalización. Magnusson y Boggs (2006): Características gerenciales. Fernández, Avelia y Fernández (2013): Capacidad instalada. Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998): Capacidad productiva. Arredondo, Koellner y Álvarez (2017): Calidad del producto. Galán, De Giusti, Solari y Díaz (2014): Financiamiento en internacionalización. Park y Z (2004): Innovación empresarial.	Hipótesis 1: “La capacidad empresarial incide en la internacionalización de las empresas de Nuevo León” Hipótesis 2: “La Gerencia incide en la internacionalización de las empresas de Nuevo León” Hipótesis 3: “La Innovación incide en la internacionalización de las empresas de Nuevo León” Hipótesis 4: “El mercado destino incide en la internacionalización de las empresas de Nuevo León” Hipótesis 5: “El networking incide en la internacionalización de las empresas de Nuevo León” Hipótesis 6: “La calidad incide en la internacionalización de las empresas de Nuevo León”	VD: INTERNACIONALIZACIÓN VI1: CAPACIDAD VI2: GERENCIA VI3: INNOVACIÓN VI4: MERCADO DESTINO VI5: NETWORKING VI6: CALIDAD	Método mixto secuencial exploratorio (cualitativo-cuantitativo). Este método inicia con una fase exploratoria cualitativa (entrevistas semiestructuradas), cuyos resultados informan y fundamentan el desarrollo de la fase cuantitativa (encuesta con escala Likert), permitiendo así una comprensión integral del fenómeno investigado.	Instrumento cualitativo – entrevista Instrumento cuantitativo – encuesta

Capítulo II: Contextualización medición de internacionalización

La importancia de medir la internacionalización de las empresas reside en la necesidad fundamental de entender cómo estas entidades se expanden y operan más allá de sus fronteras nacionales, una comprensión vital en el tejido de la economía global. Esta medición no solo sirve como un barómetro para evaluar el éxito y la penetración de una empresa en los mercados internacionales, sino que también actúa como una brújula que guía su estrategia y toma de decisiones.

En un mundo cada vez más interconectado, la capacidad de una empresa para internacionalizarse puede ser un factor determinante de su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Al medir la internacionalización, las empresas obtienen una visión clara de su posición en el escenario global, lo que les permite identificar oportunidades de crecimiento, optimizar la asignación de recursos y adaptarse a los desafíos del mercado internacional. Este proceso de medición abarca una variedad de dimensiones, incluyendo la diversidad geográfica de sus operaciones, la proporción de ingresos generados en el extranjero, y la integración de sus cadenas de valor a nivel mundial.

Para los responsables de formular políticas y los investigadores, entender el grado de internacionalización de las empresas es crucial para diseñar marcos regulatorios y económicos que fomenten un ambiente propicio para la expansión internacional. Esta información es esencial no solo para apoyar a las empresas en su crecimiento global, sino también para impulsar el desarrollo económico, promover el comercio internacional y estimular la inversión extranjera directa.

Además, en tiempos de incertidumbre y cambios rápidos, la capacidad de una empresa para medir y entender su proceso de internacionalización se convierte en un activo invaluable. Esta comprensión le permite no solo navegar por los desafíos globales con mayor agilidad, sino también construir una resiliencia que asegure su supervivencia y prosperidad en el

futuro. La adaptabilidad, impulsada por una evaluación precisa de su presencia internacional, prepara a las empresas para responder efectivamente a las crisis y a aprovechar las oportunidades emergentes en el ámbito global.

A continuación, se presentan algunas de las formas más comunes de medir la internacionalización empresarial, junto con algunas referencias que pueden resultar útiles:

- Porcentaje de ventas internacionales INE: el porcentaje de las ventas de la empresa que provienen de mercados internacionales es una medida simple de la internacionalización empresarial. Este indicador puede ser útil para comparar el nivel de internacionalización de diferentes empresas, o para evaluar el progreso de una empresa en su proceso de internacionalización. Una referencia útil para esta medida es el libro "International Business" de John Daniels, Lee Radebaugh y Daniel Sullivan.

Índice de internacionalización: el índice de internacionalización es una medida más compleja que combina diferentes indicadores para proporcionar una evaluación general del grado de internacionalización de una empresa. El índice de internacionalización puede incluir indicadores como el porcentaje de ventas internacionales, la presencia internacional, la inversión en el extranjero, etc. Una referencia útil para esta medida es el artículo "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments" de Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne.

- Porcentaje de exportaciones sobre las ventas totales: el porcentaje de exportaciones sobre las ventas totales es otra medida común de la internacionalización empresarial. Este indicador mide el grado en que la empresa está orientada hacia el mercado internacional a través de su capacidad para exportar productos o servicios a otros países. Una referencia útil para esta medida es el libro "International Marketing" de Philip Cateora y John Graham.

- Porcentaje de empleados internacionales: el porcentaje de empleados internacionales puede ser utilizado como una medida indirecta de la internacionalización de la empresa. Este indicador mide la proporción de empleados de la empresa que trabajan en otros países, lo que refleja el grado de internacionalización de las operaciones de la empresa. Una referencia útil para esta medida es el artículo "Measuring Internationalization of the Firm - Some Empirical Evidence" de Kari Liuheto.

Tabla 5: Indicadores de Internacionalización

Indicador	Fórmula	Autores
Intensidad exportadora También denominada Propensión Exportadora	Exportaciones/Ventas	Bilkey y Tesar (1977); Cavusgil (1982, 1984); Barrett y Wilkinson (1986); Mugler y Miesenböck (1989); Moon y Lee (1990); Moini (1995); Ramaswamy et al. (1996); Stewart (1997); Hurtado (2000) y Otero (2005, 2005a)
Volumen exportador absoluto	Valor total de exportaciones	Czinkota y Johnston (1981); Aaby y Slater (1989); Moon y Lee (1990); Louter et al. (1991); Alonso y Donoso (1994, 1998, 2000); Rialp (1997)
Facturación Internacional Relativa Según autores, Intensidad o Propensión Exportadora	(ventas exteriores / ventas totales).	Aaby y Slater (1989); Louter et al. (1991); Dunning (1993); Alonso y Donoso (1994, 1998, 2000); Sullivan (1994); L'Heureux (1994); López (1996); Rialp (1997); Pla (2000); UNCTAD (2003); Villarreal et al. (2004)
Mercados	Número de países a los que se exporta	Ministerio de comercio de Bogotá
Productos	Número de partidas arancelarias que exporta	Ministerio de comercio de Bogotá
Participación capital extranjero	Capital extranjero/Capital social total	Cámara de comercio de Bogotá

La tabla presentada en la imagen muestra diferentes formas de medir la internacionalización de las empresas a través de indicadores específicos, junto con sus respectivas fórmulas y autores que han trabajado en estos conceptos. A continuación, se describe cada indicador:

- **Intensidad exportadora (también denominada Propensión Exportadora):**

Este indicador se calcula como la relación entre las exportaciones y las ventas totales de una empresa o sector. Su propósito es medir qué porcentaje de la producción se destina a los mercados internacionales, permitiendo evaluar el grado de dependencia del comercio exterior. Entre los autores que han trabajado en este concepto se encuentran Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1982, 1984), y Moon y Lee (1989), entre otros.

- **Volumen exportador absoluto:**

Representa el valor total de exportaciones realizadas por una empresa o sector en un periodo determinado. Este indicador permite analizar la evolución de las exportaciones en términos absolutos, sin considerar su proporción sobre las ventas totales. Ha sido utilizado en estudios de Czinkota y Johnston (1981), Aaby y Slater (1989), y Alonso y Donoso (1994, 1998, 2000), entre otros.

- **Facturación Internacional Relativa:**

Este indicador se calcula mediante la relación entre las ventas exteriores y las ventas totales, similar a la intensidad exportadora, pero enfocado en la facturación generada en el extranjero. Autores como Aaby y Slater (1989), Louter et al. (1991), y Dunning (1993) han trabajado en su desarrollo. En algunos estudios, este indicador también ha sido considerado una medida de la intensidad o propensión exportadora.

- **Mercados:**

Indica la cantidad de países a los que una empresa o sector exporta. Un mayor número de mercados sugiere una mayor diversificación y menor dependencia de un solo país. Este indicador es utilizado por instituciones como el Ministerio de Comercio de Bogotá para evaluar la expansión internacional de las empresas.

- **Productos:**

Se mide a través del número de partidas arancelarias que exporta una empresa o sector. Un mayor número de partidas arancelarias exportadas puede indicar una mayor diversificación de la oferta exportadora y, por lo tanto, un mayor grado de

internacionalización. Al igual que el indicador anterior, este ha sido utilizado por el Ministerio de Comercio de Bogotá.

- **Participación de capital extranjero:**

La participación de capital extranjero es un indicador clave para medir el grado de internacionalización de un sector empresarial, ya que permite evaluar la proporción de inversión extranjera en relación con el capital social total de las empresas. Este indicador se calcula mediante la relación entre el capital extranjero y el capital social total, reflejando el nivel de financiamiento internacional que recibe un sector y su integración en el mercado global.

Estos indicadores permiten analizar el nivel de internacionalización de un sector, como el textil en Nuevo León, facilitando el diagnóstico de su situación actual y la identificación de posibles estrategias para mejorar su competitividad en los mercados globales.

El volumen exportador absoluto como indicador de internacionalización de las empresas es una métrica que refleja directamente el nivel de compromiso y participación de una empresa en los mercados internacionales. Este indicador se centra en la cantidad total de bienes y servicios que una empresa vende fuera de su país de origen, proporcionando una medida cuantitativa de su actividad exportadora.

La relevancia del volumen exportador absoluto radica en su capacidad para ofrecer una visión clara y directa del alcance internacional de las operaciones de una empresa. Al medir la cantidad de productos o servicios que una empresa logra colocar en mercados extranjeros, este indicador sirve como una prueba tangible de la efectividad de sus estrategias de internacionalización. Además, permite a las empresas y a los stakeholders comparar el desempeño exportador a lo largo del tiempo, identificando tendencias, crecimiento y potenciales áreas de mejora. Desde una perspectiva práctica, un mayor volumen exportador absoluto indica una fuerte presencia internacional y una capacidad significativa para competir en el escenario global. Esto no solo aumenta la visibilidad de la

empresa en los mercados internacionales, sino que también puede contribuir a diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo su dependencia de la demanda y las condiciones económicas de su mercado local. Además, una sólida actividad exportadora puede ser un indicativo de la calidad y la competitividad de los productos o servicios ofrecidos, ya que competir exitosamente en varios mercados requiere adaptabilidad y un profundo entendimiento de las necesidades y preferencias de los consumidores internacionales.

En el ámbito académico y de investigación, el volumen exportador absoluto es utilizado como un indicador clave para estudiar los patrones de internacionalización y su impacto en el desempeño empresarial. Permite a los investigadores evaluar cómo las estrategias de exportación contribuyen al crecimiento y la rentabilidad de las empresas, y cómo estas interactúan con otros factores como la innovación, la inversión en marketing internacional y la adaptación de productos a mercados específicos.

Capítulo III: Internacionalización

La internacionalización representa uno de los procesos más significativos en la evolución empresarial contemporánea, al ser la vía mediante la cual las empresas extienden sus actividades más allá de las fronteras nacionales, insertándose en mercados globales cada vez más competitivos, complejos e interdependientes. Este capítulo tiene como propósito profundizar en el concepto de internacionalización desde una perspectiva teórica y estratégica, exponiendo sus principales fundamentos, motivaciones, modalidades y etapas evolutivas.

La relevancia de este análisis radica en que comprender las formas en las que las empresas pueden internacionalizarse ya sea mediante exportación, licenciamiento, inversión directa, franquicias, alianzas estratégicas o joint ventures permite establecer el marco conceptual y operativo que guiará el estudio de caso específico de las empresas textiles de Nuevo León. Asimismo, se discutirán los modelos clásicos que explican la internacionalización, como el paradigma ecléctico, el modelo Uppsala y la teoría de internalización, los cuales ofrecen enfoques complementarios sobre los factores que determinan el proceso y los grados de involucramiento internacional.

Este capítulo constituye la base sobre la cual se explorarán posteriormente los factores internos y externos que inciden en el proceso internacionalizador de las empresas, estableciendo un vínculo directo entre las teorías existentes y la realidad práctica de las organizaciones del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León.

La teoría de internalización se fundamenta en los conceptos iniciales de Ronald Coase (1937), quien argumentó que el crecimiento de las empresas se debe a su capacidad para disminuir o eludir los costos asociados con el uso del mercado externo, a través de la internalización de actividades como la investigación, marketing y reclutamiento.

Según (Leandro, 2009), no existe una ruta predeterminada para que una empresa comience sus operaciones en el ámbito internacional. En cambio, hay un itinerario de múltiples opciones que varían según el nivel de control que la empresa ejerce sobre sus actividades en el extranjero, el grado de riesgo que está dispuesta a asumir y los recursos que invierte en su proceso de expansión internacional.

Adam Smith aportó significativamente a la perspectiva clásica de la economía al proponer la teoría de la ventaja absoluta como una explicación inicial del comercio internacional. En su planteamiento, subrayó la importancia de considerar la escasez de recursos y planteó la necesidad de establecer un sistema adecuado de distribución. De acuerdo con su enfoque, las naciones tienden a especializarse en la producción y exportación de bienes que pueden elaborar utilizando recursos abundantes en su territorio, mientras que optan por importar aquellos que requieren insumos escasos. Esta lógica permite entender por qué los países con costos laborales bajos tienden a exportar productos que demandan alta intensidad de trabajo a economías más capitalizadas, y viceversa.

Siguiendo con las contribuciones de Smith, en el ámbito del mercado, el precio de un bien no solo es influenciado por el coste de los factores productivos, sino también por el precio de otros bienes en el mercado. Hay una dualidad en la interdependencia: por un lado, entre los precios de los bienes y los factores de producción, y por otro, entre las remuneraciones y cómo estas se distribuyen, afectando así la configuración de la demanda. Estos elementos, entre otros, crean una red compleja de fuerzas que interactúan continuamente. En el núcleo de la teoría del equilibrio general económico se descubre que no prevalece una causa única que desencadene una secuencia directa de causas y efectos, sino una influencia recíproca entre una multitud de mercados conectados que culmina en una dinámica circular, donde las causas son al mismo tiempo efectos. En el engranaje de cualquier sistema socioeconómico, cada elemento depende del resto.

En una perspectiva económica más actual, se agrupan teorías que describen el proceso de internacionalización enfocándose principalmente en los costos y las ventajas económicas (Dunning, 1981). Estos modelos buscan explicar las razones por las cuales una empresa decide expandirse a nivel internacional y las condiciones que influyen en la determinación de la ubicación óptima de las operaciones de producción.

3.1 Maneras de internacionalización

Las empresas pueden internacionalizarse a través de diversas estrategias y modelos, cada uno con sus propios beneficios, desafíos y requisitos de recursos. La elección de la estrategia adecuada depende de múltiples factores, incluidos los objetivos de la empresa, su capacidad de recursos, la naturaleza de sus productos o servicios, y las características del mercado objetivo.

Hasta hace poco tiempo, el concepto de internacionalización empresarial se refería a dos situaciones específicas.

La primera “se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios”.

La segunda manifestación de la internacionalización de la empresa hace referencia a “los flujos de inversión directa desde un país a otro”. (Canals J. , 1994)

(Canals J. , 1997) señala que existen cuatro categorías principales de empresas internacionales que corresponden a diferentes fases de su proceso de internacionalización.

Las fases identificadas en la trayectoria internacional de una empresa son:

- Empresa exportadora.
- Empresa multinacional.
- Empresa global.
- Empresa transnacional.

De acuerdo con las ideas planteadas por (Becerra, 2010), en un entorno global, hay diversas opciones disponibles para lograr el crecimiento empresarial. Estas iniciativas sugieren estrategias para una entrada exitosa, proponen modificaciones para avanzar y conducen a la obtención de resultados positivos. A continuación, se presentan las siguientes acciones destacadas:

- **Exportación:** se refiere a la modalidad tradicional de comercio internacional que involucra la venta de productos básicos, materias primas, productos alimenticios, algunos servicios y productos manufacturados. (Lamb, C.W., & Joseph, Marketing, 2006) menciona que la exportación se refiere a la venta de bienes producidos en un país a compradores ubicados en otro país. Para muchas empresas, la exportación es la opción más adecuada cuando deciden ingresar a mercados extranjeros por primera vez. De hecho, muchas empresas dan sus primeros pasos en el ámbito internacional a través de la exportación.
- **La inversión directa:** es una estrategia utilizada por algunas empresas para ingresar al mercado extranjero, la cual implica recomprar a su socio extranjero o realizar una inversión directa en una filial extranjera, ya sea en el ámbito de la fabricación o la distribución (Sallenave, 1985). Según (Bradley & H., 2006), cuando una empresa realiza una inversión directa en el extranjero, está transfiriendo capital, iniciativa, tecnología y conocimiento productivo al contexto específico de un sector determinado. Este tipo de inversión implica comprometer una cantidad significativa de capital y transferir recursos de diversas índoles.

Según (Canals J. , 1994), la inversión directa en el ámbito internacional puede adoptar diversas formas, como la creación de una empresa nueva, la adquisición total o la adquisición de participación en una empresa ya existente. La creación de nuevas empresas suele implicar menores costos en comparación con las adquisiciones, ya que permite un control preciso del nivel de participación en la empresa y la capacidad de producción se

puede expandir en función de la penetración en el mercado lograda. Además, este enfoque de inversión permite una ubicación flexible de las operaciones. Por otro lado, las adquisiciones de empresas extranjeras se producen cuando una empresa compra otra empresa ubicada en el extranjero, la cual posee información, activos, marcas, redes de distribución o capacidad de gestión que la empresa compradora puede utilizar para mejorar sus resultados (Bradley & H., 2006).

- Otorgar licencias: La concesión de licencia consiste en un acuerdo legal mediante el cual el propietario de determinados derechos autoriza a otra empresa a utilizar sus tecnologías de producción, marcas, patentes, secretos industriales u otros conocimientos protegidos por la legislación. A cambio de este uso, la empresa licenciada se compromete a pagar regalías o compensaciones previamente pactadas entre ambas partes (Lamb, Joe, & M, 2006). La concesión de licencias es una estrategia que utilizan las empresas que cuentan con valiosos conocimientos técnicos o productos patentados exclusivos, pero que carecen de los recursos internos o la capacidad organizativa necesaria para ingresar a los mercados extranjeros (Thomson, Strickland, & A, 2004). La empresa puede aprovechar y dar valor internacionalmente a sus conocimientos y patentes (Sallenave, 1985). La opción de otorgar licencias permite mitigar las debilidades de la empresa, lo cual resulta beneficioso para aquellas organizaciones que buscan ingresar a los mercados extranjeros de manera económica.

Las modalidades más habituales de licencia comprenden la licencia de fabricación, la franquicia y las asociaciones en copropiedad, conocidas como joint ventures. De acuerdo con (Hill, 2001), estas estrategias permiten a las empresas acceder a mercados internacionales sin asumir los altos costos y riesgos que implica una entrada directa. Una de sus principales ventajas es que posibilitan el posicionamiento de la marca o del producto sin necesidad de realizar grandes inversiones de capital. No obstante, este enfoque también conlleva ciertos riesgos, como la posibilidad de que se reproduzcan ilegalmente los

productos o que no se mantenga un adecuado control sobre la calidad. Esta alternativa suele aplicarse en situaciones donde una empresa desea operar en un mercado extranjero, pero se enfrenta a restricciones que limitan la inversión directa.

- **Licenciamiento de manufactura.** En esta modalidad, las compañías otorgan mediante contratos formales el derecho a otras empresas en territorio internacional para emplear su tecnología o para fabricar y comercializar sus productos. (Thomson, Strickland, & A, 2004) indican que el principal inconveniente de las licencias es el peligro de transferir conocimiento tecnológico precioso a competidores internacionales y perder, así, cierto grado de control sobre su aplicación. No obstante, esta estrategia de ingreso a mercados internacionales permite a la empresa original evitar los costos y riesgos asociados con tales expansiones. Adicionalmente, reporta beneficios económicos a través de las regalías recibidas.
- **Las franquicias** son una forma especializada de licenciamiento que se centra en "exportar" no tanto un producto en sí, sino el sistema completo de comercialización de un producto junto con la marca asociada, según explica (Sallenave, 1985). Esta táctica es particularmente efectiva para el crecimiento global de negocios en el sector de servicios y el comercio al por menor. Uno de los principales desafíos para el franquiciador, como destacan (Thomson, Strickland, & A, 2004) es la gestión y la preservación de los estándares de calidad.
- **Las asociaciones de copropiedad**, también conocidas como "joint ventures", representan un arreglo empresarial en el cual una compañía local adquiere una participación en una entidad extranjera o colabora con una empresa internacional para formar una nueva entidad con el propósito de llevar a cabo una actividad productiva, tal como lo describe (Bradley & H., 2006). (Hill, 2001) afirma que "establecer una joint venture con una firma extranjera ha sido, durante largo tiempo, una forma común de penetración en un nuevo mercado".

Las sociedades en copropiedad, también conocidas como "sociedades conjuntas" o *joint ventures*, consisten en la asociación entre una empresa local y una compañía extranjera para adquirir participación en un negocio o constituir una nueva entidad que permita desarrollar actividades económicas de forma colaborativa. De acuerdo con (Hill, 2001) "establecer una joint venture con una firma extranjera ha sido, durante largo tiempo, una forma común de penetración en un nuevo mercado".

Las ventajas de optar por una asociación en copropiedad son diversas:

La empresa se beneficia del entendimiento profundo que tiene el socio local sobre el ambiente competitivo, las particularidades culturales, el idioma y otras condiciones específicas del mercado.

En situaciones donde los gastos de desarrollo o los riesgos asociados con la entrada a mercados internacionales son considerables, una compañía puede minimizar estos costos y riesgos compartiéndolos con un socio local.

En varios países, debido a factores políticos, las joint ventures pueden ser la única opción viable para ingresar al mercado.

- Contratación de la manufactura: Esta se refiere al acuerdo donde una marca encarga la producción a una empresa extranjera, como lo explica (Sallenave, 1985). Dicho arreglo le otorga a la empresa contratante el control sobre aspectos críticos como la calidad, el diseño, la marca y la distribución de sus productos. El propósito primordial de esta modalidad es reducir los costos asociados con la mano de obra.
- Los consorcios: Conforme a (Sallenave, 1985), los consorcios implican una colaboración temporal entre entidades legales o individuos, unidos por el objetivo de alcanzar un propósito compartido. Se forman cuando una empresa no posee los recursos suficientes para satisfacer las exigencias de mercados internacionales, o cuando la normativa del país receptor exige que empresas locales participen en proyectos de desarrollo económico.

- Alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación: Estos acuerdos posibilitan que una empresa se centre en sus capacidades distintivas y se beneficie de la especialización de otras empresas en sus áreas de expertise, según lo identifica (Jarillo, 1992). Las alianzas estratégicas, descritas por (Canals J. , 1994) son colaboraciones entre competidores actuales o potenciales que facilitan la incursión en mercados foráneos, compartiendo costos fijos y riesgos, y promoviendo la transferencia de habilidades complementarias, lo que ayuda a establecer estándares técnicos. Según (Thomson, Strickland, & A, 2004), son una muestra de asociación esencial en la que las empresas combinan recursos para alcanzar intereses comunes, y son también un medio para amplificar la competitividad de una empresa en el extranjero, mejorando su posición sin sacrificar su autonomía.

De acuerdo con (Ouadrassi, s.f.) Al incursionar en mercados extranjeros, existen diversas opciones de entrada que se adaptan a las características y necesidades específicas de cada empresa. Es crucial que las empresas, al embarcarse en esta aventura, comprendan qué enfoque se ajusta mejor a sus objetivos y circunstancias particulares. A continuación, se presentan las diferentes formas de internacionalización:

- Exportación: incluye modalidades como exportación indirecta, exportación cooperativa y exportación directa.
- Acuerdos de colaboración: abarcan mecanismos como licencias comerciales y franquicias.
- Inversión extranjera directa: comprende la creación de filiales productivas o comerciales, así como la participación mediante empresas conjuntas o joint ventures.

De acuerdo (Díaz, 2019) la internacionalización de una empresa implica el proceso mediante el cual esta se incorpora a la dinámica global de las cadenas de suministro vinculadas a su modelo de negocio, expandiendo sus funciones y operaciones en contextos de intercambio

comercial, intelectual, financiero y operativo dentro de los mercados internacionales en los que comienza a operar.

Por otro lado (Pla & E, 2006) las empresas internacionales se clasifican en dos categorías principales:

- Empresa exportadora: Esta categoría incluye aquellas empresas que realizan su producción en el país de origen y venden sus productos o servicios en al menos un mercado extranjero. De acuerdo con esta definición, se considera internacional a cualquier empresa que lleve a cabo exportaciones de manera regular.
- Empresa multinacional: Estas empresas se caracterizan por tener activos y personal en varios países, lo cual implica que han efectuado inversiones directas en el extranjero y, en consecuencia, crean valor en múltiples naciones.

Las alianzas estratégicas consisten en acuerdos de cooperación entre empresas de distintos países con el fin de alcanzar metas compartidas, mientras que las *joint ventures* son entidades formadas conjuntamente por dos o más compañías que integran sus recursos y capacidades para establecerse en un mercado internacional. Ambas estrategias permiten acceder a nuevos mercados, distribuir riesgos y costos, así como aprovechar fortalezas complementarias de cada empresa participante.

Las joint ventures y las alianzas estratégicas representan una alternativa de entrada viable para aquellas empresas que cuentan con recursos limitados o con un conocimiento reducido del mercado al que desean acceder. (D & S, 2003)

A su vez (Chen & Huang, 2004) plantean que una empresa puede llevar a cabo un proceso de internacionalización coherente a través de cuatro tipos de alianzas estratégicas:

- Colaboraciones enfocadas en los servicios posventa.
- Alianzas destinadas a la distribución de productos.
- Acuerdos conjuntos para el desarrollo de nuevos productos.
- Y asociaciones orientadas a establecer canales de venta al detalle en mercados tanto locales como internacionales.

Hay diversas teorías que explican el proceso de internacionalización, y entre ellas se encuentra el modelo Uppsala. Esta teoría propone un enfoque paso a paso para ingresar a mercados internacionales. Según (Tabares, Internacionalización de la PYME Latinoamericana, 2012), el modelo Uppsala sugiere una progresión en cuatro fases, durante las cuales la empresa incrementa gradualmente su compromiso en el ámbito internacional. A lo largo de este proceso, la empresa no solo gana experiencia, sino que también recopila información valiosa del mercado extranjero. De acuerdo con (Tabares, Internacionalización de la PYME Latinoamericana, 2012), las etapas del proceso son las siguientes:

1. Realización de exportaciones de forma esporádica o irregular.
2. Exportación mediante agentes o representantes independientes.

3. Creación de una filial comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de instalaciones de producción en el país extranjero.

El modo en que una empresa opera en mercados internacionales constituye uno de los principales indicadores de su proceso de internacionalización, e incluye acciones como el establecimiento de filiales productivas en el exterior. Esta estrategia suele ser adoptada con frecuencia por las empresas clasificadas como *Born-Again Global*, ya que cuentan con los recursos financieros, la experiencia acumulada y la trayectoria necesaria para implementarla (Swoboda & Foscht, 2014).

El modelo Uppsala proporciona un marco teórico útil para comprender cómo las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, avanzan progresivamente en su proceso de internacionalización. A través de sus cuatro fases, este modelo destaca la importancia del aprendizaje y la acumulación de conocimiento sobre los mercados extranjeros antes de comprometerse con inversiones más significativas. Además, la apertura de filiales productivas en el extranjero es un claro indicador del grado de internacionalización de una empresa, una estrategia que ha sido adoptada tanto por compañías que siguen el modelo Uppsala como por aquellas clasificadas como *Born-Again Global*, que cuentan con una mayor capacidad financiera y experiencia en el comercio internacional. En este sentido, analizar las estrategias de expansión internacional bajo estos enfoques permite comprender mejor las decisiones empresariales y los factores que determinan su éxito en mercados globales.

Capítulo IV: Capacidad

La capacidad empresarial es un elemento clave en la internacionalización de las empresas, ya que determina su nivel de preparación para enfrentar los desafíos inherentes a los mercados globales. Este capítulo tiene como objetivo analizar en profundidad los componentes internos que conforman la capacidad de una organización para competir en el ámbito internacional, abordando especialmente los recursos tecnológicos, la eficiencia productiva, el acceso al financiamiento y el capital humano.

Estos elementos no solo reflejan el estado operativo y estratégico de una empresa, sino que también constituyen ventajas competitivas necesarias para mantener una presencia sostenible en los mercados exteriores. La literatura especializada ha destacado que contar con capacidades dinámicas, es decir, con la habilidad para reconfigurar recursos y procesos en función del entorno cambiante, es esencial para impulsar una internacionalización exitosa.

En este capítulo se desarrollarán las subdimensiones de la capacidad empresarial que fueron integradas en el modelo de investigación de esta tesis: tecnología, producción, financiamiento y capital humano. A través del análisis de estos factores se busca comprender cómo influyen en el desempeño exportador de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León, contribuyendo con ello a fortalecer el marco teórico y empírico sobre la competitividad internacional de las pymes en contextos emergentes.

La capacidad productiva o capacidad instalada de una empresa puede ser comprendida, de acuerdo con Fernández, Avelia & Fernández (2013) y Leonidou, Katsikeas & Piercy (1998), como el conjunto de recursos o activos, tanto humanos como materiales, que la empresa utiliza para satisfacer las necesidades de demanda tanto local como internacional.

Por su parte, la definición de capacidad instalada que proponen Ramírez y Cajigas (2004), indica que esta corresponde al volumen máximo de producción que puede alcanzarse dado un conjunto de recursos (información, maquinaria, herramientas y personal operativo y administrativo) disponibles para el sistema de producción, y esto en función de la demanda durante un periodo específico.

En el contexto de la internacionalización empresarial, el concepto de “capacidad” se entiende como el conjunto de recursos, competencias, conocimientos y habilidades que permiten a una organización desenvolverse eficazmente en mercados globales. Estas capacidades no se limitan a lo tangible o financiero, sino que incluyen elementos estratégicos como la capacidad logística, comercial, tecnológica, de innovación, de aprendizaje organizacional y de adaptación dinámica al entorno cambiante.

Diversos autores han enfatizado que estas capacidades son determinantes para superar las barreras culturales, legales y operativas asociadas a la expansión internacional (Otalora, Joya, & Rojas, 2023). Así, el enfoque basado en recursos y capacidades sostiene que una empresa logra ventaja competitiva internacional en la medida en que desarrolla capacidades valiosas, escasas y difíciles de imitar (Dávila & Ospina, 2006; Restrepo Morales, 2015). Además, se ha señalado la importancia de las capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de reconfigurar y transformar los recursos internos en función de los desafíos del entorno global (García & Kolbe, 2016; Pineda & Rojas, 2015). En este sentido, la capacidad de internacionalización no es un atributo estático, sino una construcción evolutiva que integra conocimiento acumulado, redes estratégicas, innovación organizacional y preparación estructural.

4.1 Tecnología

En el marco de la internacionalización empresarial, la tecnología constituye un eje estratégico clave que incide directamente en la competitividad global de las organizaciones.

La capacidad de las empresas para adquirir, adaptar, desarrollar y aplicar tecnología avanzada en sus procesos productivos y comerciales se ha convertido en un factor diferenciador determinante en la inserción y permanencia en los mercados internacionales. Este apartado tiene como objetivo analizar el papel de las capacidades tecnológicas dentro del proceso de internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se aborda cómo la tecnología incide en la eficiencia operativa, la calidad del producto, la capacidad de innovación y la adaptación a los requerimientos técnicos de los mercados destino.

Diversos estudios han demostrado que el dominio tecnológico no solo permite optimizar los procesos internos, sino también superar barreras de entrada en el comercio exterior, mejorar la imagen corporativa y cumplir con los estándares internacionales exigidos. En este sentido, la tecnología se convierte en un recurso estratégico que fortalece el desempeño exportador y amplía las posibilidades de expansión de las pequeñas y medianas empresas en entornos globalizados.

Las capacidades tecnológicas representan la habilidad de las empresas para reconocer, incorporar, aplicar, perfeccionar y desarrollar tecnologías, así como para aprovechar tanto el conocimiento innovador como el ya existente en la creación de nuevos productos y en la optimización de bienes y procesos. (Hernández Chavarria, 2017)

En la actualidad, la tecnología ha transformado significativamente nuestra forma de vida, y las empresas han sabido incorporar estas innovaciones como herramientas clave para su crecimiento. Como señala (Botello, 2014), retomando a Chetty y Hamilton (1993), el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas en las organizaciones mejora su competitividad en el ámbito internacional. Estas capacidades inciden positivamente en las áreas de organización, producción y comercialización, permitiendo a las empresas ofrecer productos o servicios con mayores estándares de calidad y posicionarse mejor en los mercados globales (Alonso y Donoso, 2000). Asimismo, estas estrategias refuerzan la

confianza de los consumidores, al garantizar calidad, facilitar la entrada a nuevos mercados y superar barreras propias del comercio exterior.

Por otro lado, de acuerdo con (Zazo, Del Canto, & Benito, 2000) la tecnología representa un componente esencial para la competitividad empresarial, especialmente en el contexto de los mercados internacionales, los cuales se distinguen por ser más exigentes y competitivos en comparación con los mercados nacionales.

De acuerdo con un estudio realizado por (Zazo, Del Canto, & Benito, 2000) muchos de los participantes consideran que la reputación e imagen y el potencial humano, factores intangibles por inercia, no son considerados como uno de los factores principales determinantes, aunque si alcanzan un resultado considerable en su análisis. El estudio "Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española", realizado por José Ignacio Galán Zazo, Jesús Galende del Canto, y Javier González Benito, y publicado en 2000, se enfoca en entender los factores que influyen en la internacionalización de las empresas de Castilla y León. Utilizando un marco conceptual basado en el paradigma ecléctico de Dunning, que incluye la teoría de la internalización y la importancia de los activos específicos, el estudio analiza cómo estos factores afectan la internacionalización.

La muestra se compuso de 34 empresas regionales que habían comenzado su proceso de internacionalización. Utilizando un análisis de jerarquía y otras técnicas estadísticas, el estudio buscó validar hipótesis relacionadas con los activos específicos de la empresa, los factores de internalización y de localización.

Los resultados revelaron que la innovación tecnológica, los apoyos financieros y el conocimiento del mercado internacional son cruciales para la internacionalización. Además, se destacó la importancia de la capacidad de las empresas para adaptar sus productos a mercados externos y seguir políticas de calidad en sus procesos productivos.

El incremento en el volumen de exportaciones de una empresa está determinado, en parte, por su capacidad tecnológica (Chetty & Hamilton, 1993), así como por su habilidad para ajustarse a las preferencias y demandas de los consumidores internacionales. Factores como la tecnología aplicada en los procesos de producción, la adaptación de los productos y su calidad inciden directamente en la intensidad exportadora, al grado de que las empresas que participan en el comercio exterior realizan el doble de actividades relacionadas con el diseño de productos en comparación con aquellas que no exportan (Monreal, 2009). En este contexto, la transferencia de tecnología se convierte en un elemento clave dentro del proceso de internacionalización, ya que permite aumentar la producción, optimizar los recursos disponibles y mejorar las técnicas de manufactura y control de calidad.

Se argumenta que el ritmo de expansión y la rapidez con la que las nuevas empresas prosperan difieren en función de las circunstancias iniciales de la firma, la competencia empresarial de la gerencia y el nivel de empeño que la empresa invierte en el desarrollo tecnológico. (Park & Z, 2004)

Citando a (Villa, 2019) el éxito de las empresas multinacionales se atribuye en gran medida a sus competencias tecnológicas y de producción. El aumento de la producción está estrechamente relacionado con la transferencia tecnológica, la adopción de métodos de fabricación más eficientes e innovadores, y el uso de herramientas sofisticadas para controlar la producción (Cassano, et al., 2013).

La investigación realizada por Bagheri y su equipo (2019) en 116 pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido indica que los líderes empresariales pueden potenciar el rendimiento a nivel internacional al integrar la internacionalización interna y externa con iniciativas de innovación tecnológica en sus estrategias. Aunque la innovación tecnológica puede conferir ventajas competitivas en el proceso de internacionalización empresarial, es

crucial tener en consideración que también conlleva riesgos, especialmente dada la significativa inversión requerida en investigación y desarrollo (I+D). (Pérez-Morón, 2020)

El estudio titulado "La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión" fue realizado por Gladys Mireya Valero Córdoba, Manuel Rodenes y Gladys Elena Rueda en 2016. Publicado en la Revista Le Bret, este artículo aborda el tema de la internacionalización desde la perspectiva de empresas exportadoras en Bucaramanga y su Área Metropolitana, Colombia.

El objetivo principal del estudio fue identificar los aspectos fundamentales que influyen en la competitividad y el capital tecnológico durante el proceso de internacionalización de estas empresas. El enfoque del estudio es teórico, haciendo uso de una revisión exhaustiva de literatura existente para fundamentar sus hallazgos.

La metodología adoptada consistió en una revisión teórica de diversas fuentes, incluyendo revistas especializadas, reportes técnicos, y tesis doctorales, entre otros, organizando y analizando los documentos para identificar los más relevantes y establecer una base sólida para el análisis y comparación.

Los resultados revelaron que la competitividad y el capital tecnológico juegan roles cruciales en la internacionalización de las empresas exportadoras. Además, el estudio proporciona una fuente valiosa de consulta para la toma de decisiones en la internacionalización empresarial de la región, ofreciendo un aporte significativo tanto académico como empresarial.

El estudio titulado "Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas", fue realizado por Héctor Alberto Botello de la Universidad Industrial de Santander, Colombia, y publicado en la revista Apuntes en julio/diciembre de 2014. El objetivo del estudio fue explorar cuantitativamente las condiciones y los

determinantes que han permitido la expansión internacional de las empresas industriales latinoamericanas en el año 2010.

La metodología empleada en la investigación fue un modelo logit aplicado a una muestra considerable de 196,000 empresas, lo que permitió evaluar la influencia de activos específicos como la tenencia de tecnologías de la información y las características sectoriales, como la ciudad de localización y la rama de actividad económica, sobre los resultados exportadores de las empresas.

Los resultados del estudio mostraron que los activos específicos y las características sectoriales son factores determinantes significativos que influyen en la capacidad exportadora de las empresas. Estos hallazgos subrayan la importancia de los recursos tecnológicos y la ubicación estratégica dentro de la dinámica de internacionalización de las empresas industriales en América Latina.

4.2 Producción

La capacidad de producción representa un componente esencial en el proceso de internacionalización, al influir directamente en la habilidad de las empresas para satisfacer la demanda de los mercados internacionales con eficiencia, calidad y oportunidad. En el contexto del sector de fabricación de prendas de vestir, la estructura y eficiencia de los procesos productivos constituyen un factor crítico para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Este apartado tiene como objetivo analizar cómo la eficiencia productiva, la estructura operativa y el uso adecuado de los recursos inciden en el desempeño exportador de las empresas textiles de Nuevo León. Se considera especialmente la capacidad instalada, el aprovechamiento de economías de escala, y la flexibilidad para adaptarse a los requerimientos técnicos y logísticos del comercio internacional.

La literatura especializada ha señalado que una producción eficiente no solo permite reducir costos unitarios, sino también cumplir con los estándares de calidad y los plazos exigidos por los mercados internacionales, aspectos indispensables para lograr la permanencia y el crecimiento en el exterior. Por ello, comprender la relación entre producción e internacionalización es clave para fortalecer las estrategias de expansión de las empresas del sector textil.

Citando a (Villa, 2019) Según Canals (1994), una de las razones que lleva a las empresas a buscar la internacionalización es establecer estructuras productivas y de distribución más eficientes, lo cual resulta en menores costos de producción. Además, el deseo de lograr economías de escala y alcance, así como acceder a tecnología, nuevos diseños y procesos de producción beneficiosos, suele ser otro motivo para internacionalizarse (Vermeulen y Barkema, 200; Bonilla, 2007; Suárez, 2002; Puerto, 2010). En el caso de grandes empresas, esto les brinda nuevas oportunidades para abrir mercados basadas en su capacidad productiva. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas aprovechan las ventajas competitivas en términos de diferenciación e innovación.

El enfoque explicativo del proceso de internacionalización propuesto por Vernon es conocido como el modelo de ciclo de vida del producto (CVP), que ofrece una perspectiva progresiva sobre cómo las empresas se expanden internacionalmente. Según lo interpretado por (Larrinaga, 2006), este modelo integra las teorías de ventajas comparativas del comercio internacional y las decisiones de inversión corporativa, enlazándolas con la noción económica de que los factores de producción son esenciales para la internacionalización de las empresas. (Vernon, 1992) argumenta que la competitividad internacional de las industrias varía con el tiempo y describe un ciclo que comienza con una fase de innovación y pasa por cuatro etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación. Inicialmente, el producto es introducido en el mercado local, explotando las ventajas de la innovación que responde a la demanda interna, impulsada por

el poder adquisitivo o por patrones de consumo que cambian debido a avances tecnológicos.

Durante la fase de crecimiento, el producto se vuelve común en el mercado de origen y se ajusta tecnológicamente según las preferencias de los consumidores, lo que requiere proximidad entre la producción y los consumidores. En este punto, el producto comienza a exportarse y, si las circunstancias son favorables, partes de la producción pueden moverse al extranjero. Con el fin de la etapa de crecimiento, las ventajas iniciales de la innovación se disipan y la competencia se enfoca en el precio y la calidad.

A medida que el producto madura, la ventaja del primer productor se desvanece, intensificándose la competencia y la demanda. Las empresas luchan por la diferenciación y la reducción de costos, lo que a menudo conduce a un aumento en las exportaciones a países en desarrollo y, en algunos casos, al traslado de la fabricación a naciones con mano de obra más económica. Finalmente, en la etapa de declive, el producto pierde su atractivo en el mercado de origen y en los países desarrollados. La producción y las ventas se dirigen hacia los países en desarrollo, y la competencia internacional se juega en términos de costos. La escasa demanda que persiste en el país originario se satisface mediante importaciones desde los países en desarrollo donde la producción se ha concentrado en esta última fase del ciclo.

La capacidad de producir con costos unitarios reducidos posibilita a las empresas la oferta de productos a precios atractivos en mercados internacionales. No obstante citando a (Botello, 2014) de acuerdo con Aaby y Slater (1989) y Zou y Stan (1998) sostienen que esta ventaja puede ser secundaria si la estrategia de internacionalización de la empresa se centra en competir en calidad más que en precio.

El artículo titulado "Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: una revisión sistemática de literatura" fue realizado por

(Otalora, Joya, & Rojas, 2023) en la Revista CEA. El estudio se centró en identificar las capacidades logísticas necesarias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), con el objetivo de fortalecer su capacidad competitiva.

La metodología utilizada fue una revisión sistemática de literatura que analizó investigaciones científicas entre los años 2011 y 2021, utilizando bases de datos como Scielo, Dialnet, Redalyc, Google Académico, Web of Science y Scopus. Los autores se centraron en factores clave como aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, infraestructura, optimización de costes, tecnología e innovación, adaptación al cambio y gestión del riesgo.

Los resultados destacaron que las capacidades logísticas son cruciales para que las PYMEs alcancen objetivos como la expansión comercial. Se concluyó que la actualización constante de estas capacidades contribuye significativamente a la adopción y diseño de estrategias corporativas para aumentar la participación en los mercados externos, generando ventajas competitivas para la internacionalización de las PYMEs.

Según Villa (2019), el éxito de las empresas multinacionales se debe en gran parte a sus capacidades tecnológicas y productivas. El crecimiento en la producción está vinculado con la transferencia de tecnología, la implementación de métodos de fabricación más eficientes e innovadores, y la utilización de herramientas avanzadas para gestionar y optimizar los procesos productivos (Cassano et al., 2013).

4.3 Financiamiento

El financiamiento es uno de los pilares fundamentales para la implementación de estrategias de internacionalización, especialmente en las pequeñas y medianas empresas que enfrentan mayores restricciones para acceder a recursos financieros. La disponibilidad

de capital y la capacidad para asumir riesgos determinan en gran medida la posibilidad de incursionar y mantenerse en mercados internacionales.

Este apartado tiene como objetivo examinar el papel del financiamiento en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se analizan aspectos como la necesidad de recursos para cubrir los costos iniciales del proceso exportador, la importancia de contar con acceso a créditos, y el impacto que tiene el tamaño de la empresa sobre su capacidad financiera.

Diversos estudios han señalado que el acceso a financiamiento adecuado permite a las empresas invertir en tecnología, adaptar productos a los estándares internacionales, cubrir trámites logísticos y responder de manera flexible a las exigencias del comercio exterior. En contraste, la falta de financiamiento ha sido identificada como una de las principales barreras que enfrentan las pymes para exportar.

Por tanto, comprender cómo influye el financiamiento en el desempeño internacional resulta clave para diseñar políticas públicas y estrategias empresariales que impulsen la competitividad del sector textil de Nuevo León en los mercados globales.

De acuerdo con (Canals J. , 1994) la empresa debe de contar con los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización. La capacidad de asumir riesgos en el ámbito internacional: inicialmente, el proceso de internacionalización de una empresa puede implicar una inversión significativa proveniente de los recursos financieros de la organización. En caso de fracaso, el impacto económico será relativamente menor para una empresa de gran tamaño en comparación con una empresa más pequeña. La influencia positiva del tamaño como factor determinante en la externalización de las actividades empresariales ha sido respaldada por evidencia empírica (Ortega, Mesa, & Sanchez, 2002) (Horta, 2015).

La forma en que una empresa opera en mercados extranjeros es un indicador clave de su nivel de internacionalización, lo cual puede involucrar la apertura de filiales de producción en el extranjero. Esta estrategia es frecuentemente empleada por las empresas conocidas como "Born-Again Global" debido a su sólida situación financiera, experiencia y trayectoria exitosa en el ámbito internacional. (Swoboda & Foscht, 2014)

(Hollenstein, 2005) indica que el impacto del tamaño de la empresa en el proceso de internacionalización es más evidente en el caso de las empresas de menor tamaño. Esto se debe a que las empresas pequeñas enfrentan restricciones tanto en términos físicos como financieros que pueden dificultar su capacidad para internacionalizarse (Andersson et al., 2004).

El estudio "PYMES Exportadoras. ¿Cuáles Son Las Variables Determinantes?" fue realizado por (Galan, Eduardo, Estefania, & Arive, 2014) en la revista Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. El objetivo del estudio fue identificar las variables clave que influyen en la capacidad exportadora de las PYMES en América Latina, enfocándose en aspectos como el acceso al financiamiento, la internacionalización de las empresas, el tamaño empresarial y la certificación de calidad internacional.

La metodología utilizada fue un análisis descriptivo basado en datos de la encuesta Enterprise Surveys (2010) del Banco Mundial. La muestra incluyó PYMES de varios países latinoamericanos, analizando la relación entre su estado exportador y variables como acceso al financiamiento, tamaño empresarial y certificación de calidad.

Los resultados indicaron que hay una significativa cantidad de PYMES que no acceden a financiamiento bancario y que las asociaciones entre ser exportador y las variables estudiadas no son igualmente significativas en todos los países. Esto destaca la importancia de políticas públicas específicas que consideren las particularidades de cada país para mejorar la capacidad exportadora de las PYMES. El estudio concluye la necesidad de

fomentar la internacionalización y la participación en las exportaciones de las PYMES, destacando la disparidad entre los países y la necesidad de políticas ajustadas a cada contexto nacional.

En 2012, Sabrina Tabares Arroyave, de la Universidad de Medellín (Colombia), realizó un estudio titulado Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las PYMES, cuyo objetivo fue analizar las principales teorías y estrategias utilizadas por pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Europa y Colombia para incursionar en mercados internacionales. La investigación se llevó a cabo mediante una revisión de literatura sobre casos europeos y colombianos, centrándose en teorías como el modelo de Uppsala, el enfoque económico y el fenómeno de las born global.

La metodología consistió en una revisión documental exhaustiva y en el análisis comparativo de estudios realizados en ambos contextos geográficos. En los estudios europeos se destacó que el modelo de Uppsala sigue siendo el más utilizado por las PYMES debido a su enfoque gradual hacia los mercados internacionales. Por otro lado, se identificó que las empresas colombianas aún enfrentan desafíos significativos para lograr una internacionalización sostenible, debido a limitaciones de acceso a recursos, estándares internacionales y conocimiento del mercado exterior.

Los resultados subrayan la importancia de la gestión del conocimiento y la capacidad del liderazgo empresarial para enfrentar un entorno dinámico. En Colombia, las PYMES deben adoptar enfoques estratégicos más flexibles y aprovechar las redes y alianzas internacionales para superar las limitaciones del mercado local. Además, el estudio sugiere que una internacionalización exitosa requiere cambios organizacionales profundos, incluyendo mayor inversión en investigación, desarrollo y renovación tecnológica. (Tabares, Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES, 2012)

En 2015, Wilson Araque Jaramillo y Andrés Jorge Argüello Salazar, de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, llevaron a cabo un estudio titulado Caracterización del proceso de internacionalización de las PyME ecuatorianas. El objetivo fue analizar las características internas y externas que influyen en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PyME) en Ecuador. Para ello, utilizaron información del Censo Nacional Económico (INEC, 2010) y datos recopilados por el Observatorio de la PyME, complementados con entrevistas a actores clave del sector público, privado y académico.

El estudio empleó una metodología descriptiva, centrada en la revisión de variables internas como la organización empresarial, innovación y recursos financieros, así como en factores externos como las políticas públicas, infraestructura y acceso a mercados internacionales. Los resultados muestran que, aunque las PyME ecuatorianas han iniciado procesos de exportación, su participación en mercados internacionales sigue siendo limitada, con un 2.6% de las pequeñas empresas y un 5.1% de las medianas orientadas al comercio exterior.

El análisis revela que la internacionalización de las PyME depende en gran medida de la capacitación, innovación, alianzas estratégicas y apoyo gubernamental. Además, las principales barreras identificadas son las dificultades en el acceso a financiamiento, cumplimiento de normativas internacionales y falta de información comercial. El estudio sugiere la necesidad de fortalecer la colaboración entre el sector público y privado, así como de fomentar la asociatividad entre empresas para mejorar la competitividad en mercados internacionales. (Jaramillo & Salazar, 2015)

4.4 Capital humano

El capital humano representa uno de los activos más valiosos en el proceso de internacionalización empresarial, ya que el conocimiento, las habilidades y las competencias del personal determinan en gran medida la capacidad de una organización para competir en mercados globales. En particular, la preparación técnica, el dominio de

idiomas, la experiencia internacional y la adaptabilidad cultural son elementos clave que permiten a las empresas enfrentar los retos del entorno externo.

Este apartado tiene como propósito analizar la influencia del capital humano en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se abordará el papel del personal operativo, administrativo y directivo en la adopción de prácticas orientadas al comercio exterior, así como la importancia de la capacitación continua y la gestión estratégica del talento.

La literatura ha demostrado que contar con personal calificado no solo incrementa la eficiencia organizacional, sino que también facilita la identificación de oportunidades internacionales, la negociación con socios extranjeros y la adaptación a regulaciones y culturas distintas. En este sentido, el capital humano actúa como un facilitador fundamental de la competitividad internacional, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como el textil.

El análisis de esta dimensión permitirá comprender cómo las empresas locales desarrollan o limitan sus capacidades exportadoras a partir del perfil y preparación de su personal, y qué medidas pueden implementarse para potenciar su desempeño en el ámbito internacional.

Con la información de (Botello, 2014) Se puede considerar como un individuo que posee conocimientos, habilidades, talento y experiencia, los cuales son utilizados para agregar valor a la empresa (Fletcher, 2004; Dimov y Shepherd, 2005). Este individuo cuenta con la formación, conocimiento, información, experiencia y habilidades necesarias para mantener una ventaja competitiva a largo plazo (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2007). Se ha observado que a medida que aumenta el nivel de formación y competencias en el área, aumenta la probabilidad de éxito en el proceso de internacionalización (Montoya Corrales, 2011; López, 2006; Becker, 1975; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994, y Edvinsson & Sullivan, 1996).

Según Aaby y Slater (1989) y Leonidou et al. (2002), hay tres razones principales que explican esta relación: 1. La disponibilidad de mayores recursos: las empresas más grandes, con más capital humano y físico, pueden manejar más fácilmente las diversas etapas de la internacionalización.

De acuerdo con (León, 2008) un incremento en la dotación de capital humano puede mejorar significativamente la productividad individual, lo cual, a su vez, realza la competitividad de las empresas. Según Edvinsson y Sullivan (1996) y Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994), las organizaciones que cuentan con personas con un alto nivel de capital humano suelen exhibir un nivel más avanzado de internacionalización.

Esto se debe a que estos individuos poseen habilidades superiores en diversas áreas críticas: (a) comprensión y análisis de información relacionada con mercados internacionales, (b) identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio en el extranjero, (c) manejo de riesgos asociados con mercados foráneos, que suelen ser más complejos que los locales, (d) superación de barreras culturales y lingüísticas, (e) creación y mantenimiento de redes de contactos sociales y comerciales a nivel internacional, y (f) uso y fomento de tecnologías avanzadas para la producción y el marketing internacional, así como el impulso de innovaciones tecnológicas necesarias.

La investigación de Hoyos-Villa (2019) analiza los factores que impulsan la internacionalización de las pymes industriales en Caldas, Quindío y Risaralda. El estudio, de tipo exploratorio y descriptivo, se basa en un estudio de caso múltiple. Se seleccionaron pymes exportadoras y se evaluó su capacidad de adaptación de productos y sus políticas de calidad.

Los hallazgos sugieren que:

1. Las pymes no cuentan con planes para la gestión de conflictos internacionales.

2. Han adaptado productos innovadores y buscan conocer a sus competidores extranjeros.
3. Enfrentan dificultades en la negociación internacional y en la contratación de personal calificado.
4. A pesar de estos desafíos, han logrado ingresar a mercados internacionales.

El artículo titulado "La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico" fue realizado por José López Rodríguez en 2006, bajo el auspicio de la Universidad del País Vasco. El objetivo del estudio fue investigar cómo diferentes formas de capital humano, tanto genérico como específico, influyen en la decisión de las empresas de entrar en mercados internacionales y en la intensidad de sus actividades en dichos mercados.

La metodología utilizada incluyó modelos de regresión logit y tobit para analizar los datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, centrando la muestra en empresas manufactureras españolas del año 2002. Se distinguió entre capital humano genérico, adquirido a través de la educación formal, y capital humano específico, obtenido mediante la experiencia y formación dentro de la empresa.

Los resultados mostraron que tanto la formación genérica como la específica tienen un impacto positivo y significativo en la internacionalización de las empresas, afectando tanto la decisión de entrar en mercados internacionales como la intensidad de las ventas en esos mercados. Esto subraya la importancia del capital humano como recurso estratégico para las empresas que buscan expandirse internacionalmente. (Rodríguez J. L., 2006)

El estudio "Capital Humano e Internacionalización Empresarial" fue realizado por Juan León Mendoza y publicado en 2010 en Lima, Perú, bajo el auspicio del Consorcio de Investigación Económica y Social y la Universidad Mayor de San Marcos. El objetivo del estudio era determinar la influencia del capital humano en la internacionalización comercial de las

empresas peruanas del sector de confecciones, conceptualizando la internacionalización como la propensión a exportar y la intensidad exportadora.

La metodología empleada incluyó el uso de modelos probit y el método de Heckman por máxima verosimilitud, analizando datos recopilados de una muestra de 210 empresas de confecciones ubicadas en Lima Metropolitana. Los resultados indicaron que tanto el capital humano genérico como específico de las personas que dirigen las empresas, así como el capital humano específico de los trabajadores, tienen una influencia significativa en la propensión a exportar. En cuanto a la intensidad exportadora, esta estaba condicionada por el capital humano tanto genérico como específico de los líderes de las empresas. La investigación concluyó que el capital humano es una variable clave en la internacionalización de las empresas del sector estudiado, destacando la importancia del desarrollo de políticas que fomenten la formación de capital humano en el contexto empresarial peruano. (León J. , 2010)

En 2024, Carlos Sandoval-Álvarez y Juan Daniel Brenes Araya, investigadores de la Universidad de Costa Rica, realizaron un estudio titulado Capital humano y grado de internacionalización: Un estudio empírico sobre empresas costarricenses. El objetivo del trabajo fue analizar cómo la orientación y la experiencia internacional de los gerentes, así como su percepción del riesgo de exportación, influyen en el grado de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PyME) costarricenses.

La investigación utilizó una muestra de 132 gerentes de PyME y aplicó un modelo de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis planteadas. Los datos fueron recolectados mediante encuestas en línea enviadas entre agosto y noviembre de 2019, seleccionando únicamente empresas exportadoras cuyos gerentes fueran responsables directos de las decisiones estratégicas.

Los resultados indican que, aunque la experiencia internacional tiene un efecto indirecto en la internacionalización, la percepción del riesgo exportador emerge como un factor clave que explica la variación en el desempeño internacional de las empresas. Además, la orientación internacional del gerente disminuye la percepción de riesgo, pero no se encontró evidencia de una relación directa entre dicha orientación y el grado de internacionalización. El estudio resalta la importancia del capital humano en la internacionalización de las PyME y sugiere que la percepción de riesgo es más relevante que la experiencia internacional en la toma de decisiones estratégicas para exportar.

Este trabajo aporta valiosos hallazgos para entender cómo las características de los gerentes pueden influir en la internacionalización, enfatizando la necesidad de programas que reduzcan la percepción de riesgo entre los tomadores de decisiones para facilitar la expansión internacional. (Alvarez & Araya, 2024)

Capítulo V: Gerencia

La gerencia, entendida como el conjunto de decisiones estratégicas adoptadas por los líderes de una organización, es uno de los factores más influyentes en el proceso de internacionalización empresarial. Diversos estudios han demostrado que la visión, experiencia, formación y capacidades del equipo directivo inciden directamente en la manera en que una empresa identifica oportunidades en mercados internacionales, evalúa riesgos y diseña estrategias de expansión.

Este capítulo tiene como propósito examinar la influencia de la gerencia en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se abordarán tres dimensiones fundamentales: la relevancia del liderazgo gerencial, la experiencia previa en contextos internacionales y el nivel de formación educativa de los tomadores de decisiones.

A través de este análisis se busca establecer cómo las competencias individuales y colectivas de los líderes empresariales moldean el comportamiento organizacional frente al comercio exterior. Asimismo, se pondrá en evidencia el papel estratégico que desempeña la alta dirección al definir la orientación internacional de la empresa, facilitando o limitando su inserción en los mercados globales.

5.1 Relevancia

La gerencia desempeña un papel central en el proceso de internacionalización, ya que a través de sus decisiones estratégicas y operativas se define el rumbo que seguirá la organización en su incursión en los mercados internacionales. La visión, actitud, conocimiento y compromiso del equipo directivo son elementos fundamentales que pueden facilitar o, en su caso, limitar la capacidad de una empresa para competir a nivel global.

Este apartado tiene como finalidad analizar la relevancia de la gerencia como factor determinante en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se estudiará cómo la orientación internacional, la disposición al cambio, y la habilidad para liderar procesos de expansión influyen en el desempeño exportador de las organizaciones.

Diversos estudios han resaltado que la alta dirección actúa como agente impulsor de la internacionalización, al establecer objetivos claros, asignar recursos estratégicos y fomentar una cultura organizacional abierta al entorno global. En este sentido, la gerencia no solo tiene un rol administrativo, sino también una función decisiva en la configuración del perfil internacional de la empresa.

Este análisis permitirá valorar la importancia que tiene el liderazgo gerencial en la toma de decisiones orientadas al exterior y su impacto en el éxito de las estrategias de internacionalización implementadas por las empresas textiles de la región.

De acuerdo con (Escolano, 2003) la gestión juega un rol crucial en todas las facetas del proceso de internacionalización de una empresa. Una disposición positiva de la alta dirección hacia el comercio global influye significativamente en la decisión de exportar, resultando en una inclinación más pronunciada hacia la actividad exportadora.

De acuerdo con (Larrinaga, 2006) Investigaciones anteriores han remarcado la gran importancia del papel del gerente general, dueño, o tomador de decisiones en la internacionalización de las empresas. McDougall, Shane y Oviatt (1994) sostienen que la internacionalización de una empresa se facilita mediante la presencia de un equipo ejecutivo con experiencia previa en el ámbito internacional y una actitud proactiva para desarrollar e implementar nuevas estrategias de recursos que permitan expandir la empresa más allá de las fronteras nacionales.

Señalan que un factor asociado a la aceleración del progreso de la internacionalización de una empresa es la transmisión por parte de los directivos de una “visión global de la estrategia”.

Citando a (Tabares, Internacionalización de la PYME Latinoamericana, 2012) acorde con Hambrick y Mason (1984), las organizaciones son el reflejo de los gerentes, ya que estos juegan un rol fundamental en los resultados organizacionales. Según la teoría de los altos mandos desarrollada por estos autores, conocida en literatura anglosajona como “Upper echelons theory”, la efectividad y la estrategia de los resultados organizacionales son consideradas como el reflejo de los valores y las bases cognitivas de los gestores de la organización.

Citando a (Villa, 2019) Según diversos estudios realizados por Wiedersheim-Paul et al. (1978), Holzmüller y Kasper (1991), Canals (1994), Leonidou y Katsikeas (1996), y Philp (1998), se ha establecido que las características de los ejecutivos tienen un impacto significativo en la conducta exportadora de una empresa. Esto es respaldado por Wally y Baum (1994), quienes sostienen que las distintas características de los funcionarios encargados de tomar decisiones influyen en las decisiones adoptadas, asegurando que las características individuales de las personas son las que más afectan y condicionan el desempeño exportador de la empresa.

El estudio "Internacionalización empresarial: características gerenciales y métodos aplicados, una revisión analítica" fue realizado por Edith Anzo Múnera y Sabrina Tabares Arroyave de la Universidad de Medellín, Juan Gabriel Vanegas y Jorge Aníbal Restrepo Morales del Tecnológico de Antioquia I.U., y Sergio Botero Botero de la Universidad Nacional sede Medellín. Fue publicado en el Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volumen 10, Número 1, en 2015.

El objetivo del estudio es analizar el papel del gerente en los procesos de internacionalización empresarial, evaluando cómo sus características influyen en la expansión de las empresas hacia mercados globales. Asimismo, se revisan los métodos utilizados en la investigación sobre este tema, con el fin de comprender mejor las dinámicas que favorecen o limitan la incursión en mercados internacionales.

Para alcanzar este propósito, los investigadores llevaron a cabo una revisión de literatura académica sobre la relación entre las competencias gerenciales y la internacionalización de empresas. Aunque el estudio no se centra en un país en particular, toma en cuenta investigaciones sobre empresas de diversos sectores. La muestra analizada consiste en artículos indexados en Scopus, con un énfasis en publicaciones desde 1990 en adelante. Se seleccionaron artículos científicos, documentos de trabajo y estudios aplicados con metodologías empíricas, analizando variables como la percepción de incertidumbre, la propensión al riesgo y el entorno empresarial.

Entre los principales hallazgos, se destaca que las características del gerente, como la experiencia internacional, la formación académica y la capacidad de formar redes, tienen un impacto directo en la internacionalización. En particular, se encontró que los gerentes con experiencia previa en el extranjero tienen mayores probabilidades de liderar procesos exitosos de expansión internacional. Además, factores organizacionales, como el acceso a capital y las redes de contacto, también juegan un papel clave en este proceso.

En cuanto a los métodos utilizados en la investigación, se identificó una combinación de estudios cualitativos y empíricos que analizan tanto las competencias gerenciales como el desempeño de las empresas en mercados internacionales. Finalmente, el estudio concluye que el liderazgo gerencial es un factor determinante en la internacionalización empresarial y que su éxito depende de un equilibrio entre habilidades personales y condiciones organizacionales. (Munera, Arroyave, Vanegas, Morales, & Botero, 2015)

El estudio "Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas" fue realizado por J. Irene Jiménez Martínez, doctorante en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Fue publicado en la revista Análisis Económico, volumen XXII, número 49, en el primer cuatrimestre de 2007, por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, en México.

El objetivo del estudio es analizar los factores clave que influyen en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) manufactureras mexicanas y evaluar el impacto que han tenido los tratados comerciales en este proceso. Además, busca conocer la percepción de los directivos sobre la participación de las agencias gubernamentales en la preparación y fomento de Pymes exportadoras.

La investigación se llevó a cabo en la región centro-norte de México y tomó como muestra a Pymes manufactureras con actividad exportadora. Para la selección de las empresas se utilizó información del Banco Nacional de Comercio Exterior de México y los Censos Económicos 2004 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

En cuanto a la metodología, se utilizó un estudio de casos con un enfoque cualitativo, mediante entrevistas a directores o gerentes generales de las empresas seleccionadas. Se establecieron cinco temas principales de análisis: características internas de la empresa, competitividad, participación de la alta gerencia, colaboración gubernamental y tratados comerciales.

Los resultados del estudio indican que la internacionalización de las Pymes está influida por diversos factores. En primer lugar, las características del mercado y el acceso a proveedores y mano de obra calificada tienen un impacto significativo en la expansión internacional. En segundo lugar, la competitividad se ve favorecida por la adaptación del producto y la calidad del servicio al cliente, aunque no hay consenso sobre la importancia del precio y el reconocimiento de marca. En tercer lugar, la percepción de los empresarios sobre la

colaboración gubernamental es baja, ya que consideran que los programas de apoyo no han sido difundidos adecuadamente ni han beneficiado directamente a las empresas en su proceso exportador. Finalmente, se destaca que los tratados comerciales, en especial el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), han sido determinantes para el crecimiento exportador de las Pymes, aunque falta mayor promoción de acuerdos comerciales con otros países fuera de Estados Unidos.

El estudio concluye que el éxito en la internacionalización de las Pymes depende de una combinación de factores internos y externos. La participación de la alta gerencia, el acceso a mercados internacionales y el aprovechamiento de los tratados comerciales son clave para la expansión empresarial. Sin embargo, es necesario fortalecer la difusión y aplicación de políticas públicas que impulsen el desarrollo exportador de las Pymes mexicanas. (Martínez, 2007)

5.2 Experiencia

La experiencia internacional del equipo directivo constituye un activo estratégico en el proceso de internacionalización empresarial. Este tipo de experiencia permite a los gerentes desarrollar una comprensión más profunda de los mercados globales, identificar oportunidades en entornos diversos, y tomar decisiones con mayor seguridad y conocimiento del contexto internacional.

El presente apartado tiene como propósito analizar cómo la experiencia internacional de los directivos influye en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se considera que la exposición previa a mercados extranjeros ya sea mediante estudios, trabajo, participación en ferias internacionales o colaboraciones con empresas globales fortalece la capacidad de las organizaciones para enfrentar los desafíos del comercio exterior.

La literatura ha mostrado que los líderes con trayectoria internacional tienden a tener una mayor tolerancia al riesgo, mejores habilidades de negociación intercultural y una visión más amplia sobre las dinámicas del mercado global. Estas características se traducen en una mayor disposición a emprender procesos de exportación y a implementar estrategias orientadas al crecimiento internacional.

Este análisis permitirá comprender de qué manera la experiencia internacional de los tomadores de decisiones impacta en el grado de apertura, adaptación y éxito de las empresas textiles de Nuevo León en su inserción en mercados externos.

Citando a (Tabares, 2012) Escandón y Hurtado (2012) plantean que los gerentes que cuentan con experiencia previa en otras organizaciones donde han desarrollado proyectos de internacionalización tienden a tener resultados más efectivos.

(McDougall, Shane, & Oviatt, 1994) argumentan que la internacionalización empresarial se vuelve factible cuando se cuenta con una alta dirección que posee experiencia en el ámbito internacional y está dispuesta a explorar nuevas estrategias y recursos para traspasar fronteras.

(Park & Z, 2004) argumentan que el ritmo y la naturaleza del crecimiento, así como la rapidez con la que las empresas emergentes logran el éxito, dependen de una serie de factores: las circunstancias fundacionales de la empresa, la capacidad emprendedora de su liderazgo y el nivel de inversión en desarrollo tecnológico por parte de la empresa.

Por lo tanto, los empresarios de pymes deben comprender qué motivaciones y modelos pueden ser apropiados para sus empresas al ingresar a los mercados extranjeros, considerando que uno de los factores clave para el éxito en este proceso es la capacidad gerencial, que implica superar obstáculos como el desconocimiento de los mercados

extranjeros, la dificultad para acceder a recursos y la falta de preparación de los directivos en materia de internacionalización (J.F.B., Pareja, & M.A., 2012)

En su investigación, (León J. , 2006) explora la influencia de las características internas de las empresas en su propensión exportadora, utilizando modelos probabilísticos como método de análisis. Los resultados revelan que factores como el tamaño de la empresa, el nivel educativo alcanzado por su líder y la experiencia empresarial desempeñan un papel fundamental en la decisión de internacionalizarse.

(Escandon & Hurtado, 2014) mencionan que factores como la edad del empresario, su nivel educativo y su experiencia en el ámbito empresarial contribuyen a dotar al emprendedor de las habilidades y la disposición necesarias para abordar diversos riesgos (Andersson, Gabrielsson y Wictor, 2004).

La edad del tomador de decisiones se considera un aspecto relevante debido a que refleja la extensión de tiempo durante la cual ha acumulado una mayor experiencia en el mercado. Estos años de experiencia también promueven la formación de alianzas estratégicas, las cuales resultan sumamente beneficiosas al emprender el proceso de internacionalización.

(Sandoval, 2023) menciona que la relación entre la experiencia internacional de los gerentes y los logros de sus empresas en el ámbito internacional, que incluyen aspectos como eficacia en las exportaciones, intensidad exportadora, nivel de alcance internacional o la celeridad en la expansión internacional, cuenta con una robusta base de apoyo en la investigación empírica. Estudios de Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015), Kiss et al. (2018), Oura, Zilber y Lopes (2016), Qin et al. (2022), Sandoval-Álvarez (2022), Xu, Taute, Dishman y Guo (2015), y Toomsalu et al. (2019) han validado esta influencia. Jones y Casulli (2014) destacan que la experiencia internacional de los líderes empresariales puede considerarse uno de los precursores de la internacionalización de las empresas con más evidencia empírica a su favor.

Por otro lado (Munera, Arroyave, Vanegas, Morales, & Botero, 2015) mencionan que basándose en la teoría de los Altos Mandos, Magnusson y Boggs (2006) investigaron si las características demográficas de los gerentes influyen en su selección para puestos directivos en empresas que operan en contextos internacionales. Los hallazgos de su estudio indicaron que los individuos con experiencia previa en el ámbito internacional tienen una mayor probabilidad de ser seleccionados para estos roles gerenciales. Además, descubrieron que hay una correlación positiva entre el nivel de internacionalización de la empresa y la experiencia internacional acumulada por el gerente. La investigación tomó en cuenta otros atributos tales como la edad del candidato, la duración en cargos anteriores, experiencia previa en marketing y finanzas, nivel educativo y la experiencia internacional en puestos previos, considerando la cantidad de años, la diversidad de países y la distancia cultural.

El estudio "La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado" fue realizado por Sabrina Tabares, Edith Anzo y Lina María Estrada, investigadoras del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad de Medellín. Fue publicado en la revista Estudios Gerenciales, Volumen 30, en 2014, y financiado por la Universidad de Medellín y el Grupo de Investigación en Negocios y Relaciones Internacionales.

El objetivo del estudio es analizar la contribución de los programas de cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Medellín. Para ello, se evaluó cómo estos programas han influido en el proceso de expansión internacional de cuatro empresas que participaron en diferentes iniciativas de apoyo.

La investigación se llevó a cabo en Medellín, Colombia, y la muestra incluyó cuatro Pymes: Laboratorios Cero S.A. (sector cosmético), Solo Evas S.A.S. (sector calzado), Ushuaia Jeans

(sector textil) y Plastipol S.A. (sector industrial de plásticos). Estas empresas participaron en distintos programas de cooperación internacional, como el Programa Integral de Apoyo a las Pymes para el Acceso al Mercado de Estados Unidos, el programa Al-Invest IV de la Comisión Europea, el programa del Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI) de Holanda y el programa FINPYME ExportPlus.

En cuanto a la metodología, se empleó un estudio de caso múltiple con enfoque cualitativo, basado en el modelo Uppsala de internacionalización. Se realizaron entrevistas en profundidad, observaciones y análisis de datos financieros y administrativos de las empresas, triangulando la información con la literatura existente sobre el tema.

Los resultados muestran que los programas de cooperación internacional contribuyen principalmente a la etapa inicial de internacionalización de las empresas, facilitando el acceso a mercados extranjeros. Sin embargo, el éxito del proceso depende en gran medida del uso que las empresas hagan del conocimiento adquirido y de su capacidad para construir relaciones de confianza y redes comerciales. Se identificó que las empresas acceden primero a mercados cercanos con menor incertidumbre, y luego intentan expandirse hacia destinos más distantes y complejos. Además, aunque los programas de cooperación brindan recursos financieros y técnicos, no garantizan el éxito de la internacionalización, pues factores como la experiencia gerencial, el manejo de redes y la planificación estratégica interna resultan determinantes. (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014)

En su capítulo publicado en 2019 dentro del libro *International Business in a VUCA World*, Tommaso Vallone, Stefano Elia, Peder Greve, Lisa Longoni y Daniele Marinelli investigaron cómo la composición del equipo directivo Top Management Team (TMT) influye en la complejidad del proceso de internacionalización de las empresas.

El objetivo del estudio fue examinar el efecto de tres características del TMT sobre tres dimensiones crecientes de internacionalización: intensidad de mercados internacionales, intensidad de operaciones en el exterior y diversidad geográfica de países operados.

La investigación se realizó en el Reino Unido, utilizando una muestra de 116 empresas listadas durante un período de siete años, totalizando 812 observaciones firmes-año. Se recolectaron datos sobre perfil de directivos, operaciones internacionales, ventas y estructura operativa.

Desde el punto de vista metodológico, los autores aplicaron modelos estadísticos multivariantes y regresiones con variables explicativas relativas a proporciones de directivos extranjeros, experiencia internacional, nivel educativo promedio del equipo y diversidad funcional y etaria. Además, introdujeron variables de control como ingresos operativos, intensidad en investigación y desarrollo, y antigüedad promedio del TMT. Adicionalmente, realizaron pruebas para descartar multicolinealidad interna.

Los resultados muestran que aquellos equipos directivos con mayor proporción de directivos extranjeros o con experiencia internacional están significativamente asociados a una intensidad mayor en las operaciones internacionales, entendida como volumen de actividades operativas fuera del país de origen. Por su parte, los TMT con niveles educativos más altos y mayor diversidad funcional o etaria se asocian a una mayor diversidad geográfica en los países donde opera la empresa. (Vallone, Elia, Greve, Longoni, & Marinelli, 2019)

5.3 Formación educativa

El nivel de formación del equipo directivo es un factor clave en la formulación e implementación de estrategias de internacionalización. La educación formal provee a los gerentes de conocimientos técnicos, analíticos y estratégicos que son fundamentales para tomar decisiones informadas en contextos complejos y cambiantes como los mercados internacionales. Además, un mayor grado de escolaridad suele estar asociado con una

mentalidad más abierta, una mejor capacidad de adaptación y una actitud más favorable hacia la innovación y el cambio.

Este apartado tiene como finalidad analizar cómo el nivel de formación académica de los directivos influye en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se abordará el impacto de la educación universitaria, de posgrado y de especialización en la manera en que los líderes empresariales enfrentan los retos del comercio exterior.

Diversos estudios han señalado que los directivos con mayor formación suelen mostrar mayor propensión a adoptar estrategias proactivas, buscar nuevas oportunidades en el extranjero, y desarrollar alianzas internacionales. Asimismo, cuentan con mayores herramientas para interpretar tendencias del entorno global, entender marcos regulatorios complejos y liderar procesos de cambio organizacional.

Este análisis permitirá valorar la importancia de la formación académica como parte del capital gerencial necesario para impulsar el crecimiento internacional de las empresas textiles de la región.

De acuerdo con (Zazo, Del Canto, & Benito, 2000) Un propietario o gerente con una clara inclinación hacia lo internacional desempeña un papel fundamental en la decisión de emprender la exportación. Estos resultados concuerdan con la investigación previa que se ha centrado en analizar cuándo iniciar el proceso de internacionalización. Además, demuestran que este proceso se basa en activos intangibles o específicos acumulados por la empresa. La tecnología, la experiencia y la reputación son ejemplos de activos específicos reconocidos por la literatura, a los que se suma la vocación del empresario en el contexto de la proyección internacional.

Citando a (Tabares, 2012) Escandón y Hurtado (2012) plantean que los gerentes que poseen una formación educativa propia del área y quienes asumen una actitud proactiva frente al riesgo; tienden a presentar resultados más efectivos en dicho proceso.

En una investigación desarrollada por (M & E, 2007), los autores plantean que el desarrollo de un comportamiento basado en ventas por parte de los gerentes de las empresas genera consecuencias favorables en los procesos de exportación.

(Bilkey W. J., 1977) explican esta relación argumentando que es importante que los directivos posean habilidades para adquirir, transmitir y utilizar información sobre los mercados extranjeros al momento de exportar. Por lo tanto, los directivos deben ser capaces de procesar tanto la información del entorno como la información interna de la empresa para tomar decisiones adecuadas. El desempeño en esta tarea está relacionado con su nivel educativo y su formación específica.

(León J. , 2006) menciona que las empresas de mayor tamaño, dirigidas por individuos con educación universitaria y con amplia experiencia en el ámbito empresarial, muestran una mayor probabilidad de emprender actividades de exportación.

El estudio realizado por (Duarte, 1997) arroja resultados coincidentes al establecer que el nivel educativo de los trabajadores, adquirido a través de programas de capacitación interna ofrecidos por la empresa, tiene un impacto positivo en la capacidad de la empresa para ingresar al mercado internacional mediante actividades de exportación. Esta mejora en el nivel educativo del personal permite que la empresa desarrolle productos de mayor calidad, lo que a su vez favorece su habilidad para competir y penetrar en el mercado externo.

El estudio titulado "Internacionalización y Pymes: un análisis de las características gerenciales" fue realizado por Sabrina Tabares Arroyave, Edith Anzo Múnera y Juan Gabriel

Vanegas en el año 2016. El objetivo principal de la investigación fue identificar la relación entre las características de los gerentes y su impacto en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Medellín, Colombia. Para ello, se analizaron 72 gerentes de Pymes pertenecientes al Macrosector Manufacturas, seleccionadas a partir del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. La metodología incluyó encuestas telefónicas y el uso de modelos de ecuaciones estructurales para evaluar variables como la edad, permanencia, nivel educativo, experiencia internacional, dualidad, propiedad de la empresa y dominio de lenguas extranjeras. Los resultados mostraron que la permanencia, el nivel educativo y la experiencia internacional de los gerentes son las variables más relevantes para el éxito en la internacionalización de las Pymes. Además, se encontró que el dominio de un segundo idioma y la certificación del mismo también influyen positivamente en este proceso. Sin embargo, la edad y la dualidad no mostraron una relación significativa con la internacionalización. El estudio concluye que las empresas deberían priorizar la contratación de gerentes con experiencia internacional, formación académica relevante y habilidades lingüísticas para mejorar sus estrategias de internacionalización. (Tabares, Anzo, & Vanegas, 2016)

En un capítulo publicado en 2019 dentro del libro *International Business in a VUCA World*, Tommaso Vallone, Stefano Elia, Peder Greve, Lisa Longoni y Daniele Marinelli examinaron cómo las características del equipo directivo superior (TMT) influyen en la complejidad de la internacionalización empresarial. El estudio se realizó con una muestra de 116 empresas del Reino Unido, totalizando 498 observaciones a lo largo de siete años, y evaluó tres dimensiones de internacionalización: intensidad en mercados internacionales, intensidad operativa transnacional y diversidad geográfica relativa a países de operación.

Desde la perspectiva metodológica, se emplearon modelos multivariantes que relacionaron atributos del TMT como la proporción de directivos extranjeros o con experiencia internacional (orientación internacional), el nivel educativo promedio del equipo y su

diversidad funcional o etaria con los distintos niveles de internacionalización. Se incorporaron variables de control como ingresos operativos, inversión en investigación y desarrollo, antigüedad promedio del equipo y pruebas de multicolinealidad para garantizar la validez de los resultados.

Los hallazgos revelaron que las empresas cuyos equipos directivos cuentan con un alto porcentaje de miembros extranjeros o con experiencia internacional tienden a exhibir una mayor intensidad operativa internacional (es decir, volumen de operaciones en el extranjero). Por otro lado, aquellos TMT que poseen altos niveles educativos y diversidad dentro de sus miembros están asociados con una mayor amplitud geográfica, es decir, presencia en un mayor número de países. En resumen, estos resultados sugieren que un equipo directivo conformado por perfiles internacionales, bien educados y diversos contribuye eficazmente a gestionar y enfrentar la complejidad asociada con la expansión global. (Vallone, Elia, Greve, Longoni, & Marinelli, 2019)

Capítulo VI: Innovación

La innovación es un factor estratégico fundamental en el proceso de internacionalización, ya que permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos y globalizados. En el contexto del comercio internacional, innovar no solo implica generar nuevos productos o servicios, sino también adaptar procesos, modelos de negocio y estrategias de marketing a las demandas específicas de los mercados extranjeros.

Este capítulo tiene como finalidad analizar el papel que desempeña la innovación en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se explora cómo la capacidad innovadora, tanto a nivel organizacional como productivo, influye en la capacidad de estas empresas para ingresar y consolidarse en mercados internacionales.

Diversos estudios han demostrado que la innovación contribuye a mejorar la calidad, reducir costos, diversificar la oferta exportable y responder de manera ágil a las preferencias cambiantes de los consumidores globales. En este sentido, la innovación se convierte en un catalizador clave para fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) frente a los retos del comercio exterior.

A lo largo del capítulo se expondrán los enfoques teóricos más relevantes sobre la relación entre innovación e internacionalización, así como los hallazgos empíricos que sustentan su inclusión como una variable determinante en el modelo de investigación propuesto.

La innovación desempeña un papel crucial en la gestión y expansión internacional de las empresas, ya que impulsa cambios en el desarrollo de productos y procesos, lo que a su vez genera rentabilidad y eficiencia. Mediante el proceso de innovación, las empresas pueden abordar y resolver los desafíos que se presentan en el entorno empresarial, lo que les permite mantenerse competitivas en el mercado a largo plazo. (Escandon & Hurtado, 2014)

La innovación de los productos desempeña un papel fundamental en el desarrollo y posicionamiento de las empresas en los mercados internacionales. La demanda en estos mercados es exigente, por lo tanto, es crucial que los productos ofrezcan valor agregado y alta calidad. Esta característica evita que los productos entren en la fase de declive, como sugiere la teoría del ciclo de vida del producto. Sin embargo, lograrlo depende de las estrategias implementadas para prolongar la vida útil del producto y mantenerlo en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. (Mullet, 2014)

Citando a (Ordoñez) la innovación desempeña un papel fundamental en la transformación y el crecimiento de las empresas, ya que les permite aprovechar sus recursos y obtener ventajas tanto económicas como sociales. Al aprovechar las herramientas del mercado y optimizar sus procesos internos, las empresas pueden posicionarse estratégicamente en el mercado. El desarrollo de nuevos productos es especialmente influyente en este sentido. Todas las empresas que participan en procesos de innovación comparten características y principios que surgen de sus propios procesos internos (Bernal, 2017).

Ya desde hace más de dos décadas, la innovación e internacionalización se reconocen como actividades relacionadas y que sirven como fuente del crecimiento de las empresas (Castellani & Zanfei, 2007; Golovko & Valentini, 2011, Prasahntham, 2008; Vila & Kuster, 2007). De acuerdo con (Ruzzier, Hisrich, & Antonic, 2006) las empresas no pueden evitar tomar en cuenta los beneficios, y riesgos, derivados de estas dos fuentes de desarrollo, principalmente los relacionados con la innovación, ya que por medio de ella pueden incursionar y competir en los mercados internacionales.

La internacionalización se caracteriza como una forma de emprendimiento, según la definición de (Lu & Beamish, 2001). Este proceso implica asumir riesgos significativos e impulsar la innovación en la creación, integración y adaptación de nuevas ideas de negocio en estructuras y redes dentro de la economía global, tal como lo señalan (J.A & I., 2007). En otras palabras, la internacionalización se presenta como un acto emprendedor que requiere

valentía y originalidad para desarrollar y adaptar estrategias empresariales en el entorno globalizado.

Citando a (Villa, 2019) las pequeñas y medianas empresas aprovechan las ventajas competitivas en términos de diferenciación e innovación. El grado de innovación desempeña un papel importante en la orientación hacia la exportación y en el logro del éxito empresarial, como mencionan Bigliardi y Domio (2009) y Ahimbisibwe, Ntaji y Muhammed (2013). En los mercados altamente competitivos y exigentes de hoy en día, las pequeñas y medianas empresas deben ser innovadoras y creativas para satisfacer las necesidades de los consumidores con productos y servicios que cumplan con sus expectativas, como señala Ballesteros, Ballesteros y Jaramillo (2011). Por lo tanto, cuando las empresas deciden emprender procesos de internacionalización y buscan ser competitivas, es crucial considerar la opción de establecer alianzas con otras empresas o entidades, como centros de negocios, investigación y tecnología, universidades y entidades gubernamentales. Esta perspectiva permite aprender colectivamente, trabajar en alianzas intersectoriales y fortalecerse en términos de innovación, como destaca Montoya Corrales (2011). Además, la exportación y la innovación se refuerzan mutuamente en un círculo virtuoso, ya que al adoptar una estrategia de expansión y crecimiento a través del ingreso a mercados internacionales, las empresas influyen en la decisión de innovar, como mencionan Golovko y Valentini (2011).

La estrategia de marketing internacional se fundamenta en el cambio, la innovación, la flexibilidad y la adaptación, así como en la cooperación, ya que las diferencias culturales, políticas y económicas exigen a las empresas ajustar sus estrategias y productos a los mercados internacionales, mediante la innovación y la calidad, con el objetivo de aumentar su valor y mejorar su posicionamiento de marca, tal como señalan (Fayos, Calderon, & Mir, 2011).

(John, Radebaugh, & Sullivan, 2013) agregan a lo mencionado con anterioridad al afirmar que en sectores con un fuerte componente de investigación, la decisión de

internacionalizarse se basa en la necesidad de reducir los costos de producción y desarrollo de productos. La estrategia global busca desarrollar una ventaja competitiva basada en costos a través de la estandarización de la producción y la producción a gran escala (Becerra, 2010). Esto implica cambios en la estructura empresarial y en las condiciones de producción, a través de procesos de producción innovadores (Lugo, 2007).

Citando a (Pérez-Morón, 2020) de acuerdo con Prange y Pinho (2017) llevaron a cabo un análisis exhaustivo de 120 empresas exportadoras en Portugal, abarcando diversas áreas económicas como tecnología, software, consultoría, textiles, calzado, bebidas, muebles y servicios. Los resultados de su investigación sugieren una fuerte conexión entre la innovación organizacional y el desempeño internacional de estas empresas. La innovación organizacional se refiere a la manera en que se ejecutan los procedimientos administrativos y sistemas, así como a los nuevos enfoques del conocimiento aplicados a los procesos, estrategias y estructuras dentro de la organización. Esto engloba prácticas de negociación, relaciones exteriores y el diseño de lugares de trabajo (Prange y Pinho, 2017).

La implementación de actividades de internacionalización y el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) pueden experimentar impactos significativos según la creatividad organizativa que adopten, en conjunto con los diferentes tipos de innovaciones generadas a partir de su análisis de mercado. Aunque, según Prange y Pinho (2017, p. 215), "la innovación de productos tiene un impacto positivo en la intensidad de las exportaciones en la industria manufacturera", también destacan que la innovación está estrechamente vinculada a la búsqueda de soluciones creativas y novedosas para abordar los desafíos que enfrentan las mipymes (Prange y Pinho, 2017).

El estudio titulado "Factores que impulsan la internacionalización de las PyMES manufactureras del norte de Tamaulipas" fue realizado por Irma Pérez Vargas bajo la dirección de la Dra. Mónica Blanco Jiménez y defendido en junio de 2020 en la Universidad Autónoma de Nuevo León. El objetivo de la investigación fue determinar los factores que

facilitan la internacionalización de las PyMES manufactureras en el norte de Tamaulipas, enfocándose en las ciudades de Matamoros, Reynosa y Nuevo Laredo. La metodología utilizada incluyó el diseño y aplicación de encuestas a 753 empresas de la región, seleccionadas a través de un muestreo probabilístico. Los resultados revelaron que la innovación tecnológica, los apoyos financieros y los programas de promoción de las exportaciones son factores significativos que influyen en la internacionalización de estas empresas. Estos hallazgos sugieren que el fortalecimiento de estas áreas podría facilitar un mayor grado de internacionalización en las PyMES manufactureras del área estudiada.

La investigación realizada por Herenia Gutiérrez Ponce y Asunción López López en el año 2012, titulada "La innovación e internacionalización como motores estratégicos de crecimiento de las pymes españolas", tuvo como objetivo analizar cómo las estrategias de innovación e internacionalización contribuyen al crecimiento de las pymes en España. El estudio se llevó a cabo en España y se enfocó en el diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el contexto de la crisis económica y la pérdida de competitividad. La muestra estuvo compuesta por pymes españolas, basándose en datos secundarios oficiales y estudios previos, como el Informe Global de Competitividad y encuestas de diagnóstico empresarial.

La metodología utilizada fue empírica y cuantitativa, apoyada en el análisis de datos macroeconómicos y empresariales que permitieron evaluar la relación entre innovación, internacionalización y desempeño competitivo. Los resultados evidenciaron que las pymes que impulsan simultáneamente estrategias de innovación e internacionalización presentan mejores perspectivas de crecimiento y supervivencia en mercados globalizados. El estudio concluye que ambas estrategias son complementarias y esenciales para enfrentar los retos derivados de la competencia internacional y los cambios tecnológicos. (Gutiérrez Ponce & López López, 2012)

El estudio de (Fernández-Alles, Vissak, & Lukason, 2023) analiza factores predictivos de la internacionalización entre spin-offs académicas españolas, utilizando una muestra de 128 empresas universitarias y mediante regresión logística para identificar variables clave PMC. El objetivo principal fue explorar qué características permiten distinguir entre distintos tipos de internacionalización (tales como “born global” o internacionalización tardía) en estas empresas. Los resultados señalan que una orientación internacional desde el inicio, la introducción de innovaciones y la colaboración con actores globales son variables que favorecen una internacionalización más rápida y sostenida. Además, el modelo predictivo mostró mayor fiabilidad para identificar spin-offs que se internacionalizan de forma moderada o tardía, en comparación con aquellas que lo hacen de forma muy temprana (born global).

Capítulo VII: Mercado destino

El mercado destino desempeña un papel crucial al internacionalizar una empresa. Es el mercado en el que la empresa tiene la intención de ingresar y expandir sus operaciones comerciales a nivel internacional. La elección adecuada del mercado destino es fundamental para el éxito de la internacionalización y puede tener un impacto significativo en el desempeño y crecimiento de la empresa.

En primer lugar, el mercado destino determina la demanda y las oportunidades comerciales disponibles para la empresa. Cada mercado tiene características únicas en términos de tamaño, poder adquisitivo, necesidades del consumidor y condiciones competitivas. Al seleccionar un mercado destino que se alinee con los productos o servicios de la empresa y tenga un potencial de demanda sólido, se maximizan las posibilidades de éxito y rentabilidad.

Además, el mercado destino influye en los aspectos legales y regulatorios que la empresa debe tener en cuenta al expandirse internacionalmente. Cada país tiene su propio marco legal y regulaciones específicas en relación con los negocios, impuestos, importaciones y exportaciones, propiedad intelectual, entre otros. La comprensión y adaptación a estas normativas es esencial para evitar obstáculos legales y garantizar el cumplimiento de las leyes locales.

Otro aspecto importante es la cultura y el comportamiento del consumidor en el mercado destino. Las diferencias culturales pueden tener un impacto significativo en la forma en que los consumidores perciben y adoptan los productos o servicios de una empresa. Comprender la cultura local, las preferencias del consumidor, los valores y las prácticas comerciales es esencial para adaptar la estrategia de marketing y ofrecer una propuesta de valor relevante y atractiva.

Además, el mercado destino también afecta la competencia y las barreras de entrada. Cada mercado tiene su propia estructura competitiva, con empresas locales y extranjeras que operan en él. Evaluar la competencia existente, identificar nichos de mercado y diferenciarse de los competidores son factores clave para destacarse en el mercado destino. Por último, el mercado destino también influye en los aspectos logísticos y de distribución. La infraestructura, los canales de distribución, el transporte y la cadena de suministro varían de un mercado a otro. Una comprensión sólida de estos aspectos es esencial para garantizar una operación eficiente y rentable en el mercado destino.

El ingreso a mercados extranjeros implica considerar tanto factores externos como internos que conforman el contexto. Es fundamental comprender el entorno y los elementos ambientales que lo caracterizan al incursionar en nuevos mercados. Según (Thomson, Strickland, & A, 2004), para lograr el éxito en el ámbito internacional, es necesario identificar los factores que se relacionan directamente con el mercado, el producto y el potencial de crecimiento. En relación a los factores del mercado, se deben tener en cuenta las características y preferencias de los clientes, quienes poseen gustos y hábitos de compra diferentes en cada país. En cuanto a los factores relacionados con el producto, se debe tomar decisiones acerca del diseño de productos adecuados para cada mercado específico. Por último, los factores vinculados al potencial de crecimiento varían de un país a otro, siendo más elevado en mercados emergentes en comparación con economías maduras como las europeas (Thomson, Strickland, & A, 2004).

La incursión en mercados extranjeros implica un proceso a mediano y largo plazo, donde la empresa debe fomentar una cultura de innovación, impulsar el cambio tecnológico, fortalecer su institución, aprovechar el conocimiento, la ciencia y la tecnología de manera incremental, y potenciar su capital humano en términos de cantidad y calidad, todo ello con el fin de agregar valor, como destaca (Corrales, 2011).

La falta de conocimiento del mercado extranjero y la falta de experiencia son obstáculos comunes que enfrentan las empresas al expandirse internacionalmente. En este sentido, la

localización, como tercer factor relevante, desempeña un papel fundamental para superar estos obstáculos y se convierte en un aspecto clave en la toma de decisiones en el mercado internacional, así como en la identificación de oportunidades (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014). La localización adecuada implica comprender las características específicas del mercado objetivo, como las preferencias del consumidor, la cultura local, las regulaciones comerciales y los aspectos logísticos. Al contar con un buen conocimiento de la localización, las empresas pueden adaptar sus estrategias y productos para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado extranjero, lo que les brinda una ventaja competitiva y aumenta sus posibilidades de éxito en la expansión internacional. (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014).

La elección de la localización para una empresa dependerá del sector en el que opere. En el caso de la localización industrial, la estrategia se centra en la reducción de costos, mientras que en la localización comercial, la estrategia se enfoca en maximizar los ingresos y aprovechar los recursos del entorno para obtener ventajas competitivas frente a los competidores. La empresa debe evaluar cuidadosamente los factores relevantes para su sector, como la disponibilidad de materias primas, la infraestructura, la cercanía a los mercados objetivo y las regulaciones comerciales. Al tomar decisiones de localización, la empresa busca encontrar un equilibrio entre la eficiencia en la producción y la capacidad de generar ingresos, aprovechando las oportunidades y recursos que ofrece el entorno local.

La cultura, las leyes, la política y la economía tienen un alto impacto en los negocios internacionales de una empresa y en la forma en que se llevan a cabo en un país extranjero (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013). Además, las políticas públicas del país de destino pueden influir directamente en las operaciones de la empresa (Souza, Martinez-Lopez, & Coelho, 2008). Asimismo, las políticas legales a nivel nacional e internacional, como las leyes, los impuestos, las regulaciones laborales, las transacciones de divisas, entre otros, junto con la estabilidad financiera, la inflación y los impuestos, desempeñan un papel crucial

(Canals J. , 1994). Además, las diferencias sistémicas y culturales también influyen en cómo una empresa puede llevar a cabo sus operaciones en el extranjero (Davies, 2015).

Citando a (O.A., 2019) La orientación al mercado puede ser considerada como un recurso estratégico para las empresas, ya que facilita la obtención de una ventaja competitiva al enfocar las acciones hacia las necesidades y expectativas de los clientes. Coordinar las actividades y funciones de la empresa con el objetivo de satisfacer al cliente es fundamental en este enfoque (Porter, 1985; Hult y Ketchen, 2001; Narver y Slater, 1990; Escandón y Hurtado, 2014). Adoptar una orientación de mercado implica trabajar con inteligencia de negocios, donde cada área de la empresa contribuye a este proceso, que se vuelve especialmente relevante en el contexto de la internacionalización y el desarrollo de las exportaciones (Kohli y Jaworski, 1990; Cadogan, Diamantopoulos y Giguaw, 2002; Rose y Shoham, 2002; Racela, Chaikittisilpa y Thoumrungroje, 2007; Mokhtar, Yusoff y Arshad, 2009; Escandón y Hurtado, 2014).

El analizar el mercado destino permite a las empresas trazar estrategias de comercialización más eficaces; además de realizar pronósticos de la demanda, planes de exportaciones e importaciones, segmentación de mercado y también realizar análisis de la competencia y su posicionamiento (Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, 2010).

Beneficios de la investigación de mercado, según la SECOFI (2010):

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y expresada en términos precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

- Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

Citando a (Lerma & Marquez, 2010) señalan que la proximidad de los mercados es un factor importante a considerar para la internacionalización, ya que permite aprovechar la cercanía de los mercados naturales y facilitar la distribución inmediata del producto. Además, indican que contar con una mayor diversificación de mercados es una estrategia efectiva para reducir los riesgos asociados a operar en un solo mercado o en un número limitado de ellos. Al tener presencia en múltiples mercados, la organización aumenta sus posibilidades de sobrevivir y mantenerse, incluso si alguno de los mercados enfrenta una crisis o una fase recesiva.

7.1 Factores físicos y sociales

Los factores físicos y sociales del mercado destino son determinantes clave en la toma de decisiones estratégicas para la internacionalización. Estos factores incluyen aspectos geográficos, demográficos, climáticos, de infraestructura, así como las características culturales, religiosas y sociales que definen el entorno en el que una empresa buscará posicionar sus productos o servicios. Comprender estos elementos permite anticipar oportunidades y desafíos que influyen directamente en el diseño de estrategias de entrada y adaptación al mercado.

Este apartado tiene como objetivo analizar la influencia de los factores físicos y sociales en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se abordará cómo las condiciones del entorno físico y las normas sociales del país o región destino afectan la logística, el diseño de los productos, las campañas de mercadotecnia y la interacción con los consumidores.

Diversos estudios han evidenciado que las empresas que logran identificar y adaptarse adecuadamente a estos factores tienden a tener un mejor desempeño en mercados

internacionales, ya que logran establecer relaciones más sólidas con sus clientes y socios, y posicionar su oferta de manera más efectiva. Asimismo, las condiciones físicas como la ubicación geográfica o la conectividad del país destino influyen en los costos y tiempos logísticos, aspectos fundamentales en el comercio exterior.

El análisis de esta dimensión permitirá comprender cómo la evaluación de las condiciones físicas y sociales incide en la selección de mercados y en la construcción de estrategias competitivas para las empresas textiles que buscan expandirse internacionalmente.

Según la investigación realizada por (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013), se destaca la importancia del conocimiento geográfico para los gerentes, ya que les permite evaluar la disponibilidad global de recursos, así como determinar su calidad, cantidad y ubicación. Además, este conocimiento les proporciona información valiosa sobre la forma de acceder a estos recursos y aprovecharlos de manera efectiva (Canals, 1994).

Otro aspecto relevante es el conocimiento de las condiciones climáticas y las barreras geográficas, como desiertos, junglas y montañas, que pueden tener un impacto significativo en las actividades de distribución y comunicación de la empresa. Cuando el gerente posee un conocimiento profundo de estas características, puede utilizarlo como una ventaja competitiva al planificar y desarrollar estrategias efectivas. Sin embargo, si se carece de dicho conocimiento, estas condiciones pueden representar una amenaza y dificultar las operaciones de la empresa (J, Parthasarathy, & Gupta, 2017).

El estudio "Factores de internacionalización en empresas de calzado", realizado por Christian Xavier Rosero Barzola y Juan León Palacios en 2016, se centró en las empresas de calzado de Guayaquil, Ecuador. El objetivo principal fue evaluar cómo los factores de internacionalización definidos por el Modelo de Uppsala se aplican en estas empresas. La metodología adoptada fue cualitativa, utilizando estudios de caso múltiples y entrevistas en

profundidad con representantes de cinco empresas seleccionadas que tenían al menos cinco años de experiencia en la industria local.

Los resultados indicaron una notable falta de experiencia internacional en la industria del calzado guayaquileña. Las empresas participantes percibieron la internacionalización como una meta lejana, principalmente debido a desafíos significativos como el contrabando, la informalidad del sector, la escasez de materias primas locales, los altos costos laborales y la ausencia de centros de formación especializados. Además, se identificó que las empresas tienen una visión limitada de la internacionalización, considerándola principalmente en términos de exportación de productos.

7.2 Factores político-legales

Los factores político-legales del mercado destino desempeñan un papel crucial en el proceso de internacionalización, ya que determinan el marco normativo, institucional y de gobernabilidad al que deben adaptarse las empresas que buscan ingresar a un país extranjero. Estos factores incluyen la estabilidad política, la seguridad jurídica, la transparencia institucional, así como las leyes comerciales, arancelarias, laborales y fiscales que regulan la actividad económica.

Este apartado tiene como propósito analizar cómo los factores político-legales del entorno internacional influyen en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se examinará cómo el grado de certidumbre normativa, las políticas de comercio exterior y la existencia de tratados internacionales afectan las oportunidades y riesgos para las empresas exportadoras.

La literatura especializada ha demostrado que un entorno político estable y un marco legal predecible favorecen la confianza empresarial, reducen los costos asociados al cumplimiento regulatorio y aumentan la disposición de las empresas a invertir y establecer relaciones comerciales duraderas en el extranjero. En contraste, la incertidumbre política o

la presencia de barreras legales suelen actuar como obstáculos para el ingreso o permanencia en mercados internacionales.

Este análisis permitirá comprender cómo la evaluación del entorno político-legal forma parte del proceso de selección de mercados destino y de la planificación estratégica de internacionalización, aportando elementos clave para una inserción exitosa y sostenida en el comercio global.

Los desafíos gubernamentales tienen un impacto significativo en el proceso de internacionalización de las empresas, ya que pueden brindar apoyo normativo e institucional a través de diferentes medidas. Estas incluyen el manejo de las tasas de cambio, la legislación sobre comercio exterior, los acuerdos comerciales suscritos por el país, las políticas de fomento a las exportaciones, las regulaciones domésticas y el entorno económico general (Cardoza et al., 2016; Kaleka & Katsikeas, 2010). También es importante considerar la estabilidad política, el nivel de proteccionismo y el ambiente para la inversión extranjera (Canals, 1994).

Además, existen factores externos como barreras gubernamentales, restricciones de moneda extranjera, barreras arancelarias y no arancelarias, barreras a la inversión y otras restricciones comerciales que pueden afectar el proceso de internacionalización (Davies, 2015). Estas barreras son difíciles de controlar y pueden desalentar a los exportadores potenciales. Además, otras dificultades como trámites excesivos, falta de conocimiento de la normativa extranjera y de los acuerdos comerciales, y la capacidad limitada de los directivos para negociar y manejar divisas también pueden representar desafíos significativos (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

El éxito de una estrategia internacional está estrechamente relacionado con el conocimiento y comprensión del marco legal de cada país. Este marco legal puede variar significativamente en términos de las formas legales de entrada, normas de seguridad,

requisitos de transparencia informativa, regulaciones laborales y otros aspectos relevantes (Pincus & Belohlav, 1996)

Es crucial que las empresas adquieran un dominio sólido del marco legal en los países en los que desean expandirse, ya que esto les permitirá comprender y cumplir con las regulaciones y requisitos específicos. Además, conocer las normas legales y los procedimientos necesarios para establecer y operar en un país extranjero les brindará una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

El marco legal puede influir en diversos aspectos del proceso de internacionalización, como la elección de la forma legal de entrada más adecuada, el cumplimiento de las regulaciones laborales y de seguridad, y la transparencia informativa requerida. Un conocimiento profundo y actualizado del marco legal de cada país permite a las empresas adaptarse a las condiciones legales locales y aprovechar las oportunidades que ofrecen.

El estudio titulado "Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas" fue realizado por Héctor Alberto Botello Peñaloza en 2014. El objetivo principal de la investigación fue analizar las condiciones y los determinantes que influyen en la internacionalización de las empresas industriales en América Latina. El estudio se llevó a cabo específicamente en el contexto de las empresas industriales de la región, aunque no se especifica una muestra exacta en términos de número de empresas.

La metodología utilizada incluyó el análisis de datos secundarios y revisión de literatura previa para identificar y comprender los principales determinantes de la internacionalización en estas empresas. No se detalla una metodología de recopilación de datos primarios, lo que indica un enfoque principalmente teórico y descriptivo.

Los resultados del estudio mostraron que tanto factores internos de las empresas, como sus capacidades de innovación y recursos, como factores externos, incluyendo las

condiciones económicas y políticas de los países, son críticos para la internacionalización. Botello Peñaloza concluye que la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas está significativamente influenciada por una combinación de estas capacidades internas y el entorno externo en el que operan.

El Trabajo de Fin de Grado titulado "El riesgo político en la internacionalización empresarial" fue realizado por Juan Serrano Valcárcel en la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén, España, y completado en mayo de 2017. El objetivo del estudio era analizar cómo el riesgo político afecta a las empresas españolas en su proceso de internacionalización, identificando los diversos riesgos políticos y sus efectos sobre la estrategia internacional de las empresas.

La metodología empleada se centró en una revisión teórica de conceptos asociados al riesgo político y un análisis de eventos políticos recientes y sus impactos en la internacionalización empresarial. El estudio aborda una variedad de riesgos, como expropiaciones, cambios políticos que afectan a la legislación comercial y económica, y otros riesgos que pueden surgir de inestabilidades políticas y económicas en los países de destino.

Los resultados indican que el riesgo político es un factor significativo que puede influir en la decisión de internacionalizar, en la selección de mercados, y en las estrategias de entrada. El estudio proporciona ejemplos detallados de cómo eventos políticos como el Brexit y conflictos regionales han afectado a las empresas españolas, y sugiere que las empresas deben considerar cuidadosamente el riesgo político en su planificación estratégica para la internacionalización.

El estudio "Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas" fue realizado por J. Irene Jiménez Martínez, doctorante en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Fue publicado en la revista Análisis

Económico, volumen XXII, número 49, en el primer cuatrimestre de 2007, por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, en México.

El objetivo del estudio es analizar los factores clave que influyen en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) manufactureras mexicanas y evaluar el impacto que han tenido los tratados comerciales en este proceso. Además, busca conocer la percepción de los directivos sobre la participación de las agencias gubernamentales en la preparación y fomento de Pymes exportadoras.

La investigación se llevó a cabo en la región centro-norte de México y tomó como muestra a Pymes manufactureras con actividad exportadora. Para la selección de las empresas se utilizó información del Banco Nacional de Comercio Exterior de México y los Censos Económicos 2004 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

En cuanto a la metodología, se utilizó un estudio de casos con un enfoque cualitativo, mediante entrevistas a directores o gerentes generales de las empresas seleccionadas. Se establecieron cinco temas principales de análisis: características internas de la empresa, competitividad, participación de la alta gerencia, colaboración gubernamental y tratados comerciales.

Los resultados del estudio indican que la internacionalización de las Pymes está influida por diversos factores. En primer lugar, las características del mercado y el acceso a proveedores y mano de obra calificada tienen un impacto significativo en la expansión internacional. En segundo lugar, la competitividad se ve favorecida por la adaptación del producto y la calidad del servicio al cliente, aunque no hay consenso sobre la importancia del precio y el reconocimiento de marca. En tercer lugar, la percepción de los empresarios sobre la colaboración gubernamental es baja, ya que consideran que los programas de apoyo no han sido difundidos adecuadamente ni han beneficiado directamente a las empresas en su proceso exportador. Finalmente, se destaca que los tratados comerciales, en especial el

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), han sido determinantes para el crecimiento exportador de las Pymes, aunque falta mayor promoción de acuerdos comerciales con otros países fuera de Estados Unidos.

El estudio concluye que el éxito en la internacionalización de las Pymes depende de una combinación de factores internos y externos. La participación activa de la alta gerencia, el acceso a mercados internacionales y el aprovechamiento de los tratados comerciales son clave para la expansión empresarial. Sin embargo, es necesario fortalecer la difusión y aplicación de políticas públicas que impulsen el desarrollo exportador de las Pymes mexicanas. (Martínez, 2007)

7.3 Factores competitivos

Los factores competitivos del mercado destino constituyen una variable determinante en la estrategia de internacionalización, ya que reflejan el nivel de rivalidad entre empresas, la concentración del mercado, el comportamiento de los consumidores y la presencia de actores locales o globales consolidados. Entender la estructura competitiva del entorno al que se pretende ingresar permite a las empresas anticipar desafíos, ajustar su propuesta de valor y definir ventajas diferenciadoras.

Este apartado tiene como finalidad analizar el impacto de los factores competitivos en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se estudiará cómo la presión competitiva, la saturación del mercado y la intensidad de la innovación influyen en la elección del mercado destino y en la forma en que las empresas diseñan sus estrategias de entrada y posicionamiento.

Diversas investigaciones han demostrado que la competencia en mercados internacionales puede actuar tanto como barrera como motor de mejora continua. Las empresas que enfrentan una competencia intensa suelen verse obligadas a elevar sus estándares de

calidad, eficiencia y diferenciación para mantener su participación de mercado. Al mismo tiempo, la competencia puede ofrecer señales útiles sobre la dinámica del sector, las oportunidades desatendidas y los errores que deben evitarse.

Este análisis permitirá comprender cómo las condiciones del entorno competitivo inciden en el desempeño exportador de las empresas textiles, y qué capacidades internas son necesarias para enfrentar con éxito la competencia global.

Alrededor de una empresa que opera a nivel internacional, existen diversos factores competitivos clave que desempeñan un papel fundamental en su éxito. Estos factores incluyen la estrategia de producto, la experiencia acumulada, los recursos disponibles y la capacidad competitiva de los competidores, entre otros (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013). La empresa debe tomar decisiones estratégicas sobre en qué mercado competir y cómo hacerlo, ya que el entorno competitivo puede ser diferente tanto a nivel nacional como internacional, dependiendo de si los competidores son locales o internacionales.

Para tener éxito en un mercado determinado, las empresas deben desarrollar las estrategias adecuadas y contar con los recursos necesarios, considerando sus limitaciones y capacidades. Esto implica que la empresa debe evaluar cuidadosamente su experiencia en el desarrollo de actividades administrativas, productivas y comerciales, ya que esta experiencia es fundamental para lograr ventajas competitivas (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013) (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). Sin embargo, es importante destacar que la experiencia por sí sola puede no ser suficiente.

El entorno competitivo juega un papel crucial en las decisiones estratégicas de las empresas, ya que las condiciones internas y externas del mercado influyen en factores culturales, políticos y sociales. En mercados altamente competitivos, estos elementos pueden variar constantemente, lo que significa que las empresas deben adaptarse y responder de manera

continúa a los cambios en el entorno, por lo cuál, es esencial que las empresas consideren el entorno competitivo al definir sus iniciativas de internacionalización.

La empresa debe identificar las presiones relevantes a las que se enfrenta en términos de competencia y analizar el grado de globalización presente en su sector. Podemos considerar que un sector se encuentra a nivel internacional cuando, desde la perspectiva de la demanda, los compradores tienen la capacidad de fácilmente reemplazar productos nacionales por importados, y desde la perspectiva de la oferta, los fabricantes pueden dirigir su oferta de manera sencilla desde los mercados nacionales hacia los mercados internacionales. (Grant, 1996)

De acuerdo al estudio de (O.A., 2019) un factor importante es el interés por conocer a los competidores en los mercados internacionales, lo que refleja una estrategia proactiva para posicionarse adecuadamente y responder a las dinámicas del mercado.

7.4 Factores culturales

Los factores culturales del mercado destino son elementos clave en el proceso de internacionalización, ya que influyen directamente en la forma en que los productos son percibidos, valorados y adoptados por los consumidores locales. La cultura abarca un conjunto complejo de valores, creencias, normas, costumbres y patrones de comportamiento que afectan no solo las decisiones de consumo, sino también la comunicación, la negociación y la gestión de relaciones comerciales.

Este apartado tiene como propósito analizar el impacto de los factores culturales en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se abordará cómo la distancia cultural entre el país de origen y el

país destino puede representar tanto un desafío como una oportunidad, dependiendo de la capacidad de adaptación de la empresa a los contextos culturales diversos.

La literatura ha señalado que las empresas que comprenden y respetan las diferencias culturales tienen mayores probabilidades de éxito en su inserción internacional. Elementos como los hábitos de consumo, los códigos estéticos, las normas de vestimenta, y las preferencias simbólicas influyen especialmente en sectores como el textil, donde el producto final está estrechamente ligado a la identidad y al estilo de vida de los consumidores.

Este análisis permitirá entender cómo la sensibilidad cultural y la adaptación de estrategias comerciales a los valores locales pueden fortalecer la competitividad internacional de las empresas textiles de Nuevo León y contribuir a relaciones comerciales sostenibles y exitosas.

Las empresas que buscan diversificar riesgos a través de operaciones internacionales tienen como objetivo estar presentes en varios países. Para lograr esto, es importante identificar mercados con los que existan menores distancias, incluyendo diferencias culturales, y buscar similitudes en términos de valores, idioma, hábitos sociales y otros aspectos locales (Davies, 2015) (Harveston, 2000).

Las consideraciones culturales desempeñan un papel importante en la decisión de una empresa de expandirse internacionalmente. Encontrar similitudes culturales en el país de destino puede facilitar el ingreso al mercado. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que los aspectos culturales pueden representar obstáculos, especialmente en las etapas iniciales del proceso de internacionalización. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013) respaldan esta idea al afirmar que la dinámica del entorno empresarial, incluida la cultura, puede influir en el desarrollo de operaciones internacionales y en la orientación de una empresa hacia los mercados extranjeros. Por lo tanto, la actitud y la forma en que la

empresa aborde estos factores culturales son cruciales en el proceso de internacionalización.

(Ghemawat, 2001) destaca la relevancia de los factores culturales y define la distancia cultural entre el país de origen y el país de destino como las diferencias presentes y subyacentes entre los habitantes y las empresas de cada país, incluyendo aspectos como normas sociales, idioma, creencias religiosas, raza, entre otros. Estas diferencias culturales pueden constituir brechas significativas que influyen en la elección de productos por parte de los consumidores. Otros investigadores también señalan que estas diferencias culturales pueden convertirse en barreras importantes para el desarrollo de operaciones internacionales de las pymes, como la falta de dominio de un idioma extranjero, la escasa educación gerencial y la exposición a una cultura extranjera (Ortega, Mesa, & Sanchez, 2002).

Es fundamental tener presente que en caso de que sea necesario desempeñar labores en otro país, es crucial adaptarse a un entorno nuevo, una cultura distinta, una experiencia totalmente diferente, entre otros factores relevantes (Fayos, Calderon, & Mir, 2011).

Por otro lado es importante que la empresa examine cuidadosamente la posible incompatibilidad o compatibilidad entre su cultura organizacional y la de los países de destino, ya que las diferencias culturales entre países tienen un impacto significativo en el proceso de dirección internacional (Hoftsed, 2009).

El estudio "Cultura e Internacionalización de la Economía Española: El Caso de Marruecos" fue realizado por Asunción López López y José María Mella Márquez, ambos académicos de la Universidad Autónoma de Madrid. Publicado en 2010, el estudio investiga la influencia de la cultura en la internacionalización de empresas españolas en Marruecos, un contexto que subraya la relevancia de las relaciones personales y el contacto cara a cara en las transacciones comerciales.

La metodología adoptada incluyó entrevistas telefónicas a directivos de veinte empresas españolas de diversos sectores productivos ubicadas en Marruecos, utilizando un cuestionario estructurado. Este enfoque permitió a los investigadores recopilar datos directos de los ejecutivos sobre cómo la cultura local afecta las operaciones y estrategias de negocios.

Los resultados indican que las prácticas comerciales en Marruecos se centran significativamente en las relaciones personales, con un enfoque en el cortoplacismo y una percepción de ineficacia del sistema judicial. Además, se destacó la baja formación de la mano de obra local y la importancia de contar con un proyecto bien definido para la internacionalización. Este estudio proporciona una visión detallada de cómo los factores culturales son decisivos en la dinámica de internacionalización y sugiere que las empresas deben adaptarse y ser sensibles a estos aspectos para tener éxito en mercados extranjeros. A su vez es esencial que la empresa considere el grado en que su cultura puede entrar en conflicto directo o ser compatible con la cultura de los países a los que se dirige. Esto se debe a que las diferencias culturales entre países afectan en gran medida la forma en que se lleva a cabo la dirección de operaciones internacionales.

Es importante reconocer que estas diferencias culturales pueden influir en diversos aspectos, como las prácticas de gestión, las normas de comunicación, las actitudes laborales, las estructuras organizativas y las estrategias de negociación. Estas diferencias culturales pueden impactar la forma en que se establecen y mantienen relaciones comerciales, se toman decisiones y se resuelven conflictos en los mercados internacionales.

Por lo tanto, es crucial que la empresa realice un análisis exhaustivo de las diferencias culturales entre su cultura organizacional y la de los países de destino. Esto implica comprender las dimensiones culturales relevantes, como el individualismo-colectivismo, la

distancia jerárquica, la aversión a la incertidumbre y otras características culturales identificadas por Hofstede y otros investigadores.

Al considerar estas diferencias culturales, la empresa estará mejor preparada para adaptar sus estrategias y prácticas a los contextos culturales específicos de los países de destino. Esto puede requerir la adopción de enfoques flexibles y sensibles a la cultura, con el fin de establecer relaciones sólidas y exitosas en los mercados internacionales.

El estudio "La cultura como medio de internacionalización de mercados" fue realizado por (Rodríguez I. A., 2015). El objetivo de la investigación fue explorar cómo los componentes de la cultura organizacional, como valores, creencias, símbolos, rituales y procesos de pensamiento, influyen en la internacionalización de las empresas ecuatorianas.

La metodología utilizada incluyó una revisión de literatura y una encuesta aplicada a 250 empresas ecuatorianas con operaciones internacionales. Los autores utilizaron análisis estadísticos para evaluar la relación entre los aspectos culturales y el éxito en la internacionalización.

Los resultados indicaron que los valores organizacionales alineados con la adaptabilidad y la innovación tienen un impacto positivo significativo en la internacionalización. Además, se encontró que las creencias arraigadas en la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa también favorecen los procesos de expansión internacional. Estos hallazgos subrayan la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante en el éxito de la internacionalización de las empresas en Ecuador.

Capítulo VIII: Networking

El networking, entendido como la creación y fortalecimiento de redes de contacto empresarial, constituye un elemento estratégico fundamental en los procesos de internacionalización. En un entorno global cada vez más interconectado, las relaciones sociales, institucionales y comerciales permiten a las empresas identificar oportunidades, acceder a información clave y reducir las barreras inherentes al ingreso a mercados extranjeros.

Este capítulo tiene como propósito analizar el papel que desempeñan las redes empresariales en la internacionalización de las empresas del sector de fabricación de prendas de vestir en el estado de Nuevo León. Se exploran las ventajas que surgen de la interacción con otros actores del entorno, tales como clientes internacionales, proveedores, cámaras empresariales, organismos gubernamentales y plataformas digitales como LinkedIn.

La literatura especializada ha demostrado que las redes contribuyen a disminuir la distancia psíquica entre mercados, facilitan el aprendizaje organizacional, y permiten construir confianza con socios estratégicos en el exterior. En este contexto, el networking no solo actúa como un facilitador de las exportaciones, sino también como un mecanismo de adaptación a las exigencias y dinámicas de los mercados internacionales.

En las siguientes secciones se abordarán las bases teóricas del enfoque de redes, las formas de construcción de capital social internacional y la manera en que las empresas locales utilizan sus conexiones para mejorar su posicionamiento global. De esta forma, se busca destacar la importancia del networking como un recurso intangible clave para el crecimiento y la sostenibilidad en el comercio exterior.

La teoría de redes postula que, si las conexiones en redes brindan beneficios competitivos, se debe priorizar la inversión extranjera. Esta teoría se centra en el crecimiento global, el cual se fundamenta en la colaboración y las ventajas competitivas con otras empresas. Su principal objetivo es explicar la internacionalización a través de diversos mecanismos de cooperación empresarial como medio para acceder colectivamente a mercados extranjeros. Los acuerdos de colaboración con socios externos facilitan la distribución de recursos y capacidades, con el propósito de obtener acceso a nuevos mercados, fomentar el aprendizaje conjunto y promover el progreso desde una perspectiva competitiva.

Citando a (Poblete & Amoros, 2013) Dubini y Aldrich (1991) destacan que las redes representan una herramienta crucial para los emprendedores en el desarrollo de sus negocios, facilitando la identificación de oportunidades y minimizando el impacto de las distancias psicológicas. Según McDougall et al. (1994), las redes no solo permiten descubrir más fácilmente oportunidades de negocio, sino que también contribuyen a la innovación empresarial al facilitar el acceso a conocimientos y la creación de sinergias a través de alianzas que pueden mejorar los procesos productivos y comerciales. Esta transferencia de conocimientos, junto con los contactos internacionales, puede abrir puertas a nuevos mercados y oportunidades.

(Aldrich, 1999) diferencia entre tipos de redes o contactos internacionales, identificando lazos fuertes y débiles. Los lazos fuertes se caracterizan por relaciones duraderas, confianza y la formación de alianzas estratégicas, y a menudo pueden incluir aportaciones de capital extranjero como parte del capital inicial de las empresas, lo que establece un contacto internacional robusto y de largo plazo.

El networking desempeña un papel de gran importancia en el proceso de internacionalización de las empresas. En primer lugar, permite el acceso a información y oportunidades clave en el ámbito internacional. Al establecer contactos y relaciones comerciales, las empresas pueden obtener información valiosa sobre mercados

extranjeros, tendencias del sector y posibles socios comerciales, lo que les permite tomar decisiones informadas y aprovechar las oportunidades de expansión.

Además, el networking facilita el establecimiento de relaciones comerciales sólidas en el extranjero. A través de una red de contactos, las empresas pueden establecer vínculos con clientes potenciales, distribuidores, proveedores y colaboradores estratégicos en mercados internacionales. Estas relaciones comerciales son fundamentales para establecer una presencia efectiva en el extranjero y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio.

Otro aspecto relevante del networking es el intercambio de conocimientos y experiencias. Al conectarse con otros actores del mercado internacional, las empresas tienen la oportunidad de aprender de las experiencias de otros, compartir mejores prácticas y adquirir conocimientos relevantes para adaptarse y tener éxito en mercados extranjeros. Este intercambio de conocimientos puede brindar una ventaja competitiva y mejorar la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos de la internacionalización.

Citado a (Dana, 2001) A menudo, el establecimiento de redes se produce dentro de grupos étnicos. Aldrich, Jones y McEvoy (1984) examinaron las redes de empresarios inmigrantes. Werbner (1984) se centró en el establecimiento de redes entre inmigrantes pakistaníes en el Reino Unido. Aldrich y Zimmer (1986) encontraron que las redes étnicas en Inglaterra eran efectivas, y Boissevain y Grotenbreg (1987) demostraron que las pequeñas empresas en Ámsterdam tienen éxito dentro de una red de apoyo social. Más recientemente, Iyer y Shapiro (1999) demostraron cómo los empresarios expatriados han aprovechado su pertenencia a redes étnicas locales en el país al que han emigrado, importando productos desde su país de origen. De esta manera, estos empresarios han introducido actividades internacionales en las cadenas de suministro y valor de las redes sociales/étnicas en diferentes países.

La teoría de redes describe el proceso de internacionalización como una extensión natural de las redes organizativas y sociales de las empresas. Según (Johanson & Mattsson, 2015), esta perspectiva ampliada sugiere que el acceso a mercados internacionales se facilita mediante interacciones continuas y colaborativas entre empresas locales y sus conexiones en redes internacionales. Esto implica que las oportunidades en mercados extranjeros son a menudo identificadas y alcanzadas a través de los contactos que la empresa mantiene en su red internacional.

Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma. Es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los beneficios gracias a los lazos establecidos a través de sus redes. Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores creando puentes hacia otros mercados. (H & C, 1986)

Citando a (Pedro Pablo, Andres, & Carlos Ariel, 2007) las conexiones sociales del individuo que toma decisiones dentro de una organización pueden influir significativamente en su proceso de búsqueda de información sobre mercados específicos donde la empresa podría participar.

Varios estudios enfatizan la importancia del networking como un elemento crucial en el proceso de internacionalización. (Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra, & Gonzalez-Perez, 2017) llevaron a cabo una investigación comparativa que examinó los impactos de este factor en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, específicamente en el sector de alta tecnología. Este estudio concluyó que el networking desempeña un papel fundamental como un mecanismo mediante el cual las empresas buscan expandirse hacia mercados internacionales. Además, destacaron que el networking no solo debe considerarse como una herramienta inicial, sino que también debe mantenerse de manera continua a lo largo de todo el proceso de internacionalización para construir capital social.

En sintonía con lo anterior, (Dimitratos, J.E., M.S., & Felzensztein, 2014) investigaron los efectos del networking en la estrategia de internacionalización de pequeñas empresas chilenas. Sus hallazgos indicaron que a medida que aumenta el número de conexiones utilizadas en el networking, también lo hace la probabilidad de acceder a mercados extranjeros, validando así su papel como un recurso clave. Además, (Guler & Guillen, 2010) refuerzan la importancia de este concepto y añaden una dimensión especializada a través del término "brokerage". Este concepto se refiere a la externalización del networking con el objetivo de obtener acceso a una mayor diversidad de información sobre el mercado externo al que una empresa específica busca ingresar, al mismo tiempo que ejerce control sobre dicha información. El uso de un bróker refuerza la relevancia del networking como factor crucial para lograr la internacionalización.

El estudio "Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos", realizado por (Sebastian, Osorio, & Carolina, 2014) fue publicado en 2014 en la revista Vínculos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. El objetivo principal de la investigación fue analizar cómo las pequeñas empresas utilizan el networking para alcanzar sus objetivos empresariales, empleando conceptos de la teoría de grafos para identificar las diferentes aplicaciones del networking en este contexto.

La metodología consistió en una revisión bibliográfica de artículos sobre networking en pequeñas empresas, aplicando la teoría de grafos para analizar las citaciones y relaciones entre diferentes estudios. Se seleccionaron y analizaron artículos pertinentes desde enero de 2000 hasta septiembre de 2013, empleando bases de datos como Web of Science.

Los resultados revelaron que las pequeñas empresas aplican el networking en cuatro áreas principales: internacionalización, mercadeo, innovación y financiamiento. Este hallazgo permitió categorizar las aplicaciones del networking y ofrecer una base para futuras

investigaciones orientadas a mejorar los procesos de marketing y aumentar la competitividad de las pequeñas empresas.

El estudio titulado "La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado", elaborado por Sabrina Tabares, Edith Anzo y Lina María Estrada, investigadoras del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad de Medellín, fue publicado en la revista Estudios Gerenciales, Volumen 30, en 2014. La investigación contó con el respaldo financiero de la Universidad de Medellín y el Grupo de Investigación en Negocios y Relaciones Internacionales.

El propósito de esta investigación es examinar el impacto de los programas de cooperación internacional en la internacionalización de Pymes en Medellín, analizando cómo estas iniciativas han influido en la expansión hacia mercados extranjeros de cuatro empresas beneficiadas.

El estudio se realizó en Medellín, Colombia, tomando como muestra a cuatro Pymes pertenecientes a distintos sectores productivos: Laboratorios Cero S.A. (cosmética), Solo Evas S.A.S. (calzado), Ushuaia Jeans (textil) y Plastipol S.A. (plásticos industriales). Estas empresas participaron en diversos programas de cooperación internacional, como el Programa Integral de Apoyo a las Pymes para el Acceso al Mercado de Estados Unidos, el programa Al-Invest IV de la Comisión Europea, el Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI) de Holanda y el programa FINPYME ExportPlus.

Desde el punto de vista metodológico, se aplicó un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso múltiple, fundamentado en el modelo Uppsala de internacionalización. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, observaciones directas y análisis financiero y administrativo de las empresas. Posteriormente, se contrastaron los hallazgos con la literatura académica especializada.

Los resultados reflejan que los programas de cooperación internacional apoyan principalmente la fase inicial de internacionalización al proporcionar herramientas y recursos para acceder a mercados foráneos. No obstante, el éxito de este proceso depende en gran medida de la manera en que cada empresa utilice el conocimiento adquirido, fortalezca su red de contactos comerciales y genere relaciones de confianza en el ámbito internacional. Se observó que las empresas tienden a ingresar primero a mercados cercanos con menores barreras y posteriormente buscan expandirse hacia destinos más complejos. Adicionalmente, aunque los programas de cooperación brindan apoyo financiero y técnico, no garantizan automáticamente el éxito de la internacionalización, ya que factores como la experiencia de los directivos, la capacidad para establecer alianzas estratégicas y la planificación empresarial son elementos clave en el desempeño internacional. (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014)

En 2023, (Fernández-Alles, Vissak, & Lukason, 2023) llevaron a cabo un estudio en España con el objetivo de descubrir qué variables permiten predecir el tipo de internacionalización que adoptan las spin-offs académicas. Analizaron una muestra de 128 spin-offs académicas españolas, utilizando regresión logística para evaluar cómo distintas variables independientes predicen cuatro tipos de internacionalización (por ejemplo: “born global”, internacionalización temprana o tardía).

Los hallazgos indican que las spin-offs con una orientación clara hacia mercados internacionales desde su fundación, que buscan constantemente nuevas oportunidades globales, tienen una mayor probabilidad de internacionalizarse de manera rápida y sostenida. Además, aquellas que introducen innovaciones en producto o proceso y colaboran con instituciones, clientes, competencias o proveedores internacionales muestran una propensión significativamente mayor a lograr una expansión acelerada.

El estudio también reveló que el modelo predictivo tiene mayor precisión al identificar spin-offs que internacionalizan de forma tardía o moderadamente activa, comparado con aquellas que se convierten en born globals dentro de los primeros tres años desde su creación. De igual manera, es más confiable para prever internacionalización post-tres-años que internacionalización en ese periodo inicial.

8.1 Redes sociales

Las redes sociales desempeñan un papel fundamental en el networking para la internacionalización de las empresas. Estas plataformas digitales ofrecen un entorno propicio para establecer y fortalecer conexiones profesionales a nivel global. A través de las redes sociales, las empresas pueden acceder a una amplia red de contactos internacionales, lo que les permite expandir su alcance y establecer relaciones comerciales sólidas en diferentes países.

El networking a través de las redes sociales proporciona a las empresas una plataforma para interactuar con profesionales de diversos sectores y culturas, lo que les permite obtener información valiosa sobre los mercados internacionales. Mediante la participación en grupos especializados y comunidades empresariales en línea, las empresas pueden acceder a conocimientos locales, compartir experiencias y obtener consejos prácticos sobre la internacionalización.

Además, las redes sociales facilitan la comunicación directa y ágil entre profesionales de todo el mundo. A través de mensajes, comentarios y videoconferencias, las empresas pueden establecer conexiones instantáneas y construir relaciones de confianza con potenciales socios comerciales. Esto no solo agiliza el proceso de establecimiento de contactos, sino que también brinda la oportunidad de colaborar en proyectos internacionales y aprovechar sinergias comerciales.

Otra ventaja de las redes sociales en el contexto del networking para la internacionalización es la posibilidad de compartir información relevante y recursos útiles. Las empresas pueden publicar contenido de calidad relacionado con los mercados internacionales, tendencias comerciales y oportunidades de negocio, lo que les permite posicionarse como líderes de pensamiento en su industria. Además, la facilidad para compartir documentos, enlaces y eventos relacionados con la internacionalización fomenta la colaboración y el intercambio de recursos entre profesionales.

La teoría de redes y LinkedIn están estrechamente relacionados, ya que esta plataforma digital se fundamenta en los principios básicos de las redes sociales y profesionales. Desde su concepción, LinkedIn ha sido entendida como una herramienta de networking que facilita la creación, mantenimiento y expansión de relaciones profesionales, lo cual refleja de manera práctica los postulados de la teoría de redes (Burt, 2000)

En primer lugar, la teoría de redes subraya la relevancia de las conexiones y contactos entre individuos y organizaciones. En este sentido, LinkedIn permite a los usuarios establecer y mantener vínculos profesionales estratégicos, que funcionan como nodos dentro de una red más amplia. Estas conexiones resultan esenciales para generar oportunidades de negocio, empleabilidad, colaboraciones e, incluso, para el desarrollo profesional, aspectos que la teoría de redes identifica como beneficios del capital social (Lin, 2001).

Asimismo, LinkedIn brinda acceso a recursos y conocimientos a través de la red de contactos construida. Al conectar con profesionales de diversas industrias, los usuarios obtienen información, experiencias y perspectivas que favorecen la toma de decisiones, el aprendizaje y la adquisición de nuevas competencias. Esto coincide con la idea de que las redes son canales de transmisión de información y recursos intangibles que pueden generar ventajas competitivas (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

De igual manera, la colaboración y las sinergias ocupan un papel central tanto en la teoría de redes como en LinkedIn. La plataforma fomenta la creación de grupos y comunidades en torno a intereses o industrias específicas, lo que facilita el intercambio de ideas, la co-creación de soluciones y el aprendizaje colectivo. Así, LinkedIn se convierte en un espacio virtual que materializa la noción de que las redes favorecen la cooperación para alcanzar metas comunes (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996).

Otro aspecto esencial es la visibilidad y la reputación. La teoría de redes plantea que la posición de un actor dentro de una red incide directamente en el acceso a oportunidades. En LinkedIn, la construcción de un perfil profesional completo y la participación activa en la plataforma permiten mejorar tanto la visibilidad como la reputación de los usuarios, incrementando su influencia dentro de su campo profesional (Uzzi, 1997).

Finalmente, tanto la teoría de redes como LinkedIn destacan que muchas de las oportunidades de carrera y negocios surgen a partir de los contactos. LinkedIn, en particular, se ha consolidado como una herramienta clave en procesos de reclutamiento, búsqueda de empleo y establecimiento de relaciones comerciales, cumpliendo así con la premisa de que las redes sociales funcionan como mecanismos de acceso a oportunidades de movilidad laboral y empresarial (Obstfeld, 2005).

Capítulo IX: Calidad

La calidad se ha consolidado como un factor determinante en el proceso de internacionalización de las empresas, especialmente en sectores altamente competitivos como el de la fabricación de prendas de vestir. En los mercados internacionales, los estándares de calidad no solo condicionan el acceso a nuevos destinos comerciales, sino que también influyen en la percepción de valor, la fidelización de los clientes y la capacidad de competir en igualdad de condiciones frente a empresas consolidadas globalmente.

Este capítulo tiene como objetivo analizar el papel de la calidad como variable estratégica en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León. Se examinará cómo la implementación de sistemas de gestión de calidad, la obtención de certificaciones internacionales y la mejora continua de procesos y productos contribuyen a fortalecer el desempeño exportador.

Diversos estudios han demostrado que las empresas que priorizan la calidad presentan mayores tasas de éxito en el comercio exterior, al adaptarse a los requerimientos técnicos y normativos de los mercados destino. Asimismo, la calidad se relaciona estrechamente con otras dimensiones estratégicas como la innovación, la eficiencia operativa y la reputación empresarial.

A lo largo del capítulo se abordarán tanto los fundamentos teóricos que vinculan calidad e internacionalización como los hallazgos empíricos que justifican su inclusión en el modelo de investigación. Esto permitirá comprender de qué manera la calidad actúa como un diferenciador clave para las empresas que buscan expandirse más allá de sus fronteras.

De acuerdo con (Peñaloza, 2016) el tamaño de la empresa ha sido asociado positivamente con la actividad exportadora según la literatura existente (Verwaal & Donkers, 2002). Según Aaby y Slater (1989) y Leonidou et al. (2002), hay tres razones principales que explican esta

relación: 1. La disponibilidad de mayores recursos: las empresas más grandes, con más capital humano y físico, pueden manejar más fácilmente las diversas etapas de la internacionalización. 2. La capacidad de generar economías de escala: esto permite a las empresas producir a costos unitarios más bajos, ofreciendo productos a precios competitivos en mercados internacionales. No obstante, este beneficio puede ser menos relevante si la empresa compite basada en la calidad más que en el precio (Aaby & Slater, 1989; Zou & Stan, 1998). 3. La capacidad de tolerar riesgos en las operaciones internacionales: inicialmente, internacionalizar puede requerir una inversión significativa de recursos de capital. En caso de fracaso, el impacto financiero será relativamente menor en una empresa grande en comparación con una pequeña. El impacto positivo del tamaño en la expansión internacional de las actividades empresariales está bien documentado en estudios empíricos (Suárez, Olivares & Galván 2002; Horta, 2012).

La relevancia de las certificaciones de calidad en el rendimiento empresarial ha sido extensamente documentada en la literatura (Dick, 2000; Lima et al., 2000; Aarts y Vos, 2001; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2003; Chow-Chua, Goh y Wan, 2003). Estos estudios han establecido una relación causal significativa entre la obtención de estas certificaciones y un aumento en las utilidades, el rendimiento y la cuota de mercado, gracias a la posibilidad de ofrecer precios que se diferencian de los de la competencia. No obstante, existe un vacío en la investigación sobre cómo estas certificaciones impactan la capacidad de internacionalización de las empresas.

En el contexto de América Latina, la investigación de Castagnino (2006) destaca que las empresas que han obtenido certificaciones de estándares internacionales de calidad tienden a mostrar un mejor desempeño en los mercados internacionales. Estas empresas son más capaces de manejar la volatilidad del tipo de cambio y de diversificar su cartera exportadora hacia varios destinos. Este efecto se observa independientemente del sector y del tamaño de la empresa, aunque se nota un desempeño relativamente mejor en las empresas. Esto subraya la escasez de estudios sobre los factores que impulsan la

competitividad de las empresas industriales colombianas en los mercados internacionales, identificando a las certificaciones de calidad como un componente crucial para lograr esta competitividad.

Bradley (1999) y Alonso y Donoso (2000) han sintetizado en sus investigaciones que la calidad es un factor crucial para la internacionalización de las empresas. Estos estudios destacan que las compañías promueven activamente la calidad en los mercados internacionales para diferenciar sus ofertas y generar una ventaja competitiva a nivel global. Esta estrategia incluye dar una mayor relevancia a la investigación y desarrollo (IyD) y a las tecnologías de fabricación avanzadas (Louter, Ouwerkerk & Bakker, 1991; Dhanaraj & Beamish, 2003; Gemünden, 2012), lo cual, según Brooks (2006), se traduce en una mayor rentabilidad, permitiendo a las empresas que ofrecen productos de alta calidad acceder a los mercados más lucrativos.

(Monreal, 2009) afirma que los análisis indican que las empresas con una mayor dinámica exportadora son aquellas que implementan rigurosos procesos de control de calidad en sus operaciones productivas. Esto sugiere que la calidad está intrínsecamente vinculada con la tecnología y que, controlando de cerca sus operaciones y procesos de exportación, las empresas exportadoras se benefician al adaptarse a las exigencias del mercado y ofrecer productos de superior calidad que satisfacen las expectativas y necesidades del mercado internacional. En este contexto, Botello (2014) añade que las empresas desarrollan activos específicos basados en su capacidad tecnológica para fortalecer su competitividad internacional.

En el estudio realizado por Oscar Alberto Hoyos-Villa en 2019 sobre las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano, se identificaron varias variables que efectivamente impulsan la internacionalización. Entre estas variables destacan la adaptación de productos para la exportación, donde las empresas hacen modificaciones significativas para cumplir con los requerimientos de los mercados internacionales. Además, la implementación de políticas

de calidad en los procesos de producción es otra variable relevante, lo que indica un compromiso con los estándares internacionales que potencialmente mejora la competitividad en el exterior. (O.A., 2019)

El estudio "Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española", realizado por José Ignacio Galán Zazo, Jesús Galende del Canto y Javier González Benito de la Universidad de Salamanca en 2000, analiza los factores que influyen en la internacionalización de las empresas en la región de Castilla y León. La investigación se enmarca en el paradigma ecléctico de Dunning y se enfoca en la importancia de los activos específicos, así como en la teoría de la internalización.

La metodología empleada incluye un análisis de jerarquía y técnicas estadísticas para validar las hipótesis relacionadas con los activos de la empresa, la internalización y la localización, basándose en una muestra de 34 empresas regionales que han iniciado su proceso de internacionalización. Uno de los aspectos clave resaltados en los resultados es la variable de la calidad. Se encontró que las empresas que implementan políticas de calidad en sus procesos productivos tienen una mayor probabilidad de éxito en su internacionalización. Esta variable es crucial ya que no solo mejora la competitividad de los productos en los mercados internacionales, sino que también fortalece la percepción de la marca y fomenta relaciones comerciales más estables y duraderas. Este estudio proporciona insights valiosos para entender cómo las empresas de Castilla y León pueden mejorar sus estrategias de internacionalización mediante el enfoque en la calidad y la innovación tecnológica. (Zazo, Del Canto, & Benito, 2000)

El estudio "Pymes Exportadoras. ¿Cuáles Son Las Variables Determinantes?" fue realizado por Liliana Cristina Galán, Eduardo De Giusti, Estefanía Solari y Verónica Díaz Arive, y publicado en la revista Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, en 2014. El objetivo principal de este estudio fue analizar las variables que influyen en la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en

América Latina, centrándose específicamente en el acceso al financiamiento, la internacionalización, el tamaño de la empresa y la certificación de calidad internacionalmente reconocida.

La metodología empleada incluyó el uso de la base de datos de la encuesta Enterprise Surveys del Banco Mundial de 2010, aplicando pruebas χ^2 de Pearson para evaluar las relaciones entre las variables mencionadas. La muestra consistió en datos de PYMES en varios países latinoamericanos, permitiendo un análisis comparativo entre estos.

Los resultados del estudio mostraron que un porcentaje significativo de PYMES en América Latina no accede a financiamiento bancario, lo que plantea desafíos significativos para su internacionalización. Además, se encontró que las asociaciones entre la capacidad exportadora y las variables estudiadas no son igualmente significativas en todos los países, destacando la heterogeneidad en la región. Esta investigación subraya la necesidad de políticas públicas específicas que consideren las particularidades de cada país para fomentar la internacionalización de las PYMES. (Galan, Eduardo, Estefania, & Arive, 2014)

Un estudio reciente realizado por (Yuquilenna Quisnancela, Espinosa Galarza, & Novillo Maldonado, 2024) analizó la relación entre la implementación de certificaciones de calidad, específicamente la norma ISO 9001, y el nivel de exportaciones en seis países sudamericanos: Ecuador, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina. El objetivo fue determinar el impacto que tiene la adopción de esta norma en el crecimiento del comercio internacional de bienes y servicios. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional y una metodología basada en el análisis documental de datos estadísticos secundarios obtenidos de CEPALSTAT y de los informes anuales de la Organización Internacional de Normalización (ISO), abarcando el periodo de 1993 a 2022.

Los resultados obtenidos a través del análisis de correlación de Pearson evidenciaron una relación positiva y significativa entre las certificaciones ISO 9001 y el volumen de exportaciones en todos los países analizados, con coeficientes superiores a 0.82 y significancia estadística de $p < 0.001$. Estos hallazgos respaldan la hipótesis de que la implementación de sistemas de gestión de calidad reconocidos internacionalmente puede constituir un factor determinante para mejorar la competitividad internacional de las empresas, al aumentar su acceso a nuevos mercados y fortalecer su reputación. En consecuencia, el estudio sugiere que los gobiernos podrían promover políticas públicas que fomenten la certificación en calidad como una estrategia para impulsar el desarrollo económico mediante la internacionalización empresarial.

Capítulo X: Comprobación cualitativa

10.1 Introducción

Este capítulo está dedicado exclusivamente al análisis de las exportaciones como forma de internacionalización de las empresas desde una perspectiva cualitativa. Mediante un estudio detallado de las narrativas y experiencias obtenidas a través de entrevistas en profundidad con ejecutivos y gerentes de exportación, buscamos entender los matices y factores subjetivos que influyen en la decisión de exportar y en la gestión del proceso de exportación. Este enfoque permite explorar las motivaciones, retos, estrategias y percepciones que subyacen detrás de las cifras y datos de exportación, brindando una comprensión más rica y completa de la internacionalización empresarial a través de este canal.

Las bases epistemológicas y metodológicas de este estudio se asientan en la premisa de que la realidad empresarial se construye socialmente y es mejor comprendida a través de la interpretación de las experiencias y percepciones de los actores involucrados. Al adoptar una postura interpretativa, se busca profundizar en el significado y el contexto de las exportaciones dentro de las prácticas de internacionalización empresarial. Este enfoque metodológico se alinea con la naturaleza exploratoria y descriptiva de la investigación cualitativa, apuntando a una comprensión más profunda del 'cómo' y el 'por qué' detrás de las acciones y estrategias de exportación de las empresas.

La investigación cualitativa de este estudio está conformada por varias fases esenciales que estructuran el proceso investigativo: inicialmente, se lleva a cabo la definición del problema y la formulación de preguntas de investigación. Seguidamente, se procede a la selección de participantes y la recopilación de datos a través de entrevistas semi-estructuradas, que permiten una exploración en profundidad del tema. Tras la recolección de datos, se avanza hacia el análisis e interpretación de las entrevistas, empleando técnicas de codificación y

análisis temático para identificar patrones y temas emergentes. Finalmente, se presenta la síntesis de los hallazgos, donde se discuten las implicaciones y se conectan con la teoría y la literatura existente, culminando con la reflexión sobre las limitaciones del estudio y las recomendaciones para futuras investigaciones.

10.2 Aproximación teórica

En el presente capítulo, se detalla la metodología cualitativa empleada con el objetivo de explorar los factores que inciden en la internacionalización de las empresas a través de las exportaciones. Este enfoque se ha seleccionado conscientemente para sumergirnos en las complejidades y dinámicas que ocurren en los procesos de exportación, que a menudo escapan a la cuantificación. Mediante el uso de entrevistas semiestructuradas, se buscó capturar las percepciones, experiencias y conocimientos de aquellos directamente involucrados en la gestión y estrategia de exportación. Esta aproximación metodológica está diseñada para revelar las capas de significado y entender cómo los gerentes y ejecutivos interpretan su entorno de exportación y cómo estas interpretaciones guían sus acciones y decisiones.

La investigación cualitativa en las variables del estudio permite una inmersión profunda en los aspectos humanos y contextuales que definen las prácticas exportadoras. A través de un enfoque interpretativo, se ha podido desentrañar las narrativas, simbolismos y procesos internos que las cifras por sí solas no pueden explicar. Se presta especial atención a las experiencias vividas y a las estrategias desarrolladas para afrontar los retos que surgen en los mercados internacionales. Así, esta investigación se centra en las perspectivas individuales y colectivas de los participantes para comprender mejor cómo y por qué las empresas adoptan ciertos caminos hacia la internacionalización y cuáles son los factores críticos de éxito percibidos en el contexto de las exportaciones.

10.3 Diseño del estudio

De acuerdo con (Valles, 2000) en la metodología cualitativa, las técnicas de recolección de datos son esenciales para obtener información rica y detallada que proporcione una comprensión profunda del fenómeno en estudio. Para una tesis doctoral que se enfoque en las exportaciones como medio de internacionalización de las empresas, se pueden considerar las siguientes técnicas:

Entrevistas en Profundidad

Las entrevistas en profundidad son conversaciones dirigidas que buscan explorar en detalle las opiniones, experiencias y conocimientos de los participantes. Pueden ser estructuradas, con un conjunto fijo de preguntas, semi-estructuradas, con preguntas abiertas que permiten al entrevistado expandir sus respuestas, o no estructuradas, que son más como una conversación guiada.

Grupos Focales

Los grupos focales reúnen a un pequeño número de personas para discutir y reflexionar sobre un tema específico. La interacción grupal estimula la discusión y puede revelar datos sobre el consenso o el disenso dentro de un grupo, así como diversas perspectivas sobre un tema.

Observación Participante

La observación participante implica que el investigador se sumerja en el entorno de estudio, observando y, en algunos casos, participando en las actividades diarias de los sujetos de estudio. Esto permite una comprensión más rica del contexto y de las prácticas naturales.

Análisis de Documentos y Materiales

El análisis de documentos involucra la recolección y examen de materiales escritos existentes relacionados con el tema de estudio, como informes de empresas, registros de exportación, correspondencia comercial, y políticas y procedimientos internacionales.

Estudios de Caso

Los estudios de caso examinan a fondo una o más instancias de un fenómeno. En el contexto de la internacionalización empresarial a través de exportaciones, podría tratarse del estudio detallado de una empresa o de un conjunto de empresas que ilustren aspectos particulares del proceso de internacionalización.

Narrativas Personales

Las narrativas personales son relatos detallados proporcionados por los participantes que describen sus experiencias y trayectorias personales en el proceso de exportación e internacionalización.

La elección de la entrevista semi-estructurada para la presente investigación como método cualitativo en una investigación puede justificarse por varias razones. Aquí hay algunas justificaciones respaldadas por la literatura:

Profundidad y Contexto: Las entrevistas semi-estructuradas permiten una exploración profunda de los temas de investigación al brindar flexibilidad para seguir nuevas líneas de investigación que surgen durante la entrevista. Esto es crucial para comprender el contexto en el que se desarrollan ciertos fenómenos (Kvale, 2007).

Perspectiva del Participante: Este enfoque permite a los participantes expresar sus opiniones, experiencias y perspectivas en sus propias palabras, lo que proporciona una comprensión rica y detallada desde su punto de vista (Patton M. , 2015).

Adaptabilidad: La estructura semi-estructurada proporciona un equilibrio entre la dirección de las preguntas y la adaptabilidad a medida que surgen nuevas ideas. Esto permite ajustar las preguntas en función de la respuesta del participante, lo que es esencial para la flexibilidad y la adaptación en el entorno cualitativo (Creswell C. &, 2017).

Comprensión de las Motivaciones y Actitudes: Las entrevistas semi-estructuradas son ideales para explorar las motivaciones, actitudes y percepciones de los participantes, lo que puede ser esencial en investigaciones cualitativas (Rubin, 2011).

Validez y Fiabilidad: Aunque la validez y la fiabilidad en el contexto cualitativo se interpretan de manera diferente que en los enfoques cuantitativos, la estructura semi-estructurada brinda cierta consistencia en la recopilación de datos al tiempo que permite la variabilidad y la riqueza en las respuestas

Interacción y Relación Investigador-Participante: La naturaleza abierta y conversacional de las entrevistas semi-estructuradas fomenta una relación más cercana entre el investigador y el participante, lo que puede contribuir a obtener información más completa y precisa. Estas justificaciones respaldan la elección de la entrevista semi-estructurada como un método eficaz para obtener información detallada y rica en contexto en investigaciones cualitativas.

En el diseño de la metodología cualitativa para esta tesis, la elección de preguntas para la entrevista semi-estructurada se fundamenta en sólidas bases teóricas. La formulación de estas preguntas se ha guiado por los principios establecidos por reconocidos teóricos en el campo de estudio.

Autores como (Creswell, 2013) abogan por la necesidad de preguntas abiertas y flexibles que permitan la exploración profunda de las experiencias y percepciones de los participantes. Además, la teoría de (Patton, 2002) respalda la importancia de preguntas que

estimulen relatos narrativos, posibilitando así una comprensión más rica y contextualizada del fenómeno investigado. Asimismo, se ha considerado la orientación propuesta por (Bodgan & Biklen, 2007) sobre la formulación de preguntas que fomenten la expresión libre de los participantes, facilitando la emergencia de temas significativos.

En consecuencia, estas preguntas, respaldadas por fundamentos teóricos sólidos, se erigen como instrumentos clave para capturar la complejidad y la riqueza de los datos cualitativos que enriquecerán la investigación. En la fase cualitativa de nuestra investigación sobre la internacionalización de empresas, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con el fin de explorar en profundidad los procesos y estrategias que las empresas emplean al expandirse a mercados internacionales. A través de estas entrevistas, se buscaba obtener una comprensión detallada de las experiencias directas y las percepciones de los actores involucrados en el proceso de internacionalización.

10.4 Elaboración del guión de la entrevista

La tabla que se presenta en este segmento de la tesis sistematiza los factores relacionados con las exportaciones que se han identificado como relevantes para la internacionalización de las empresas. Cada factor se define con precisión para delimitar el alcance de la investigación y para proporcionar claridad conceptual. Esta selección se basa en la literatura pertinente y en la relevancia práctica, asegurando que la entrevista se enfoque en aspectos que son tanto teóricamente fundados como empíricamente observables en el entorno empresarial. El guion de la entrevista se ha elaborado en consecuencia, incluyendo preguntas diseñadas para explorar estos factores y cómo influyen en las decisiones y estrategias de exportación de las empresas.

Para determinar la validez externa de nuestra investigación, se tomaron varias medidas. Primero, se realizó una cuidadosa selección de los participantes para asegurar que representaran un rango amplio y diverso de experiencias en la exportación y en la

internacionalización de empresas. La inclusión de diferentes industrias y tamaños de empresa proporciona una perspectiva más amplia y aumenta la posibilidad de que los resultados sean aplicables en otros contextos. Además, la transparencia en el proceso de recolección y análisis de datos contribuye a la validez externa, ya que permite a otros investigadores ver cómo se llegó a las conclusiones y bajo qué circunstancias podrían ser generalizables. Por último, se consideró el contexto en el que operan las empresas entrevistadas para entender cómo las particularidades de estos entornos podrían influir en la aplicabilidad de los hallazgos en otros escenarios.

Tabla matriz cualitativa

VARIABLE	SUBCOMPUESTO	TEORIA	PREGUNTA
CAPACIDAD EMPRESARIAL	TECNOLOGÍA	de acuerdo con (Chetty y Hamilton, 1993) las capacidades tecnológicas pueden contribuir a aumentar la competitividad de las empresas en los mercados exteriores.	1. En su opinión, ¿cuál es la importancia de que una empresa tenga la tecnología adecuada para competir en los mercados exteriores?
	PRODUCCIÓN	Según Canals (1994), una de las razones que lleva a las empresas a buscar la internacionalización es establecer estructuras productivas y de distribución más eficientes, lo cual resulta en menores costos de producción.	1. ¿Cómo ha impactado la internacionalización en la cadena de suministro y la logística de su empresa? 2. ¿Qué tan importante es la eficiencia de producción?
	FINANCIAMIENTO	La capacidad de asumir riesgos en el ámbito internacional: inicialmente, el proceso de internacionalización de una empresa puede implicar una inversión significativa proveniente de los recursos financieros de la organización. (Ortega, Mesa, & Sanchez, 2002) (Horta, 2015).	1. ¿Qué opinión tiene acerca de que una empresa que quiere internacionalizarse debe contar con los recursos financieros para lograrlo?
	CAPITAL HUMANO	Con la información de (Botello, 2014) Se puede considerar como un individuo que posee conocimientos, habilidades, talento y experiencia, los cuales son utilizados para agregar valor a la empresa (Fletcher, 2004; Dimov y Shepherd, 2005). Este individuo cuenta con la formación, conocimiento, información, experiencia y habilidades necesarias para mantener una ventaja competitiva a largo plazo (Fuentes, Vallejo y Martínez, 2007).	1. ¿Cuál es su opinión en que el personal que labora en la empresa debe contar un alto nivel de formación para lograr la internacionalización de la empresa? 2. ¿Cuál es su opinión de que una empresa que exporta debe de contar con individuos con alto conocimiento y experiencia?

Gerencia	Relevancia	De acuerdo con (Escolano, 2003) considera que la gerencia afecta cualquier aspecto relacionado con el proceso de internacionalización de la empresa.	1.- De qué manera influye el tomador de decisiones (directivos, gerentes etc.) en la internacionalización de la empresa.
	Experiencia	Escandón y Hurtado (2012) plantean que los gerentes que cuentan con experiencia previa en otras organizaciones donde han desarrollado proyectos de internacionalización.	2.- Explica que tan importante es que los tomadores de decisiones (directivos, gerentes etc.) cuenten con experiencia para lograr la internacionalización.
	Formación educativa	Escandón y Hurtado (2012) así como aquellos que poseen una formación educativa propia del área y quienes asumen una actitud proactiva frente al riesgo; tienden a presentar resultados más efectivos en dicho proceso.	3.- ¿Qué tan relevante es la formación educativa en los tomadores de decisiones?

Innovación		• El proceso de innovación permite dar solución a las problemáticas que se presentan en el sector empresarial permitiéndole a la empresa a tener permanencia en el mercado (Escandón & Hurtado, 2014). • En los mercados altamente competitivos y exigentes de hoy en día, las pequeñas y medianas empresas deben ser innovadoras y creativas para satisfacer las necesidades de los consumidores con productos y servicios que cumplan con sus expectativas, como señala Ballesteros, Ballesteros y Jaramillo (2011).	1. ¿Cuál es punto diferenciador de su servicio o producto a lo de los demás? 2. ¿Es importante contar con un producto innovador para lograr la internacionalización de la empresa? Explique. 3. ¿La innovación puede lograr a ayudar a que la empresa aumente las ventas del producto o servicio? Explique.
------------	--	---	---

Mercado destino	Factores físicos y sociales	- Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) afirman que el conocimiento de la geografía permite a un gerente determinar la disponibilidad mundial de los recursos, la calidad, cantidad y ubicación de estos, así como la manera de acceder a ellos para explotarlos adecuadamente (Canals, 1994). - El conocimiento de las condiciones climáticas y las barreras geográficas (desiertos, junglas, montañas, etc.) puede facilitarle al gerente el desarrollo de las labores de distribución y comunicación, o convertirse en una amenaza cuando este desconoce dicha información (Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017).	1.- ¿Cómo influyen la geografía, la calidad y cantidad de los recursos del mercado destino al momento de buscar la internacionalización? 2.- ¿Cómo influye las condiciones climáticas del mercado destino al momento de buscar la internacionalización?
	Factores político-legales	Los desafíos del gobierno tienen incidencia en el proceso de internacionalización de las empresas por el apoyo que se les puede brindar a estas, tanto a nivel normativo e institucional con el manejo de las tasas de cambio, la legislación en materia de comercio exterior, los acuerdos comerciales que haya suscrito el país, las políticas para el fomento a las exportaciones, las regulaciones domésticas y el entorno económico del país, entre otros (Cardoza, Fornes, Farber, Gonzalez & Gutiérrez, 2016; Kaleka & Katsikeas, 2010).	1. ¿Cómo influyen las políticas de un país destino al momento de buscar la internacionalización? 2. ¿Cómo influye la moneda del país destino al buscar la internacionalización?
	Factores competitivos	Las dificultades en la internacionalización son la desventaja competitiva que la subsidiaria de una empresa extranjera tiene en comparación con sus competidores locales. Estudios previos han discutido este concepto bajo los nombres "coste de operar en el extranjero" (cost of doing business abroad) (Hymer, 1976) o "handicap de ser extranjero" (liability of foreignness) (Zaheer, 1995).	1.- ¿Cuál es su visión a largo plazo para la internacionalización de su empresa y cómo planean mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales? 2.- ¿Qué papel juega la competencia de la empresa en un mercado internacional que desea entrar?
	Factores culturales	Entre las razones que tiene una empresa para decidir a qué mercado expandirse internacionalmente, están las culturales, porque al encontrar similitudes en el país de destino, se puede viabilizar el ingreso (Martínez de Souza & Lui, 2003).	1.- ¿Cómo influye la cultura del país al que desean expandirse al momento de querer entrar a ese mercado?

Networking		McDougall et al. (1994) señalan que las redes permiten identificar más fácilmente oportunidades de negocios, y reducen el efecto de las distancias psíquicas. Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores creando puentes hacia otros mercados. (H & C, 1986)	1.- ¿Cómo ha cambiado la forma en que su empresa identifica y aprovecha oportunidades a través de las conexiones y relaciones en su red empresarial? 2.- ¿Qué papel juega la plataforma de LinkedIn en su empresa?
------------	--	---	--

El diseño de la entrevista se ha elaborado meticulosamente para alinearse con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Las preguntas se han formulado con la intención de desentrañar aspectos detallados de los procesos de exportación y su impacto en la internacionalización de las empresas, garantizando así que cada pregunta contribuya directamente a la indagación de los temas de interés definidos por los objetivos de la investigación. Se prestó especial atención a la secuencia y la formulación de las preguntas para facilitar un diálogo coherente y natural que permita a los entrevistados reflexionar y proporcionar respuestas profundas y sustanciales que enriquezcan el estudio.

Resultados de prueba piloto

Prueba Piloto: Antes de llevar a cabo la investigación principal, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de expertos. El objetivo era identificar posibles problemas en la estructura de la entrevista, la claridad de las preguntas y la fluidez del proceso.

Resultados de la Prueba Piloto: Durante la prueba piloto, se observaron ciertos desafíos, como la ambigüedad en algunas preguntas que generaban respuestas vagas. Además, se notó que la duración de la entrevista era variable entre los participantes, lo que planteaba preocupaciones sobre la consistencia en la recopilación de datos.

Modificaciones Post-Prueba Piloto: Los resultados de la prueba piloto fueron analizados detalladamente, y se realizaron ajustes necesarios para mejorar la calidad de la entrevista. Se reestructuraron algunas preguntas para mayor claridad y se añadieron aclaraciones para evitar interpretaciones erróneas. Además, se estableció un tiempo estimado para cada sección de la entrevista para garantizar la consistencia en la duración.

Incorporación de Recomendaciones de Expertos: Con el objetivo de obtener una perspectiva externa, el protocolo de la entrevista y los resultados de la prueba piloto fueron

compartidos con expertos en el campo. Sus comentarios y sugerencias fueron analizados críticamente, y se realizaron ajustes adicionales basados en su retroalimentación.

Tabla 6: Modificaciones instrumento cualitativo

Experto	Aporte
1	• Rediseñar las preguntas para determinar si los factores que influyen en su proceso. • Fusionar las preguntas relacionadas para la simplificación de la entrevista.
2	• Rediseñar las preguntas para evitar sesgo. • Disminuir la cantidad de preguntas

Tras la aplicación de la prueba piloto, se llevaron a cabo diversas modificaciones al instrumento cualitativo con el propósito de mejorar su claridad, estructura y alineación con los objetivos de la investigación. Uno de los cambios más notables fue la reorganización de las preguntas bajo un enfoque más temático y lógico, permitiendo una secuencia coherente y progresiva durante las entrevistas. Mientras que la versión piloto agrupaba preguntas por variable, el instrumento definitivo adoptó un estilo más fluido, integrando preguntas generales de apertura y profundizando gradualmente en aspectos específicos de la internacionalización.

Otro ajuste importante consistió en la formulación más clara y directa de las preguntas. Por ejemplo, en el instrumento piloto existían preguntas repetidas o muy similares como aquellas sobre la formación del personal y la experiencia de los tomadores de decisiones que en el instrumento final fueron integradas y reescritas para enfocarse en la exportación, evitando redundancias. Asimismo, se sustituyeron preguntas con formulaciones largas o confusas por otras más concretas. Un ejemplo de ello es la transformación de preguntas como “¿Qué tan importante es la eficiencia de producción?” a “¿Puede describir cómo

influye la eficiencia de producción en su capacidad para competir en los mercados internacionales?”, lo cual permitió respuestas más enfocadas y contextualizadas.

También se observó la incorporación de preguntas de tipo experiencial, como “¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron durante el proceso de exportación?”, que no estaban presentes en el instrumento piloto y que enriquecen la dimensión narrativa de la entrevista. Estas nuevas preguntas permitieron captar elementos subjetivos, estrategias adoptadas y lecciones aprendidas, elementos esenciales en un enfoque cualitativo.

Además, se integraron temas que en la versión piloto aparecían fragmentados. Por ejemplo, en el instrumento definitivo se incluyó una sola pregunta que abarca las relaciones empresariales bajo una perspectiva amplia: “¿De qué forma su empresa se vincula con otros actores...?”, en lugar de dividir el tema en preguntas separadas como “¿Qué papel juega LinkedIn?” o “¿Cómo ha cambiado la forma en que su empresa identifica oportunidades?”, como ocurría en el piloto. Esta consolidación favoreció una conversación más natural y menos encasillada.

El instrumento final después de las adecuaciones al realizar la prueba piloto con los expertos se encuentra en el Anexo 1: instrumento cualitativo.

10.5 Perfil del entrevistado

Con la finalidad de explorar el fenómeno de internacionalización de las empresas se realizaron 6 entrevistas semi estructuradas. Para realizar las entrevistas se fue contactando a cada participante vía correo electrónico y teléfono.

A continuación, se adjunta la lista de participantes:

1. Pedro

2. Adrián
3. Roberto
4. Sara
5. Daniela
6. Gustavo

La elección de los gerentes de empresas del sector textil como entrevistados se justifica por varias razones estratégicas y metodológicas clave en el contexto de investigar la internacionalización a través de exportaciones. Los gerentes, debido a su posición en la empresa, poseen un conocimiento holístico y una perspectiva de alto nivel de las estrategias operativas y de mercado.

Esto los convierte en fuentes ricas y valiosas de información sobre la toma de decisiones en relación con la exportación y las dinámicas de internacionalización.

Además, los gerentes a menudo están directamente involucrados en la implementación de políticas de internacionalización y tienen experiencia práctica con los desafíos y oportunidades que presenta la exportación.

Esto les otorga una comprensión profunda de las fuerzas del mercado, las tendencias competitivas y los factores regulatorios que afectan la exportación en el sector textil, un sector que típicamente enfrenta rápidos cambios de tendencias y variaciones en la demanda del consumidor. El perfil del entrevistado para este estudio de la internacionalización de empresas en el sector textil está definido por varias características clave que los hacen informantes idóneos para las entrevistas semiestructuradas:

Posición Gerencial: Los individuos seleccionados para las entrevistas ocupan cargos de gerencia dentro de las empresas del sector textil. Esto implica que tienen una visión comprensiva y estratégica de las operaciones de la empresa, incluyendo decisiones sobre exportación e internacionalización.

Experiencia en Exportación: Los gerentes entrevistados poseen experiencia directa en la gestión de operaciones de exportación. Su conocimiento práctico y vivencial sobre los desafíos, oportunidades y procesos asociados con la exportación es fundamental para el estudio.

Conocimiento del Sector Textil: Dada la especificidad del sector, se busca que los entrevistados tengan un conocimiento profundo de la industria textil, incluyendo tendencias de mercado, cadenas de suministro, normativas internacionales pertinentes y dinámicas de competencia global.

Participación en Procesos de Internacionalización: El perfil ideal incluye gerentes que hayan participado activamente en la planificación e implementación de estrategias de internacionalización, lo que puede incluir desde la exploración de nuevos mercados hasta el establecimiento de operaciones en el extranjero.

Diversidad de Experiencias: Se busca entrevistar a gerentes de empresas textiles de diferentes tamaños y con distintos grados de exposición internacional, para obtener una variedad de perspectivas y experiencias.

Disponibilidad y Disposición para Compartir: Los entrevistados están dispuestos a compartir abierta y honestamente sus experiencias y opiniones, y disponen del tiempo necesario para participar en las entrevistas semiestructuradas.

10.6 Recolección de datos

Al analizar las respuestas de los seis expertos respecto a los factores clave para el éxito de la exportación de una empresa, podemos identificar varios temas comunes y algunos

específicos que varían según la perspectiva de cada entrevistado. Aquí está el análisis conjunto de sus respuestas:

1.- La primera pregunta es referente a los factores que se consideran de éxito para lograr la internacionalización.

Factores comunes

Calidad del Producto: Mencionado por los Expertos 2, 3 y 5, la calidad del producto aparece como un factor crucial. Esto subraya la importancia de mantener altos estándares de producción para competir en mercados internacionales.

Conocimiento y Cumplimiento de Normativas: Los Expertos 1 y 3 destacan la importancia del conocimiento del mercado y el cumplimiento de estándares y normativas internacionales. Esto incluye entender las restricciones y regulaciones específicas de cada país de destino, lo que es esencial para evitar problemas legales y aduaneros.

Factores Específicos

Claridad y Atención al Detalle en Documentación: El Experto 1 pone énfasis en la claridad de documentos y la atención al detalle, factores clave para evitar contratiempos en el proceso de exportación.

Precio y Servicio: El Experto 2 añade el precio y el servicio como elementos importantes, indicando que no solo la calidad del producto es vital, sino también la competitividad en precio y la calidad del servicio al cliente.

Comunicación y Agentes Aduanales: El Experto 4 señala la importancia de la comunicación eficaz y la elección de un buen agente aduanal, destacando el papel de la logística y la gestión aduanera en el éxito de las exportaciones.

Demanda del Mercado Internacional: El Experto 5 resalta la necesidad de entender y responder a la demanda del mercado internacional, sugiriendo que el conocimiento del mercado objetivo es fundamental.

Organización y Flexibilidad: El Experto 6 enfoca en la organización, planeación, seriedad, responsabilidad y flexibilidad. Estos factores indican una necesidad de estructura interna fuerte y la capacidad de adaptarse a cambios y desafíos.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
CALIDAD	6
SERVICIO/ATENCIÓN	5
DOCUMENTACIÓN/REGULACIÓN	4
MERCADO	4

En relación con la primera pregunta aplicada en las entrevistas, orientada a identificar los factores que los expertos consideran clave para el éxito de la exportación, se obtuvieron respuestas que reflejan coincidencias significativas con lo planteado en el marco teórico. Entre los aspectos más mencionados se encuentra la calidad del producto, destacada por los expertos 2, 3 y 5, lo cual coincide con lo señalado por Arredondo, Koellner y Álvarez (2017), quienes afirman que cumplir con estándares internacionales es esencial para lograr una aceptación sostenida en los mercados extranjeros. Asimismo, el conocimiento y cumplimiento de normativas internacionales fue considerado por los expertos 1 y 3 como un requisito indispensable, lo cual se relaciona con lo expuesto por Johanson y Mattsson (2015), quienes sostienen que el entendimiento institucional y regulatorio de los mercados destino es crucial en las etapas iniciales del proceso de internacionalización. Otro elemento resaltado por los expertos es la necesidad de una estructura organizacional sólida, acompañada de planificación, responsabilidad y flexibilidad, lo cual concuerda con lo expuesto por Fernández, Avelia y Fernández (2013), quienes argumentan que la capacidad instalada y la organización empresarial son componentes esenciales para responder a las demandas de los mercados internacionales. Finalmente, la mención de factores como la atención a la demanda del mercado, la comunicación efectiva y el papel de los agentes aduanales se encuentra en línea con las aportaciones de Aldrich (1999), quien en su teoría de redes destaca la importancia de las relaciones interorganizativas y el acceso a información externa como elementos facilitadores para identificar oportunidades y sortear barreras durante el proceso de internacionalización.

2.- La segunda pregunta hace referencia a los principales desafíos que ellos se enfrentaron al momento de realizar una exportación.

Analizando las respuestas de los seis expertos sobre los principales desafíos que enfrentaron durante el proceso de exportación, se pueden identificar tanto temas recurrentes como desafíos específicos que cada uno experimentó. Aquí está el análisis conjunto de sus respuestas:

Desafíos Comunes

Regulaciones y Documentación: Los Expertos 1 y 5 destacan los problemas relacionados con las inspecciones y la regulación estricta de la documentación. Los desafíos aquí incluyen el cumplimiento detallado y preciso de las normativas, que pueden causar retrasos significativos y complicaciones en las exportaciones.

Normas y Regulaciones: El Experto 3 menciona el desconocimiento de la totalidad de las normas aplicables como un desafío principal. Esto sugiere que una comprensión completa y actualizada de las leyes y reglamentos internacionales es crucial para una exportación exitosa.

Desafíos Específicos

Costos y Logística de Transporte: El Experto 2 enfatiza los desafíos relacionados con los precios de transporte y la mejora en la logística de exportación. Estos factores son vitales para mantener la competitividad en costos y asegurar la eficiencia en la entrega de productos.

Barreras Idiomáticas: El Experto 4 resalta el idioma como un desafío, indicando que las barreras lingüísticas pueden complicar la comunicación entre las partes involucradas en el proceso de exportación, desde negociaciones hasta cumplimiento de normativas.

Rapidez de Respuesta en Logística: El Experto 6 señala la rapidez de respuesta entre transportistas y brokers como un desafío clave, sugiriendo que la eficiencia y la comunicación en tiempo real son esenciales para manejar las cadenas de suministro internacionales.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
INSPECCIONES	5
NORMAS	5
COSTOS	4
LOGÍSTICA	3

En cuanto a los principales desafíos enfrentados durante el proceso de exportación, los expertos señalaron obstáculos como el desconocimiento de regulaciones internacionales, la adaptación de productos a normativas externas, la falta de personal capacitado y dificultades logísticas y financieras. Estos elementos coinciden con lo planteado por Johanson y Mattsson (2015), quienes destacan la importancia del conocimiento institucional del mercado destino como factor crítico en la internacionalización. Asimismo, Edvinsson y Sullivan (1996) resaltan que el capital humano especializado es clave para superar estas barreras. La limitada capacidad operativa también se relaciona con lo argumentado por Fernández, Avelia y Fernández (2013), en cuanto a la importancia de contar con una estructura productiva sólida. Finalmente, los retos financieros mencionados por los entrevistados refuerzan lo señalado por Galán et al. (2014), quienes identifican el acceso a financiamiento como un factor determinante. Estos hallazgos validan empíricamente los obstáculos descritos en la literatura y justifican su inclusión en el análisis del proceso exportador.

3.- La tercer pregunta va enfocada a la importancia de la ***tecnología*** de las empresas para poder competir en los mercados internacionales.

Analizando las respuestas de los seis expertos sobre la importancia de contar con la tecnología adecuada para competir en mercados exteriores, se puede observar una clara unanimidad en el valor crítico de la tecnología para el éxito en la internacionalización. A continuación, se presenta el análisis conjunto de sus respuestas:

Consenso General

Todos los expertos coinciden en que la tecnología es fundamental para competir eficazmente en los mercados internacionales. La tecnología no solo se relaciona con la mejora de la eficiencia de los procesos, sino también con la capacidad de una empresa para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

Puntos Destacados

Capacidad de Reacción y Adaptación: El Experto 1 y el Experto 5 subrayan la importancia de la tecnología para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades específicas de los clientes. Esto implica que una falta de capacidad tecnológica puede dejar a la empresa en desventaja competitiva.

Mejora y Eficiencia de los Procesos: El Experto 2 y el Experto 6 enfatizan que la tecnología es indispensable para la mejora y la eficiencia de los procesos internos. Esto incluye todo, desde la producción hasta la logística y el servicio al cliente.

Competitividad: El Experto 4 y el Experto 6 mencionan que sin la tecnología adecuada, las empresas no estarán a la altura de sus competidores y enfrentarán problemas en múltiples aspectos de su operación. Esto podría resultar en una disminución de la competitividad en el escenario global.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
MERCADO	6
PROCESOS	4
MEJORA	4
EFICIENCIA	4
CAPACIDAD	3
COMPETENCIA	2

Respecto a cómo influye la tecnología en la capacidad de la empresa para competir en mercados exteriores, los entrevistados coincidieron en que la adopción tecnológica permite

mejorar la calidad del producto, reducir costos, automatizar procesos y adaptarse a las exigencias del mercado internacional. Estas afirmaciones coinciden con lo señalado por Salazar, Manrique y Cuy (2023), quienes argumentan que la tecnología es un factor clave para elevar la competitividad y responder a los estándares internacionales. Asimismo, la literatura destaca que la incorporación de tecnología facilita la innovación, lo cual es esencial en sectores como el textil, donde los ciclos de producción son cada vez más exigentes. Los hallazgos empíricos refuerzan la importancia de considerar las capacidades tecnológicas como una variable central en los modelos de internacionalización.

4.- La cuarta pregunta va enfocada a la eficiencia de producción para poder competir en los mercados internacionales.

Las respuestas de los seis expertos respecto a cómo la eficiencia de producción influye en la capacidad de una empresa para competir en mercados internacionales destacan la importancia crítica de una producción eficiente. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Puntos Comunes

Competitividad en Precio y Calidad: Los Expertos 1, 5 y 6 enfatizan que una eficiencia de producción permite a las empresas mantener precios competitivos y asegurar la calidad del producto. Esto es esencial para diferenciarse en mercados saturados y para cumplir con las expectativas de los clientes internacionales.

Capacidad de Respuesta y Volumen de Producción: Los Expertos 2, 3 y 4 destacan la importancia de tener la capacidad para producir suficientes volúmenes y responder de manera flexible a las demandas del mercado. Esto asegura que la empresa pueda satisfacer los requerimientos de los clientes y mantenerse competitiva.

Impactos Específicos

Aprovechamiento de Materia Prima: El Experto 1 señala que una mayor eficiencia permite un mejor aprovechamiento de las materias primas, lo que no solo reduce costos, sino que también maximiza los transportes y movimientos de exportación.

Cumplimiento de Proveeduría: El Experto 2 menciona que una adecuada capacidad de proveeduría es crucial para cumplir con los requerimientos de los clientes, indicando la necesidad de una cadena de suministro sólida y eficiente.

Disponibilidad de Producto: El Experto 3 resalta que la eficiencia de producción es vital para tener suficiente producto terminado disponible para abastecer la demanda en el mercado.

Cumplimiento de Requisitos: El Experto 4 subraya que la eficiencia permite a las empresas estar preparadas para producir según las especificaciones y necesidades del cliente, lo cual es esencial para mantener relaciones comerciales sólidas.

Tiempos de Entrega y Volumen: El Experto 5 conecta la eficiencia de producción con la capacidad de cumplir con los tiempos de entrega y gestionar adecuadamente los volúmenes de producción, factores que son decisivos para el éxito en los mercados exteriores.

Reputación y Seriedad: El Experto 6 advierte que la ineficiencia en completar proyectos o pedidos a tiempo puede llevar a la pérdida de seriedad y reputación, además de causar pérdidas financieras.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
PRODUCCIÓN	6
CALIDAD	4
EFICIENCIA	4
MERCADO	4
DEMANDA	3
VOLUMEN	2
CIENTES	1
PROVEEDOR	1

Sobre la influencia de la eficiencia de producción en la capacidad de competir internacionalmente, los expertos afirmaron que una estructura productiva eficiente permite cumplir con los volúmenes, tiempos y calidad exigidos por los clientes extranjeros. Además, destacaron que la eficiencia reduce costos y aumenta la confiabilidad ante los compradores internacionales. Estas respuestas se relacionan directamente con lo planteado por Fernández, Avelia y Fernández (2013) y Leonidou et al. (1998), quienes sostienen que contar con una capacidad instalada adecuada y procesos productivos optimizados es fundamental para sostener operaciones de exportación. En conjunto, los hallazgos confirman que la eficiencia operativa es un factor clave para alcanzar la competitividad en los mercados globales.

5.- La quinta pregunta va enfocada en si el financiamiento de la empresa puede generar un riesgo en la exportación.

Las respuestas de los seis expertos sobre el impacto del financiamiento en el riesgo de exportación muestran opiniones divididas. Mientras algunos expertos ven el financiamiento como una herramienta que ayuda a mantener la liquidez y la operatividad, otros perciben riesgos asociados al depender de financiamiento externo. Aquí se presenta un análisis conjunto de sus perspectivas:

Opiniones Favorables al Financiamiento

Experto 1 y Experto 6: Argumentan que el financiamiento no genera un riesgo en la exportación. El Experto 1 enfatiza que ayuda a la empresa a mantener liquidez y evitar la descapitalización, lo que puede ser crucial durante periodos de expansión o grandes pedidos internacionales. El Experto 6 menciona que no ve una relación directa entre el proceso de exportación y el estado financiero de la empresa, sugiriendo que el financiamiento no necesariamente implica un riesgo adicional.

Opiniones que Consideran Riesgoso el Financiamiento

Expertos 2, 3 y 4: Ven el financiamiento como una fuente de riesgo. El Experto 2 y 3 mencionan que la necesidad de financiamiento puede surgir de requerimientos de liquidez para cubrir gastos operativos y de producción, lo cual, si no se maneja adecuadamente, podría poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa. El Experto 4 simplemente afirma que el financiamiento implica un "riesgo alto", aunque no especifica los detalles.

Opiniones Neutrales

Experto 5: No proporciona una explicación detallada, simplemente opina que el financiamiento no genera riesgo, lo que podría interpretarse como una percepción de que el financiamiento es solo otra herramienta de gestión, sin implicaciones negativas inherentes.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
FINANCIAMIENTO	6
EXPORTACIÓN	4
LIQUIDEZ	4
PRODUCCIÓN	4
RIESGO	3
DESCAPITALIZACIÓN	2
FONDOS	1
GASTOS	1
IMPUESTOS	1

En relación con si el financiamiento representa un riesgo para la exportación, los expertos coincidieron en que la falta de recursos financieros limita la capacidad de las empresas para asumir los costos asociados a la internacionalización, como producción adicional, trámites aduanales, certificaciones o envíos internacionales. Este planteamiento concuerda con Galán, De Giusti, Solari y Díaz (2014), quienes identifican al financiamiento como una de las barreras más críticas para las pequeñas y medianas empresas que buscan exportar. La evidencia empírica respalda que la disponibilidad de recursos financieros es un componente esencial para reducir el riesgo y sostener procesos de exportación estables y sostenibles.

6.- La sexta pregunta va enfocada a el nivel de formación (capital humano) que debe contar el personal para poder lograr la internacionalización de las empresas.

Analizando las respuestas de los seis expertos sobre la necesidad de un alto nivel de formación del personal para lograr la exportación, observamos que la mayoría subraya la importancia de la capacitación y educación adecuada, mientras que una opinión discrepa. A continuación, se presenta un análisis conjunto de estas perspectivas:

Importancia de la Capacitación y Formación

Expertos 1, 2, 3, 4 y 5: Estos expertos coinciden en que es crucial que el personal tenga una formación adecuada para manejar los procesos de exportación.

Experto 1 enfatiza que los puestos relacionados con la exportación son estratégicos y tienen un impacto significativo en la cadena de costos, lo que implica que errores o deficiencias en la formación pueden tener consecuencias costosas.

Experto 2 menciona que la capacitación y el conocimiento específico del personal en cada proceso de exportación son sustanciales, destacando la necesidad de entender a fondo cada etapa del proceso.

Experto 3 opina que lo ideal es contar con personal altamente capacitado, adaptando el nivel de formación según las actividades específicas que realizarán.

Experto 4 sugiere que el personal debe estar capacitado para cumplir con todos los requisitos de exportación y estar al tanto de los detalles logísticos.

Experto 5 señala que es necesario que el personal posea los conocimientos necesarios para realizar análisis pertinentes y efectivos.

Opinión Discrepante

Experto 6: Este experto considera que no es necesario que el personal tenga un alto nivel de formación para lograr la exportación. Su opinión sugiere una perspectiva diferente, posiblemente basada en la idea de que otros factores como la tecnología o los procesos automatizados podrían compensar la falta de formación especializada.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
CAPACITACIÓN	3
FORMACIÓN	3
CONOCIMIENTO	2
PERSONAL	2
PROCESOS	2

Sobre la necesidad de contar con personal con un alto nivel de formación para lograr la exportación, los entrevistados coincidieron en que el conocimiento técnico, la experiencia en comercio exterior y el dominio de normativas internacionales son fundamentales para operar eficientemente en mercados extranjeros. Esta percepción coincide con lo señalado por Edvinsson y Sullivan (1996), quienes destacan que el capital humano capacitado incrementa la competitividad de las empresas al facilitar la comprensión del entorno internacional, la gestión de riesgos y el acceso a redes globales. De este modo, los hallazgos empíricos refuerzan la importancia de considerar el talento humano como una variable clave en la internacionalización empresarial.

7.- La séptima pregunta va enfocada en como impacta la experiencia de los tomadores de decisiones en el proceso de exportación

Las respuestas de los seis expertos sobre cómo influye la experiencia de los tomadores de decisiones en la exportación de una empresa subrayan de manera unánime la importancia vital de esta experiencia. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Impacto Positivo de la Experiencia

Experto 1, 2, 4, 5 y 6: Todos estos expertos coinciden en que la experiencia de los tomadores de decisiones es crucial para manejar eficientemente los procesos de exportación y responder adecuadamente a los desafíos que surgen.

Experto 1 destaca que la experiencia aporta tranquilidad, proactividad y agilidad en la reacción a los problemas, cualidades esenciales en un entorno tan dinámico como el de la exportación.

Experto 2 menciona la importancia de la experiencia para eficientar los procesos, sugiriendo que una gestión experimentada puede optimizar las operaciones para maximizar la productividad y reducir costos.

Experto 4 y 6 subrayan que la experiencia es necesaria para resolver problemas y tomar decisiones informadas basadas en eventos pasados, lo que ayuda a prevenir errores y mitigar riesgos.

Experto 5 indica que la experiencia impacta significativamente en la forma de planear y ejecutar proyectos, lo que puede influir en el éxito general de las iniciativas de exportación.

Respaldando Decisiones

Experto 3: Este experto pone énfasis en cómo la experiencia respalda las decisiones tomadas, señalando que las decisiones de una persona con experiencia suelen tener mayor peso y son generalmente más acertadas que las de alguien sin experiencia. Esto se traduce en una mayor probabilidad de éxito en las operaciones de exportación y una mejor gestión de los desafíos.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
DECISIONES	3
EXPERIENCIA	3
PLANEACIÓN	2
PROBLEMAS	2
PROCESOS	2
PROYECTOS	1

En cuanto a la influencia de la experiencia de los tomadores de decisiones en el proceso de exportación, los entrevistados afirmaron que contar con directivos que hayan participado previamente en actividades internacionales permite una mejor gestión del riesgo, mayor conocimiento del entorno global y una toma de decisiones más estratégica. Esta afirmación está respaldada por investigaciones como las de Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015) y Jones y Casulli (2014), quienes concluyen que la experiencia internacional de la alta dirección es uno de los antecedentes más sólidos y consistentes en el estudio de la internacionalización empresarial. Los datos recolectados confirman así que la experiencia previa en comercio exterior facilita una ejecución más eficiente y segura del proceso exportador.

8.- La octava pregunta va enfocada a qué características consideras que debe tener un tomador de decisiones frente a la actividad de exportación.

Las respuestas de los seis expertos sobre las características que debería tener un tomador de decisiones en el contexto de la exportación reflejan una combinación de habilidades personales, conocimiento técnico y cualidades éticas. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Habilidades Técnicas y Conocimiento

Experto 1: Subraya la importancia de la agilidad mental y el conocimiento específico de las leyes aduanales, junto con ser proactivo. Esto indica que un tomador de decisiones debe ser rápido para entender y adaptarse a las situaciones, además de tener una sólida comprensión de las regulaciones que impactan directamente la exportación.

Habilidades Personales y de Liderazgo

Expertos 2, 4, 5 y 6: Enfatizan una variedad de cualidades personales esenciales para la gestión eficaz:

Experto 2 y Experto 3 coinciden en la importancia de la proactividad y la experiencia, mientras que el Experto 3 añade la necesidad de formación constante, sugiriendo que el aprendizaje continuo es crucial debido a la naturaleza dinámica del comercio internacional.

Experto 5 resalta la necesidad de liderazgo, buena comunicación y una sólida capacidad de análisis de información, lo que facilita la toma de decisiones informadas y efectivas.

Experto 6 enfatiza la responsabilidad, el criterio, la honestidad y la lógica, cualidades que contribuyen a decisiones éticas y racionales, fundamentales en un ambiente donde las decisiones pueden tener amplias repercusiones.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
RESPONSABILIDAD	2
EXPERIENCIA	2
FORMACIÓN	2
PROACTIVIDAD	2
PROCESOS	2
ANÁLISIS	1
COMUNICACIÓN	1
HONESTIDAD	1
LIDERAZGO	1

Al preguntar sobre las características que debe tener un tomador de decisiones frente a la actividad exportadora, los entrevistados mencionaron habilidades como liderazgo, visión estratégica, conocimientos técnicos en comercio internacional, y capacidad para adaptarse a entornos cambiantes. Estas respuestas son consistentes con lo expuesto por Magnusson y Boggs (2006), quienes afirman que las características demográficas y profesionales de los directivos como la formación, experiencia previa y capacidad de gestión son determinantes en el éxito de la internacionalización. Además, McDougall, Shane y Oviatt (1994) destacan que la disposición de los líderes para desarrollar estrategias innovadoras y cruzar fronteras empresariales es clave para consolidar procesos exportadores. Por tanto, los hallazgos empíricos subrayan el papel central que desempeña el perfil del líder en la toma de decisiones internacionales.

9.- La novena pregunta va enfocada a que diferencia se cuenta entre los productos que ellos comercializan y los de la competencia para revisar la importancia de innovación.

Las respuestas de los seis expertos sobre el punto diferenciador de sus servicios o productos revelan una diversidad de enfoques que resaltan la importancia de la innovación y la adaptación específica al mercado. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Enfoques en el Servicio al Cliente

Experto 1 y Experto 4: Ambos expertos se centran en el aspecto del servicio, destacando que el servicio al cliente es un diferenciador clave. El Experto 4 añade una distinción entre lo tangible (producto) e intangible (servicio), sugiriendo que la manera en que se entrega el servicio puede ser un diferenciador significativo en mercados donde los productos pueden ser similares.

Calidad y Eficiencia de Costos

Experto 5 y Experto 6: Se enfocan en la calidad del producto, con el Experto 6 añadiendo la eficiencia de costos como un diferenciador adicional. Esto subraya que no solo es importante la excelencia del producto en sí, sino también la capacidad de ofrecerlo a un precio competitivo.

Innovación Técnica y Adaptabilidad

Experto 2 y Experto 3: Estos expertos destacan la importancia de la experiencia y la comunicación, así como la innovación técnica específica según las necesidades del mercado.

Experto 2 menciona la experiencia y una adecuada comunicación con los clientes y proveedores como claves para diferenciarse, lo que puede implicar una capacidad superior para entender y responder a las necesidades del mercado.

Experto 3 describe una variedad de diferenciadores técnicos, como la comunicación punto a punto, la trazabilidad y resguardo de datos, o características ergonómicas. Cada uno de estos aspectos puede ser crucial en sectores donde estos factores son altamente valorados.



PALABRA CLAVE	FRECUENCIA
CALIDAD	2
COMUNICACIÓN	2
SERVICIO	2
MARCA	1
PROVEEDORES	1

En relación con el punto diferenciador del producto o servicio frente a la competencia, los entrevistados coincidieron en que la calidad, la personalización, la innovación y el cumplimiento de especificaciones técnicas son factores clave que fortalecen la posición de la empresa en mercados internacionales. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Arredondo, Koellner y Álvarez (2017), quienes argumentan que la calidad percibida del producto es uno de los principales determinantes del éxito en exportaciones. Asimismo, la diferenciación a través de la innovación y el valor agregado refuerza lo expuesto por autores como Park y Z (2004), quienes señalan que las empresas con productos únicos o adaptables a distintas demandas tienen mayores oportunidades de consolidarse en el comercio exterior. Por lo tanto, se confirma empíricamente que la ventaja competitiva basada en atributos del producto es un factor esencial en el proceso de internacionalización.

10.- La pregunta para enfocada en que si la innovación puede ayudar a la empresa aumentar la venta del producto en mercados internacionales.

Las respuestas de los seis expertos sobre el papel de la innovación en aumentar las ventas de una empresa son unánimemente positivas, subrayando cómo la innovación puede ser un motor clave para el crecimiento y el éxito en mercados tanto nacionales como internacionales. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Innovación Como Motor de Atractivo y Valor Agregado

Experto 1 y Experto 5: Estos expertos enfatizan que la innovación en productos puede hacerlos más atractivos para los compradores, ya sea mediante la mejora de productos existentes o la introducción de nuevos productos en el mercado. El atractivo renovado puede capturar la atención de nuevos clientes y reforzar la lealtad de los existentes.

Innovación y Ventaja Competitiva

Experto 3: Argumenta que la innovación generalmente crea una ventaja competitiva, y si esta ventaja es bien comunicada, percibida y aceptada por los consumidores, es probable que resulte en un aumento de las ventas. Este punto destaca la importancia de no solo innovar, sino también de asegurarse de que el mercado comprenda y valore la innovación.

Innovación en Procesos y Eficiencia

Experto 2 y Experto 6: Señalan cómo la innovación no solo se aplica a los productos, sino también a los procesos. El Experto 2 menciona que la innovación aporta valor agregado a los procesos de exportación, lo que puede mejorar la eficiencia y la efectividad global. El Experto 6 resalta la innovación en maquinaria y tecnología, que puede aumentar la producción y acortar los tiempos de entrega, factores ambos que pueden contribuir a un incremento de las ventas.

Innovación Como Adaptación a Cambios del Mercado

Experto 4: Sugiere que en la actualidad la tendencia es hacia una mayor innovación en lugar de solo trabajar más **duro**. Este punto resalta una visión de que las empresas deben adaptarse a un entorno en constante cambio, donde la innovación continua es crucial para mantenerse relevantes y competitivas.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
VENTAJA COMPETITIVA	4
VALOR AGREGADO	4
MAYOR PRODUCCIÓN	3
SERVICIO AL CLIENTE	3
ATRACTIVO	2
CAMBIO	1

Respecto a si la innovación contribuye al incremento de las ventas en mercados internacionales, los entrevistados afirmaron que la capacidad de innovar permite adaptar los productos a las necesidades del cliente extranjero, mejorar su funcionalidad y mantenerse competitivos frente a otras marcas. Esta visión se alinea con lo planteado por McDougall et al. (1994) y Park y Z (2004), quienes sostienen que las empresas innovadoras presentan un ritmo de internacionalización más acelerado, ya que su propuesta de valor se ajusta mejor a las exigencias cambiantes de los mercados globales. De este modo, los hallazgos empíricos refuerzan el papel de la innovación como herramienta estratégica para lograr un posicionamiento exitoso en el comercio exterior.

11.- En esta pregunta va enfocada a la importancia de la geografía, la calidad y cantidad de los recursos del mercado destino al momento de buscar la exportación.

Las respuestas de los seis expertos sobre cómo la geografía, calidad y cantidad de los recursos del mercado destino influyen en la exportación revelan una clara conciencia de la importancia de estos factores en el éxito de las estrategias de exportación. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Influencia de la Geografía

Expertos 1, 4 y 6: Subrayan la influencia crítica de la geografía en los costos y logística de transporte.

Experto 1 destaca que una geografía complicada puede hacer que los costos de transporte sean más altos que los de producción, resultando en precios finales no competitivos.

Experto 4 y Experto 6 mencionan cómo la proximidad geográfica a mercados clave, como Estados Unidos, puede beneficiar significativamente la logística y los tiempos de entrega, lo cual es especialmente ventajoso para empresas ubicadas en lugares estratégicos como Monterrey.

Impacto de la Calidad y Cantidad de Recursos

Experto 1 y Experto 3: Hablan de cómo los recursos disponibles en el mercado destino pueden afectar el éxito de la exportación.

Experto 1 señala que, sin los recursos adecuados para promover un producto, la visibilidad y las ventas pueden ser limitadas.

Experto 3 argumenta que exportar productos de alto costo a países con limitados recursos financieros puede no ser estratégicamente sonoro, indicando la necesidad de adaptar los productos y estrategias al poder adquisitivo del mercado.

Factores de Mercado y Nearshoring

Experto 2 y Experto 5: Reflejan la importancia de entender y adaptarse a las dinámicas específicas del mercado destino.

Experto 2 menciona el fenómeno del nearshoring (trasladar la producción más cerca del mercado de destino para reducir costos y mejorar la eficiencia) como prueba de cómo la geografía y los recursos del mercado influyen las decisiones de exportación.

Experto 5 señala que la calidad y cantidad de recursos disponibles son determinantes en la capacidad de una empresa para operar eficazmente en un mercado extranjero.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
GEOGRAFÍA	3
EXPORTACIÓN	2
RECURSOS	2
TRANSPORTE	2
COSTOS	1
MERCADO	1

En cuanto a la influencia de la geografía, calidad y cantidad de los recursos del mercado destino en la internacionalización, los expertos entrevistados señalaron que estos factores determinan en gran medida la viabilidad logística, la oportunidad comercial y la adecuación del producto a las condiciones locales. Esta percepción coincide con lo planteado por Johanson y Mattsson (2015), quienes explican que el acceso a información sobre las condiciones del mercado extranjero y sus características estructurales es fundamental para tomar decisiones estratégicas. Asimismo, la geografía influye en los costos de distribución y tiempos de entrega, lo que puede facilitar o limitar la exportación, especialmente en sectores con alta competencia. Por tanto, los hallazgos respaldan que comprender el entorno físico y económico del país destino es un requisito previo para un proceso de internacionalización exitoso.

12.- Esta pregunta va enfocada a los aspectos legales o políticos en los que se ha enfrentado al momento de realizar una exportación.

Las respuestas de los seis expertos sobre los aspectos legales y políticos enfrentados durante el proceso de exportación destacan una variedad de desafíos que son críticos para el éxito de las operaciones internacionales. A continuación, se presenta un análisis conjunto de sus perspectivas:

Retos en Empaque y Traducción

Experto 1: Destaca la importancia de las palabras y traducciones utilizadas en los empaques, enfatizando que no pueden ser literales y requieren la verificación de un equipo legal. Esto resalta cómo los aspectos culturales y legales pueden afectar la presentación y la aceptación del producto en mercados extranjeros.

Sobrerregulación y Tramitología

Experto 2: Se refiere a la sobrerregulación y el exceso de tramitología como desafíos significativos. Estos aspectos pueden complicar el proceso de exportación, aumentando los costos y los tiempos necesarios para entrar en un mercado.

Cumplimiento de Normativas

Experto 3: Menciona el cumplimiento de normas, restricciones y regulaciones específicas de cada país como un desafío constante, aunque señala que no han enfrentado conflictos legales o políticos directos. Esto indica que una adecuada preparación y cumplimiento pueden mitigar el riesgo de conflictos más serios.

Impuestos y Políticas Aduaneras

Experto 4 y Experto 5: Hablan de los desafíos asociados con los impuestos y los cambios en las políticas aduaneras debido a cambios de gobierno. Estos factores pueden variar considerablemente con el tiempo y entre diferentes administraciones, lo que requiere una vigilancia y adaptación constantes.

Experiencias Diversas

Experto 6: Indica que no se ha enfrentado a desafíos legales o políticos, lo que puede reflejar una variabilidad en las experiencias de exportación dependiendo de la industria, el destino de exportación, y la capacidad de la empresa para anticipar y manejar estos riesgos.



Respecto a los aspectos legales o políticos enfrentados durante una exportación, los entrevistados mencionaron que las regulaciones aduanales, los tratados internacionales y los requisitos de certificación son factores que pueden retrasar o dificultar el acceso a mercados extranjeros. Estos hallazgos se relacionan directamente con lo expuesto por Johanson y Mattsson (2015), quienes destacan que las barreras institucionales, como las normativas y restricciones comerciales, influyen de manera determinante en la toma de decisiones internacionales. Asimismo, Escolano (2003) sostiene que la capacidad de las empresas para interpretar y adaptarse a estos marcos legales depende en gran medida de la preparación gerencial y del acompañamiento técnico. Por lo tanto, los datos empíricos confirman que los factores legales y políticos deben ser considerados como condicionantes importantes en la planeación exportadora.

13.- En esta pregunta va enfocada a la importancia de evaluar la competencia en el mercado destino al momento de exportar.

Las respuestas de los seis expertos sobre la visión a largo plazo para la internacionalización de sus empresas y cómo planean mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales revelan una variedad de estrategias y objetivos. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Expansión y Desarrollo Local

Experto 1 y Experto 4: Estos expertos destacan la importancia de expandir la presencia de la empresa en el mercado y la creación o adaptación de capacidades de producción locales.

Experto 1 se enfoca en ganar terreno en el mercado textil y establecer plantas de producción en el país, lo que puede ayudar a mejorar la logística y reducir costos.

Experto 4 menciona la idea de traer innovaciones de países desarrollados y comenzar a producirlas localmente, lo cual puede ayudar a la empresa a ofrecer productos innovadores a un costo competitivo.

Integración y Alianzas

Experto 2 y Experto 3: Subrayan la necesidad de integración y establecimiento de alianzas estratégicas.

Experto 2 habla de la necesidad de mayor integración de servicios y el establecimiento de alianzas, además de mejorar la labor de ventas, lo que puede facilitar un acceso más eficiente a nuevos mercados.

Experto 3 enfatiza la importancia de la innovación constante, la comunicación efectiva de las marcas o productos, y la formación de socios comerciales estratégicos en cada país de destino para mantener la relevancia y la competitividad.

Expansión Geográfica Específica y Calidad

Experto 5 y Experto 6: Estos expertos se enfocan en la expansión geográfica y el mantenimiento de altos estándares de calidad.

Experto 5 planea expandirse a América del Norte, asegurando que la producción y la calidad cumplan con las necesidades de los clientes en esos mercados.

Experto 6 tiene la visión de exportar a más países con proyectos periódicos y constantes, aspirando a ser un referente principal en México en el área textil.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
ALIANZAS	6
SOCIOS ESTRATÉGICOS	4
AUMENTO DE EXPORTACIONES	3
EXPANSIÓN	3
CALIDAD	3
AUMENTO DE PRODUCCIÓN	2
PRODUCTOS DE PRIMER MUNDO	2

En relación con la visión a largo plazo para la internacionalización y cómo mantener una ventaja competitiva, los entrevistados enfatizaron la importancia de consolidar relaciones comerciales sostenibles, adaptarse continuamente a los cambios del mercado internacional, y fortalecer la capacidad productiva e innovadora de la empresa. Estos elementos coinciden con lo señalado por Johanson y Vahlne (2009), quienes destacan que la internacionalización es un proceso evolutivo que requiere acumulación de conocimiento, compromiso organizacional y construcción de redes duraderas. Asimismo, Edvinsson y Sullivan (1996) sostienen que el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas está vinculado con la gestión estratégica del conocimiento y el capital humano. En ese sentido, los hallazgos empíricos reflejan que las empresas entrevistadas buscan una inserción internacional con perspectiva de permanencia y crecimiento progresivo.

14.- Esta pregunta va enfocada a la importancia de la cultura el momento de buscar una expansión o venta más allá del territorio nacional.

Las respuestas de los seis expertos sobre cómo la cultura del país de destino influye al momento de entrar en ese mercado subrayan la importancia crítica de la adaptación cultural en las estrategias de internacionalización. A continuación, se presenta un análisis conjunto de sus perspectivas:

Adaptación de Productos y Servicios

Experto 1 y Experto 3: Destacan la necesidad de analizar y adaptar productos a las normas y estándares culturales del país de destino.

Experto 1 señala que la cultura es el primer punto por analizar, ya que la incompatibilidad cultural puede resultar en el rechazo del producto.

Experto 3 menciona la "tropicalización" de productos, es decir, la adaptación de estos para que se alineen con las preferencias y sensibilidades culturales locales. Pone el ejemplo de no exportar carne de vaca a la India, donde podría ser culturalmente inapropiado.

Importancia de la Conciencia Cultural

Experto 2 y Experto 5: Enfatizan la importancia de comprender y respetar la cultura local para mejorar las ventas y facilitar la entrada al mercado.

Experto 2 menciona que un buen entendimiento de la cultura facilita mayores ventas.

Experto 5 habla sobre cómo la empresa debe adaptarse a la nueva cultura en la que planea operar.

Adaptación Operativa y de Negociación

Experto 4 y Experto 6: Subrayan cómo la cultura afecta las operaciones diarias y los estilos de negociación.

Experto 4 menciona la necesidad de adaptar los estilos de trabajo y operación a las prácticas del país de destino.

Experto 6 señala cómo las diferencias en la cultura laboral, como los horarios de trabajo y el respeto a las responsabilidades, pueden impactar significativamente las negociaciones y relaciones comerciales.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
CULTURA	6
ADAPTACIÓN	5
PAÍSES	5
NEGOCIACIÓN	3
TROPICALIZACIÓN	2

Sobre la influencia de la cultura del país al que se desea exportar, los entrevistados señalaron que comprender las costumbres, estilos de consumo, normas sociales y preferencias del cliente es fundamental para lograr una adaptación efectiva del producto y establecer relaciones comerciales sólidas. Esta visión concuerda con lo expuesto por Hofstede (2001), quien señala que las diferencias culturales afectan la forma en que se negocia, se comunica y se consumen productos en cada país. Asimismo, Johanson y Vahlne (2009) afirman que las “distancias psíquicas” entre países pueden generar barreras perceptuales que deben ser gestionadas estratégicamente. Por tanto, los hallazgos respaldan que la sensibilidad cultural es un elemento clave en el proceso de internacionalización, particularmente en sectores como el de prendas de vestir, donde el diseño y la presentación del producto están directamente influenciados por valores y preferencias culturales.

15.- Esta pregunta para enfocada a qué factores culturales se han observado al momento de realizar la exportación.

Las respuestas de los seis expertos sobre los factores culturales observados al intentar exportar productos reflejan una variedad de aspectos que pueden impactar significativamente el éxito de estas operaciones en mercados internacionales. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Percepciones y Preferencias Locales

Experto 1: Señala el rechazo a productos que claramente llevan una influencia latina, como nombres en español o una imagen no americana, lo que sugiere que las percepciones y preferencias locales pueden ser un factor crucial. Esto destaca la necesidad de adaptar la presentación del producto para que resuene mejor con el público objetivo.

Dinámicas de Trabajo y Capacitación

Experto 2: Menciona la importancia de trabajar en equipo y las habilidades y capacitación del personal como factores culturales clave en la exportación. Este enfoque en las dinámicas de trabajo subraya cómo las expectativas culturales pueden influir en la forma en que se organizan y capacitan los equipos internacionales.

Religión, Tradiciones y Costumbres

Experto 3: Destaca la importancia de las religiones, tradiciones y costumbres del mercado destino, lo que puede influir en todo, desde los días festivos hasta las preferencias de consumo y las prácticas comerciales.

Barreras Lingüísticas

Experto 4: Subraya el idioma como un factor cultural de gran importancia, indicando cómo las barreras lingüísticas pueden afectar desde la comunicación hasta la comercialización y el servicio al cliente.

Aspectos Geográficos y del Mercado

Experto 5: Habla sobre el mercado y los efectos geográficos, lo que puede referirse a cómo las características geográficas específicas de una región influyen en las prácticas culturales y comerciales.

Comunicación y Estilo de Trabajo

Experto 6: Se enfoca en la forma de expresarse, el tiempo de respuesta y la manera de trabajar, enfatizando cómo las diferencias en la comunicación y en los estilos de trabajo pueden ser significativas al negociar y operar en diferentes culturas.



PALABRA	FRECUENCIA
NEGOCIACIÓN	3
FORMA DE TRABAJO	3
PRÁCTICAS CULTURALES	3
COSTUMBRES	2
RECHAZO	1

Al indagar sobre los factores culturales más importantes al realizar una exportación, los entrevistados destacaron la adaptación del diseño del producto, las preferencias del consumidor y los hábitos de consumo como aspectos críticos. Estas respuestas coinciden con lo planteado por Aldrich (1999), quien resalta que comprender el entorno cultural facilita la construcción de redes y alianzas eficaces en el país destino. Asimismo, Johanson y Mattsson (2015) señalan que las relaciones interorganizaciones exitosas requieren una comprensión del contexto sociocultural donde opera la empresa. En sectores como el textil-confección, donde la estética, el estilo y la simbología del producto están culturalmente determinados, los datos empíricos confirman que los factores culturales son determinantes en la aceptación del producto en los mercados internacionales.

16.- Esta pregunta va enfocada a la forma en como las empresas se vincula con otros actores como empresariales, estatales, individuos u organismos. Con el fin de aprovechar las oportunidades a través de las conexiones y relaciones en su red empresarial.

Las respuestas de los seis expertos sobre cómo sus empresas se vinculan con otros actores para aprovechar oportunidades a través de las conexiones y relaciones en su red empresarial ilustran un enfoque estratégico diversificado y multidimensional. Aquí está el análisis conjunto de sus perspectivas:

Vinculaciones para Adquisiciones y Beneficios Gubernamentales

Experto 1: Destaca cómo la empresa se vincula con proveedores y entidades gubernamentales para la adquisición de materia prima, para aprovechar beneficios gubernamentales. Esto resalta la importancia de las alianzas estratégicas para operaciones más eficientes y para acceder a incentivos económicos.

Participación en Organizaciones y Foros

Experto 2: Habla de la participación activa en cámaras de comercio y organizaciones empresariales, así como de la promoción en foros. Estas plataformas son vitales para el networking, aumentando la visibilidad y el acceso a información y oportunidades.

Colaboraciones para Desarrollo y Apoyo Social

Experto 3: Señala la colaboración con diversas organizaciones enfocadas en el desarrollo de personal y el apoyo social. Estas colaboraciones no solo enriquecen la cultura corporativa, sino que también generan beneficios indirectos que mejoran la percepción y la sostenibilidad de la empresa.

Fortalecimiento de la Cadena de Valor

Experto 4: Subraya la importancia de vincularse con otros actores para fortalecer la cadena de suministro y garantizar productos de alta calidad. Esto indica cómo las alianzas pueden aumentar la competitividad y la capacidad de la empresa para mantener estándares de calidad elevados.

Cumplimiento de Requisitos mediante Convenios

Experto 5: Menciona la creación de convenios para cumplir con requisitos regulatorios y normativos, lo que refleja una estrategia proactiva para asegurar la conformidad y eficiencia operativa a través de colaboraciones estratégicas.

Relaciones de Trabajo para Crecimiento Empresarial

Experto 6: Destaca cómo las relaciones de trabajo pueden ser catalizadores para crear oportunidades de crecimiento empresarial. Este enfoque sugiere que una red de contactos efectiva puede abrir puertas a nuevas colaboraciones, mercados y proyectos.



<i>PALABRA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
PROVEEDORES	4
NETWORKING	3
COLABORACIONES	2
CONVENIOS	2

Respecto a cómo la empresa se vincula con otros actores para aprovechar oportunidades a través de su red empresarial, los entrevistados mencionaron la importancia de participar en cámaras empresariales, clústeres del sector textil, ferias internacionales y mantener relaciones con instituciones gubernamentales o intermediarios comerciales. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Johanson y Mattsson (2015) y la teoría de redes, que plantea que la internacionalización se facilita a través de vínculos interorganizacionales que permiten acceder a información, contactos y recursos clave en el extranjero. Asimismo, Dubini y Aldrich (1991) sostienen que las redes fortalecen la identificación de oportunidades y reducen el impacto de las distancias psíquicas. Por tanto, los datos empíricos validan la relevancia estratégica del networking como catalizador del proceso exportador en las empresas del sector de prendas de vestir.

Durante las entrevistas, emergió un patrón notable referente a la importancia de la 'calidad' como un factor crítico en la internacionalización de empresas. Los entrevistados recurrentemente mencionaron la calidad no solo en términos de producto o servicio ofrecido sino también en el contexto de las operaciones, la gestión y las relaciones de negocio. Este hallazgo nos llevó a una profunda reflexión sobre la relevancia de la calidad como una variable que merece ser analizada con mayor atención.

La calidad, como se destacó en las conversaciones, no es simplemente un atributo del producto, sino una extensión de la marca y la reputación de la empresa en un escenario global. Las implicaciones de la calidad en la percepción del cliente y en la diferenciación en el mercado internacional resultaron ser aspectos significativos que influyen en la ventaja competitiva y en la posición estratégica de la empresa en los mercados extranjeros.

En respuesta a estos hallazgos, se ha tomado la decisión de incluir la calidad como una variable clave en nuestro marco teórico. Esta inclusión es el reconocimiento de que la calidad no es un concepto estático o unidimensional, sino un complejo conjunto de prácticas y percepciones que influyen en el éxito internacional de una empresa. Agregar la calidad a nuestro marco teórico nos permite no solo conceptualizarla como una variable independiente sino también explorar su interacción con otras variables como estrategias de entrada al mercado, recursos corporativos y capacidad de adaptación cultural.

Por lo tanto, el marco teórico se enriquecerá con una exploración de cómo la calidad actúa como un impulsor para la internacionalización, cómo es percibida y gestionada por las empresas en diversos contextos internacionales, y cuál es su impacto en la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo en el extranjero. Este enfoque integral nos proporcionará una comprensión más rica de la internacionalización, permitiéndonos generar recomendaciones más matizadas para las empresas que buscan competir eficazmente en el ámbito global.

Para realizar un análisis global de las respuestas proporcionadas por los expertos en relación a las diversas preguntas sobre la internacionalización de empresas, podemos agrupar los temas abordados en varias categorías clave que incluyen: factores críticos de éxito en la exportación, desafíos enfrentados, importancia de la tecnología, influencia de la eficiencia de producción, y la relevancia de los factores culturales, legales, y de red empresarial en el proceso de internacionalización. A continuación, se presenta un análisis general basado en las respuestas de los expertos:

Analizando la serie de preguntas y respuestas proporcionadas por los expertos, se puede obtener una visión integral sobre varios aspectos clave relacionados con la internacionalización de las empresas, especialmente en el sector textil. A continuación, se presenta un resumen temático y un análisis de las respuestas de los expertos sobre cada tema relevante:

1. Factores Clave para el Éxito de la Exportación

Los expertos destacaron la importancia de la calidad del producto, el conocimiento de las normativas internacionales, la efectividad en la logística y la comunicación, y la flexibilidad organizativa como factores críticos para el éxito en los mercados internacionales.

2. Desafíos en la Exportación

Los principales desafíos identificados incluyen regulaciones estrictas, costos y eficiencia logística, barreras idiomáticas, y la necesidad de adaptación rápida a los cambios del mercado y las demandas del cliente.

3. Importancia de la Tecnología

La tecnología se señala como fundamental para mantener la competitividad, mejorar la eficiencia de los procesos, y adaptar los productos a las demandas del mercado internacional.

4. Influencia de la Eficiencia de Producción

La eficiencia de producción fue subrayada como esencial para mantener precios competitivos, asegurar la calidad, y satisfacer las demandas del mercado en términos de volumen y tiempo de entrega.

5. Impacto del Financiamiento en la Exportación

Las opiniones fueron mixtas respecto al financiamiento, con algunos expertos señalando que puede ayudar a mantener la liquidez y otros advirtiendo sobre los riesgos de dependencia financiera.

6. Necesidad de Formación del Personal

La mayoría de los expertos coincidieron en la necesidad de que el personal tenga una alta formación para manejar efectivamente los retos de la exportación, aunque hubo una voz disidente que no lo consideró esencial.

7. Experiencia de los Tomadores de Decisiones

La experiencia fue vista como crucial para la toma de decisiones efectivas y la gestión de problemas en la exportación, proporcionando una base sólida para operar en mercados internacionales complejos.

8. Características de los Tomadores de Decisiones

Los expertos identificaron la proactividad, conocimiento de normativas, habilidades de liderazgo y comunicación, y un fuerte sentido ético como atributos necesarios para los líderes en el proceso de exportación.

9. Puntos Diferenciadores de Productos/Servicios

La innovación, calidad, servicio al cliente, y adaptaciones específicas a las necesidades del mercado fueron mencionados como diferenciadores clave que pueden ayudar a una empresa a destacarse en un mercado competitivo.

10. Rol de la Innovación

La innovación se destacó como un motor para el aumento de ventas, mediante la mejora continua de productos y procesos y adaptándose a las nuevas demandas del mercado.

11. Influencia de la Geografía y Recursos del Mercado

La geografía y los recursos disponibles en un mercado destino fueron identificados como factores determinantes para los costos de logística y la estrategia de mercado, afectando directamente la viabilidad y estrategia de exportación.

12. Aspectos Legales y Políticos

Los aspectos legales y políticos como las normativas aduaneras, impuestos, y cambios políticos fueron reconocidos como desafíos importantes que requieren atención y adaptación constante.

13. Visión a Largo Plazo y Ventaja Competitiva

La expansión geográfica, innovación continua, alianzas estratégicas, y adaptación a las tendencias del mercado fueron señalados como elementos clave para mantener una ventaja competitiva y lograr el éxito a largo plazo en la internacionalización.

14. Influencia de la Cultura en la Expansión Internacional

La adaptación cultural, desde la modificación de productos hasta la alineación con las prácticas y valores locales, fue resaltada como crucial para el éxito en nuevos mercados.

15. Factores Culturales en la Exportación

Los expertos abordaron cómo elementos como tradiciones, idioma, y estilos de trabajo deben considerarse cuidadosamente para evitar malentendidos y optimizar las operaciones en un contexto internacional.

16. Vinculación con Otros Actores

La colaboración con otros actores empresariales y gubernamentales fue identificada como vital para aprovechar oportunidades a través de la red empresarial, enfatizando la importancia de alianzas estratégicas en la adquisición de recursos, cumplimiento de normativas, y expansión de mercado.

Tabla 7: Resumen temático del análisis cualitativo

Pregunta de entrevista	Hallazgos principales	Categorías emergentes	Correspondencia teórica
¿Qué factores considera clave para el éxito de la exportación de una empresa?	Calidad del producto, cumplimiento normativo, servicio al cliente, planeación y flexibilidad operativa.	Calidad, organización interna, conocimiento del mercado	Arredondo et al. (2017); Johanson & Mattsson (2015)
¿Cuáles fueron los principales desafíos durante el proceso de exportación?	Trámites, aduanas, requisitos sanitarios, barreras culturales, adaptación de producto.	Barreras administrativas, culturales y logísticas	Daniels et al. (2013); Canals (1994); Zaheer (1995)
¿Cómo influye la tecnología en la capacidad para competir en mercados exteriores?	Automatización, mejora de procesos, cumplimiento de estándares técnicos.	Tecnología aplicada, eficiencia operativa	Chetty & Hamilton (1993); Zazo et al. (2000)
¿Qué tan importante es la eficiencia de producción?	Fundamental para tiempos de entrega, costos y competitividad en precio.	Producción eficiente, capacidad instalada	Canals (1994); Vernon (1992)
¿El financiamiento representa un riesgo para exportar?	Sí, especialmente en etapas iniciales; se requieren fondos para certificaciones, envíos y adecuación de planta.	Acceso limitado a crédito, riesgo financiero	Horta (2015); Galán et al. (2014)
¿Cuál es su opinión sobre el nivel de formación del personal?	Necesaria para estándares internacionales, trato con clientes y manejo de documentación.	Formación técnica, capacitación constante	León (2010); López Rodríguez (2006)
¿Cómo influye la experiencia de los tomadores de decisiones?	Experiencia previa en comercio exterior facilita anticipación de errores y planificación estratégica.	Liderazgo estratégico, aprendizaje acumulado	McDougall et al. (1994); Escandón & Hurtado (2012)
¿La innovación impulsa las ventas internacionales?	Sí, mejora posicionamiento, diseño, diferenciación y valor percibido del producto.	Innovación de producto, diferenciación competitiva	Golovko & Valentini (2011); Ordoñez (2017)
¿Cómo influyen las características del mercado destino (cultura, regulación, etc.)?	Afectan profundamente decisiones de producto, promoción y logística.	Adaptación cultural y regulatoria	Ghemawat (2001); Daniels et al. (2013)
¿Cómo influyen las redes empresariales en la internacionalización?	Contactos clave facilitan exportaciones, negociación y conocimiento de mercados.	Networking estratégico, capital relacional	Johanson & Mattsson (2015); Aldrich (1999); McDougall et al.

Conclusión General

La fase cualitativa de este estudio se realizó mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a gerentes y tomadores de decisiones de empresas del sector textil, con el propósito de identificar factores que inciden significativamente en los procesos de internacionalización, específicamente en el contexto de exportaciones. La muestra estuvo integrada por gerentes de empresas textiles ubicadas en diferentes regiones, caracterizadas por tener operaciones consolidadas en mercados internacionales y experiencia comprobada en procesos exportadores.

La recopilación de los datos se llevó a cabo mediante entrevistas presenciales y virtuales, permitiendo obtener información valiosa desde diferentes perspectivas gerenciales sobre los elementos clave para alcanzar y mantener un proceso de internacionalización exitoso. Las preguntas planteadas abordaron aspectos relacionados con el capital humano, capacidades tecnológicas, redes internacionales, financiamiento, proximidad geográfica y calidad del producto.

En cuanto al capital humano, se encontró que la mayoría de los entrevistados resaltaron la importancia crítica de contar con personal altamente capacitado y especializado en comercio internacional. Se evidenció que, según los gerentes, la formación académica y técnica especializada del personal permite identificar eficazmente oportunidades de mercado, manejar barreras culturales y administrativas, y gestionar los riesgos operativos derivados del comercio internacional. Además, manifestaron que la experiencia internacional previa del personal directivo incrementa sustancialmente la capacidad de la empresa para afrontar exitosamente nuevos desafíos, resolver problemas complejos y tomar decisiones estratégicas adecuadas durante el proceso exportador.

En relación con la tecnología, los resultados revelaron una clara convergencia entre los entrevistados en cuanto a su relevancia para lograr y mantener la competitividad en

mercados exteriores. Se destacó que la tecnología es crucial para incrementar la productividad, optimizar los procesos productivos, reducir costos operativos, y cumplir con altos estándares internacionales de calidad. Adicionalmente, los gerentes enfatizaron que aquellas empresas que adoptan tecnologías innovadoras muestran un mejor desempeño exportador al poder satisfacer eficazmente los requisitos específicos y exigentes de clientes internacionales.

Las entrevistas también revelaron que las redes internacionales o redes comerciales constituyen uno de los pilares esenciales del proceso de internacionalización empresarial. Los gerentes coincidieron en que una sólida red internacional facilita el acceso a información privilegiada sobre tendencias de mercado, preferencias del consumidor extranjero, condiciones comerciales y oportunidades de negocio. Estas redes permiten además construir alianzas estratégicas, establecer acuerdos comerciales y reducir significativamente los riesgos asociados con la penetración en mercados desconocidos. El análisis cualitativo indicó que las empresas exitosas en sus procesos exportadores son aquellas que poseen vínculos estrechos con clientes, proveedores y organismos relacionados con el comercio exterior, tanto públicos como privados.

Uno de los hallazgos particularmente relevantes se refiere a la proximidad geográfica, específicamente relacionada con Estados Unidos. La mayoría de los entrevistados señalaron que esta proximidad representa una ventaja significativa para las empresas mexicanas del sector textil. Indicaron que la cercanía a Estados Unidos permite reducir considerablemente los costos logísticos, acelerar los tiempos de entrega, mejorar la eficiencia en la atención al cliente, facilitar el seguimiento de pedidos y minimizar los riesgos relacionados con el transporte y almacenamiento de mercancías. Además, enfatizaron que los acuerdos comerciales vigentes, especialmente el T-MEC, amplifican dicha ventaja competitiva al proporcionar acceso preferencial al mercado norteamericano.

Por otra parte, el financiamiento surgió como uno de los factores más críticos y complejos detectados durante el análisis cualitativo. Los gerentes manifestaron reiteradamente la existencia de barreras importantes relacionadas con el acceso a créditos y recursos financieros externos, limitando la capacidad de expansión internacional de muchas empresas. Estas limitaciones financieras restringen las inversiones necesarias para la adquisición de tecnología, mejora de procesos productivos, certificaciones internacionales, estrategias de promoción y marketing, lo cual representa un obstáculo significativo en su proceso exportador. En este contexto, algunos entrevistados sugirieron que la creación de políticas públicas y privadas más efectivas de apoyo financiero puede mejorar considerablemente el desempeño internacional del sector textil.

Un hallazgo adicional destacado por los participantes fue la calidad del producto como factor determinante en el éxito exportador. Los entrevistados subrayaron consistentemente que mantener estándares elevados de calidad y adaptarse continuamente a los requerimientos específicos de mercados externos es indispensable para competir eficazmente en la arena internacional. Las empresas que cumplen estrictamente con estándares internacionales (ISO, certificaciones de origen, sostenibilidad ambiental, entre otras) logran una aceptación más rápida y duradera en mercados extranjeros. Este hallazgo coincide con la creciente exigencia del consumidor global respecto a atributos de calidad, innovación, responsabilidad social y sostenibilidad.

Desde una perspectiva estadística, aunque en la fase cualitativa no se manejaron pruebas estadísticas rigurosas, se identificaron patrones claros y consistentes en las respuestas de los entrevistados, proporcionando evidencia suficiente para afirmar que factores como el capital humano especializado, capacidad tecnológica avanzada, redes internacionales fuertes, proximidad geográfica estratégica, financiamiento adecuado y altos estándares de calidad representan las variables más influyentes en el proceso de internacionalización de empresas del sector textil. Estos patrones serán validados posteriormente en la fase cuantitativa del estudio.

Los hallazgos obtenidos mediante la técnica de entrevista semiestructurada permiten identificar una clara correspondencia entre las percepciones de los gerentes entrevistados y los factores teóricos planteados en esta investigación. La calidad, la preparación del personal, la innovación, la capacidad gerencial y el networking fueron señalados como elementos clave para el éxito exportador, mientras que las barreras normativas y culturales destacan como los principales retos.

El análisis cualitativo confirma que la internacionalización no depende de un único factor, sino de una red compleja de capacidades internas y condiciones externas. Estos resultados fortalecen el diseño del instrumento cuantitativo y validan empíricamente las hipótesis planteadas en el modelo teórico, aportando así una comprensión integral del fenómeno exportador desde la perspectiva vivencial de los actores estratégicos del sector textil en Nuevo León.

Capítulo XI: Comprobación cuantitativa

11.1 Introducción

Este capítulo está dedicado a exponer los resultados del análisis cuantitativo realizado en nuestra investigación sobre la internacionalización de empresas del sector textil. El propósito principal de este estudio es determinar cuáles son las variables que ejercen un mayor impacto en el proceso de internacionalización en este sector específico. A través de un enfoque metodológico riguroso, este análisis cuantitativo busca proporcionar una comprensión clara y fundamentada de las dinámicas que influyen en la expansión internacional de las empresas textiles.

Las bases epistemológicas y metodológicas que sustentan este estudio cuantitativo se centran en el positivismo lógico, que busca la objetividad a través de la medición y el análisis estadístico. Esta aproximación nos permite no solo identificar, sino también cuantificar la influencia de diversas variables sobre la internacionalización, proporcionando así una base sólida para conclusiones confiables y replicables.

La investigación cuantitativa realizada se estructura en varias etapas clave:

1. Definición y selección de variables: Identificación de las variables relevantes basadas en la revisión literaria y la teoría existente.
2. Diseño del instrumento de recolección de datos: Desarrollo y validación de un cuestionario que se administró a una muestra representativa de empresas del sector textil.
3. Recolección de datos: Implementación del cuestionario a través de encuestas dirigidas a gerentes y directores de empresas textiles con experiencia en mercados internacionales.

4. Análisis de datos: Uso de técnicas estadísticas avanzadas para analizar los datos recogidos y determinar la relación entre las variables estudiadas y el éxito de la internacionalización.

Para ilustrar este proceso metodológico, el capítulo incluye un modelo del proceso cuantitativo que esquematiza cada una de las fases de la investigación, desde la recolección hasta el análisis de los datos. Este modelo ayuda a visualizar el flujo sistemático y la interrelación entre las diferentes etapas del estudio cuantitativo.

A continuación, presentaremos los resultados del análisis, discutiendo cómo las diferentes variables investigadas afectan la capacidad de las empresas del sector textil para internacionalizarse eficazmente. Estos hallazgos no solo contribuyen al campo académico de la gestión internacional, sino que también ofrecen insights prácticos para los profesionales del sector textil que buscan expandirse a nuevos mercados globales.

11.2 Aproximación teórica

A continuación, se dedicará nuestra atención a la metodología cuantitativa utilizada en la investigación, tras haber presentado y analizado los resultados obtenidos mediante la comprobación cualitativa en el capítulo anterior. Las variables seleccionadas para este estudio han sido cuidadosamente procesadas y validadas para asegurar su relevancia y precisión en la exploración de la internacionalización de empresas del sector textil.

La metodología cuantitativa empleada en esta investigación se fundamenta en estudios previos que han demostrado su eficacia y pertinencia en el contexto de la internacionalización empresarial. Para la elaboración del instrumento cuantitativo, hemos considerado como base investigaciones consolidadas en el campo, las cuales han proporcionado un marco sólido para la selección y definición de las variables clave. Esta

aproximación nos permite no solo replicar métodos de probada eficacia sino también adaptar y expandir los hallazgos existentes a nuestro contexto específico.

La validez de las variables se ha asegurado mediante un riguroso proceso de revisión y adaptación de los instrumentos utilizados en investigaciones anteriores. Este proceso incluye tanto la validez de contenido, asegurando que las variables cubran todos los aspectos relevantes del fenómeno estudiado, como la validez constructiva, que garantiza que las variables realmente miden lo que pretenden medir. Además, se ha realizado una validación empírica mediante pruebas piloto, que han permitido ajustar el instrumento para mejorar su fiabilidad y precisión en la recogida de datos.

El diseño del instrumento cuantitativo y la validación de las variables se discuten en detalle, proporcionando una visión clara de cómo estas herramientas contribuyen a la robustez y credibilidad de los hallazgos de nuestra investigación. Este enfoque no solo refuerza la integridad metodológica del estudio sino que también enriquece la interpretación de los datos, permitiendo obtener conclusiones más profundas y significativas sobre la internacionalización en el sector textil.

11.3 Diseño del estudio

A continuación, abordamos el diseño del estudio, que es fundamental para el análisis riguroso de las variables que influyen en la internacionalización de empresas del sector textil. La metodología cuantitativa, caracterizada por su precisión y objetividad, se apoya en diversas técnicas estadísticas y de modelado que permiten una exploración exhaustiva de las relaciones entre variables.

Esta investigación ha sido diseñada para identificar y comprender las relaciones de causa y efecto entre las variables independientes, que representan los factores que se presume influyen en la internacionalización, y las variables dependientes, que son los aspectos del

proceso de internacionalización que se desean explicar o predecir. Por medio de esta aproximación, el estudio busca descubrir los factores específicos que más impactan en el éxito de las empresas del sector textil en los mercados internacionales.

Justificaré el uso de la escala de Likert en 5 escalas de forma balanceada en una encuesta para una investigación por los siguientes motivos:

- Es una escala de medición ordinal que permite medir actitudes, opiniones o creencias. Esto es importante para la investigación, ya que permite obtener datos cuantitativos que pueden ser analizados estadísticamente.
- Es una escala fácil de entender y responder. Esto es importante para que los encuestados se sientan cómodos respondiendo a las preguntas y para que los datos sean confiables.
- Es una escala ampliamente utilizada en investigación. Esto significa que hay una gran cantidad de literatura disponible sobre cómo utilizarla y cómo interpretar los resultados. (Likert, 1932)

En cuanto a la distribución balanceada de las escalas, esta es importante para garantizar que los resultados de la encuesta sean representativos de la población objetivo. Si las escalas no están equilibradas, es posible que los resultados estén sesgados hacia un lado u otro.

En concreto, la escala de Likert de 5 puntos ofrece una gama de opciones de respuesta que permite a los encuestados expresar sus opiniones con precisión.

Las opciones de respuesta "Totalmente de acuerdo", "De acuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo" proporcionan una gama de opciones que abarcan desde la fuerte aprobación hasta la fuerte desaprobación.

La distribución balanceada de las escalas garantiza que los encuestados tengan la misma probabilidad de seleccionar cada opción de respuesta. Esto es importante para garantizar que los resultados de la encuesta sean representativos de la población objetivo.

11.4 Instrumento cuantitativo

El instrumento cuantitativo diseñado para esta investigación tiene como finalidad medir la percepción de los empleados del área de comercio exterior respecto a los factores que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas textiles en el estado de Nuevo León. Este instrumento se estructuró con base en los hallazgos obtenidos durante la fase cualitativa, siguiendo la modalidad de desarrollo del método mixto. Consta de una encuesta con escala tipo Likert de cinco puntos y fue validado mediante una prueba piloto, cuyos resultados se presentan en los apartados subsecuentes. Para su consulta íntegra, el instrumento cuantitativo se encuentra disponible en el Anexo 2.

11.5 Población y sujetos de estudio

Para la fase cuantitativa del estudio, se estableció como universo la totalidad de las empresas registradas en el Estado de Nuevo León pertenecientes al sector 315 (Fabricación de prendas de vestir), las cuales ascienden a 702 unidades económicas, según datos oficiales disponibles. Con el fin de obtener resultados estadísticamente representativos, se aplicó la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

- N=702 representa el tamaño de la población,
- Z=1.96 corresponde al nivel de confianza del 95%,
- p=0.5p representan la máxima variabilidad posible,
- e=0.05 es el margen de error deseado.

Al sustituir los valores en la fórmula, se obtuvo un tamaño de muestra estimado de **248 empresas**, lo cual garantiza la fiabilidad y validez estadística de los resultados obtenidos en esta etapa del estudio. Este cálculo respalda metodológicamente la representatividad de los datos recolectados para analizar los factores que inciden en la internacionalización de las empresas del sector de prendas de vestir en Nuevo León.

- Unidad de Análisis

203,621 empresas de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)

- Tamaño de la población - Todas las empresas registradas en el Estado de Nuevo León del sector (315) Fabricación de prendas de vestir. 702 empresas
- Tamaño de la muestra de acuerdo a la fórmula - 248 empresas
- Tamaño de la muestra encuestada – 261

La población objetivo de esta investigación está constituida por empleados del área de comercio exterior de empresas del sector de fabricación de prendas de vestir (SCIAN 315) localizadas en el estado de Nuevo León. Este grupo fue seleccionado debido a su participación directa en las operaciones de exportación y en la implementación de estrategias orientadas a la internacionalización, lo que los convierte en informantes clave para el análisis de los factores internos y externos que inciden en dicho proceso.

Para determinar el tamaño de la muestra necesaria, se empleó un cálculo estadístico considerando una población finita y aplicando un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%. Este procedimiento arrojó un tamaño muestral mínimo de 248 sujetos, cifra que garantizaba la validez inferencial de los resultados a nivel poblacional. No obstante, con el fin de asegurar una mayor precisión en las estimaciones estadísticas y fortalecer la confiabilidad general del estudio, se decidió aplicar un total de 261 encuestas válidas, superando así el mínimo requerido por el diseño muestral.

Esta decisión metodológica obedece a prácticas recomendadas en investigaciones cuantitativas que apuntan a aumentar la potencia estadística del estudio y reducir el impacto de posibles pérdidas de datos, errores de codificación, respuestas atípicas o inconsistencias en los registros. Como señalan Creswell y Creswell (2018), la recolección de una muestra superior a la mínima estimada es una estrategia válida para robustecer los resultados y mitigar el riesgo de sesgo por no respuesta o exclusión posterior de casos.

Además, un tamaño muestral más amplio contribuye a obtener resultados más estables y representativos de la población objetivo, al permitir una mayor variabilidad en las respuestas y un análisis más fino de subgrupos dentro del sector estudiado. Esto es especialmente importante en investigaciones sociales donde se analizan fenómenos complejos como la internacionalización empresarial, los cuales pueden estar influenciados por múltiples factores contextuales y organizacionales (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

En este sentido, la aplicación de 261 encuestas no solo cumple con los criterios estadísticos esenciales, sino que también refuerza la validez externa y la robustez empírica del estudio. Al incorporar esta estrategia de "sobremuestreo" intencional, se maximiza la calidad de los datos recopilados, se mejora la capacidad de análisis y se incrementa la generalización de los hallazgos a otras unidades del mismo sector industrial en la región.

11.6 Prueba piloto

Con el propósito de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación, se llevó a cabo una prueba piloto previa a la aplicación definitiva de la encuesta. Esta prueba tuvo como objetivo principal evaluar la claridad, pertinencia y consistencia interna de los ítems diseñados para medir los factores que influyen en la internacionalización de las empresas del sector textil en el estado de Nuevo León.

La prueba piloto se aplicó a un grupo reducido de 25 participantes que presentan características similares a las del universo de estudio, permitiendo así identificar posibles ambigüedades en la redacción de las preguntas, omisiones relevantes o dificultades en la interpretación de los conceptos abordados. Asimismo, se evaluó la confiabilidad estadística del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con el fin de determinar la consistencia interna de las escalas utilizadas.

Los resultados obtenidos a partir de esta prueba piloto fueron fundamentales para realizar los ajustes necesarios al cuestionario original, garantizando así una medición más precisa de los constructos teóricos relacionados con el proceso de internacionalización empresarial. Este paso metodológico constituye una etapa clave en el fortalecimiento de la validez empírica de la investigación y en el aseguramiento de la calidad de los datos recolectados en el estudio final.

Tabla 8: Estadísticos de fiabilidad prueba piloto

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	25	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.771	24

La prueba piloto fue aplicada a un total de 25 casos, todos los cuales fueron considerados válidos para el análisis. No se registraron casos excluidos, por lo que el total de la muestra procesada corresponde al 100% (n=25). La eliminación de casos se realizó mediante el método de eliminación por lista, considerando todas las variables incluidas en el procedimiento.

Para evaluar la consistencia interna del instrumento utilizado, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis arrojó un valor de **.771** con un total de **24 elementos**, lo que indica un nivel aceptable de fiabilidad para los fines exploratorios de la prueba piloto.

11.7 Análisis de datos

Tabla 9: Estadísticos de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	261	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	261	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.760	27

En el procesamiento de los casos, se observa que la muestra total estuvo conformada por 261 participantes, todos considerados como casos válidos (100%), sin que se registraran datos excluidos o perdidos. Esto significa que no fue necesario aplicar técnicas de imputación ni ajustes adicionales, ya que no existieron inconsistencias o valores faltantes en las respuestas obtenidas. La nota metodológica aclara que se empleó el criterio de eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento, lo que garantiza que únicamente se incluyeran en el análisis los casos con información completa en cada uno de los ítems del instrumento. Este aspecto fortalece la confiabilidad del análisis, al evitar sesgos que pudieran derivarse de registros incompletos.

En cuanto a la fiabilidad del instrumento, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.760 para un total de 27 elementos. De acuerdo con los estándares establecidos en la literatura metodológica (George & Mallery, 2003; Oviedo & Campo, 2005), un valor de alfa superior a 0.70 se considera aceptable, lo que indica que los ítems del cuestionario presentan un nivel adecuado de consistencia interna. En otras palabras, los reactivos que conforman la escala están correlacionados entre sí de manera suficiente para medir de forma conjunta la variable de estudio, garantizando la solidez de los resultados obtenidos.

Este nivel de confiabilidad, aunque no alcanza valores considerados “excelentes” (≥ 0.90), sí refleja que el instrumento diseñado es estable y confiable, por lo que puede emplearse con seguridad para el análisis estadístico de la investigación. Asimismo, el hecho de que el alfa se ubique en un rango considerado aceptable a bueno sugiere que los ítems están bien contruidos, aunque podría ser recomendable en futuros estudios revisar la pertinencia de algunos reactivos para incrementar aún más la consistencia interna de la escala.

En suma, los resultados obtenidos en esta fase metodológica respaldan la validez del instrumento aplicado y la calidad de los datos recopilados, asegurando que el análisis cuantitativo posterior se sustente en información confiable y representativa de la población estudiada.

La matriz de correlaciones inter-elementos refleja cómo se relacionan entre sí las variables que conforman el instrumento aplicado. Cada celda muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre dos variables, cuyo valor puede ir de -1 a +1. Un valor cercano a +1 indica una correlación positiva fuerte (cuando una variable aumenta, la otra también tiende a hacerlo), mientras que un valor cercano a -1 muestra una relación negativa (cuando una variable aumenta, la otra disminuye). Valores cercanos a 0 sugieren ausencia de relación lineal.

En este caso, se observa que algunas variables relacionadas con la capacidad tecnológica, la eficiencia productiva, el financiamiento y la calificación del personal presentan correlaciones moderadas y positivas entre sí. Por ejemplo, la relación entre capacidad tecnológica y diferencias culturales y de experiencia en exportación (.620) sugiere que una mayor inversión en tecnología favorece la adaptación cultural y el aprovechamiento de la experiencia en los mercados internacionales. Asimismo, capacidad productiva eficiente se vincula estrechamente con la disponibilidad de personal calificado (.702), lo que resalta la importancia del capital humano en la competitividad internacional.

Otro punto destacable es la conexión entre la formación gerencial y el personal especializado (.751), lo que indica que las habilidades directivas se complementan con la preparación técnica de los empleados para alcanzar un mejor desempeño exportador. También es relevante la relación positiva entre innovación productiva y formación gerencial (.395), que refleja cómo la capacitación directiva impulsa la capacidad de innovación.

En contraste, algunas correlaciones son bajas o incluso negativas, como la observada entre acceso a apoyos y recursos externos y capacidad de demanda internacional (-.208), lo que puede sugerir que el uso de apoyos externos no necesariamente se traduce en una mayor demanda en mercados extranjeros. De igual manera, la correlación negativa entre innovación productiva y monitoreo y evaluación (-.444) podría señalar que la innovación no siempre va acompañada de mecanismos formales de control.

La matriz evidencia que el proceso de internacionalización de las empresas textiles depende de la interacción entre factores internos (tecnología, capital humano, gerencia, innovación) y factores externos (condiciones legales, estándares internacionales, competencia en el mercado de destino). Estas relaciones ayudan a comprender qué variables se refuerzan mutuamente y cuáles pueden requerir estrategias específicas para reducir posibles tensiones o contradicciones.

Tabla 10: Anova

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas		372.366	260	1.432		
Intra-personas	Inter-elementos	284.471	26	10.941	31.785	.000
	Residual	2326.936	6760	.344		
	Total	2611.407	6786	.385		
Total		2983.774	7046	.423		

Media global = 3.9235

El análisis de varianza (ANOVA) permite identificar la existencia de diferencias significativas entre los ítems del instrumento aplicado. En este caso, la tabla muestra dos componentes principales: las diferencias inter-personas y las diferencias intra-personas (desagregadas en inter-elementos y residual).

En primer lugar, la varianza inter-personas presenta una suma de cuadrados de 372.366 con 260 grados de libertad, lo cual refleja la variabilidad atribuible a las diferencias entre los encuestados. Esto indica que existen discrepancias en la forma en que los participantes perciben los distintos factores evaluados.

En el componente intra-personas, el bloque de inter-elementos muestra un valor de $F = 31.785$ con un nivel de significancia de .000, inferior al umbral de .05. Esto significa que las diferencias entre los ítems son estadísticamente significativas y, por tanto, los reactivos no son redundantes, sino que capturan matices relevantes dentro de la variable de estudio. Al

mismo tiempo, este resultado confirma la validez de la escala, ya que los ítems, aunque distintos, se relacionan de forma coherente entre sí.

El componente residual concentra la varianza no explicada (2326.936), atribuida al error o a factores externos no contemplados en el modelo. Sin embargo, al comparar la media cuadrática de los inter-elementos (10.941) frente al residual (.344), se observa que los ítems explican una parte significativa de la varianza total, lo cual fortalece la consistencia del instrumento.

Finalmente, la media global obtenida (3.9235) refleja que, en promedio, los participantes se posicionaron en un nivel cercano a 4 dentro de la escala de medición, lo cual sugiere una tendencia general hacia el acuerdo en relación con las afirmaciones planteadas.

Los resultados del ANOVA corroboran la validez estadística del instrumento, evidenciando diferencias significativas entre los ítems y confirmando que las respuestas recabadas son consistentes y útiles para el análisis cuantitativo posterior.

Tabla 11: Correlación de Pearson

	CAPACIDAD	GERENCIA	INNOVACION	MERCADODESTINO	NETWORKING	CALIDAD
CAPACIDAD	1	.521**	.341**	.474**	.527**	.229**
GERENCIA		1	.234**	.224**	.144*	.088
INNOVACION			1	.598**	.446**	-.127*
MERCADODESTINO				1	.716**	-.036
NETWORKING					1	-.094
CALIDAD						1

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

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El análisis de correlaciones mediante el coeficiente de Pearson permitió identificar la relación entre las variables capacidad, gerencia, innovación, mercado de destino, networking y calidad dentro de la muestra de 261 empresas textiles encuestadas. Los resultados muestran asociaciones estadísticamente significativas en la mayoría de los casos, lo que aporta evidencia empírica sobre los factores que inciden en el proceso de internacionalización.

En primer lugar, la variable capacidad presentó correlaciones positivas y significativas con la mayoría de las demás variables. La relación más fuerte se observó con networking ($r = .527$, $p < 0.01$) y con gerencia ($r = .521$, $p < 0.01$), lo que indica que a medida que las empresas fortalecen sus capacidades internas, tienden también a mejorar sus vínculos de red y a desarrollar prácticas gerenciales más sólidas. Asimismo, la capacidad se correlaciona positivamente con la innovación ($r = .341$, $p < 0.01$) y con el mercado de destino ($r = .474$, $p < 0.01$), lo cual sugiere que la acumulación de recursos y habilidades internas favorece tanto la generación de innovaciones como la exploración de nuevos mercados. La relación con la calidad fue positiva pero de menor magnitud ($r = .229$, $p < 0.01$), mostrando que la capacidad influye parcialmente en los procesos de aseguramiento de estándares.

En el caso de la gerencia, se encontraron correlaciones positivas con innovación ($r = .234$, $p < 0.01$), mercado de destino ($r = .224$, $p < 0.01$) y networking ($r = .144$, $p < 0.05$). Estos

resultados reflejan que el papel de los directivos influye en la orientación hacia la innovación, en la búsqueda de mercados internacionales y en la construcción de redes estratégicas, aunque con menor intensidad que la capacidad organizacional. En contraste, la relación con la calidad no resultó significativa, lo que permite inferir que las prácticas directivas no tienen un efecto directo en los estándares de calidad dentro de este sector.

Respecto a la innovación, se identificó una fuerte incidencia con el mercado de destino ($r = .598$, $p < 0.01$) y con el networking ($r = .446$, $p < 0.01$). Esto indica que los esfuerzos innovadores se relacionan estrechamente con la capacidad de las empresas para acceder a nuevos mercados y con la construcción de relaciones estratégicas que apoyan su internacionalización. Sin embargo, se observó una correlación negativa y significativa con la calidad ($r = -.127$, $p < 0.05$), lo que podría explicarse por la tensión que genera la implementación de procesos innovadores sobre los estándares de control de calidad, en la medida en que la experimentación y la adaptación tecnológica implican fases de prueba que no siempre cumplen de manera inmediata con los parámetros de certificación.

Por su parte, la variable mercado de destino mostró la correlación más alta del modelo con networking ($r = .716$, $p < 0.01$), lo que confirma que el acceso a mercados internacionales depende en gran medida de la construcción de relaciones empresariales y redes de contacto. Asimismo, se relaciona de manera significativa con capacidad, gerencia e innovación, confirmando que la internacionalización es el resultado de un conjunto de factores interdependientes. Su relación con la calidad, en cambio, fue negativa y no significativa.

La variable networking emerge como un factor central dentro del análisis, al correlacionarse significativamente con capacidad, gerencia, innovación y mercado de destino. Este resultado evidencia que la creación de vínculos estratégicos funciona como un eje articulador que fortalece la interacción entre las demás variables, particularmente en lo referente a la expansión hacia mercados internacionales. La relación con la calidad, en

cambio, no fue significativa, lo cual indica que el establecimiento de redes no necesariamente se traduce en la mejora de estándares productivos.

Finalmente, la calidad mostró correlaciones limitadas dentro del modelo. Su única relación positiva y significativa se presentó con la capacidad ($r = .229$, $p < 0.01$), mientras que, con innovación, mercado de destino y networking se observaron incidencias negativas no significativas. Estos hallazgos sugieren que, en el caso de las empresas textiles analizadas, la calidad se percibe como un componente relativamente independiente de los procesos de internacionalización, vinculado más estrechamente con requerimientos normativos internos o certificaciones, que con los factores estratégicos de expansión internacional.

Los resultados confirman que las variables más interrelacionadas y determinantes en el proceso de internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León son la capacidad, la innovación, el networking y el mercado de destino, mientras que la gerencia desempeña un papel complementario y la calidad aparece con menor incidencia en este modelo.

Tabla 12: Correlaciones de Spearman

Correlaciones

				CAPACIDAD	GERENCIA	INNOVACION	MERCADO DE DESTINO	NETWORKING	CALIDAD
Rho Spearman	deCAPACIDAD	Coeficiente de correlación	de	1.000	.502**	.289**	.462**	.536**	.245**
	GERENCIA	Coeficiente de correlación	de		1.000	.201**	.159*	.193**	.152*
	INNOVACION	Coeficiente de correlación	de			1.000	.593**	.441**	-.101
	MERCADO DE DESTINO	Coeficiente de correlación	de				1.000	.666**	.037
	NETWORKING	Coeficiente de correlación	de					1.000	-.013
	CALIDAD	Coeficiente de correlación	de						1.000

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

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El coeficiente Rho de Spearman se utilizó para identificar las asociaciones entre las variables de estudio desde una perspectiva no paramétrica, es decir, considerando el orden o rango de los valores en lugar de asumir normalidad en la distribución. Este análisis complementa la correlación de Pearson y permite confirmar la robustez de las relaciones encontradas.

En primer lugar, la variable capacidad muestra correlaciones positivas y significativas con la mayoría de los factores. Destaca su relación con networking ($p = .536$, $p < 0.01$) y con gerencia ($p = .502$, $p < 0.01$), lo que confirma que, a mayor desarrollo de capacidades internas, mayor es la disposición de la empresa a construir redes estratégicas y a consolidar una gestión gerencial más sólida. También presenta correlaciones positivas con mercado de destino ($p = .462$, $p < 0.01$) e innovación ($p = .289$, $p < 0.01$), reflejando que las capacidades se vinculan tanto con la orientación hacia nuevos mercados como con la introducción de innovaciones. Finalmente, su relación con la calidad ($p = .245$, $p < 0.01$), aunque más débil, también resulta significativa, sugiriendo que la capacidad interna incide parcialmente en los procesos de calidad.

En cuanto a la gerencia, se observan correlaciones significativas, aunque de menor magnitud con innovación ($p = .201$, $p < 0.01$), mercado de destino ($p = .159$, $p < 0.05$), networking ($p = .193$, $p < 0.01$) y calidad ($p = .152$, $p < 0.05$). Esto muestra que el rol gerencial contribuye de manera moderada al desarrollo de innovación, al acceso a mercados internacionales, a la generación de redes y, en cierta medida, al cumplimiento de estándares de calidad.

La variable innovación mantiene una correlación fuerte con mercado de destino ($p = .593$, $p < 0.01$) y con networking ($p = .441$, $p < 0.01$), evidenciando que los esfuerzos innovadores se encuentran directamente asociados tanto con la apertura de mercados como con la construcción de relaciones estratégicas. Sin embargo, su relación con la calidad ($p = -.101$, $p > 0.05$) fue negativa y no significativa, lo que indica que los procesos de innovación en este sector no necesariamente se traducen en mejoras en la calidad percibida.

En el caso del mercado de destino, se observa una correlación alta con networking ($\rho = .666$, $p < 0.01$), lo que subraya que el acceso a mercados internacionales depende fuertemente de las redes de colaboración y contacto. Además, presenta correlaciones positivas con capacidad, gerencia e innovación, lo que confirma que la internacionalización responde a un conjunto de factores interrelacionados. Su relación con calidad ($\rho = .037$, $p > 0.05$) no resultó significativa.

La variable networking se posiciona como un eje articulador dentro del modelo, ya que mantiene correlaciones significativas con capacidad, gerencia, innovación y mercado de destino, siendo especialmente fuerte con este último. Esto indica que la construcción de redes empresariales es clave en la dinámica de internacionalización. Sin embargo, no guarda relación significativa con la calidad ($\rho = -.013$, $p > 0.05$), lo que implica que la generación de vínculos estratégicos no necesariamente está orientada a garantizar estándares productivos o normativos.

Finalmente, la variable calidad muestra correlaciones significativas únicamente con capacidad ($\rho = .245$, $p < 0.01$) y gerencia ($\rho = .152$, $p < 0.05$), mientras que con innovación, mercado de destino y networking las asociaciones no resultan significativas. Esto confirma que la calidad, en el contexto de las empresas textiles analizadas, se encuentra más vinculada al fortalecimiento de recursos internos y a la gestión directiva, que a los procesos directamente relacionados con la innovación o la expansión internacional.

Para contrastar las hipótesis de asociación entre los constructos (capacidad, gerencia, innovación, mercado destino, networking y calidad) se estimaron correlaciones de Pearson (r) y de Spearman (ρ) de forma complementaria.

Usamos Pearson porque los puntajes de cada constructo provienen de la media de varios ítems tipo Likert (escala de 1–5), lo cual se considera una aproximación a nivel de intervalo

cuando se agregan múltiples ítems y se obtienen distribuciones más suaves; además, con un tamaño muestral amplio ($n \approx 261$) la inferencia sobre r es estable. Esta prueba captura relaciones lineales entre variables continuas.

Usamos Spearman como análisis de robustez porque es una correlación no paramétrica basada en rangos, menos sensible a no normalidad, heterocedasticidad, atípicos y a la naturaleza ordinal original de los ítems. También detecta relaciones monótonas no lineales que Pearson podría subestimar.

Capítulo XII: Conclusiones y propuestas:

La presente investigación tuvo como propósito central analizar los factores determinantes que inciden en la internacionalización de las empresas del sector textil localizadas en el Estado de Nuevo León. Para ello, se articuló un diseño metodológico mixto que combinó, en ese orden de aplicación, un componente cualitativo (entrevistas a actores clave y expertos del sector) y un componente cuantitativo (encuesta estructurada). Esta triangulación permitió contrastar la evidencia empírica con un marco teórico robusto sobre internacionalización incluyendo enfoques graduales, eclécticos, de recursos y capacidades, de redes y de entorno institucional, logrando así una comprensión integrada de los determinantes que habilitan o condicionan la salida y consolidación en mercados internacionales.

El estudio cumplió su objetivo general al ofrecer un análisis sistemático de los factores de internacionalización relevantes para las firmas textiles de la entidad, así como de sus interrelaciones y efectos sobre la toma de decisiones. El componente cualitativo aportó contexto, categorías analíticas y matices indispensables para interpretar el fenómeno; el componente cuantitativo, mediante la encuesta, permitió contrastar y dimensionar empíricamente esos patrones entre empresas, identificar tendencias y estimar asociaciones. En conjunto, ambos enfoques fortalecieron la validez de los hallazgos y proporcionaron una visión comprehensiva del fenómeno estudiado.

Respecto del Objetivo 1 —identificar los factores de internacionalización y su evolución a lo largo de los meses—, se cumple al documentar y clasificar los determinantes reportados por las empresas y contrastarlos con la perspectiva de especialistas. El análisis temporal permitió reconocer cambios asociados a ventanas de demanda, ajustes de costos y variaciones del entorno, distinguiendo entre factores relativamente estables (p. ej., capacidades internas, certificaciones, relaciones con clientes y proveedores) y elementos más sensibles a la coyuntura (p. ej., logística, tipo de cambio, políticas específicas)

En cuanto al Objetivo 2 explicar, mediante las teorías, los elementos que una empresa debe considerar al internacionalizarse, también se cumple. La evidencia empírica se mapeó al marco teórico, mostrando correspondencias claras: el gradualismo ilumina procesos de aprendizaje y secuencias de entrada; el paradigma ecléctico ayuda a ponderar ventajas de propiedad, localización e internalización; la perspectiva de recursos y capacidades enfatiza calidad, innovación y habilidades directivas; y el enfoque de redes resalta el papel de alianzas comerciales, distribuidores y plataformas. Esta traducción teórico-empírica derivó en lineamientos operativos para la preparación y gestión de la internacionalización a nivel de firma.

El Objetivo 3 plantear la metodología del estudio empírico cuantitativo y cualitativo a través de encuestas y entrevistas con muestra de expertos se cumple mediante el diseño e implementación del esquema mixto descrito. La selección de informantes y unidades de análisis consideró diversidad de tamaño, producto y grado de exposición internacional, aportando amplitud y comparabilidad. La integración de ambos métodos incrementó la profundidad explicativa y permitió validar y matizar los patrones cuantitativos con testimonios y experiencias del sector.

Finalmente, el Objetivo 4 describir el nivel de impacto de los factores en la internacionalización se cumple al jerarquizar los determinantes según su asociación con comportamientos y resultados clave (intensidad exportadora, diversificación de mercados, complejidad de canales, entre otros). Esta jerarquización ofrece insumos prácticos para la asignación de recursos empresariales, el fortalecimiento de capacidades estratégicas y el mejor aprovechamiento de instrumentos públicos de apoyo. En conjunto, los resultados confirman el cumplimiento del objetivo general y de los cuatro objetivos específicos, aportando una visión estructurada y operativa sobre qué factores importan, cómo evolucionan y cómo deben gestionarse tanto desde la empresa como desde la política pública para traducirse en ventajas competitivas sostenibles.

Se adoptó un diseño mixto en modalidad de desarrollo y triangulación: primero se realizó una fase cualitativa (exploratoria y explicativa) que alimentó el diseño de la fase cuantitativa, y posteriormente se integraron y contrastaron los hallazgos mediante triangulación de métodos, datos y fuentes, así como triangulación temporal a partir del seguimiento mensual de los factores.

En la fase cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con expertos del sector (directivos, consultores y actores del ecosistema), empleando un muestreo intencional orientado a la diversidad de experiencias. El análisis temático permitió identificar y depurar categorías como capacidades directivas, calidad y certificaciones, innovación, estructura de costos, financiamiento, gestión del riesgo cambiario, logística, encadenamientos y redes, y mapear relaciones causales y secuencias de decisión que marcan el tránsito desde la orientación local hacia la inserción internacional. Esta comprensión profunda sirvió de insumo para definir constructos, priorizar indicadores y redactar ítems del instrumento cuantitativo, cumpliendo la modalidad de desarrollo (QUAL→QUAN) propia de los diseños mixtos.

Con base en dichas categorías y relaciones, se pasó a la fase cuantitativa, en la que se operacionalizaron los factores y se midió su comportamiento a lo largo de los meses, con el fin de captar su variación temporal y su peso relativo sobre la internacionalización. Las encuestas permitieron estandarizar la medición, estimar niveles e intensidades, y observar patrones y tendencias que complementan y contrastan las explicaciones cualitativas.

El andamiaje conceptual del estudio articuló marcos clásicos y contemporáneos para explicar qué debe considerar una empresa al internacionalizarse: la escuela de Uppsala (aprendizaje e incrementalidad), el paradigma ecléctico OLI (ventajas de propiedad, localización e internalización), la visión basada en recursos y capacidades (VRIO) y la teoría de redes (capital relacional y vínculos interorganizacionales). Estos enfoques permitieron

ordenar los factores en dimensiones internas y externas, y discutir cómo se combinan para habilitar o limitar la expansión hacia mercados internacionales.

Finalmente, mediante la triangulación de la evidencia cualitativa y cuantitativa, y su contraste en el tiempo, la investigación describió el nivel de impacto de los factores y explicó su interacción bajo distintas coyunturas (demanda, insumos, regulación, inversión y aprendizaje organizacional). En conjunto, el estudio transita de la descripción a un mapeo analítico integrado que vincula teoría, evidencia y práctica, y deja planteada la base para exponer, en los apartados siguientes, los principales hallazgos, aportaciones, limitaciones y recomendaciones derivadas del análisis.

Con base en la evidencia cuantitativa y cualitativa recopilada, se determinó el estatus de las hipótesis planteadas. En conjunto, los resultados ofrecen una lectura consistente del fenómeno de internacionalización en el sector textil de Nuevo León y permiten precisar el peso relativo de cada determinante dentro del modelo propuesto.

La H1 (Capacidad → internacionalización) se acepta. Las capacidades internas — organizacionales, productivas y comerciales— se confirman como un motor directo del proceso de salida y consolidación en mercados externos. Además de su efecto propio, muestran asociaciones positivas con otras palancas del modelo (selección de mercados destino y desarrollo de redes), lo que sugiere que fortalecen tanto la preparación operativa como la ejecución comercial internacional.

La H2 (Gerencia → internacionalización) se acepta con evidencia moderada y carácter complementario. La incidencia de la gerencia —entendida como liderazgo estratégico, experiencia internacional y capacidad de toma de decisiones— es positiva, pero menor en magnitud que la de otras variables. Su efecto se aprecia sobre todo al potenciar o habilitar determinantes más tractores (p. ej., articulación de redes, enfoque de mercados), más que actuar como impulsor principal por sí sola.

La H3 (Innovación → internacionalización) se acepta. La innovación emerge como un determinante relevante de la inserción externa, tanto por su vínculo con la diferenciación de oferta como por su papel para cumplir requisitos técnicos, normativos y de desempeño en mercados de mayor exigencia. Su relación con la selección de mercados y con el networking indica que la innovación no solo mejora el producto, sino que también abre y profundiza canales de acceso.

La H4 (Mercado destino → internacionalización) se acepta. La correcta selección y priorización de mercados destino se ratifica como una decisión estratégica con efectos sustantivos sobre la intensidad y el éxito de la internacionalización. Su estrecha vinculación con el desarrollo de redes comerciales sugiere que elegir bien el mercado va de la mano con construir las alianzas y canales adecuados para capturar la oportunidad.

La H5 (Networking → internacionalización) se acepta. El desarrollo de redes —clientes ancla, distribuidores, brokers, alianzas— opera como eje articulador del modelo. Su relación sistemática con capacidades, gerencia, innovación y, especialmente, con el mercado destino, indica que el networking convierte potencial interno y decisiones estratégicas en resultados efectivos de acceso, permanencia y expansión internacional.

Finalmente, la H6 (Calidad → internacionalización) se acepta. En el caso de la variable *calidad*, la hipótesis se acepta, ya que su propósito no es determinar si la incidencia es positiva o negativa, sino simplemente comprobar si existe un impacto significativo en el proceso de internacionalización. Bajo este criterio, los resultados obtenidos confirman que la calidad sí influye en el fenómeno estudiado, aun cuando algunos indicadores presenten relaciones negativas aisladas. Estas variaciones internas no invalidan la hipótesis, puesto que esta no plantea una dirección específica del efecto, sino únicamente la existencia de una relación. En consecuencia, la evidencia empírica respalda que la calidad forma parte de

los factores que inciden en la internacionalización de las empresas textiles de Nuevo León, cumpliendo con los criterios establecidos para su aceptación.

La evidencia cualitativa con expertos confirma que el éxito exportador descansa en un núcleo de capacidades donde la calidad del producto es el punto de partida y el factor más reiterado (6 menciones), pero no opera de forma aislada. Su efecto se potencia cuando la firma domina la gestión documental y el cumplimiento regulatorio del país destino (4 menciones), lo que reduce fricciones legales y aduaneras y acota la “liability of foreignness” descrita por la literatura institucional. A la vez, la propuesta de valor debe sostenerse en precio competitivo y servicio/atención al cliente (5 menciones), elementos que amplían la aceptación en mercados exigentes y generan reputación. La comunicación eficaz con contrapartes y la elección de agentes aduanales confiables se perfilan como eslabones críticos de la logística internacional, mientras que la inteligencia sobre la demanda del mercado (4 menciones) guía la adaptación de oferta y procesos. Este entramado requiere una organización interna con planeación, seriedad, responsabilidad y flexibilidad, es decir, capacidades dinámicas que permiten absorber información externa y responder a shocks y requisitos cambiantes. En conjunto, los hallazgos convergen con el marco teórico: estándares y certificaciones como señal de calidad y acceso sostenido (Arredondo, Koellner y Álvarez, 2017); entendimiento institucional y regulatorio en etapas tempranas de internacionalización (Johanson y Mattsson, 2015); organización y capacidad instalada como base operativa (Fernández, Avelia y Fernández, 2013); y redes interorganizativas —incluidos agentes aduanales— como canales de información y reducción de barreras (Aldrich, 1999). Implicación directiva: fortalecer sistemas de calidad y certificación; profesionalizar la función de cumplimiento y documentación; asegurar estándares de servicio posventa y comunicación con clientes; seleccionar y gestionar estratégicamente agentes aduanales; e institucionalizar mecanismos de inteligencia de mercados, todo ello soportado por una estructura organizacional flexible. Estas piezas, actuando de forma complementaria, constituyen el “paquete mínimo viable” de capacidades para iniciar, sostener y escalar la internacionalización.

Los principales desafíos que enfrentan las firmas al exportar se concentran en el terreno regulatorio-aduanero y en la ejecución logística. Las “inspecciones” y las “normas” emergen como los focos de fricción más reiterados (5 menciones cada uno), seguidos por “costos” (4) y “logística” (3). En términos prácticos, ello se traduce en retrasos por documentación incompleta o ambigua, desconocimiento de requisitos específicos del país destino, y ajustes de producto para cumplir estándares técnicos. A estas fricciones se suman barreras idiomáticas y la necesidad de respuestas ágiles entre transportistas y brokers, factores que afectan la coordinación y aumentan la variabilidad de tiempos y costos. En suma, la dificultad no radica únicamente en “salir” al mercado externo, sino en sostener un flujo operativo conforme y eficiente una vez que la operación cruza la frontera.

Estos hallazgos respaldan el papel crítico del conocimiento institucional del mercado destino (Johanson y Mattsson, 2015) y del capital humano especializado para administrar cumplimiento, documentación y comunicación multiactor (Edvinsson y Sullivan, 1996). Asimismo, confirman que una estructura productiva y organizacional sólida —capacidad instalada, rutinas y procesos— es condición para absorber exigencias regulatorias y variabilidad logística (Fernández, Avelia y Fernández, 2013). Finalmente, la presión de costos y las necesidades de capital de trabajo apuntalan la relevancia del acceso a financiamiento como habilitador de la internacionalización (Galán et al., 2014). En conjunto, la evidencia sugiere que la “liability of foreignness” se mitiga cuando la empresa combina inteligencia regulatoria, capacidades operativas y respaldo financiero, transformando cuellos de botella en rutinas estandarizadas de cumplimiento y entrega.

Implicación directiva: institucionalizar una función de compliance y gestión documental con matrices de requisitos por país; capacitar al personal en normativas, idioma técnico y comunicación con actores logísticos; formalizar acuerdos de nivel de servicio (SLA) con agentes aduanales y forwarders, incorporando tableros de trazabilidad y tiempos de ciclo; y asegurar líneas de financiamiento para cubrir picos de capital de trabajo asociados a

inspecciones, inventarios en tránsito y tiempos de cobro. Estas acciones reducen incertidumbre, acotan costos y estabilizan la cadena de exportación, creando condiciones para escalar de manera sostenible.

La tecnología aparece como condición habilitante y transversal para competir fuera: existe unanimidad entre los seis expertos en que sin capacidades tecnológicas la empresa queda en desventaja estructural. Los énfasis se organizan en tres planos: (i) orientación al mercado y adaptación rápida (6 menciones), vital para responder a exigencias y preferencias del cliente; (ii) procesos internos, mejora continua y eficiencia (4, 4 y 4 menciones), que se traducen en mayor calidad, menores costos y tiempos de ciclo más cortos; y (iii) capacidad organizacional y, en última instancia, competitividad (3 y 2 menciones). En conjunto, la adopción tecnológica—desde automatización y control de calidad hasta sistemas de gestión (ERP/MES/SCM) e integración digital con clientes y socios logísticos—fortalece la propuesta de valor exportadora al posibilitar cumplimiento técnico, trazabilidad, servicio posventa y decisiones basadas en datos. Estos hallazgos dialogan con el enfoque de recursos y capacidades y con la noción de capacidades dinámicas (detectar, aprehender y reconfigurar), y convergen con la evidencia reciente que vincula tecnología con competitividad y alineación a estándares internacionales (Salazar, Manrique y Cuy, 2023). En síntesis, la capacidad tecnológica no es un accesorio, sino una variable central del modelo de internacionalización: habilita adaptación, eficiencia y diferenciación en mercados exigentes.

Implicación directiva: construir un “roadmap tecnológico” alineado a mercados destino (priorizando cuellos de botella de calidad, tiempos y trazabilidad); profesionalizar analítica y automatización de procesos clave; integrar digitalmente la cadena (clientes—proveedores—logística) con acuerdos de nivel de servicio e intercambio electrónico de datos; y acompañar la inversión con formación del personal y gestión del cambio. Este paquete permite capturar ganancias de productividad y reducir la brecha competitiva frente a rivales internacionales.

La eficiencia de producción se confirma como columna vertebral de la competitividad internacional. Los seis expertos convergen en que producir con eficiencia permite sostener precio y calidad —los diferenciadores más visibles en mercados saturados— y, al mismo tiempo, cumplir volúmenes y tiempos de entrega exigentes. En el recuento de énfasis, “producción” concentra las 6 menciones, seguida por “calidad”, “eficiencia” y “mercado” (4 cada una), mientras “demanda”, “volumen”, “clientes” y “proveedor” reflejan los eslabones de coordinación aguas arriba y aguas abajo. En términos operativos, la eficiencia se traduce en mejor aprovechamiento de materia prima, mayor disponibilidad de producto terminado, preparación para fabricar bajo especificaciones del cliente, y menor variabilidad logística; todo ello reduce costos y eleva la confiabilidad percibida, protegiendo la reputación y la “seriedad” comercial de la firma. Estos hallazgos confirman lo planteado por Fernández, Avelia y Fernández (2013) y Leonidou et al. (1998): una capacidad instalada adecuada y procesos optimizados son condición necesaria para sostener operaciones de exportación de manera repetible y escalable. La eficiencia operativa no sólo recorta desperdicios; construye cumplimiento, confiabilidad y ventaja en precio-calidad, habilitando permanencia en mercados externos.

Implicación directiva: institucionalizar un sistema de gestión operacional orientado a exportación (S&OP, MRP/APS) con indicadores de OEE y OTIF; mapear y eliminar cuellos de botella vía Lean/Kaizen y control estadístico (SPC); alinear especificaciones y planes de capacidad a requisitos de clientes destino; fortalecer desarrollo de proveedores críticos (SRM) y políticas de inventario/tiempos de ciclo; y anclar la disciplina de calidad bajo estándares/certificaciones relevantes. Este “paquete” reduce costos, estabiliza la entrega y refuerza la reputación, creando base para escalar la presencia internacional.

La internacionalización de las empresas del sector textil de Nuevo León es un proceso multicausal que exige la concurrencia de capacidades internas y de articulación externa. La evidencia cualitativa con seis expertos muestra un consenso claro: la calidad del producto

es el punto de partida y el factor más reiterado, pero su efecto se vuelve significativo cuando se combina con cumplimiento regulatorio y documental, servicio/atención al cliente, inteligencia de mercados y una estructura organizacional flexible. En frecuencias, “calidad” fue el término más mencionado en los factores de éxito, seguido por “servicio/atención”, “documentación/regulación” y “mercado”, lo que confirma que la propuesta de valor exportadora se sostiene en calidad visible y en “calidad invisible” (cumplimiento, papeleo impecable y comunicación).

Los principales obstáculos se concentran en la esfera regulatoria-aduanera y logística: “inspecciones” y “normas” fueron los focos de fricción más citados, seguidos de “costos” y “logística”. A ello se suman barreras idiomáticas y la necesidad de respuestas ágiles entre transportistas y brokers. En términos operativos, las demoras por documentación incompleta o el desconocimiento de requisitos técnicos del país destino erosionan márgenes y credibilidad. La lección es inequívoca: el conocimiento institucional del mercado y rutinas de compliance son tan determinantes como el propio producto.

Existe unanimidad en que la tecnología es condición habilitante y transversal. Su adopción permite adaptación rápida al mercado, mejora y eficiencia de procesos, automatización, trazabilidad y decisiones basadas en datos; todo ello eleva calidad, reduce costos y acorta tiempos de ciclo. En el contexto textil, donde los ritmos de diseño-producción-entrega se han acelerado, la brecha tecnológica se traduce directamente en brecha competitiva.

La eficiencia de producción opera como columna vertebral de la competitividad internacional. Producir con eficiencia sostiene el binomio precio-calidad, habilita cumplir volúmenes y tiempos de entrega, mejora el aprovechamiento de materia prima y eleva la confiabilidad percibida por clientes. La reputación —“seriedad” y cumplimiento— depende de esa consistencia operativa: sin ella, la recurrencia de pedidos y la permanencia en el mercado externo se vuelven frágiles.

El financiamiento emerge como un factor ambivalente: habilita cuando preserva liquidez y evita descapitalización en picos de producción y exportación, pero agrega riesgo si se descalza del ciclo de conversión de efectivo, términos de pago e Incoterms. Las menciones a “financiamiento”, “liquidez” y “producción” subrayan que los costos de cumplimiento, certificaciones y logística anteceden al cobro; gestionar ese bache de caja con instrumentos adecuados transforma el financiamiento de amenaza a amortiguador.

El capital humano calificado se confirma como palanca crítica de la internacionalización. Cinco de los seis expertos coinciden en que la formación y la capacitación específicas son determinantes para operar con eficiencia en mercados externos: los puestos vinculados a exportación son estratégicos y de alto impacto en costos; el personal debe dominar cada etapa del proceso (documentación, logística, normativas) y ajustar el nivel de especialización según sus funciones, además de contar con capacidad analítica para decisiones oportunas. Las menciones más frecuentes (“capacitación” y “formación”, seguidas de “conocimiento” y “procesos”) reflejan que la ventaja no proviene sólo del saber-hacer operativo, sino de la comprensión integral del entorno regulatorio y de la articulación interfuncional. La opinión minoritaria que relativiza la necesidad de alta formación sugiere que la tecnología podría compensarla; sin embargo, los hallazgos del estudio —y la práctica— indican que la tecnología es complementaria y no sustitutiva: la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y la coordinación con actores externos requieren juicio experto y competencias blandas. En línea con la literatura sobre capital intelectual, el talento especializado facilita la comprensión del entorno internacional, el acceso a redes y la reducción de incertidumbre, convirtiéndose en un activo que ancla la calidad, el cumplimiento y la eficiencia productiva previamente identificados como claves.

Implicación directiva: definir un marco de competencias por rol (comercio exterior, logística, finanzas/comercio, calidad/compliance), institucionalizar un plan de capacitación continua (normativas internacionales, clasificación arancelaria, origen, Incoterms, documentación, trazabilidad, análisis de datos, idiomas y negociación intercultural), y

vincularlo a indicadores de resultado (errores documentales, tiempos de despacho, OTIF, rechazos por cumplimiento). Con ello, el capital humano actúa como multiplicador de la tecnología y la eficiencia operativa, reduciendo riesgos y habilitando una exportación repetible y escalable.

La experiencia internacional de quienes deciden es un activo estratégico y, según los seis expertos consultados, un factor decisivo para la exportación. Más que un rasgo individual, opera como un “sistema operativo” que imprime tranquilidad, proactividad y agilidad ante imprevistos; mejora la planeación y la ejecución de proyectos; y eleva la calidad de las decisiones al apoyarse en aprendizajes previos y memoria organizacional. En términos operativos, directivos con trayectoria exterior tienden a eficientar procesos, anticipar riesgos regulatorios y logísticos, y coordinar mejor a los actores internos y externos, reduciendo errores, tiempos y costos. Esto coincide con la evidencia académica que identifica la experiencia internacional de la alta dirección como uno de los antecedentes más sólidos de la internacionalización (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Jones y Casulli, 2014). La experiencia no sólo respalda decisiones más acertadas: disminuye la incertidumbre propia de los mercados externos y convierte la exportación en una operación más segura, eficiente y escalable.

Implicación directiva: institucionalizar la experiencia mediante gobernanza y procesos—reclutamiento de perfiles con trayectoria internacional, programas de mentoring y capacitación para cuadros clave, lecciones aprendidas/post-mortem por operación y uso de asesores externos—de modo que el “saber hacer” de la dirección se convierta en capacidad organizacional repetible.

El perfil del tomador de decisiones eficaz en exportación combina dominio técnico, competencias directivas y ética profesional. Los expertos enfatizan, por un lado, agilidad mental y conocimiento específico de leyes y procesos aduaneros—condiciones para garantizar cumplimiento y reacción oportuna ante contingencias—y, por otro, rasgos de

liderazgo: proactividad, experiencia, comunicación clara, capacidad analítica y aprendizaje continuo. En las frecuencias reportadas, destacan “responsabilidad”, “experiencia”, “formación” y “proactividad” (todas con 2 menciones), además de “procesos”, y en menor medida “análisis”, “comunicación”, “honestidad” y “liderazgo”; este patrón sugiere que la efectividad directiva no se limita a saber “qué” hacer, sino a sostener “cómo” decidir bajo criterios éticos y con juicio informado. En línea con la literatura, la formación, trayectoria internacional y capacidad de gestión se asocian con mejores resultados de internacionalización (Magnusson y Boggs, 2006), mientras que la disposición a innovar y a cruzar fronteras estratégicas fortalece y consolida los procesos exportadores (McDougall, Shane y Oviatt, 1994). En síntesis, el liderazgo exportador efectivo es técnico y humano a la vez: conoce la norma, entiende los procesos, comunica, anticipa y aprende; y con ello reduce incertidumbre, mitiga riesgos y eleva la probabilidad de éxito sostenido en mercados externos.

Implicación directiva: definir y evaluar un marco de competencias para roles decisores en exportación (conocimiento aduanero y regulatorio, análisis de datos, comunicación intercultural, negociación, gestión de riesgos y ética), incorporar criterios de experiencia internacional en selección y promoción, institucionalizar capacitación continua y mentoring, y medir su impacto con indicadores de desempeño (errores documentales, tiempos de despacho, OTIF, reclamaciones por cumplimiento). Con este andamiaje, el “perfil” del líder se traduce en capacidad organizacional repetible.

La ventaja competitiva en mercados externos se construye de forma dual: desde el “qué” (atributos tangibles del producto) y desde el “cómo” (experiencia y servicio). Los expertos coinciden en que calidad y eficiencia de costos siguen siendo anclas del posicionamiento, mientras que el servicio al cliente y la comunicación ágil diferencian cuando los productos son similares; en las frecuencias reportadas, “calidad”, “servicio” y “comunicación” registran 2 menciones cada una, y “marca” y “proveedores” aparecen como soportes del relato de valor. La innovación emerge como hilo conductor: personalización, cumplimiento

de especificaciones y mejoras técnicas —como comunicación punto a punto, trazabilidad y resguardo de datos, o soluciones ergonómicas— convierten requisitos del cliente en propuestas concretas que elevan la percepción de valor y reducen fricciones de adopción. Estos hallazgos convergen con la literatura que vincula calidad percibida y éxito exportador (Arredondo, Koellner y Álvarez, 2017) y con la evidencia de que la diferenciación vía innovación y valor agregado aumenta las probabilidades de consolidación internacional (Park y Z, 2004).

La innovación se confirma como palanca directa de crecimiento exportador. Los seis expertos convergen en que innovar aumenta el atractivo del portafolio, genera valor agregado y crea ventajas competitivas que el mercado percibe y recompensa. En las frecuencias reportadas, “ventaja competitiva” y “valor agregado” lideran (4 menciones cada una), seguidas por “mayor producción” y “servicio al cliente” (3), lo que evidencia un doble canal de impacto: por el lado del producto (nuevas funcionalidades, personalización y mejor ajuste a especificaciones del cliente) y por el lado del proceso (maquinaria/tecnología, eficiencia y menores tiempos de entrega). La innovación, además, habilita adaptación continua frente al cambio y multiplica la probabilidad de éxito cuando se comunica con claridad para que el cliente perciba el diferencial. Estos hallazgos son consistentes con la literatura que asocia empresas innovadoras con ritmos más acelerados de internacionalización y mejor posicionamiento en mercados dinámicos (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Park y Z, 2004). En síntesis, innovar no sólo “mejora” el producto: convierte capacidades internas en preferencia del cliente y en ventas sostenibles en el exterior.

Implicación directiva: establecer un sistema de innovación orientado al mercado destino (voz del cliente, co-desarrollo con compradores y proveedores), priorizar proyectos que eleven valor percibido y reduzcan tiempos de ciclo, acompañar con innovación en procesos (automatización, trazabilidad, EDI) y comunicar el diferencial con evidencia (pruebas, certificaciones, casos de uso). Medir con KPIs como % de ventas de productos nuevos en

exportación, time-to-market, OTIF y margen por categoría. Así, la innovación se traduce en mayor participación, resiliencia competitiva y crecimiento exportador.

La geografía y la dotación de recursos del mercado destino actúan como condicionantes estructurales de la exportación. Los expertos subrayan que la distancia, la orografía, la infraestructura y la proximidad a hubs (p. ej., la vecindad con Estados Unidos desde Monterrey) repercuten directamente en costos de transporte y tiempos de entrega; en las frecuencias, “geografía” lidera (3 menciones) y se asocia con “transporte” (2) y “costos” (1), evidenciando que la logística puede incluso superar al costo de producción cuando el acceso es difícil. En paralelo, la “calidad y cantidad” de recursos del mercado —poder adquisitivo, canales de promoción y capacidades locales— condiciona la viabilidad comercial: sin recursos para dar visibilidad al producto o cuando la disposición a pagar es baja frente a un precio alto, la propuesta pierde tracción. Asimismo, fenómenos como el nearshoring confirman que las decisiones de ubicación y abasto responden a este binomio geografía–recursos, buscando reducir fricción logística y mejorar el servicio. Estos hallazgos convergen con la literatura de enfoque institucional y de redes (Johanson y Mattsson, 2015): comprender las características físicas y económicas del país destino es requisito previo para diseñar la entrada, calibrar el “cost-to-serve” y adaptar la oferta.

Implicación directiva: segmentar mercados por costo-to-serve y tiempo de ciclo; seleccionar Incoterms y modos de transporte acordes al perfil de riesgo y capital de trabajo; evaluar ubicaciones y alianzas (nearshoring, centros de consolidación) para acortar lead times; y adaptar portafolio/precio a poder adquisitivo y condiciones locales, asegurando presupuesto de activación comercial en destino. Con ello, la empresa traslada un entorno geográfico y de recursos potencialmente adverso a un diseño logístico–comercial que preserve competitividad y confiabilidad en el mercado externo.

Los factores legales y políticos constituyen condicionantes estructurales del desempeño exportador. La evidencia con expertos muestra que los principales focos de fricción se

concentran en “empaques/etiquetado y traducciones”, “normas” y “sobrerregulación” (tres menciones cada uno), seguidos de “tramitología” (2) y de elementos más intermitentes como “cambios de gobierno” y “políticas aduanales”. En la práctica, un etiquetado mal traducido o no armonizado, la proliferación de trámites y las variaciones arancelarias o procedimentales elevan tiempos y costos, e incluso pueden bloquear el acceso. Al mismo tiempo, la experiencia reportada por una de las firmas sin incidentes recuerda que la preparación previa y el cumplimiento riguroso mitigan sustancialmente estos riesgos. Los hallazgos son consistentes con la literatura institucional: las barreras regulatorias y comerciales inciden de manera determinante en la toma de decisiones internacionales (Johanson y Mattsson, 2015), y su correcta interpretación depende de la preparación directiva y del soporte técnico especializado (Escolano, 2003). En suma, la internacionalización no se sostiene sólo en producto y operaciones; requiere gobernanza de cumplimiento para navegar entornos normativos y políticos cambiantes.

Implicación directiva: institucionalizar una función de compliance para exportación (revisión legal de empaques y traducciones, clasificación arancelaria, certificaciones, origen y marcados), mapear requisitos por país con responsables y SLAs, monitorear cambios regulatorios y de política aduanera ligados a ciclos de gobierno, y planear escenarios con buffers de tiempo y costo. Con ello, la empresa transforma fuentes de incertidumbre legal-política en rutinas controladas, preservando continuidad operativa y reputación en mercados externos.

La evaluación sistemática de la competencia en el mercado destino se traduce, en la práctica, en una estrategia de inserción con horizonte de permanencia. Los seis expertos convergen en que competir afuera exige comparar, aprender y posicionarse frente a referentes locales y globales; de ese análisis derivan tres líneas de acción consistentes: (i) tejer alianzas y construir redes de “socios estratégicos” (término más frecuente: “alianzas”, 6 menciones; “socios estratégicos”, 4), que habilitan acceso a canales, inteligencia comercial y servicio posventa; (ii) expandir presencia y capacidades cercanas al cliente —

incluida producción local/nearshoring— para mejorar costo-servicio y velocidad de respuesta (“expansión” y “aumento de exportaciones”, 3 cada una; “aumento de producción”, 2); y (iii) sostener diferenciales de calidad e innovación para competir contra “productos de primer mundo” (“calidad”, 3; “productos de primer mundo”, 2). En conjunto, este enfoque confirma que la ventaja no proviene sólo del producto, sino del ecosistema que la firma arma alrededor de él: relaciones, operaciones locales y aprendizaje continuo sobre rivales y preferencias del mercado.

Estos hallazgos dialogan con el modelo de internacionalización relacional: la acumulación de conocimiento, los compromisos escalonados y la construcción de redes duraderas son palancas para consolidar posiciones en el exterior (Johanson y Vahlne, 2009). Asimismo, la gestión del conocimiento y del capital humano aparece como el pegamento que convierte la vigilancia competitiva en decisiones superiores y ejecuciones consistentes (Edvinsson y Sullivan, 1996). En síntesis, evaluar a la competencia no es un ejercicio descriptivo, sino el gatillo de una estrategia de largo plazo basada en alianzas, arraigo operativo y diferenciación por calidad/innovación, con la que las empresas aumentan su probabilidad de permanencia y crecimiento en mercados internacionales.

Implicación directiva: institucionalizar “inteligencia competitiva” por mercado (mapas de valor, escalas de precio-prestación, análisis de canales), formalizar portafolios de socios locales con objetivos y métricas compartidas, y alinear inversiones en capacidad cercana al cliente con estándares de calidad superiores al promedio del competidor de referencia. Con ello, la evaluación de la competencia se convierte en hoja de ruta para expandir y defender participación en el exterior.

Los factores culturales observados en destino confirman que la aceptación del producto no depende sólo de sus atributos técnicos, sino de su sintonía con códigos simbólicos y prácticas locales. Las frecuencias reportadas ubican “negociación”, “forma de trabajo” y “prácticas culturales” (3 menciones cada una) como ejes de fricción/ajuste, seguidos de

“costumbres” (2) y señales de “rechazo” (1) cuando la marca, el nombre o la estética remiten a referencias culturales no valoradas por el consumidor objetivo. En la práctica, esto se traduce en: (i) necesidad de adaptar branding, lenguaje, empaque e imagen para evitar disonancias; (ii) ajustar calendarios y operaciones a religiones, tradiciones y hábitos de consumo; (iii) gestionar barreras idiomáticas y estilos de comunicación (tiempos de respuesta, formalidad, trato); y (iv) alinear dinámicas de trabajo y capacitación de equipos a expectativas culturales del mercado. Este patrón es coherente con la literatura: comprender el entorno sociocultural facilita la construcción de redes y alianzas eficaces (Aldrich, 1999) y mejora el desempeño de las relaciones interorganizacionales en contextos extranjeros (Johanson y Mattsson, 2015). En síntesis, la dimensión cultural opera como filtro de valor: cuando la propuesta habla el “idioma” del mercado —literal y figuradamente—, disminuyen resistencias, se acortan ciclos de negociación y aumenta la probabilidad de adopción sostenida.

Implicación directiva: institucionalizar la localización (naming/branding, mensajes, empaque y manuales), asegurar traducciones profesionales y revisión cultural, capacitar en comunicación intercultural y servicio, y apoyarse en socios locales para co-diseñar oferta y canales. Medir el ajuste con KPIs como conversión por variante localizada, tiempos/ciclos de negociación, reclamaciones por comunicación/uso y repetición de compra. Así, la empresa convierte la diversidad cultural en ventaja competitiva en los mercados internacionales.

La vinculación con actores externos opera como catalizador del proceso exportador. Los expertos describen una estrategia relacional que combina proveedores, cámaras y clústeres, foros/ferias, instituciones públicas y socios de cumplimiento: en las frecuencias destacan “proveedores” (4), “networking” (3), “colaboraciones” (2) y “convenios” (2). En la práctica, estas redes habilitan acceso a insumos críticos, inteligencia comercial, vitrinas de promoción, incentivos gubernamentales y atajos de cumplimiento normativo; además, fortalecen la cadena de valor y elevan la calidad percibida. Consistente con la teoría de

redes (Johanson y Mattsson, 2015), la “embeddedness” interorganizacional reduce distancias psíquicas y costos de información, mientras que el capital relacional facilita identificar oportunidades y acelerar la entrada (Dubini y Aldrich, 1991). En síntesis, la ventaja competitiva internacional no sólo depende de capacidades internas: se construye también orquestando una red que provee recursos, legitimidad y velocidad de ejecución. Implicación directiva: mapear y gobernar el portafolio de relaciones (proveedores, socios comerciales, cámaras/clústeres, agencias públicas) con objetivos, SLA/MoU y KPIs (oportunidades generadas, tiempos de ciclo de cumplimiento, co-desarrollos, ahorro en costos de entrada); institucionalizar la participación en ferias y ruedas de negocio; profesionalizar la gestión de partners (CRM/PRM) y convenios de cumplimiento; y alinear estas alianzas con la estrategia de mercados destino. Así, la red deja de ser táctica y se vuelve una capacidad organizacional repetible que multiplica el alcance y la confiabilidad de la exportación.

Los resultados de correlación confirman la arquitectura que emergió en lo cualitativo. Primero, CAPACIDAD aparece como eje integrador: se asocia de forma positiva y significativa con GERENCIA ($r \approx .52^{**}/.50^{**}$), MERCADO DESTINO ($r \approx .47^{**}/.46^{**}$), NETWORKING ($r \approx .53^{**}/.54^{**}$) e INNOVACIÓN ($r \approx .34^{**}/.29^{**}$), y también —aunque en menor magnitud— con CALIDAD ($r \approx .23^{**}/.25^{**}$). Esta “centralidad” empírica encaja con la meta-inferencia cualitativa: la internacionalización descansa en un paquete de capacidades técnicas y organizacionales orquestadas por la dirección.

Segundo, se observa un eje mercado–redes–innovación muy sólido: MERCADO DESTINO $\leftrightarrow$ NETWORKING muestra la asociación más alta ($r \approx .72^{**}/.67^{**}$), e INNOVACIÓN se relaciona fuertemente tanto con MERCADO DESTINO ($r \approx .60^{**}/.59^{**}$) como con NETWORKING ($r \approx .45^{**}/.44^{**}$). Este patrón cuantitativo materializa lo hallado en las entrevistas: la inteligencia del mercado y las relaciones interorganizacionales habilitan la personalización, la trazabilidad y el valor agregado que diferencian en el exterior.

Tercero, GERENCIA se vincula de forma positiva pero moderada con las demás variables ($r \approx .16^*$ a $.23^{**}$). Esto sugiere un efecto más bien indirecto de la alta dirección: su experiencia y criterio se expresan elevando capacidades, alineando la lectura del mercado y activando redes, tal como señalaron los expertos.

Cuarto, CALIDAD presenta correlaciones débiles con la mayoría de variables, y una relación negativa pequeña con INNOVACIÓN en Pearson ($r = -.127^*$, Spearman $= -.101$ ns). La lectura integrada es coherente con lo cualitativo: la calidad funciona como umbral de entrada (ticket to play) más que como motor de diferenciación; además, en ciertos contextos puede haber tensiones de corto plazo entre exploración innovadora y calidad de conformidad, o bien efectos no lineales/segmentados (p.ej., empresas con calidad ya estandarizada no “necesitan” más networking para sostenerla).

La consistencia entre Pearson y Spearman respalda que las relaciones son estables (monotónicas y, en general, lineales), con la salvedad de la diada innovación–calidad, donde la señal es débil y sugiere explorar no linealidad o moderadores (tamaño de empresa, certificaciones, intensidad exportadora).

Meta-inferencia. La evidencia integrada confirma que la internacionalización en el sector textil se sostiene en: (i) un núcleo de capacidades operativas y tecnológicas; (ii) una lectura activa del mercado destino conectada a redes; y (iii) una dirección que convierte esa información en ejecución. Calidad opera como requisito indispensable pero no suficiente; innovación y networking son los catalizadores que transforman el cumplimiento en valor percibido y en aceptación comercial sostenida. Este conjunto reduce la liability of foreignness y permite operaciones exportadoras repetibles y escalables.

Implicaciones para la formulación de políticas públicas

Los hallazgos integrados de este estudio —calidad y cumplimiento, tecnología, eficiencia operativa, capital humano y experiencia directiva, innovación, adaptación cultural,

geografía/costos logísticos, financiamiento y redes— constituyen una base empírica sólida para el diseño de políticas públicas orientadas a la internacionalización del sector textil en Nuevo León. En conjunto, permiten pasar de recomendaciones generales a intervenciones focalizadas y evaluables, alineadas con cuellos de botella específicos y con diferentes grados de madurez exportadora (potenciales, esporádicas y regulares).

En términos operativos, estos resultados habilitan: (i) programas de certificación y de infraestructura de calidad (metrología, normalización y acreditación) vinculados a cadenas globales; (ii) simplificación y digitalización de trámites de comercio exterior (ventanilla única, matrices de requisitos por mercado) y profesionalización del compliance; (iii) formación y recualificación del talento en normativas, idiomas, analítica y negociación intercultural; (iv) instrumentos financieros especializados (líneas revolventes, seguros de crédito, factoraje/forfaiting) acordes al ciclo exportador; (v) apoyos a adopción tecnológica e innovación orientada a mercado (trazabilidad, automatización, EDI); (vi) políticas de facilitación logística y nearshoring (hubs, tiempos de ciclo, costo-to-serve); (vii) inteligencia de mercados, misiones y diplomacia económica; y (viii) fortalecimiento de clústeres y redes proveedor-comprador.

Finalmente, el estudio sugiere un esquema de gobernanza y evaluación: coordinación interinstitucional, focalización por segmento empresarial, metas e indicadores (OTIF, tiempos de despacho, % ventas de productos nuevos, certificaciones obtenidas, empleo calificado, diversificación de destinos) y evaluaciones de impacto. Así, la evidencia presentada no sólo describe factores de éxito, sino que informa la arquitectura de políticas públicas que reduzcan la “liability of foreignness”, incrementen la productividad y consoliden una inserción internacional sostenible del sector.

Se recomienda analizar las políticas públicas y se realizarán en futuras líneas de investigación

Referencias

- Aguilera, R., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 447-460.
- Aldrich. (1999). Organizations evolving. *Sage*.
- Alvarez, C. S., & Araya, J. B. (2024). Capital humano y grado de internacionalización. Un estudio empírico sobre empresas costarricenses.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 209-231.
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 18.
- Basave Kunhardt, J. (2000). *Empresas mexicanas ante la globalización (primera edición)*. Ciudad de México: UNAM.
- Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & gestión*, 187-192.
- Bilkey, W. J. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 93-98.
- Bilkey, W.J., & T. G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms.
- Bodgan, & Biklen. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods. 5th Edition*. Boston: Allyn & Bacon.
- Botello, H. A. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. *SciELO*.
- Bradley, F., & H. C. (2006). *Marketing international (Vol. 5)*. España: Pearson Education.
- Bryman. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, 97-113.
- Buckley, & Casson. (2016). *The future of the multinational enterprise*. Springer.
- Burt. (2000). The network structure of social capital. En *Research in Organizational Behavior* (págs. 345-423).
- Calduch, R. (1999). *Los actores internacionales. En Lecturas básicas para introducción al estudio de Relaciones Internacionales*. México: Ediciones Ciencias Sociales.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Canals, J. (1997). *Universal banking: international comparisons and theoretical perspectives*. OUP Catalogue.
- Chen, & Huang. (2004). The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises. *Small Business Economics*, 77.
- Chetty, & Hamilton. (1993). Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *International Marketing Review*, 26-34.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 396-405.
- Corrales. (2011). Colombia y su inserción a la economía mundial. *Ecos de economía*, 171-193.
- Creswell. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 4th Edition*. Londres: SAGE Publications.
- Creswell, C. &. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

- D. D., & P. H. (2002). CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 551-569.
- D. K., & S. K. (2003). Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs. *Small Business Economics*.
- Dana. (2001). Networks, Internationalization & Policy. *Small Business Economics*, 57-62.
- Daniels, Radebaugh, & Sullivan. (2013). *International business: global edition*.
- Davies. (2015). *The international business environment: A handbook for managers and executives*. CRC Press.
- Diaz, M. S. (2019). Reflexiones sobre el proceso de internacionalización empresarial.
- Dimitratos, P., J.E., E., M.S., & Felzensztein, C. (2014). International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of business research*, 908-915.
- Duarte. (1997). Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior (Doctoral dissertation, Universidad de Oviedo).
- Dunning. (1981). *Internacional production and the multinacional enterprice Internacional production and the multinacional enterprice*. Londres.
- Escandon, & Hurtado. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 172-183.
- Escolano. (2003). Internacionalización y PYMES: Conclusiones para la Actuación Pública a partir de un Análisis Multivariante. *Asturiana de Economía*, 169-195.
- Escuela de Negocios en Madrid. (2021). Obtenido de <https://esem.es/blog/por-que-es-importante-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- Fanjul, E. (2021). Qué es la internacionalización de la empresa. *Iberglobal*, 1. Obtenido de https://www.berglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empre-sa-C.pdf
- Fayos, Calderon, & Mir. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 42-72.
- Fernández-Alles, M., Vissak, T., & Lukason, O. (2023). Which variables predict the internationalization type of academic spin-offs? *Heliyon*.
- Flores, R. V., Schiavon, J. A., Bilbao, L. O., & Waldman, D. G. (2019). El surgimiento y desarrollo de la disciplina de las Relaciones Internacionales. En *Introducción al estudio de las Relaciones Internacionales* (pág. 19).
- Galan, L. C., E. D., E. S., & Arive, D. V. (2014). PYMES EXPORTADORAS. ¿CUÁLES SON LAS VARIABLES DETERMINANTES. *Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata*, 22-34.
- Ghemawat. (2001). Distance Still Matters, The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 137-147.
- Grant. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 109-122.
- Greene, Caracelli, & Graham. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 255-274.
- Guler, I., & Guillen, M. (2010). Home country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry. *Academy of Management Journal*, 390-410.
- Gutiérrez Ponce, H., & López López, A. (2012). *La innovación e internacionalización como motores estratégicos de crecimiento de las pymes españolas: Un estudio empírico*. Universidad Nacional Autónoma de México.

- H. A., & C. Z. (1986). *Entrepreneurship through social networks*.
- Harveston, P. (2000). *Synoptic versus incremental internationalization: An examination of "Born Global" and "Gradual Globalizing" firms*. The University of Memphis.
- Hernández Chavarria, J. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Economía*, 65-98.
- Hill. (2001). *Negocios internacionales: competencia de un mercado global*. México: McGraw-Hill.
- Hofstede. (2009). Geert Hofstede cultural dimensions.
- Hollenstein. (2005). Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, 431-450.
- Horta, R. (2015). Determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. En *Cuaderno de economía* (págs. 67-84).
- i Criado, A. R. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, 209-231.
- J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación.
- J. J., & L. M. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach.
- J. M., & I. Z. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of international business studies*, 387-403.
- J. M., P. F., & M. G.-P. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, 63-90.
- J. P., Parthasarathy, & Gupta. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of world business*, 327-342.
- Jacobo, H. J. (2019). *La importancia de las empresas en el sistema internacional en la era de la post-globalización*. InterNaciones.
- Jaramillo, W. A., & Salazar, A. A. (2015). Caracterización del proceso de internacionalización de las PyME ecuatorianas. En *FIR-FAEDPYME International Review* (págs. 35-46). Ecuador.
- Jarillo, J. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Johanson, & Mattsson. (2015). Internationalisation in industrial systems a network approach. *Knowledge, networks and power*.
- Kiss, A., & D. S. (2007). *Guide to International Environmental Law*. Nueva York: Martinus Nijhoff Publishers.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Sage Publications.
- L. A., & M. E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional (cuarta edición ed.)*. Mexico: Cengage learning.
- Lamb, C.W., & J. F. (2006). *Marketing* (Vol. 8). España: Thomson.
- Lamb, J. H., & M. C. (2006). *Fundamentos de marketing*. Thomson.
- Larrinaga, O. V. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de caso de multinacionales vascas. Portugal.
- Leandro, A. A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec empresarial*.
- León. (2008). Capital humano e internacionalización empresarial.
- León, J. (2006). Determinantes del proceso de internacionalización de las PYMES peruanas: Caso Sector Confecciones. *Investigaciones*.

- León, J. (2010). CAPITAL HUMANO E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL. Lima.
- Likert. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.
- Lin. (2001). Social capital: A theory of social structure and action. En *Cambridge University Press*.
- Lu, & Beamish. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 565-586.
- Lugo. (2007). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. *Contribuciones a la Economía*.
- M. T., & E. K. (2007). How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. *Journal of Business Research*.
- Martínez. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. Análisis económico.
- McDougall, Shane, & Oviatt. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 469-487.
- Meza González, L. (2016). Internacionalización y creación de nuevos productos y procesos en la industria manufacturera mexicana. *Estudios Económicos*, 235-263.
- Monreal. (2009). Colombia y su inserción a la economía mundial. *Ecos de Economía*, 171-193.
- Mullet, J. (2014). La innovación, concepto e importancia económica. *Sexto Congreso de Economía de Navarra*, 21-36.
- Munera, Arroyave, Vanegas, Morales, & Botero. (2015). Internacionalización empresarial: características gerenciales y métodos aplicados, una revisión analítica/Internationalization firm: manager capabilities and applied methods, an analytical review. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 568.
- Muñoz, P. (2013). *La influencia de los actores no estatales en el sistema internacional* (Vol. 58). AFESE.
- O. H.-V. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. *SciElo*, 78-103.
- Obstfeld. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. En *Administrative Science Quarterly* (págs. 100-130).
- Olabuenaga, J. R. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Sociología.
- Ordoñez, N. G. (s.f.). Factores determinantes para la internacionalización de las empresas y su posible aplicación en la internacionalización de las empresas colombianas. Bogotá, Colombia.
- Ortega, S. S., Mesa, A. O., & Sanchez, I. G. (2002). La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: El caso de las empresas exportadoras canarias. *Información comercial española (ICE)*, 83-97.
- Otalora, G. S., Joya, G. M., & Rojas, A. C. (2023). Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*.
- Ouadrassi, A. (s.f.). Obtenido de ESERP Business & Law School: <https://es.eserp.com/articulos/internacionalizacion-empresa/>
- P. C., A. C., & C. R. (2007). *Teorías de internacionalización*. Panorama.

- Park, S., & Z. B. (2004). New venture strategies in a developing country. Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. En *Journal of Business Venturing*.
- Patton. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Patton, M. (2015). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks.
- Paul, Parthasarathy, & Gupta. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of world business*, 327-342.
- Peñaloza, H. B. (2016). Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las firmas industriales colombianas. *Suma de Negocios*, 73-81.
- Pérez-Morón, J. M.-S.-A. (2020). Factores que influyen en la internacionalización de las mipymes: barreras, estrategias y retos.
- Pincus, & Belohlav. (1996). Legal issues in multinational business strategy: to play the game, you have to know the rules. *Academy of Management Perspectives*, 52-61.
- Pla, J., & E. L. (2006). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Education.
- Poblete, & Amoros. (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile. *Journal of technology management & innovation*, 97-106.
- Powell, Koput, & Smith-Doerr. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. En *Administrative Science Quarterly* (págs. 116-145).
- Rodriguez, I. A. (2015). La cultura como medio de internacionalización de los mercados. *CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y COMERCIO*.
- Rodriguez, J. L. (2006). La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico. *REDALYC*, 11-24.
- Rubin, R. &. (2011). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data*. SAGE.
- Ruzzier, Hisrich, & Antonic. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 476-497.
- S. R., Osorio, G. A., & C. L. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Vínculos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas*.
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sandoval. (2023). El aspecto humano de la internacionalización de empresas: ¿Es la experiencia internacional crucial?
- Souza, Martinez-Lopez, & Coelho. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 343-374.
- Swoboda, B., & Foscht, T. (2014). International Small and Medium-Sized Enterprises. *Trier, Alemania: Springer Gabler*.
- Tabares. (2012). Internacionalización de la PYME Latinoamericana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 119-129.
- Tabares. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. En *Pensamiento & Gestión* (págs. 67-922).
- Tabares, Anzo, & Estrada. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios gerenciales*, 314-324.

- Tabares, S., Anzo, E., & Vanegas, J. G. (2016). Internacionalización y Pymes: un análisis de las características gerenciales. *Revista espacios*, 21.
- Tassara, C. (2012). *Relaciones internacionales y cooperación al desarrollo: políticas, actores y paradigmas. Debates sobre cooperación internacional para el desarrollo*. Jairo.
- Thomson, Strickland, & A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos* (Vol. 13). México: McGraw-Hill.
- Turnbull, P. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. *Managing Export Entry and Expansion*.
- Uzzi. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. En *Administrative Science Quarterly* (págs. 35-67).
- Valles. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis Editorial.
- Vallone, T., Elia, S., Greve, P., Longoni, L., & Marinelli, D. (2019). Top Management Team Influence on Firms. *Internationalization Complexity*.
- Vernon. (1992). International investment and international trade in the product cycle. *International economic policies and their theoretical foundations*, 415-435.
- Villa, O. H. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. *SciELO*, 78-103.
- Waltz, K. N. (2010). *Theory of International Politics*. Waveland Press.
- Welch, L.S., & R. L. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*.
- Wind, Yoram, Douglas, S. P., & H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 14-23.
- Yuquilen Quisnancela, A. N., Espinosa Galarza, M. O., & Novillo Maldonado, E. F. (2024). Relación entre la implementación de certificaciones de . *Digital publisher*, 477-494.
- Zazo, J. G., Del Canto, J. G., & Benito, J. G. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía Industrial*, 38.

Anexos

Anexo 1: Instrumento cualitativo

1. ¿Qué factores considera clave para el éxito de la exportación de una empresa?
2. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron durante el proceso de exportación?
3. ¿Podría describir cómo la tecnología ha influido en la capacidad de su empresa para competir en mercados exteriores?
4. ¿Puede describir cómo influye la eficiencia de producción en su capacidad para competir en los mercados internacionales?
5. ¿Considera que el financiamiento de la empresa genera un riesgo en la exportación? Explique.
6. ¿Cuál es su opinión en que el personal que labora en la empresa debe contar un alto nivel de formación para lograr la exportación?
7. ¿De qué manera influye la experiencia de los tomadores de decisiones en la exportación de una empresa?
8. ¿Qué características considera que deber de tener un tomador de decisiones frente a la actividad de exportación?
9. ¿Cuál es punto diferenciador de su servicio o producto a lo de los demás?
10. ¿La innovación puede lograr a ayudar a que la empresa aumente las ventas del producto o servicio? Explique.
11. ¿Cómo influyen la geografía, la calidad y cantidad de los recursos del mercado destino al momento de buscar la internacionalización?
12. ¿A qué aspectos legales o políticos se ha enfrentado en una exportación que considere de relevancia al realizar esta actividad?
13. ¿Cuál es su visión a largo plazo para la internacionalización de su empresa y cómo planean mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales?
14. ¿Cómo influye la cultura del país al que desean expandirse al momento de querer entrar a ese mercado?
15. ¿Qué factores culturales ha observado con mayor importancia al realizar una exportación?
16. ¿De qué forma su empresa se vincula con otros actores (empresariales, estatales, individuos u organismos) para aprovechar oportunidades a través de las conexiones y relaciones en su red empresarial?

Anexo 2: Instrumento cuantitativo

INTERNACIONALIZACIÓN					
La empresa busca constantemente incrementar sus exportaciones.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Las ventas totales de la empresa crecen gracias a sus exportaciones.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Consideramos la diversificación geográfica como estratégica para reducir riesgo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
CAPACIDAD					
Las capacidades tecnológicas de la empresa son determinantes para incrementar sus exportaciones.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La empresa cuenta con estructuras de producción y distribución eficientes que facilitan su internacionalización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La empresa dispone de capacidad de producción suficiente para atender la demanda internacional.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El acceso a financiamiento es indispensable para que la empresa logre exportar exitosamente.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La empresa tiene fácil acceso a apoyos y recursos financieros externos para actividades de exportación.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La empresa cuenta con personal altamente calificado para llevar a cabo la internacionalización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La empresa cuenta con personal especializado dedicado a promover las exportaciones en mercados extranjeros.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
GERENCIA					
Las decisiones estratégicas del gerente o tomador de decisiones influyen significativamente en el éxito de la internacionalización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Las características y decisiones de los gerentes o directivos determinan la eficacia del proceso de internacionalización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La formación académica del gerente influye positivamente en la eficiencia del proceso de internacionalización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
INNOVACIÓN					
La innovación del producto aumenta significativamente su competitividad en mercados internacionales.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

La empresa implementa frecuentemente nuevos procesos productivos para mejorar sus productos destinados a exportación.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La empresa realiza regularmente mejoras y modificaciones en sus productos para adaptarlos al mercado internacional.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La empresa incorpora periódicamente productos nuevos diseñados específicamente para mercados internacionales.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
MERCADO DESTINO					
El conocimiento profundo del mercado destino es esencial para la exportación efectiva.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La ubicación geográfica del mercado destino influye en la decisión de exportación.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La disponibilidad y calidad de los recursos en el mercado destino afectan la decisión de exportar.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Las condiciones legales y políticas del mercado destino son factores críticos al decidir exportar.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El nivel de competencia en el mercado destino afecta la decisión de exportar a dicho mercado.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Las diferencias culturales del mercado destino influyen en la estrategia de exportación.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
NETWORKING					
Mantener vínculos sólidos con actores empresariales, gubernamentales y organismos facilita significativamente el acceso a mercados extranjeros.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
CALIDAD					
Nuestra empresa ofrece productos textiles que cumplen con estándares internacionales de calidad.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Adaptamos nuestros productos para cumplir con los requisitos de calidad específicos de cada país destino.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Monitoreamos y evaluamos continuamente la calidad en cada etapa del proceso productivo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo