



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Propuesta de modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior – IPE**

**José Fabián Parra Acosta**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ingeniería

Bogotá, Colombia

Año



# **Propuesta de modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior – IPE**

**José Fabián Parra Acosta**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

**Doctor en Ingeniería**

Director:

Ph.D., Carlos Alberto Rodríguez Romero

Codirector:

Ph.D. Edison Jair Duque Oliva

Línea de Investigación:

Métodos y modelos de optimización y estadística en ingeniería industrial y administrativa

Grupo de Investigación:

Grupo de Investigación en Gestión y Organizaciones - GRIEGO

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ingeniería

Bogotá, Colombia

2020



*A Carolina, Esperanza, Abacúc, David, Alicita  
y Susanita*

*Donc, si je doute, je pense, et si je pense, je  
suis.*

*René Descartes*



## Agradecimientos

A mi familia, por su amor constante y apoyo a lo largo de mi vida, en especial a mi madre Esperanza, mi padre José Abacúc, a mi hermano Cristian David, mis dos tías, Alicita y mi angelito Susanita que sé que desde el más allá siempre estará conmigo, y a mi compañera de viaje por esta vida, mi Caro, quien con su apoyo y comprensión no me dejó desfallecer en este proceso. Ustedes son el hexágono de mi vida.

A mi director y maestro, el profesor Carlos Alberto Rodríguez Romero, PhD, y mi codirector el profesor Edison Jair Duque Oliva, PhD, porque sin su guía y aportes no hubiese podido llegar hasta este momento, sus enseñanzas y consejos estarán conmigo para siempre.

A mi tutora en el proceso de pasantía, la profesora María Teresa Tascón Fernández, PhD, de la Universidad de León – España-. El aprendizaje durante dicho viaje gracias a sus valiosos aportes fue muy importante para mí proceso de formación doctoral.

A Deisy Chaves, Jessy Carrillo, Valeria Olivera y Gladys Porro, mis compañeras durante la pasantía, sin ustedes dicho proceso no hubiese sido tan enriquecedor para mí como lo fue.

A mi maestro, el profesor Gerardo Ernesto Mejía Alfaro, MSc, sin sus enseñanzas académicas y profesionales a largo de mi vida, creo que no hubiese podido lograr tanto.

A mis amigos, en especial a los que me acompañaron en este proceso, Ivonne Diaz, Claudia Garzón, Giovanni Lugo, Gabriel Plazas, Diego González, Yesica Daza, Oscar Peña, Paola Villada, Marcela Suarez, Diana Salamanca, Laura Costa y Paula Parra, ustedes permitieron que me mantuviera cuerdo durante este tiempo.

A mis compañeros de doctorado, en especial a Andrés Zapata, Diego Flórez, Feizar Rueda, Alexander Balcázar, Diana Ramírez, compañeros de vida, locura y lucha.

Al Grupo de Estudios en Contabilidad de Costos y Control de Gestión – Control + Ge- y todos los estudiantes que han pasado por él, el semillero que me inició en la investigación y los estudiantes que me motivan a ser cada día un mejor docente, investigador y ser humano.

Al grupo de Investigación en Gestión y Organizaciones – GRIEGO- y sus integrantes, las discusiones en las sesiones me ayudaron a mejorar en mi proceso, y desarrollar habilidades que no tenía.

Finalmente, a la Universidad Nacional de Colombia, por ser mi Alma Mater, por brindarme los conocimientos necesarios para llegar a este punto de mi vida, y poner en mi camino a tantas personas valiosas que han aportado de una u otra forma en ser lo que soy.

## Resumen

### **Propuesta de modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior – IPE**

Las inversiones transfronterizas productivas vienen descendiendo a nivel mundial en los últimos años, muestra de esto es la salida que se viene presentando de multinacionales de Colombia. Contar con información que evite el fracaso total o parcial de las implantaciones productivas que realizan las multinacionales, es necesario. Por eso, en esta disertación doctoral se diseñó un modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso en implantación productiva en el exterior (MOCFIFIPE). Para lograr este objetivo, se desarrolló un diseño metodológico compuesto por cuatro etapas llevadas a cabo de forma secuencial. En la primera etapa, se realizó una integración de conceptos sobre procesos de internacionalización, obteniéndose un escrito en el que se describen cuatro perspectivas teóricas de la internacionalización. En la segunda etapa, se realizó una deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial, obteniéndose una comparación entre modelos identificados señalando los factores, sus relaciones, ventajas o limitantes. En la tercera etapa, se determinaron los vínculos entre los procesos de internacionalización y los modelos de fracaso empresarial, obteniéndose los Componentes básicos del modelo conceptual a proponer. En la cuarta y última etapa, se diseñó la propuesta del modelo. El principal resultado de esta investigación es el MOCFIFIPE, el cual contiene tres categorías generales (macroentorno, microentorno e internos), compuesta cada una por 6 factores, y dichos factores se componen en su totalidad por 125 ítems. Con los resultados de esta investigación, las empresas que piensen implantarse productivamente en Colombia, o en cualquier otro país, o que ya estén llevando a cabo este proceso, tienen a su disposición un modelo con el cual reflexionar si el proceso es propenso a llegar a un fracaso en internacionalización o desinternacionalización, incluso cuentan con una escala realizada a partir del modelo para realizar este análisis. Por su

parte, la comunidad de investigadores, tienen en el MOCFIFIPE un referente que puede ser el punto de partida para desarrollar diferentes iniciativas de investigación. Finalmente, se tiene que el diseño metodológico utilizado en esta investigación puede servir de guía para el desarrollo de estudios similares en el área.

**Palabras clave:** desinternacionalización, fracaso en internacionalización, modelo conceptual, implantación productiva en el exterior, IPE.

## **Abstract**

### **Proposal for a conceptual model of incident factors in the failure of Productive Implementation Abroad – PIA**

Productive cross-border investments have been falling worldwide in recent years, proof of this is that some multinationals have been leaving Colombia recently. Having information that avoids the total or partial failure of the productive implementations carried out by multinationals is necessary. Therefore, in this doctoral dissertation, a conceptual model of factors affecting the failure of productive implantation abroad (MOCFIFIPE) was designed. To achieve this objective, a methodological design consisting of four sequential stages was developed. In the first stage, an integration of concepts on internationalization processes was carried out, obtaining a writing describing the four theoretical perspectives of internationalization. In the second stage, a deconstruction of business failure models was performed, achieving a comparison between identified models showing the factors, their relationships, advantages or limitations. In the third stage, the links between internationalization processes and business failure models were determined, getting the basic components of the conceptual model to be proposed. In the fourth and final stage, the model proposal was designed. The main result of this research is the MOCFIFIPE, which contains three general categories (macroenvironment, microenvironment and internal), each consisting of 6 factors, and these factors are composed entirely of 125 items. With the results of this research, companies that plan to establish themselves productively in Colombia, or in any other country, or that are already carrying out this process, have at their disposal a model with which to reflect if the process is prone to reach a failure or de-internationalization, they even have a scale made from the model to perform this analysis.

For their part, the community of researchers, have a reference in the MOCFIFIPE that can be the starting point for developing different research initiatives. Finally, it is necessary that the methodological design used in this investigation can be useful as a guide for the development of similar studies in the area.

**Keywords:** de-internationalization, failure in internationalization, conceptual model, productive implementation abroad, PIA.



# Contenido

	Pág.
<b>I. PRIMERA PARTE.....</b>	<b>XXI</b>
<b>0. Introducción .....</b>	<b>1</b>
0.1 Problema de investigación .....	6
0.2 Alcance de la investigación .....	10
0.3 Estructura del documento.....	12
<b>1. Capítulo 1. Marco teórico.....</b>	<b>17</b>
1.1. Introducción.....	17
1.2. La estrategia de Internacionalización de las empresas .....	17
1.3. Perspectivas de los procesos de internacionalización .....	50
1.3.1. La internacionalización desde la perspectiva económica .....	52
1.3.1.1. Teoría de la Organización Industrial o Teoría de la Ventaja Monopolística	54
1.3.1.2. Teoría de la Internalización.....	55
1.3.1.3. Teoría Ecléctica.....	59
1.3.1.4. Teoría del Enfoque macroeconómico .....	64
1.3.1.5. Consideraciones sobre la perspectiva económica de la	66
internacionalización.....	66
1.3.2. La internacionalización desde la perspectiva de proceso.....	68
1.3.2.1. El modelo Uppsala.....	70
1.3.2.2. El modelo de innovación.....	73
1.3.2.3. El modelo del ciclo de vida del producto .....	75
1.3.2.4. El modelo de planeación sistemática .....	77
1.3.2.5. El modelo de la perspectiva de la contingencia .....	79
1.3.2.6. Consideraciones sobre el enfoque de proceso o gradualista .....	81
1.3.3. La internacionalización desde la perspectiva de redes .....	84
1.3.3.1. Consideraciones sobre la perspectiva de redes.....	89
1.3.4. La internacionalización desde la perspectiva Nacidas Globales - Born Global	90
1.3.4.1. Consideraciones sobre la perspectiva de las nacidas globales - Born	96
Global	96
1.4. Fracaso empresarial.....	97
1.5. Fracaso en la internacionalización .....	104

<b>2. Capítulo 2. Diseño metodológico de la investigación .....</b>	<b>109</b>
2.1 Introducción .....	109
2.2 Aspectos metodológicos generales.....	110
2.3 Desarrollo metodológico de la investigación .....	113
2.3.1 Etapa 1. Integración de conceptos sobre procesos de internacionalización	114
2.3.2 Etapa 2. Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial.....	115
2.3.3 Etapa 3. Determinación de vínculos entre los procesos de internacionalización y los modelos de fracaso empresarial.....	118
<b>II. SEGUNDA PARTE.....</b>	<b>131</b>
<b>3. Capítulo 3. Desarrollo de la investigación y análisis de resultados.....</b>	<b>133</b>
3.1 Introducción .....	133
3.2 Integración de conceptos sobre procesos de internacionalización .....	133
3.3 Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial.....	133
<b>4. Capítulo 4. Diseño del “Modelo Conceptual”.....</b>	<b>151</b>
4.1 Introducción .....	151
4.2 Primeros componentes del modelo.....	151
4.3 Elaboración del instrumento para el juicio de experto para validación de factores y categorías del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE.....	176
4.4 Determinación de perfiles a los que se les envió la validación .....	178
4.5 Validaciones realizadas .....	178
4.6 Procesamiento de las validaciones .....	181
4.7 Resultados del proceso.....	185
4.8 Modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso en la implantación productiva en el exterior-MOCFIFIPE .....	190
4.8.1 Factores internos.....	194
4.8.2 Factores del microentorno.....	197
4.8.3 Factores del macroentorno.....	200
4.9 Peso de los factores e ítems dentro del Modelo Conceptual De Factores Incidentes en el Fracaso en la Implantación Productiva en el Exterior-MOCFIFIPE ..	206
4.9.1 Análisis para las categorías generales del modelo .....	207
4.9.2 Análisis para los factores del macroentorno del MOCFIFIPE .....	208
4.9.3 Análisis para los factores del microentorno del MOCFIFIPE.....	213
4.9.4 Análisis para los factores internos del MOCFIFIPE .....	219
4.10 Escala para empresarios o futuros empresarios que quieran entrar a mercados exteriores a partir del MOCFIFIPE.....	225
4.10.1 Elaboración del instrumento para el juicio de experto para validación de la escala del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE .....	225
4.10.2 Determinación de perfiles a los que se les envió la validación.....	227
4.10.3 Validaciones realizadas.....	227
4.10.4 Procesamiento de las validaciones.....	229
4.10.5 Resultados del proceso .....	229
<b>5. Reflexiones y Conclusiones.....</b>	<b>233</b>
5.1 Cumplimiento de los objetivos.....	233
5.2 Diseño metodológico aplicado de análisis.....	235
5.3 Contraste teórico-práctico de los resultados .....	236

---

5.4	Aportes a la disciplina .....	238
5.5	Limitaciones .....	242
5.6	Futuras investigaciones.....	243
<b>A. Anexo: Guía de entrevista semiestructurada sobre Desinternacionalización en Implantación Productiva en el Exterior – IPE.....247</b>		
<b>B. Anexo: Instrumento para el juicio de experto para validación de factores y categorías del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE 251</b>		
<b>C. Anexo: Instrumento para el juicio de experto para validación de la escala del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE.....257</b>		
<b>D. Anexo: Propuesta de escala para empresarios o futuros empresarios que quieran entrar al mercado colombiano u otro a partir del MOCFIFIPE.....263</b>		
6.	Bibliografía .....	267

## Lista de figuras

	Pág.
Ilustración 1-1: El modelo LCAG .....	22
Ilustración 1-2: tres estrategias genéricas .....	24
Ilustración 1-3: Las cinco estrategias competitivas genéricas .....	25
Ilustración 1-4: Posicionamiento competitivo y frontera de creación de valor .....	29
Ilustración 1-5: El proceso de internacionalización según el modelo escandinavo .....	37
Ilustración 1-6: El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa.....	40
Ilustración 1-7: Análisis estratégico internacional .....	41
Ilustración 1-8: formulación estratégica internacional.....	41
Ilustración 1-9: Implantación estratégica internacional .....	42
Ilustración 1-10: El Enfoque de la Internacionalización .....	43
Ilustración 1-11: Tres planteamientos para competir internacionalmente .....	44
Ilustración 1-12: elementos del modelo PESTEL .....	47
Ilustración 1-13: El Modelo P.R.E.S.T. ....	48
Ilustración 1-14: Las dimensiones del modelo P.R.E.S.T. o Marco PESTAL.....	49
Ilustración 1-15: Las perspectivas de la internacionalización .....	51
Ilustración 1-16. Principales autores y escritos de la perspectiva económica.....	53
Ilustración 1-17. Principales autores y escritos de la perspectiva de procesos.....	69
Ilustración 1-18. La cadena de establecimiento.....	71
Ilustración 1-19. El mecanismo básico de la internacionalización .....	72
Ilustración 1-20. Etapas para el desarrollo de la actividad internacional de la empresa ..	74
Ilustración 1-21. Factores en la decisión del modo de entrada.....	77
Ilustración 1-22. Mapa del camino de 10 pasos al éxito en mercados extranjeros .....	78
Ilustración 1-23. Determinantes de la internacionalización de la empresa.....	80
Ilustración 1-24. Principales autores y escritos de la perspectiva de redes .....	85
Ilustración 1-25. Principales autores y escritos de la Perspectiva Born Global a la fecha	92
Ilustración 1-26. Factores que determinan la aparición de las empresas Nacidas globales - Born Global.....	93
Ilustración 1-27: Razones del fracaso empresarial.....	100
Ilustración 1-28: Síntesis de la taxonomía propuesta .....	103
Ilustración 1-29: marco del fracaso en la internacionalización.....	108
Ilustración 2-1: etapas del proceso.....	110
Ilustración 2-2: Etapas de la investigación .....	114
Ilustración 2-3. Características de las entrevistas .....	120
Ilustración 2-4. Taxonomía de las técnicas de muestreo para las ciencias sociales y del comportamiento .....	121
Ilustración 2-5. Distribución de solicitud de entrevistas y entrevistas realizadas.....	123
Ilustración 2-6. Distribución de los entrevistados por Sexo, Rango, País, Sector .....	125

Ilustración 2-7. Precategorías con los factores identificados en las entrevistas, modelo v0,1 .....	127
Ilustración 3-1: otros factores que pueden llevar al fracaso de la internacionalización ..	144
Ilustración 4-1. Red conceptual de 9 puntas, modelo v0,2.....	155
Ilustración 4-2. Red conceptual de 8 puntas, modelo v0,3.....	156
Ilustración 4-3. Red conceptual de 8 puntas, modelo v0,4.....	160
Ilustración 4-4. Red conceptual de 6 puntas, modelo v0,5.....	164
Ilustración 4-5. Distribución de ítems según el modelo de Hernández Martínez (2006) .	170
Ilustración 4-6. Factores del macroentorno que pueden llevar al fracaso en IPE .....	172
Ilustración 4-7. Factores del microentorno que pueden llevar al fracaso en IPE .....	173
Ilustración 4-8. Factores internos que pueden llevar al fracaso en IPE.....	175
Ilustración 4-9. Definiciones de conceptos a validar frente a Factores e ítems del instrumento .....	176
Ilustración 4-10. Distribución de solicitud de validaciones y validaciones realizadas .....	179
Ilustración 4-11. Distribución de los validadores por Sexo, Rango, País, Sector .....	180
Ilustración 4-12. Factores internos del MOCFIFIPE .....	194
Ilustración 4-13. Factores del microentorno e internos del MOCFIFIPE .....	198
Ilustración 4-14. Factores del macroentorno, microentorno e internos del MOCFIFIPE .	201
Ilustración 4-15. MOCFIFIPE.....	205
Ilustración 4-16. Relevancia entre factores del macroentorno del MOCFIFIPE.....	211
Ilustración 4-17. Relevancia entre factores del microentorno del MOCFIFIPE.....	217
Ilustración 4-18. Relevancia entre factores internos del MOCFIFIPE .....	222
Ilustración 4-19. Distribución de los validadores de la escala por Sexo, Rango, País, Sector.....	228

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 0-1: Las etapas de la investigación .....	10
Tabla 1-1: Evolución Del Concepto De Estrategia.....	18
Tabla 1-2: Escuelas de la estrategia .....	21
Tabla 1-3: Evolución del concepto de ventaja competitiva .....	23
Tabla 1-4: Características distintivas de las cinco estrategias competitivas genéricas ....	25
Tabla 1-5: Competencias necesarias dentro de la cadena de valor .....	27
Tabla 1-6: vías y modos de crecimiento organizacional .....	30
Tabla 1-7: vías de desarrollo.....	31
Tabla 1-8: modos de desarrollo.....	32
Tabla 1-9: Definición de internacionalización .....	34
Tabla 1-10: Concepto de Inversión Extranjera Directa - IED .....	36
Tabla 1-11: Ventajas y desventajas de los planteamientos multinacional, global y transnacional .....	45
Tabla 1-12. Teoría de la internacionalización: Contexto, Entornos y Fenómenos .....	58
Tabla 1-13. La teoría ecléctica de la producción internacional .....	61
Tabla 1-14. Vínculos entre las ventajas específicas seleccionadas de la propiedad y las características específicas de cada país susceptibles de generarlas y mantenerlas .....	62
Tabla 1-15. Vínculos entre los factores específicos de ubicación seleccionados y las características específicas de cada país que puedan afectarlos .....	64
Tabla 1-16. Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	76
Tabla 1-17. Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	82
Tabla 1-18. Internacionalización y el modelo de redes.....	87
Tabla 1-19: Definiciones de fracaso empresarial.....	98
Tabla 1-20: Tipos de fracaso.....	99
Tabla 1-21: Síntesis de la taxonomía propuesta .....	103
Tabla 2-1: Ecuación de búsqueda estructural .....	117
Tabla 2-2: Criterios de calidad para la elección de las publicaciones .....	118
Tabla 2-3. Duración de las entrevistas realizadas en la primera fase.....	123
Tabla 3-1: Resumen cronológico de autores más significativos para el estudio del fracaso empresarial .....	134
Tabla 3-2: Modelos convencionalmente utilizados para discriminar entre empresas sanas y fracasadas .....	142
Tabla 3-3: Estudios más representativos que estudian el fracaso en situaciones de internacionalización .....	146
Tabla 4-1. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,2.....	151
Tabla 4-2. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,3.....	156
Tabla 4-3. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,4.....	160
Tabla 4-4. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,5.....	166

Tabla 4-5. Valoración del coeficiente kappa .....	183
Tabla 4-6. Resultados del análisis de concordancia para la categoría interno .....	185
Tabla 4-7. Resultados del análisis de concordancia para la categoría microentorno .....	186
Tabla 4-8. Resultados del análisis de concordancia para la categoría macroentorno .....	188
Tabla 4-9. Ítems que componen el factor objetivos .....	195
Tabla 4-10. Ítems que componen el factor Estructura .....	195
Tabla 4-11. Ítems que componen el factor Recompensas .....	195
Tabla 4-12. Ítems que componen el factor Mecanismos de ayuda .....	196
Tabla 4-13. Ítems que componen el factor Relaciones .....	196
Tabla 4-14. Ítems que componen el factor Liderazgo .....	197
Tabla 4-15. Ítems que componen el factor Condiciones de los recursos .....	199
Tabla 4-16. Ítems que componen el factor Condiciones de la demanda .....	199
Tabla 4-17. Ítems que componen el factor Sectores afines y auxiliares .....	199
Tabla 4-18. Ítems que componen el factor Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	200
Tabla 4-19. Ítems que componen el factor Fuerzas sociales y gran público .....	200
Tabla 4-20. Ítems que componen el factor Poder público .....	200
Tabla 4-21. Ítems que componen el factor Políticos .....	202
Tabla 4-22. Ítems que componen el factor Económicos .....	202
Tabla 4-23. Ítems que componen el factor Socio-culturales .....	203
Tabla 4-24. Ítems que componen el factor Tecnológicos .....	203
Tabla 4-25. Ítems que componen el factor Ambientales .....	203
Tabla 4-26. Ítems que componen el factor Legales .....	204
Tabla 4-27. Peso ponderado promedio de las categorías generales del MOCFIFIPE ...	207
Tabla 4-28. ANOVA para las categorías generales del MOCFIFIPE .....	207
Tabla 4-29. Peso ponderado de los factores del macroentorno dentro de la categoría y el modelo .....	208
Tabla 4-30. ANOVA para los factores del macroentorno del MOCFIFIPE .....	209
Tabla 4-31. Prueba de Tukey para los factores del macroentorno del MOCFIFIPE .....	210
Tabla 4-32. Peso de los factores del macroentorno del MOCFIFIPE .....	212
Tabla 4-33. Peso ponderado de los factores del microentorno dentro de la categoría y el modelo .....	213
Tabla 4-34. ANOVA para los factores del microentorno del MOCFIFIPE .....	214
Tabla 4-35. Prueba de Tukey para los factores del microentorno del MOCFIFIPE .....	215
Tabla 4-36. Peso de los factores del microentorno del MOCFIFIPE .....	218
Tabla 4-37. Peso ponderado de los factores internos dentro de la categoría y el modelo .....	219
Tabla 4-38. ANOVA para los factores internos del MOCFIFIPE .....	220
Tabla 4-39. Prueba de Tukey para los factores internos del MOCFIFIPE .....	221
Tabla 4-40. Peso de los factores internos del MOCFIFIPE .....	223
Tabla 4-41. Resultados del análisis de concordancia para la escala de los ítems de la categoría interno .....	230
Tabla 4-42. Resultados del análisis de concordancia para la escala de los ítems de la categoría microentorno .....	230
Tabla 4-43. Resultados del análisis de concordancia para la escala de los ítems de la categoría macroentorno .....	231



---

# **I. PRIMERA PARTE**



# 0. Introducción

En los últimos años, las inversiones transfronterizas productivas a nivel mundial vienen disminuyendo (Grupo del Banco Mundial, 2020), a pesar de que los países en desarrollo continúan con la necesidad de atraer inversiones y promover las exportaciones con el fin de apoyar la industrialización de sus economías (Organización de las Naciones Unidas, 2019). De igual forma, este informe de las Naciones Unidas, plantea que las numerosas políticas industriales adoptadas en los últimos años en los países desarrollados o en desarrollo, están altamente condicionadas a la atracción de nuevas inversiones, lo que genera tanto un aumento en la demanda de inversiones, como que la oferta disminuya y el mercado no sea tan amistoso como antes, llevando a que el mercado de las inversiones internacionales destinadas a crear capacidad industrial cada vez sea más difícil y competitivo.

Los flujos mundiales de inversión extranjera directa – IED- en 2018 disminuyeron un 13%, caída por tercer año consecutivo. Esto fue ocasionado, por ejemplo, en Estados Unidos, principalmente por procesos de repatriación de beneficios acumulados por empresas multinacionales de este país, producto de las reformas fiscales que se generaron en ese país. A pesar de esto, los flujos de este país hacia los países en desarrollo tuvieron una pequeña alza de cerca del 2% (Organización de las Naciones Unidas, 2018, 2019).

La tendencia subyacente de la IED es débil y las tensiones comerciales internacionales suponen un riesgo. Como expone la Organización de las Naciones Unidas (2019), en la última década la IED neta solo ha tenido en promedio un crecimiento del 1% anual, en contraste con el 8% registrado entre los años 2000 a 2007, y aún más con el 20% registrado antes de los años 2000., explicado en parte por los menores rendimientos de la IED, las formas de inversión cada vez más livianas en activos y un clima de políticas de

inversión menos favorable, lo que lleva a que se estén generando fracasos en los procesos de inversión extranjera.

A pesar de lo anterior, la inversión en nuevas instalaciones productivas de la industria manufacturera aumento a nivel mundial un 35%, inversión de suma importancia en países en desarrollo que dependen de estos capitales en el sector manufacturero para el desarrollo industrial. Sin embargo, las modalidades de producción internacional que no implican participación en el capital, como por ejemplo los joint-venture o alianzas estratégicas, están creciendo más rápido que las IED. Esto se comprueba con la salida o desaparición de las multinacionales de tipo industrial de los escalafones de las 100 principales empresas multinacionales en 2018 (Organización de las Naciones Unidas, 2019).

Por otro lado, la deslocalización y la relocalización en países que ofrecen una mano de obra más barata han perdido importancia en un mundo en el que la fabricación está cada vez más automatizada y centralizada (G. Lopez & Villafana, 2014). Frente a este particular, los informes de las Naciones Unidas, que son los que con mayor énfasis se ocupan de este tipo de análisis a nivel global, muestran que los países en desarrollo deben enfrentarse a desafíos considerables que van desde limitaciones estructurales, la falta de infraestructura adecuada y el escaso acceso a la financiación, hasta razones de naturaleza estratégica al no alcanzarse los resultados esperados. Igualmente, referencia que las políticas de inversión de estos países con mercados pequeños tienen una presión adicional, ya que las empresas buscan cada vez más reducir la incertidumbre con lugares donde invertir que les ofrezcan mejores condiciones para vender rápidamente productos nuevos y de alta calidad, con mayor cercanía al cliente y utilizando procesos de producción flexibles, reduciendo la posibilidad de fracasos en dichos procesos (Organización de las Naciones Unidas, 2018, 2019).

A pesar de las limitaciones anteriormente descritas, la IED continúa siendo la principal fuente externa de financiación para las economías en desarrollo. Pero el ritmo de expansión de la producción internacional se ralentiza. Las modalidades de la producción internacional y de los intercambios transfronterizos de factores de producción están cambiando de formas tangibles a formas intangibles (Stanley, 2020). Las ventas de filiales extranjeras continúan en aumento, pero los activos y los puestos de trabajo aumentan a un

ritmo más lento (Organización de las Naciones Unidas, 2018). Lo anterior, puede afectar de forma negativa las perspectivas de los países en desarrollo de atraer inversiones en capacidad productiva, como lo ha señalado la teoría de la internacionalización desde hace ya varias décadas (Dunning, 1977, 2001).

Ante un cambiante panorama económico mundial y una reconfiguración estructural profunda, en los últimos años los gobiernos del mundo están revitalizando sus políticas industriales. La transformación estructural no se produce por sí sola, depende de una política industrial proactiva que facilite la transición hacia nuevos sectores y actividades con mayor productividad y más valor añadido, y fomente al mismo tiempo el desarrollo sostenible e inclusivo (OCDE et al., 2019).

Para esas nuevas políticas industriales la inversión extranjera es fundamental, ya que las industrias son fomentadas y modernizadas por esas inversiones, puesto que las conecta con los mercados internacionales, e impulsan la innovación y la competitividad, que son esenciales. En este sentido, la preocupación actual se centra en los mecanismos que debe emplear el Estado para incentivar el desarrollo industrial y la generación de nueva IED (OCDE et al., 2018).

En países en desarrollo los gobiernos deben aprovechar las tendencias globales de los últimos años que muestran una caída de los flujos de IED hacia las economías desarrolladas, mientras que los destinados hacia las economías en desarrollo se mantienen estables, generando políticas de atractividad hacia sus naciones evitando ser afectadas por las disminuciones de IED, y, convirtiendo dicha atractividad en una fortaleza país que se pueda ampliar incluso a su región geográfica continental (Grupo del Banco Mundial, 2020).

En términos regionales, las tendencias muestran un leve aumento de la IED en África, y los países en desarrollo de Asia. Los flujos de IED hacia las economías en transición de Europa Sudoriental y la Comunidad de Estados Independientes (CEI) siguen disminuyendo. Por su parte, los flujos de IED hacia el conjunto de los 47 países menos adelantados siguen siendo frágiles. En contraste, la IED hacia Latinoamérica y el Caribe cayó un 6% en 2018, parando el impulso que traía del año 2017, ocasionando que la IED

en la región siga estando un 27% por debajo de los máximos históricos registrados hacia 2011 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019)

En Colombia, las entradas de IED en 2018 descendieron cerca de un 20% con respecto a 2017. A pesar de eso, el panorama para el gobierno nacional no es del todo desalentador, ya que los flujos de IED sumaron más de US\$100.000 millones en los últimos diez años (Banco de la República, 2020), pues, al parecer, compañías extranjeras están cada vez más dispuestas a invertir en capital fijo en el país (Procolombia, 2019). Como prueba de esto se tiene que, en la última década, la IED ha representado cerca de un cuarto del PIB de la economía colombiana, gracias en parte a las bajas barreras a la IED, al ser miembro de la OCDE y a ser parte de los 30 principales destinos para la IED (Procolombia, 2019). Cerca del 78% de la IED en Colombia se concentró en sectores no minero-energéticos en 2018, proviniendo la mayor parte de inversiones de países como Estados Unidos, Panamá, España y Suiza. Para el cierre del tercer trimestre del año 2019 existe un repunte, los flujos de IED en Colombia estaban un 25% por encima a los reportados en el mismo periodo en 2017, pasando de US\$8.652 millones a US\$10.821 según cifras reportadas a la fecha por el Banco de la Republica (2020).

Estas cifras positivas, para el Estado colombiano, contrastan con la realidad de distintas multinacionales y cadenas que han cerrado sus operaciones en los últimos años en el país. La compleja coyuntura económica global de comienzos de la segunda década, la dura competencia en el sector, los cambios en las tendencias, la devaluación del peso colombiano, el escenario político-económico en Colombia y sus propios errores en la definición y ajuste de su estrategia, fueron algunos de los factores a los cuales no pudieron adaptarse algunas empresas al país y por ello fracasaron en su implantación en nuestra nación (Dinero, 2016). Si bien la mayor parte de empresas que cierran en el país, son micro y pequeñas (Confecamaras: Red de Cámaras de Comercio, 2017), esta situación no es ajena a las medianas y grandes empresas, y dentro de estas las que se internacionalizaron hacia Colombia. Phillip Morris, Mars, Krispy Kreme, Banana Republic, GAP, Grupo Mondelez, Mazda, Bayer, Icollantas, Carrefour, Danone, son algunos de los ejemplos más sonados de multinacionales que cerraron sus operaciones en Colombia en los últimos ocho años, perdiéndose miles de empleos directos (Dinero, 2019).

No solo se pierden empleos por la partida de empresas del país, también por el cierre de organizaciones creadas en la nación sin importar la procedencia del capital. En Colombia, 6 de cada diez empresas cierran durante los primeros cinco años de su existencia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Solo en Bogotá se crean alrededor de 70.000 emprendimientos por año, lo que implica que, de mantenerse la tendencia, cerca de 210.000 de estas nuevas empresas estarán cerrando en el país en los siguientes 5 años. La anterior situación no es propia de la economía colombiana, en otros países de la OCDE y América Latina (como por ejemplo Chile y Argentina), la situación es similar, ya que cerca del 5 de cada 10 empresas fracasan en los primeros cinco años de vida, y en México 7 de cada 10 lo hacen Confecámaras (2017)

En 2018, tan solo en Colombia, 186.123 empresas cerraron, frente a las 328.237 que fueron creadas. Si se comparan, las empresas creadas durante dicho año, contra las creadas, se tiene que cerca del 56,7% de las empresas creadas durante dicho año cerraron (Confecamaras: Red de Cámaras de Comercio, 2019). Entre enero y diciembre de 2019 se crearon 309.463 empresas según informe del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Confecamaras: Red de Cámaras de Comercio, 2020) en dónde la mayor parte corresponde a microempresas, siendo solo un 0,02% las empresas grandes creadas (El Tiempo, 2018), pero donde los activos son los más representativos, por ejemplo se tiene que en 2018 las 50 firmas más grandes creadas, sumaron activos por más de \$415.000 millones (Redacción EL TIEMPO, 2018b), y en dónde se destaca que aproximadamente el 40% de las grandes empresas del país son Sociedad Anónima Simplificada, una figura creada hace más de una década para facilitar la constitución de empresas y promover la llegada de inversión extranjera (Redacción EL TIEMPO, 2018a).

Algunos de los grandes errores que más cometen las empresas que llegan o se crean en Colombia, son el menospreciar la caída de la confianza de los consumidores en la economía colombiana, los efectos de la inflación, errores en la ubicación de sus tiendas o en sus campañas de publicidad, o incluso creer que lo que les funciona en sus países de origen lo pueden aplicar aquí sin problema (Dinero, 2016, 2019),

El desconocer u omitir los factores que los pueden llevar al fracaso es un error que algunas empresas cometen. Poder prevenir esto, generará mejores dinámicas industriales organizacionales, regionales, nacionales e internacionales (Redacción EL TIEMPO, 2018c;

Tascón Fernández & Castaño Gutiérrez, 2009). Y eso es lo que precisamente se busca con esta investigación, proponer un conjunto de factores (lo más completo posible) que las empresas deben tener en cuenta para no llegar al fracaso en sus procesos de internacionalización.

A partir de lo anterior, este trabajo busca ser un aporte al conocimiento del país y al entendimiento del papel estratégico que implica el detectar las situaciones que pueden llevar a fracasos en los procesos de internacionalización que las organizaciones pueden tener al generar procesos de Implantación Productiva en el Exterior -IPE.

Esta investigación se realiza desde las ciencias de la gestión y la ingeniería industrial, específicamente desde la línea de métodos y modelos de optimización y estadística en ingeniería industrial y administrativa. Mediante esta investigación se busca proponer un modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso empresarial en organizaciones con implantación productiva en el exterior, buscando ampliar los umbrales del conocimiento del investigador, enfocando así los procesos de mejoramiento continuo de tipo profesional y académico.

## **0.1 Problema de investigación**

Son múltiples las razones por las cuales una organización toma la decisión de desarrollar una estrategia de internacionalización, las cuales se dirigen principalmente a la obtención de resultados económicos a través del aumento de las ventas o por una estrategia de inversión directa que busque la disminución de los costos de producción o distribución (entre otros), sin descuidar también lo que implica la credibilidad ante nuevos inversores, la imagen de la marca y la fidelización de clientes nuevos (Villarreal Larrinaga, 2005).

Por ejemplo y como lo señala Rueda Galvis, la reducción de los costos es una de las principales razones por la que las organizaciones colombianas enuncian haber comenzado sus procesos de internacionalización. Esta condición está relacionada con la diferenciación de los costos y gastos asociados con la producción, distribución y comercialización de un artículo hacia un mercado extranjero. La reducción de costos al producir en un país extranjero en función del valor de la mano de obra, transportes, la eliminación de aranceles,

o la posibilidad de alcanzar ambientes para economías de escala, son aspectos más que determinantes al momento de tomar la decisión de internacionalizar la compañía (Rueda Galvis, 2008).

Estas situaciones sustentan el que una organización analice muy bien los mercados en los cuales va a entrar, pero hay situaciones que se esconden de los análisis que realizan los encargados de dichos procesos dada su racionalidad limitada como lo expuso Simon (1955, 1959, 1978), que pueden afectar el proceso de exploración, introducción o ya madurez de los procesos de internacionalización y llevar a la organización al declive. La toma de decisiones sobre internacionalización está fundamentada principalmente en la obtención de uno menor costo (Buckley & Casson, 1976, 2002) y de presencia en mercados distintos al del país de origen (J. Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Pero la búsqueda de nuevas ubicaciones geográficas es una opción estratégica altamente sensible para las empresas, independientemente de su tamaño o la calidad de su sistema de gestión, tienen la difícil tarea de controlar y predecir su impacto en los rendimientos financieros (Dunning, 1977, 2001). Además, existen variables que desafían los más grandes análisis estratégicos y los planes de negocios más detallados, son factores que pueden llevar fácilmente a fallas (Root, 1994).

Ejemplo de esto último, es lo sucedido con organizaciones de talla mundial como Carrefour o Mazda quienes abandonaron la producción o presencia directa en el mercado colombiano por unos altos costos de producción y situaciones que no habían contemplado en su estrategia de internacionalización. Carrefour entró a competir en un territorio en donde se tuvo que enfrentar a su principal competidor (el grupo casino), en un mercado que venía realizando todo un proceso de reagrupamiento de todos los pequeños grupos de distribución, en procura de formar una gran distribución para el país. El problema que se encontró Carrefour fue, que mientras sus contendores entraban únicamente como inversionistas en el mercado, posicionándose en lo ya posicionado, Carrefour tuvo que construir todo su posicionamiento desde cero, lo cual le generó unos costos de muy alta magnitud, porque en cada ciudad a la que entraba a competir, ya existía una gran superficie que tenía una alta tradición histórica en esos municipios a través de los almacenes "ley" particularmente, quien ya era propiedad de Casino. Mientras Carrefour buscaba construir una imagen en el país, tuvo que adquirir desde los lotes en cada una de

las locaciones donde buscaba entrar pagando unos valores exorbitantes, hasta realizar el proceso constructivo de los inmuebles, y diseñar todo el proceso logístico (La República, 2012b).

Lo anterior demuestra, en términos de Dunning (1977, 2001), que en un proceso “simple” como lo era entrar a un nuevo país emergente, el no contar con la información suficiente para la toma de decisiones eficaces, al no prever con que se iban a encontrar con su principal contendiente, quien contaba con todas las puertas a su favor, los llevo a dar a un paso al costado por esos mayores costos que no tuvieron en cuenta. Costos que lograron llevar a la salida del mercado colombiano al grupo Carrefour (La República, 2012a, 2012b).

Otros son los casos de empresas como Chiclets Adams o Grupo Mondelez (se retiró en 2015), Icollantas (se retiró en 2013), Bayern (se retiró parcialmente de su parte productiva en 2013), quienes salieron de su producción en Colombia, trasladando sus fábricas a otros países, que les aseguraban mayores beneficios económicos, en los mercados actuales cada vez más competitivos (Semana, 2015).

Dicha situación, que se presenta a nivel global porque en las actividades de internacionalización, no han tenido en cuenta todos los factores que conllevan dichos procesos (Boutary & Havette, 2006; Dávila, 2012; Mekdessi, 2007). Desde los competidores líderes en el mundo, hasta los que comienzan a diseñar sus estrategias de internacionalización, se enfrentan a toda una serie de factores que puede afectar sus desarrollos, y conllevar a fracasos (Boutary & Havette, 2009, 2006; A. Savall, 2014; H. Savall & Zardet, 1989).

La posibilidad de predecir situaciones de fracaso empresarial a partir de modelos estadísticos alimentados con la información económico – financiera de la empresa ha sido objeto de numerosos trabajos de investigación en las últimas décadas<sup>1</sup>, orientadas a anticipar las situaciones de insolvencia o de fracaso, de forma que fuese posible adoptar las medidas correctoras adecuadas para evitar las dificultades financieras y, con ello, la desaparición de la empresa. (Mateos, Marín, & Vidal, 2011).

---

<sup>1</sup> En la sección 3.3 Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial, encontrará enlistados dichos trabajos de investigación

Pero, el fracaso de las empresas puede surgir de un conjunto de causas múltiples y complejas, de naturaleza interna y externa, pudiendo ser imputado, por ejemplo, a una deficiente estructura organizativa, a la propia estrategia de la empresa, alteraciones del fuero jurídico, modificaciones tecnológicas o al grado de turbulencia del ciclo económico (Pereira et al., 2010). Aun así, la mayor parte de los modelos de pronóstico de fracaso empresarial están enfocados en análisis de variables financieras y desconocen las características propias de los procesos de internacionalización como la perspectiva, los procesos y las no asociadas a lo financiero entre otras, generando una oportunidad de investigación. Vacío sobre el cual busca operar esta tesis doctoral.

En los procesos de internacionalización, se pueden tomar decisiones sin la comprensión de los factores asociados al macroentorno, microentorno e incluso los propios a la organización que aspira a llevar una Implantación Productiva en el Exterior – IPE-, y la omisión o desconocimiento de estos, puede llevar a que la organización fracase total o parcialmente en su proceso. Fracasos que se presentan a nivel mundial en empresas de diferentes tamaños y sectores, por lo que poder prevenir o anticipar dicha situación, puede llevar a mejoras en los procesos empresariales y de las economías mundiales (Tascón Fernández & Castaño Gutiérrez, 2009).

Pero, en los modelos existentes en la literatura no son explícitos ni claros cuales son los factores que en su conjunto pueden llevar al fracaso en una internacionalización. Tampoco se encuentra asociación entre la decisión de implantarse productivamente en el exterior y los factores tanto propios como del entorno organizacional. Se presentan limitaciones conceptuales, e incluso varios de ellos no son modelos al no representar la realidad, puesto que no incluyen todos los factores. Sumado a lo anterior, son limitados los modelos existentes sobre el fracaso en internacionalización y tampoco se encuentran modelos que permitan asociar el fracaso en las implantaciones productivas en el exterior con dichos factores (en el macroentorno, el microentorno, y lo interno). Por consiguiente, esto lleva a formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se relacionan los factores del macroentorno, del microentorno y organizacionales en el fracaso en IPE para comprender su relevancia y su incidencia en los procesos de implantación productiva en el exterior?

## 0.2 Alcance de la investigación

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación anteriormente planteada, y ya que no existen modelos claros o completos que representen los factores que pueden llevar a un fracaso en internacionalización, esta investigación se propuso como objetivo general el Modelar conceptualmente los factores incidentes en el fracaso empresarial en IPE.

Se espera que el modelo sirva de base para futuras investigaciones relacionadas con la temática, así como una guía para análisis estratégicos de empresas que busquen realizar sus procesos de internacionalización, señalando cuales son esos factores que la pueden llevar al fracaso en su respectiva IPE.

**Tabla 0-1: Las etapas de la investigación**

# ETAPA	ETAPA	OBJETIVO ESPECÍFICO
1	Integración de conceptos sobre procesos de internacionalización	OE1- Categorizar las formas en que las empresas con IPE entran a competir mediante procesos de internacionalización en mercados fuera de sus fronteras de procedencia en la búsqueda del valor agregado.
2	Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial	OE2- Comparar modelos existentes de procesos de predicción de fracaso empresarial para identificar los factores, sus relaciones, ventajas o limitantes.
3	Determinación de vínculos entre los procesos de internacionalización y los modelos de fracaso empresarial	OE3- Identificar factores relacionados con fracaso empresarial con IPE sus relaciones y posibles ponderaciones
4	Diseño del "Modelo conceptual"	OE4- Construir un modelo conceptual que integre los factores incidentes detectados en el fracaso empresarial en empresas con IPE

Fuente: el autor

Para cumplir con el objetivo general planteado, se establecieron cuatro objetivos específicos, cada uno de ellos desarrollado a través de una etapa en la investigación. El primer objetivo específico, buscó categorizar las formas en que las empresas con IPE

entran a competir mediante procesos de internacionalización en mercados fuera de sus fronteras de procedencia en la búsqueda del valor agregado. Para alcanzar dicho primer objetivo, se llevó a cabo la primera etapa de la investigación, la cual se desarrolló a través de una integración de conceptos sobre procesos de internacionalización. Para esto, a partir de un análisis integrador de textos sobre la internacionalización de empresas, se planteó un constructo teórico que integró las perspectivas teóricas (perspectiva económica, perspectiva de procesos, perspectiva de redes, y la perspectiva nacidas globales-*born global*).

El segundo objetivo específico buscó analizar y comparar modelos existentes de procesos de predicción de fracaso empresarial para identificar los factores que los componen, sus relaciones, ventajas o limitantes. Para alcanzar dicho segundo objetivo, se llevó a cabo la segunda etapa de la investigación, la cual se desarrolló a través de la deconstrucción<sup>2</sup> de los modelos de predicción de fracaso empresarial encontrados en la literatura<sup>3</sup>. Se tomaron los modelos identificados (material empírico) como los son: el Modelo de análisis discriminante múltiple; Modelos de Probabilidad Condicional; Modelos basados en técnica de participaciones iterativas; Modelos Basados en técnicas de inteligencia artificial; Modelos aplicables en cooperativas. Se analizaron y compararon los modelos existentes (que en algunas situaciones correspondieron a material empírico (Peräkylä & Ruusuvoori, 2017), señalando los factores, sus relaciones, ventajas o limitantes.

El tercer objetivo específico buscó identificar factores relacionados con fracaso empresarial con IPE sus relaciones y posibles ponderaciones. Para alcanzar dicho tercer objetivo, se llevó a cabo la tercera etapa de la investigación, la cual se desarrolló a través de la determinación de los vínculos entre los procesos de internacionalización y los modelos de fracaso empresarial. En primer lugar, se vincularon los resultados de la etapa 1 con los factores de la 2, de manera que se pudieran establecer correspondencia y analizarlos, encontrando los factores y componentes claves en dicho proceso específico. Para en segundo lugar, establecer con expertos la validación de los componentes y las posibles

---

<sup>2</sup> Según la RAE (2001) se entiende deconstruir como “*Deshacer analíticamente los elementos que constituyen una estructura conceptual*”.

<sup>3</sup> Es de resaltar que, en la literatura especializada en la temática, se denominan modelos a pesar de que en otra literatura estos se consideran técnicas.

ponderaciones de los componentes, y así poder determinar jerarquías de estos. Lo anterior, con el fin de obtener los componentes básicos del modelo a proponer.

El cuarto objetivo específico buscó diseñar un modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de implantación productiva en el exterior –IPE teniendo en cuenta el contexto propio de la internacionalización mediante IPE. Para alcanzar dicho cuarto objetivo, se llevó a cabo la cuarta etapa de la investigación, la cual se desarrolló, a partir de los resultados de las etapas anteriores, y atendiendo la validación con los diferentes expertos que se logró contactar del sector empresarial o académico.

### **0.3 Estructura del documento**

Esta tesis se presenta en dos partes desarrolladas en cinco capítulos, en los cuales el lector podrá encontrar el hilo conductor que ha permitido la realización de esta investigación. La tesis doctoral está estructurada de la siguiente manera:

La primera parte de la tesis (compuesta por los capítulos 0,1 y 2), está consagrada a la presentación de la problemática de la investigación, a la revisión de la literatura asociada, al proceso de internacionalización e implantación productiva en el exterior, así, como la descripción del diseño metodológico a emplear.

El capítulo 0, que es la introductoria, presenta la propuesta de investigación con la que se identificó la brecha que busca apoyar este escrito, la pregunta de investigación, el objetivo general que buscó resolver dicha pregunta, así como los objetivos específicos que lo sustentan<sup>4</sup>. Posteriormente, se presenta la estructura del documento.

---

<sup>4</sup> Con los resultados de esta sección se participó con la ponencia titulada “Estado de avance Propuesta de modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior – IPE” en el evento 5to Coloquio Doctoral de la REDAC, en la Universidad Simón Bolívar, en la ciudad de Barranquilla - Colombia, el 03 de noviembre de 2016, con el cuál se obtuvo el premio a mejor ponencia en fase de avance “Propuesta de proyecto de tesis en elaboración (F1)”. También se participó en eventos internacionales con la presentación de ponencias orales, en primer lugar, se participó con la ponencia titulada “El papel de Colombia en el proceso de internacionalización de Danone” en el evento Coloquio Instituto de las Américas – Fundación EU-LAC CERALE 2016, desarrollado en la ciudad de París – Francia, los días 30 y 31 de mayo de 2016; en segundo lugar, se participó con las ponencias tituladas “Análisis de la estructura de costos del

El primer capítulo, inicia con la presentación del marco teórico desde el cual se sustenta el concepto de estrategia e internacionalización. Posteriormente, se presenta el constructo teórico que integra las diversas perspectivas teóricas que sustentan los procesos de internacionalización de las empresas. Finalmente, se presenta el marco teórico con el cuál se trabajó el concepto de fracaso empresarial, y el marco teórico del concepto fracaso en internacionalización<sup>5</sup>.

El segundo capítulo, en el cual se describe el diseño metodológico de la investigación, el cuál sirvió de guía para el desarrollo del documento. Inicialmente, se presentan los aspectos metodológicos generales. Posteriormente, se presenta el desarrollo metodológico de la investigación, a través de las tres primeras etapas de la investigación.

La segunda parte de la tesis (compuesta por los capítulos 3 y 4), está consagrada a la presentación del desarrollo de la investigación, donde fundamentados en el marco teórico y el diseño metodológico, se presenta la recolección de los datos, la deconstrucción de modelos, el análisis de los resultados y la presentación del diseño de la propuesta.

El tercer capítulo, presenta el desarrollo de la investigación y análisis de primeros resultados. Inicia con la explicación del proceso llevado a cabo para realizar el constructo que muestra la integración de conceptos sobre procesos de internacionalización. Posteriormente, se presenta una deconstrucción de los modelos de predicción de fracaso empresarial que se encuentran en la literatura especializada<sup>6</sup>. Finalmente, se presentan

---

sector comercio en Colombia. una revisión a partir de los datos reportados a la superintendencia de sociedades en el periodo 1995-2013” y la ponencia “Caracterización y evolución del concepto de contabilidad de costos a través de una perspectiva histórica” en el evento 4to Congreso global en Contabilidad y Finanzas INTERGES en la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá - Colombia, los días 29 al 31 de agosto de 2018;

<sup>5</sup> Con los resultados de este trabajo se participó con el poster titulado “Factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior – IPE” en el evento 4to Coloquio Doctoral de la Facultad de Ingeniería, en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá, el 26 de mayo de 2017; también se participó con la ponencia y poster titulados “Avance de la Propuesta de modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior – IPE” en el evento 6to Coloquio Doctoral de la REDAC, en la Universidad EAN, en la ciudad de Bogotá - Colombia, el 23 de noviembre de 2018.

<sup>6</sup> Con los resultados de este capítulo se participó con el poster titulado “Incidencia de los costos ocultos en las estrategias de internacionalización” en el evento 3er Coloquio Doctoral de la Facultad de Ingeniería, en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá, el 16 de septiembre de 2016; se participó con el poster titulado “Factores incidentes en el fracaso de Implantación

los vínculos entre los procesos de internacionalización y los modelos de fracaso empresarial<sup>7</sup>.

El cuarto capítulo, en el cual se presenta la promesa de valor de esta investigación doctoral, el cuál es el modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso en implantación productiva en el exterior – MOCFIFIPE<sup>8</sup>, así como la presentación de una escala a utilizar por parte de empresarios o futuros empresarios que quieran entrar al mercado colombiano u otro.

En el apartado de conclusiones, se exponen los cierres de la investigación. Se presenta la reflexión de los aportes de la investigación, las limitaciones encontradas en el proceso y posibles investigaciones futuras que pueden surgir de este proceso investigativo.

Por último, el lector encontrará los anexos del documento y la bibliografía utilizada. En dichos anexos encontrará los instrumentos empleados en la investigación (la guía para la entrevista semiestructurada, el instrumento para la validación de los factores y categorías del modelo, el instrumento para la validación de la escala del modelo), y la escala propuesta a partir del modelo.

---

Productiva en el Exterior – IPE” en el evento 4to Coloquio Doctoral de la Facultad de Ingeniería, en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá - Colombia, el 26 de mayo de 2017; también se participó con la ponencia y poster titulados “Avance de la Propuesta de modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior – IPE” en el evento 6to Coloquio Doctoral de la REDAC, en la Universidad EAN, en la ciudad de Bogotá - Colombia, el 23 de noviembre de 2018.

<sup>7</sup> Con los resultados de este capítulo, se participó con el poster titulado “Características de la implantación productiva en el exterior – IPE- y algunas situaciones que pueden llevar a su fracaso” en el evento 4to Congreso global en Contabilidad y Finanzas INTERGES en la facultad de ciencias económicas, en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá - Colombia, los días 29 al 31 de agosto de 2018; también se participó con el poster titulado “Non-financial factors involved in the failure of productive implementation abroad” en el evento 7mo Coloquio Doctoral de la Facultad de Ingeniería, en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá - Colombia, el 16 de noviembre de 2018.

<sup>8</sup> Con los resultados de este capítulo se participó con el poster titulado “Financial factors in the failure in productive implentation abroad” en el evento 8vo Coloquio Doctoral de la Facultad de Ingeniería, en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá, el 5 de julio de 2019





# **1. Capítulo 1. Marco teórico**

## **1.1. Introducción**

En este capítulo se desarrolla el marco conceptual que explica la internacionalización de las empresas, y como si éstas no le dan la importancia suficiente a este proceso o desconocen los elementos necesarios para desarrollar dicha internacionalización, pueden fracasar en dicho proceso.

El capítulo se divide en cuatro secciones adicionales. La segunda sección, se enfoca en la estrategia y la Internacionalización de las empresas. La tercera sección, aborda las perspectivas de los procesos de internacionalización, incluidas en los casos que aplica, las teorías o modelos que los componen. La cuarta sección, define el constructo del fracaso, sus tipos y en especial el concepto de fracaso empresarial. Finalmente, la quinta sección, aborda el concepto de fracaso en internacionalización y unos de los pocos referentes que se encuentran sobre el marco de dicho tipo de fracaso.

## **1.2. La estrategia de Internacionalización de las empresas**

El concepto de estrategia ha evolucionado a lo largo de la historia como se demuestra en la recopilación siguiente:

**Tabla 1-1: Evolución Del Concepto De Estrategia**

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
1947	La estrategia es el conjunto de acciones decididas por una empresa en función de una situación particular	(Von Neumann & Morgenstern, 1947)
1949	La estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?	(Drucker, 1949)
1958	La estrategia es una regla para alcanzar las decisiones, determinadas para la función producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia	(Ansoff, 1958)
1962	La estrategia es la determinación de objetivos a largo plazo de la empresa y la elección de las acciones junto a la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos	(Chandler, 1962)
1964	La estrategia es el análisis de la situación actual y de su cambio si este fuese necesario. Esto incluye el inventario de los recursos disponibles y cómo estos deberían ser	(Drucker, 1964)
1965	Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos	(Ansoff, 1965)
1965	La estrategia es el conjunto de proyectos, metas y objetivos de una organización, así como las principales políticas y los planes para alcanzar esas metas, establecidas de manera que definan lo que significan los dominios estratégicos de actividad de la empresa, o lo que deberían ser, y el tipo de empresa que es o que debería ser	(Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1965)
1970	Es un encuentro de subjetividades entre agentes comprometidos en las luchas/competencias o en los conflictos/cooperaciones	(Perroux, 1970)
1973	La estrategia otorga a la vez dirección y cohesión a la empresa y está compuesta de múltiples etapas: establecimiento de su beneficio, su previsión, su auditoria de recursos, su explotación de alternativas, su test de coherencia, y finalmente su selección	(Uyterhoeven, Ackerman & Rosenblum, 1973)
1977	La estrategia es la formulación de la misión principal, intenciones y objetivos, de las políticas y programas destinados a ser realizados, y de los métodos que permitan garantizar que esos programas sean implementados para alcanzar los fines de la organización	(Steiner & Miner, 1977)
1978	Las estrategias son las principales acciones o conjunto de acciones para alcanzar los objetivos de la empresa	(Paine & Naumes, 1978)
1979	La estrategia es lo que hará distinta a una organización en particular, brindándole una ventaja competitiva	(Porter, 1979)
1980	Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa	(Ansoff, 1980)
1980	Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad	(Andrews, 1980)
1986	La estrategia es un modelo de asignación de recursos que permite a las firmas mantener o mejorar sus rendimientos. Una buena estrategia es aquella que neutraliza las amenazas y explota las oportunidades, al capitalizar las fuerzas y evitar cristalizar las	(Barney, 1986)

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
	debilidades. La gestión estratégica es el proceso a través del cual las estrategias son identificadas y luego implementadas	
1987	La estrategia, más que un arte es una verdadera ciencia	(Sicard, 1987)
1990	La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial	(Porter, 1990)
1991	Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento	(Mintzberg & Quinn, 1991)
1993	El marco o el plan integra las principales metas de la organización, las políticas y las secuencias de acciones colectivas en un conjunto coherente. Una buena formulación estratégica ayuda a agrupar y a repartir los recursos de la organización según un solo proceso: suficientemente viable, construido a partir de las competencias y de las carencias internas, anticipativa de los cambios del entorno, y flexible según los movimientos contingentes debidos a adversarios inteligentes	(Mintzberg & Quinn, 1993)
1995	Existen dos modalidades principales para concebir la estrategia: reflexionar sobre todas las opciones y actuar en seguida (formalización de la reflexión en un plan), o actuar inmediatamente y en función de la experiencia resultante modificar progresivamente el comportamiento de la organización	(Gervais, 1995)
1995	La estrategia es un tipo de vínculo entre la firma (sus metas y sus valores, sus recursos, y capacidades, su estructura y su sistema de acción) y su entorno (los competidores, los clientes, los proveedores)	(Grant, 1995)
1997	Elaborar la estrategia de la empresa, es seleccionar los campos de actividad en los cuales la empresa espera preservarse y asignar los recursos de manera tal que ella se mantenga y se desarrolle	(Hec, 1997)
1998	La estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable, fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes	(Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 1998)
2001	La estrategia reposa sobre el análisis de cada dominio de actividad estratégica de la organización, lo cual permite definir las acciones mayores a realizar y la asignación de recursos necesarios para que cada uno de ellos contribuya de manera eficaz al crecimiento y la rentabilidad de la empresa	(Perrin, 2001)
2003	La estrategia de una empresa expresa su proyecto y su historia en relación con su entorno técnico, económico, social y político	(Atamer & Calori, 2003)
2006	La estrategia de empresa corresponde al conjunto de decisiones y acciones que orientan de manera determinante y sobre el largo plazo, la misión, los oficios y las actividades de la empresa, así como su modo de organización y de funcionamiento. Permite	(Barabel & Meier, 2006)

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
	trazar el campo de acciones de una empresa en el tiempo y espacio, a partir de unos recursos existentes	
2010	Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable	(Grant, 2010)
2013	Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo	(David, 2013)

Fuente: el autor a partir de Castellanos Narciso & Cruz Pulido (2014), Rodríguez-Romero (2015), y los autores citados en la tabla

Si bien, es un concepto con orígenes en la guerra con autores como Sun Tzu (2004), fácilmente fue adoptado por la gestión organizacional ante las similitudes producto de la competencia entre empresas por el mercado. Con respecto a esto último, autores paradigmáticos con sus aportes permitieron darle el peso suficiente para convertirle en disciplina. Varios de estos se encuentran consignados en la tabla anterior.

Sin embargo para este trabajo se partirá del concepto dado por el grupo francés STRATEGOR (Détrie, 1995a), quienes la definen como: *“elaborar la estrategia de la empresa consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio”*. En esta definición se pueden identificar dos niveles de la estrategia:

- En primer lugar, la estrategia corporativa o corporate strategy, que determina las áreas de negocio de la empresa. Ésta permite a una empresa su introducción o retiro de un sector
- Y, en segundo lugar, la estrategia competitiva o business strategy, que es la que se pone en práctica en cada una de áreas de negocio. Esta define los movimientos que debe usar la empresa para posicionarse favorablemente frente a sus competidores.

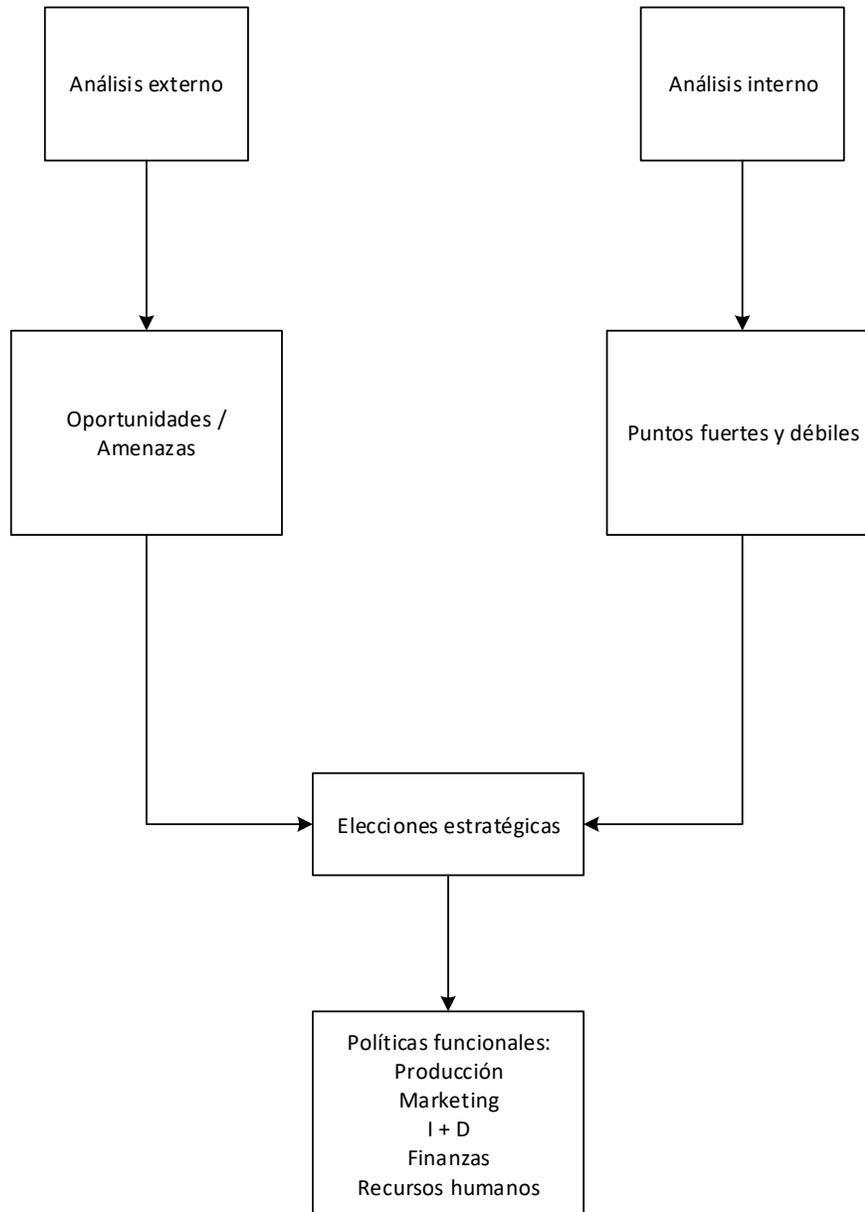
La estrategia es una disciplina tan amplia, que autores como Mintzberg, Ahsstrand, & Lampe (1998) describen 10 escuelas para a través de sus partes comprender el todo:

Tabla 1-2: Escuelas de la estrategia

<b>Escuela</b>	<b>Concepto de estrategia</b>	<b>Base Disciplinar</b>
<i>Escuela del diseño</i>	La creación de estrategia como un proceso de concepción	Arquitectura como metáfora
<i>Escuela del planeamiento</i>	La creación de estrategia como un proceso formal	Planeamiento urbano, teoría de sistemas
<i>Escuela del posicionamiento</i>	La creación de estrategia como un proceso analítico	Organización industrial (economía) y estrategia militar
<i>Escuela empresarial</i>	La creación de estrategia como un proceso visionario	Economía
<i>Escuela Cognitiva</i>	La creación de estrategia como un proceso mental	Psicología
<i>Escuela de aprendizaje</i>	La creación de estrategia como un proceso emergente	Educación, teoría del aprendizaje
<i>Escuela de poder</i>	La creación de estrategia como un proceso de negociación	Ciencias políticas
<i>Escuela cultural</i>	La creación de estrategia como un proceso colectivo	Antropología
<i>Escuela ambiental</i>	La creación de estrategia como un proceso reactivo	Biología
<i>Escuela de configuración</i>	La creación de estrategia como un proceso de transformación	Contexto

Fuente: Mintzberg et al. (1998)

Uno de los primeros modelos de análisis estratégico fue el presentado por Learned, Christensen, Andrews y Guth, llamado modelo LCAG, quien confronta a la empresa con su entorno competitivo al evaluar la adaptación de las competencias y recursos propios de ella, con las limitaciones impuestas por el entorno.



### Ilustración 1-1: El modelo LCAG

Fuente: Détrie (1995a, p. 4)

Y es el uso de dichas herramientas (como el modelo LCAG, entre otros), el que le permitirá a la empresa, para cada una de sus áreas de negocio, analizar sus principales fuerzas para poder identificar los puntos esenciales de la competencia (análisis competitivo) desde lo interno, y lo externo.

Y es a partir de dicho análisis competitivo, que la compañía para cada una de sus áreas de negocio buscará una estrategia determinada para poder crear una ventaja competitiva que en general debe buscarse que sea duradera y sostenible.

El termino ventaja competitiva, ha sido descrito por diversos autores representativos del campo de la estrategia (varias de estas se detallan en la tabla a continuación), pero es claro que dicha ventaja no es permanente, por lo que se gana y pierde en función de las acciones o estrategias establecidas por los competidores (Sobrino, 2002).

**Tabla 1-3: Evolución del concepto de ventaja competitiva**

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
1991	La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo	(Porter, 1991)
1991	Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no sea implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial	(Barney, 1991)
1995	La construcción de la ventaja competitiva se lleva a cabo a partir de las características del contexto competitivo y reside en la distribución de los recursos propios de la empresa y en el modo en que las distintas etapas de la cadena de valor han sido concebidas y estructuradas	(Détrie, 1995a)
1996	La ventaja competitiva es un concepto relativo, la diferencia que una empresa o sector fabril tiene respecto de otros sectores, o bien respecto de los requerimientos del contexto	(Etkin, 1996)
1997	Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado	(Díaz de Santos, 1997)
1998	La estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: <i>“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”</i>	(Porter, 1998a, 1998b)
	Una empresa crea ventaja competitiva, cuando el valor de su producción o de sus ventas a largo plazo es mayor que sus costes totales (incluyendo en éstos los costos del capital)	(Rappaport, 1998)
2012	Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja	(Thompson et al., 2012)

Fuente: el autor a partir de los autores citados

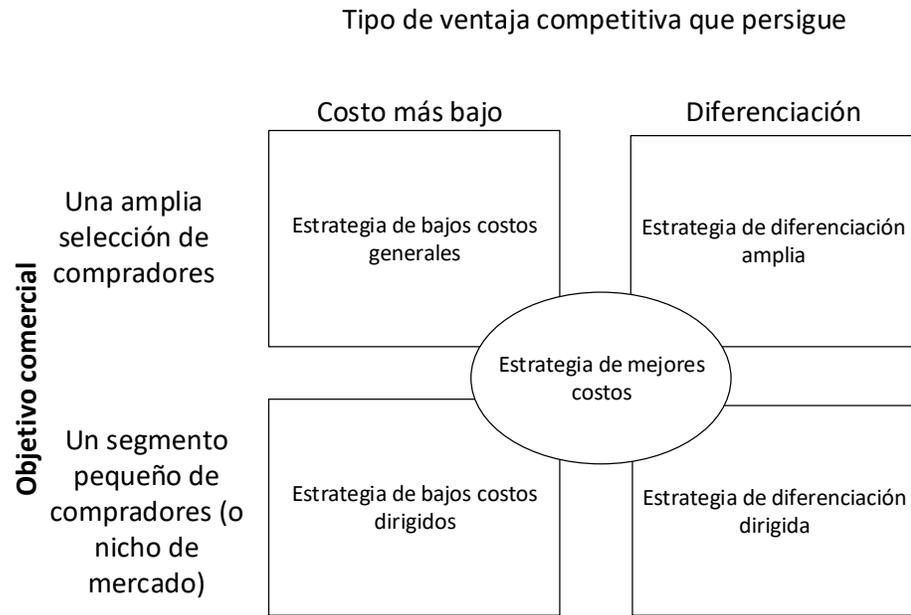
Según Porter (1991) existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. Y, estos dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Estas son explicadas en la figura presentada a continuación.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

### Ilustración 1-2: tres estrategias genéricas

Fuente: Porter (1991, p. 29)

Pero otros autores, desagregan aún más dichas estrategias genéricas en función al objetivo comercial de la empresa, generando las cinco estrategias competitivas genéricas, donde cada una persigue una posición de mercado distinta.



**Ilustración 1-3: Las cinco estrategias competitivas genéricas**

Fuente: Thompson et al. (2012, p. 132)

**Tabla 1-4: Características distintivas de las cinco estrategias competitivas genéricas**

	<b>Empresa de costos bajos</b>	<b>Diferenciación amplia</b>	<b>Empresa dirigida de costos bajos</b>	<b>Diferenciación dirigida</b>	<b>Empresa de mejores costos</b>
<b>Objetivo estratégico</b>	Una sección amplia del mercado.	Una sección amplia del mercado.	Nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes.	Nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes.	Compradores conscientes del valor. Porción media del mercado.
<b>Base de la ventaja competitiva</b>	Costos generales menores que los de los competidores.	Capacidad de ofrecer a los compradores algo atractivamente distinto de los competidores.	Costos generales más bajos que los rivales para atender al nicho.	Atributos que atraigan específicamente a los miembros del nicho.	Capacidad de ofrecer mejores artículos a precios atractivos
<b>Línea de productos</b>	Un buen producto básico con pocas funciones (calidad aceptable y selección limitada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas variaciones del producto y amplia selección; acentuar las características distintivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características y atributos adecuados a los gustos y necesidades del nicho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características y atributos ajustados a los gustos y requisitos del nicho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artículos con atributos atractivos; características variadas; mejor calidad, no la mejor.</li> </ul>

	<b>Empresa de costos bajos</b>	<b>Diferenciación amplia</b>	<b>Empresa dirigida de costos bajos</b>	<b>Diferenciación dirigida</b>	<b>Empresa de mejores costos</b>
<i>Enfoque en la producción</i>	Búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar la calidad aceptable ni las características esenciales.	Centrarse en las características diferenciadoras por las cuales los compradores estén dispuestos a pagar más; esforzarse por la superioridad del producto.	Búsqueda continua de reducción de costos de los productos que satisfacen las necesidades básicas del nicho.	Producción en pequeña escala de artículos a la medida, que se ajusten a los gustos y requerimientos del nicho.	Concentrarse en características de vanguardia y atributos atractivos con costos menores que los rivales.
<i>Enfoque del marketing</i>	Precios bajos, buen valor. Tratar de destacar las características del producto que generen costos bajos.	Características distintivas. Fijar un precio mayor para cubrir los costos adicionales de las características diferenciadoras.	Comunicar características atractivas de un producto con un precio económico que se ajuste a las expectativas del nicho.	Comunicar cómo el producto satisface mejor las expectativas de los compradores.	Entregar el <i>mejor</i> valor. Ofrecer características comparables con menor precio que los rivales o igualar sus precios y ofrecer mejores características.
<i>Claves para sustentar la estrategia</i>	Precios económicos, buen valor. Esforzarse por reducir costos, año tras año, en todas las áreas de la empresa.	Destacar la innovación constante para estar adelante de los competidores. Centrarse en unas cuantas características diferenciadoras clave.	Compromiso constante de atender al nicho al menor costo general; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial.	Compromiso constante de atender al nicho mejor que los rivales; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial.	Experiencia única en reducir costos y al mismo tiempo incorporar características y atributos de vanguardia.
<i>Recursos y capacidades necesarias</i>	Capacidades para retirar los costos del sistema de la cadena de valor. <i>Ejemplos:</i> plantas automatizadas de gran escala, cultura orientada a la eficiencia, poder de negociación.	Capacidades referentes a calidad, diseño, características intangibles e innovación. <i>Ejemplos:</i> capacidades de marketing, equipos de I y D, tecnología.	Capacidades para bajar costos en los artículos del nicho. <i>Ejemplos:</i> menores costos de insumos para el producto específico que desea el nicho, capacidades de producción en masa.	Capacidades de satisfacer las necesidades muy específicas del nicho. <i>Ejemplos:</i> producción personalizada, relaciones estrechas con los clientes.	Capacidades de entregar al mismo tiempo características diferenciadas de menores costos y mayor calidad. <i>Ejemplos:</i> Prácticas de TQM, personalización en masa

Fuente: Thompson et al. (2012, pp. 156–157)

Independiente de la estrategia competitiva que la organización decida seguir, si no se apoya en el aprovechamiento de sus recursos y capacidades propias, es probable que no logre generar la ventaja competitiva o el desempeño buscado. Para esto, debe ser capaz de identificar y tender a eliminar aquellas actividades que no agregan valor dentro de su cadena de valor, buscando mantener una cadena de valor que no sea fácil de igualar por parte de los rivales.

Según Porter (1991) el conjunto de actividades que se desempeñan para los procesos de diseño, producción, trasladar hasta el mercado, entregar y apoyar sus productos y servicios, representan la cadena de valor. Dicho “valor” a su vez lo define como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona (Porter, 1998b).

La cadena de valor permite que se repitan los puntos de diferenciación y de recomposición de la oferta. La ventaja competitiva de una empresa proviene de una capacidad de gestionar la cadena de valor mejor que lo que lo hacen sus competidores. La cadena de valor permite identificar las actividades que tienen el más fuerte impacto sobre el valor percibido (disposición a pagar) así como aquellas que representan los costos más importantes. A su vez, se puede examinar la posibilidad de incrementar el valor percibido por los clientes para incrementar o disminuir los costos sin afectar demasiado la disposición a pagar por parte de estos (Lehmann-Ortega et al., 2016).

Dentro de cada eslabón que compone dicha cadena, debe corresponderse a una función que necesita la puesta en marcha de ciertas competencias, indistintamente de que sean funciones de base o de apoyo para la organización (Détrie, 1995b). La cadena de valor enfatiza la estrecha relación entre las estrategias funcionales dentro de la compañía. Cada función es crucial para que la compañía satisfaga las necesidades del cliente de manera rentable (Chopra & Meindl, 2008).

**Tabla 1-5: Competencias necesarias dentro de la cadena de valor**

<b>Tipo de competencia</b>	<b>Elementos que componen el tipo de competencia</b>
<i>Competencias económicas</i>	La tecnología
	La concepción o potencial de investigación
	La fabricación
	La capacidad de producción
	Los costos de producción

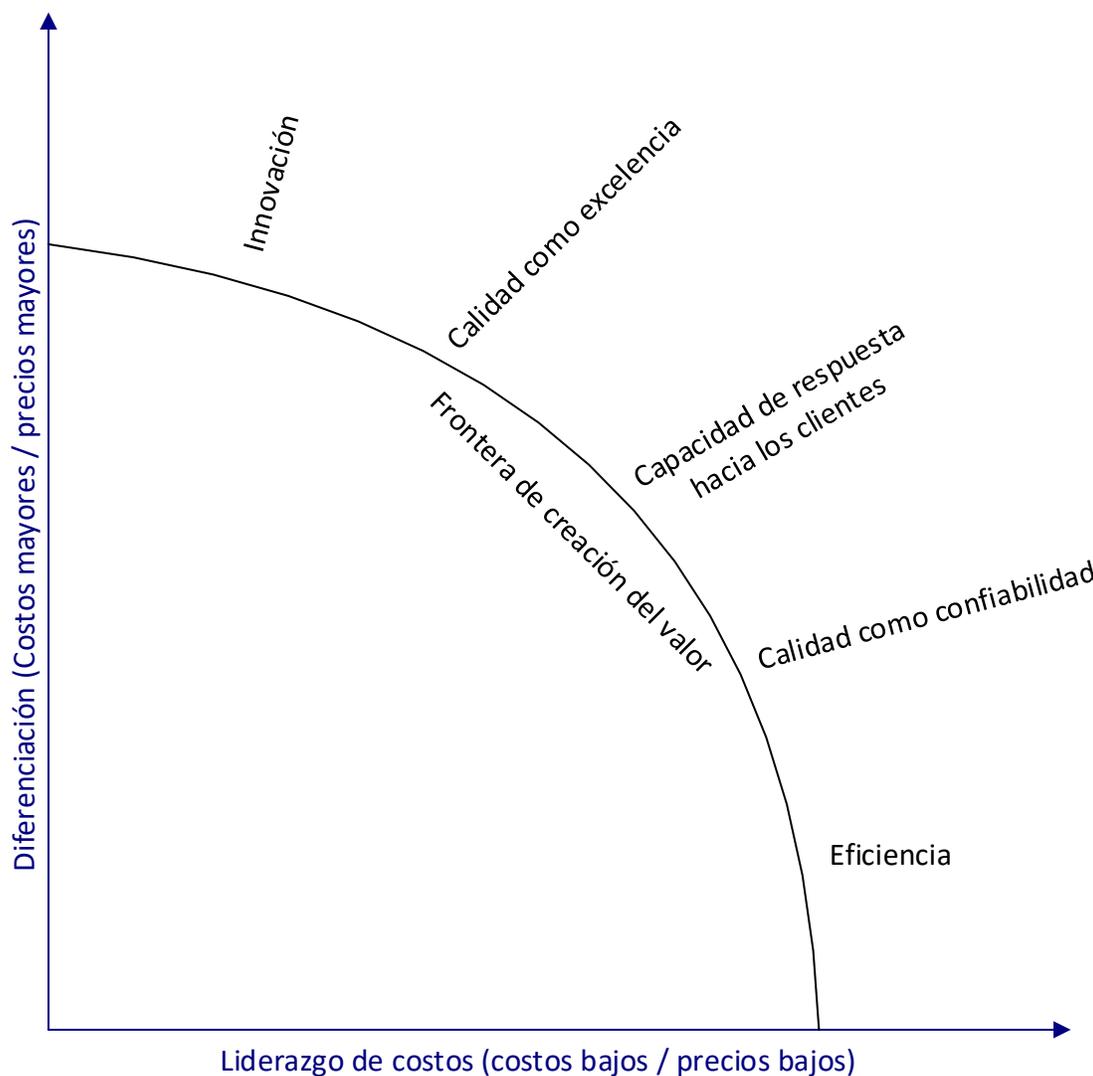
<b><i>Tipo de competencia</i></b>	<b>Elementos que componen el tipo de competencia</b>
<i>Competencias de gestión</i>	La calidad de fabricación
	El marketing
	La coherencia y la pertinencia del mix del marketing
	El grado de fidelidad del cliente
	La calidad de la distribución
	El servicio posventa
	Las finanzas
	La gestión de la liquidez y de la tesorería
	El dominio de las necesidades en capital de trabajo
	El nivel y la evolución de los índices de beneficio
<i>Competencias psicológicas</i>	El personal
	La política de promoción
	La organización
	El proceso de toma de decisiones
	El proceso de control
	El sistema de comunicación
	Reglas de comportamiento del entorno

Fuente: el autor a partir de Détrie (1995a)

Todos los procesos y funciones que son parte de la cadena de valor de una empresa contribuyen al éxito o al fracaso de esta, y no operan de manera aislada; ninguno puede asegurar el éxito de la cadena. Sin embargo, el fracaso de cualquiera de ellos, puede llevar al mismo destino a toda la cadena (Chopra & Meindl, 2008).

Por otro lado, cada vez más empresas emplean el Análisis de la cadena de valor para obtener y conservar una ventaja competitiva y para lograr una extraordinaria eficiencia y efectividad a lo largo de las diferentes partes de la cadena de valor (David, 2008).

Pero todos los esfuerzos por los cuales la empresa busca dotarse de ventajas, tienen la finalidad de lograr un posicionamiento competitivo y una talla crítica que le permita en función a sus ventajas e inconvenientes, permanecer dentro de los mercados en los cuales incursione.



**Ilustración 1-4: Posicionamiento competitivo y frontera de creación de valor**

Fuente: Hill & Jones (2009, p. 159)

Y en esa búsqueda de tener una cadena de valor fuerte a través de su ventaja competitiva, El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado, además el benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación (David, 2013).

Pero para poder llegar a la posición competitiva que quiere lograr, la organización deberá escoger la vía de desarrollo y el modo de crecimiento mediante el cual buscará crecer en el entorno en el cual se va a desarrollar.

**Tabla 1-6: vías y modos de crecimiento organizacional**

<b>Vías</b>	<b>Modos</b>		
	<b>Crecimiento interno</b>	<b>Crecimiento externo</b>	<b>Cooperación</b>
<i>En el “core business” (crecimiento horizontal)</i>	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
<i>Hacia nuevas zonas geográficas (internacionalización)</i>	Implantación autónoma en el extranjero	Adquisiciones internacionales	Joint-ventures internacionales
<i>Hacia otros oficios (diversificación)</i>	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición	Asociaciones intersectoriales
<i>Hacia arriba o hacia abajo (Crecimiento vertical)</i>	Integración vertical	Diversificación por adquisición	Asociaciones verticales e internacionalización

Fuente: Lehmann-Ortega et al. (2016, p. 361)

Por el lado de las vías de desarrollo se tiene que muchas empresas multinacionales han construido su fuerza y fama al concertar su desarrollo en un solo comercio, otros optan por desarrollarse en varios mercados a la vez. Las vías de desarrollo generales que se encuentran en la literatura son el crecimiento horizontal, el desarrollo internacional, la diversificación y el crecimiento vertical. Según lo expuesto por Lehmann-Ortega et al. (2016), a continuación se presenta el siguiente resumen sobre dichos conceptos.

Tabla 1-7: vías de desarrollo

<b>Vía</b>	<b>Descripción</b>
<i>Crecimiento horizontal</i>	<p>El crecimiento "horizontal" es el primer camino de desarrollo disponible para una empresa. Esto es para crecer en el negocio principal, en otras palabras, ejerciendo su negocio principal en su propio mercado.</p> <p>El potencial de creación de valor del crecimiento horizontal es generalmente alto. El problema es que, la mayoría de las veces, este potencial de crecimiento "natural" ya es conocido por los accionistas y por lo tanto ya se tiene en cuenta en la valoración de la empresa. Para crecer más allá, y aumentar significativamente el valor de la empresa, la única opción es innovar. Las otras opciones de crecimiento horizontal son el crecimiento externo y, las alianzas estratégicas.</p>
<i>Desarrollo internacional</i>	<p>El desarrollo internacional se puede dividir en dos categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La internacionalización</u>: la cual consiste en adaptarse a las condiciones locales modificando la oferta en cada país. Este tipo de estrategia exige la colaboración con socios locales o la creación de joint-ventures internacionales.</li> <li>• <u>La globalización</u>: la cual consiste en servir a un mercado unificado a escala mundial con una oferta idéntica en todos los lugares.</li> </ul>
<i>Diversificación</i>	<p>Algunos grupos fundamentan su desarrollo en una lógica totalmente diferente, se lanzan hacia nuevos dominios de actividad o hacia otros oficios lo que le exige nuevos recursos y competencias a adquirir y a integrar. Existen dos tipos de diversificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La diversificación conglomeral</u>: que consiste en entrar en sectores sin ningún vínculo entre ellos.</li> <li>• <u>La diversificación relacionada</u>: que reposa sobre un conjunto de competencias entre el core business y las nuevas actividades de la empresa. El termino sinergia juega un rol clave entre la diversificación relacionada. La evaluación de las sinergias entre el dominio de actividad tradicional y los nuevos constituyen una etapa delicada en este tipo de diversificación, puesto que una sobrevaluación de dichas sinergias puede llevar al fracaso.</li> </ul>
<i>Crecimiento vertical</i>	<p>La integración vertical puede ser vista como un camino de desarrollo, aunque hoy en día la mayoría de las empresas consideran la integración y la subcontratación como un medio para optimizar la cadena de valor de un determinado comercio. Las decisiones de integrarse o desintegrarse verticalmente tienden a optimizar las operaciones en una determinada actividad ya mejorar la ventaja competitiva de la empresa en la actividad.</p>

Fuente: el autor a partir de Lehmann-Ortega et al. (2016)

Por el lado de los modos de desarrollo se tienen tres posibilidades, el crecimiento interno, el crecimiento externo y la cooperación. La siguiente tabla resume las ventajas y desventajas de estos modos.

Tabla 1-8: modos de desarrollo

<b>Modo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<i>El crecimiento interno</i>	Es de avance lento y de altos costos en su implementación, así solamente sea por las nuevas habilidades que se van a adquirir y las posibles barreras que se encuentren al entrar en las nuevas actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuestionar las fronteras y el equipo directivo de la empresa</li> <li>• Utiliza las habilidades internas existentes</li> <li>• No hay problemas de contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento</li> <li>• Barreras a la entrada</li> <li>• Costo de adquisición de las habilidades requeridas</li> </ul>
<i>El crecimiento externo (fusiones - adquisiciones)</i>	<p>Este presenta dos riesgos altos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>El costo de redención</u> que suele ser muy alto por dos razones complementarias: por una parte, la adquirente se encuentra en una posición de asimetría de información, que por sí misma es consciente de su verdadero valor y, por otra parte, para quitar el caso, es generalmente necesario pagar una "prima de la redención y del control".</li> <li>• <u>Los problemas de integración:</u> Los problemas de integración organizativa y cultural son comunes en los acercamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad</li> <li>• Control total</li> <li>• Ventajas de la fusión: mejora del poder de mercado y posición competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de la prima de control</li> <li>• Asimetría de información para la evaluación de objetivos</li> <li>• Problemas contables e integración de la empresa absorbida</li> </ul>
<i>Cooperación (alianzas)</i>	<p>La cooperación aporta soluciones a algunos problemas, pero también puede llegar a generar inconvenientes.</p> <p>El hecho de poder limitar la cooperación a proyectos específicos, en lugar de integrar a los socios en su conjunto como en una fusión, evita la mayoría de los problemas de aplicación de las fusiones.</p> <p>El otro lado de la moneda es que las alianzas son particularmente difíciles de manejar debido a compartir el control con el socio y los posibles conflictos entre aliados. A menudo sucede que la empresa pierde el control de la alianza para el beneficio del socio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance limitado</li> <li>• Reversibilidad</li> <li>• Compartición de inversiones</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de beneficios</li> <li>• Conflicto con el socio</li> <li>• Pérdida de control</li> <li>• Efecto boomerang</li> </ul>

Fuente: el autor a partir de Lehmann-Ortega et al. (2016)

Adicional a todo lo anterior, cuando la organización ha definido todo su conjunto de actividades necesarias para sus procesos, debe determinar cómo gestionarlas, es decir, todo ese portafolio de actividades o conjunto de dominios de actividades estratégicas – DAE- debe ser administrado de la mejor manera para poder lograr un desarrollo importante. El objetivo de la gestión del portafolio de actividades, es entonces, un análisis global de los DAE con los que cuenta la organización (Desreumaux et al., 2006). Para esto, la estrategia cuenta con unas herramientas específicas como lo son las matrices de análisis de portafolio, las cuales permiten posicionar los DAE de la organización dentro de casos en función de múltiples criterios tales como el atractivo del sector concerniente y la posición de la firma sobre su mercado. Todo esto se realiza con el objetivo de evaluar las actividades de la organización en términos del corto, mediano y largo plazo (Desreumaux et al., 2009).

Las matrices tradicionales para llevar a cabo dicho análisis son: la matriz BGC (Boston Consulting Group), la matriz McKinsey, y, la matriz ADL (Arthur D. Little).

La esencia de la estrategia es elegir las actividades para realizarlas de manera diferente a como sus rivales lo hacen. Una empresa puede superar rivales sólo si puede demostrar una diferencia que pueda mantener (Porter, 1996). Sea como sea, la estrategia está fundamentada en la obtención de metas u objetivos, como lo es el caso del Circo del sol, el cual decidió dejar de competir con los demás circos de su entorno, y se enfocó en ser único, generando un valor agregado, sin entrar en la estrategia de los océanos rojos, sino convirtiéndose en un océano azul (Parra Acosta, 2014).

Sin importar que la empresa que sea, su tamaño y el nivel de compromiso hacia su país de origen, el desarrollo fuera de sus fronteras a una necesidad que las mutaciones del medio ambiente económico mundial progresivamente han puesto sobre el tablero del juego mundial (Lemaire & Petit, 2003):

- La tendencia a la globalización de las economías y de los mercados
- La apertura internacional ineludible y consecutiva de la mayor parte de las empresas

El proceso de globalización implica una reflexión constante de la nueva realidad empresarial que se encuentra en constante cambio. Dado esto, las estrategias potenciales

de cada empresa se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales. Sin duda, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización (Villareal Larrinaga, 2006).

Dicha internacionalización de la empresa puede ser definida como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. Esta definición propuesta por Villareal Larrinaga (2006), es una de las más completas y fue construida a partir de los aportes de diversos autores.

**Tabla 1-9: Definición de internacionalización**

<b>Componentes principales</b>	<b>Autores</b>
<i>Estrategia corporativa</i>	Pla y León (2004); Guisado (2002); Martínez Senra (1999); Alonso y Donoso (1998); Velasco (1992); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991).
<i>Estrategia de crecimiento</i>	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Young et al. (1991); Forcada (1995); Coviello y McAuley (1999); Villarreal et al. (2004); Rialp y Rialp (2005).
<i>Diversificación geográfica internacional</i>	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Guisado (2002); Zaldo (1997); Rialp (1997); Villarreal et al. (2004); Rialp y Rialp (2005).
<i>Proceso evolutivo y dinámico</i>	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahne (1977); Jarillo y Martínez (1991); Albaum et al. (1994); López Duarte (1996); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005).
<i>Largo plazo</i>	Guisado (2002); Alonso y Donoso (1998); Rialp (1997); Cavusgil (1980); Forcada (1995).

<b>Componentes principales</b>	<b>Autores</b>
<i>Afectación gradual a las diferentes actividades de la cadena de valor</i>	Velasco (1992); Durán (1994); Jarillo y Martínez (1991); Zaldo (1997); Villarreal y García (2005); Villarreal (2005).
<i>Evolución estructura organizativa</i>	Pla y León (2004); Guisado (2002); Albaum et al. (1994); García Echevarría (2005).
<i>Compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades</i>	Johanson y Vahlne (1977); Welch y Luostarinen (1988); Root (1994); Miesenböck (1988); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).
<i>Entorno internacional</i>	Pla y León (2004); López Duarte (1996); López Rodríguez (2004); Alonso (2005).
<i>Conocimiento aumentativo, proceso de aprendizaje</i>	Jarillo y Martínez (1991); Miesenböck (1988); Melin (1992); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).

Fuente: Villareal Larrinaga (2006, p. 304)

En dicho punto es relevante realizar una aclaración desde la cual se va a trabajar en la investigación, y es que como se dijo en el título se trabajará desde la Inversión productiva en el exterior - IPE, para lo cual es pertinente aclarar desde que postura se abordará dicho término. Primero es importante aclarar, que para efectos de la investigación se considerará que la empresa multinacional (EMN) es aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la Inversión Extranjera Directa - IED, localiza personas o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor (Villareal Larrinaga, 2006).

El motivo para que las empresas realicen IED aparece relacionado con la habilidad de las multinacionales para aprovecharse de ciertas imperfecciones del mercado de carácter endógeno, reforzando los niveles ya existentes de ineficiencia: las ventajas específicas de la empresa multinacional guardarían relación con el ejercicio de poder de mercado, revelando las características de una ventaja cuasi-monopolística (Rialp, 1999).

Atendiendo que es una característica fundamental de las EMN, la Inversión Extranjera Directa -IED se define como el establecimiento de una relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionario de la primera (Villareal Larrinaga, 2006).

**Tabla 1-10: Concepto de Inversión Extranjera Directa - IED**

<b>Rasgos distintivos</b>	<b>Autores</b>
<i>Inversiones en un país diferente del país de origen del inversor. Flujo de recursos</i>	Dunning (1979, 1988, 1992); Pugel (1981); López Rodríguez (2004); Fernandez-Otheo (2005).
<i>Propiedad con intencionalidad de control y gestión activa. Se opone a la inversión en cartera.</i>	Guisado (2003); Martínez (1999); Buckley y Brooke (1992); López Duarte (1996); Dunning (1979, 1988, 1992); Duran (2004); Pugel (1981).
<i>Compromiso recursos. Presencia permanente. Vinculación estable. Implicación internacional.</i>	López Duarte (1996); Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Martínez (1999); Dunning (1992); Buckley y Brooke (1992); López Rodríguez (2004).
<i>Exposición al riesgo internacional. Potencial de rentabilidad a largo plazo.</i>	Duran (2004); López Duarte (1996); Dunning (1992); Pla y León (2004).
<i>Opción de implantación internacional. Modalidad estratégica en el proceso de internacionalización de la empresa</i>	Martínez Senra (1999); López Duarte (1996); Bilkey (1978); Root (1994); Alonso (1994); Hood y Young (1979); Buckley y Brooke (1992); Claver et al. (2001); Pla y León (2004).

Fuente: Villareal Larrinaga (2006, p. 328)

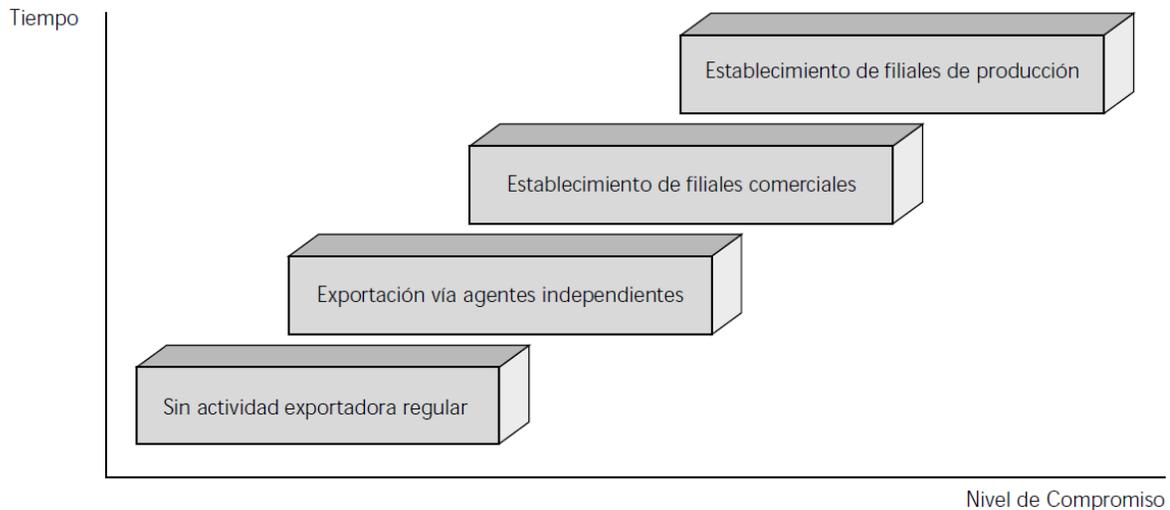
Ahora, se entenderá la implantación en el exterior – IE-, o filiar exterior, la definición propuesta por Pla Barber & León Darder (2004a, p. 199) quienes precisan a la filial exterior como *“aquella unidad perteneciente a una EMN que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior”*.

Finalmente, dentro de las diferentes IE, la Implantación Productiva en el Exterior – IPE, es el tipo de implantación en el exterior de la EMN sobre la cual se trabajará en esta investigación específicamente, partiendo del concepto que el que se considera una IPE como aquella entidad perteneciente a una EMN manufacturera que realiza actividades productivas generadoras de valor añadido con recursos propios en el exterior.

Volviendo al proceso de internacionalización, para esta investigación se entiende como la transferencia de una ventaja competitiva ligada a una posición nacional inicial. Dicho

proceso puede tener diversas formas: la comercialización de productos, las licencias, y la implantación por inversión directa (Y. Simon & Joffre, 1997), con orientación comercial o de naturaleza productiva (Paturel, 1997).

Otra forma de abordar la internacionalización es por ejemplo el modelo escandinavo, quien ve a la internacionalización como un proceso por fases:



**Ilustración 1-5: El proceso de internacionalización según el modelo escandinavo**

Fuente: Escolano Asensi & Belso Martínez (2003, p. 42)

Pero como lo mencionan Escolano Asensi & Belso Martínez (2003, p. 43):

A pesar del respaldo recibido por multitud de investigadores (Johanson y Vahlme, 1990; Oviatt y McDougall, 1994), el enfoque de la Escuela de Uppsala no está exento de críticas. Así, varios autores señalan limitaciones como: la dificultad de observar esa secuencia completa, ordenada y progresiva esgrimida por los teóricos del modelo escandinavo de internacionalización (Alonso, 1993; Welch y Lousritanen, 1988); el fuerte sesgo hacia la explicación de la inversión directa y no del comercio supranacional (Hallwood, 1994); y ciertas insuficiencias explicativas sobre las causas que inducen a la empresa a iniciar su expansión internacional o a pasar de una etapa a otra (Durán, 1996).

Quizás sea el excesivo determinismo la crítica por excelencia realizada al modelo escandinavo. Sin embargo, semejante limitación no invalida por completo la vigencia de un enfoque gradualista. De hecho, encontramos planteamientos más amplios que reconocen la posibilidad de modificaciones en la secuencia del proceso reflejado en la figura 0. Siguiendo a Alonso (1994) y su visión de la internacionalización como innovación, podemos afirmar que la globalización y la generalización del empleo de nuevas tecnologías de la comunicación, presiona a las empresas hacia comportamientos más dinámicos que derivan en la aceleración de su proceso de internacionalización, la combinación simultánea de diferentes estrategias o el desarrollo de fórmulas innovadoras de penetración en los mercados exteriores.

La presencia de la empresa en los mercados exteriores genera un cúmulo de relaciones que de no ser apropiadamente orientadas podrán llegar a encorsetar el desarrollo del negocio. Por tanto, desde el momento que la empresa decide comprometerse con los mercados exteriores, es conveniente tomar las decisiones encaminadas a integrar esas actividades en el seno de la organización (Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

Son innumerables los autores que recogen las formas más asiduas de organización de la empresa internacional (Détrie, 1995a). Dichos trabajos coinciden en esbozar una tipología de estructuras configurada por: la funcional, la multidivisional, la matricial y la estructura matriz-filial.

La primera de estas estructuras, la funcional, suele adoptarse en las fases iniciales del proceso de internacionalización y responder a una forma de entender las operaciones exteriores como una mera prolongación de las realizadas en el mercado interior. En estos casos, el nivel de compromiso adquirido por la empresa no es elevado y, en modo alguno, amenaza la viabilidad del negocio a largo plazo. Esencialmente se trata de la estructura típica de empresas pequeñas, con gamas de producto más cortas que diversificadas y que buscan mantener el máximo control posible desde el nivel jerárquico más elevado de la organización. La principal característica de la estructura multidivisional es que se encuentra fraccionada en unidades formadas sobre criterios como productos o áreas geográficas. Desde una perspectiva internacional, esto supone una tendencia a reagrupar las

operaciones externas en una división capaz de concentrarse en los problemas y oportunidades de la esfera supranacional del negocio.

Sin embargo, como contrapartida, implica mayores niveles de complejidad organizativa y generalmente tamaño superior. En los casos donde existe una elevada diversificación de mercados suele optarse por divisiones por áreas geográficas, mientras que cuando la elevada diversificación radica en el número de productos la tendencia es a divisiones por productos. En tercer lugar, la estructura matricial representa la forma más evolucionada de organización entre las empresas con actividades internacionales. Normalmente asume la forma de divisiones por productos y geográficas, o de estructuras funcionales y divisionales actuando en tándem. Se trata, por tanto, de una forma organizativa asentada sobre combinaciones de diversos órdenes, y cuya implementación responde a la necesidad de enfrentar mayores volúmenes de operaciones junto con los problemas de coordinación que esto suele suponer. Como última estructura analizada, la matriz filial suele ser el resultado de una evolución desde un modo de organización eminentemente funcional. Una sociedad matriz dominante empieza a desarrollar una corriente estable de exportaciones mediante filiales comerciales implantadas en varios países. La implementación de este sistema suele prolongarse mucho tiempo, puesto que generalmente implica creación/adquisición de sociedades y suele emplearse por empresas con reducido número de líneas de productos y mercados internacionales (Détrie, 1995a; Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003; Hill & Jones, 2009; Koontz et al., 2014; Koontz & Weihrich, 2007).

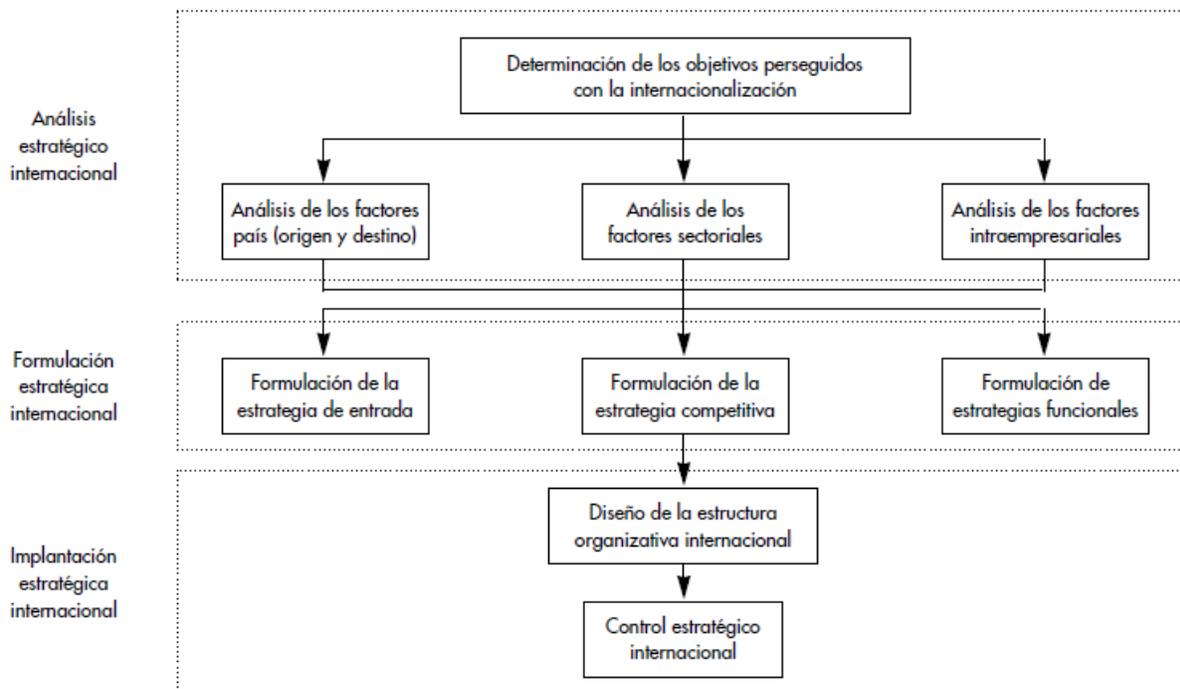
Siendo conocidas las razones para crecer más allá de las fronteras del mercado interior, no todos los empresarios poseen la intuición necesaria para advertir las ventajas de una expansión en los mercados exteriores. Esto convierte a la actitud del empresario en un potencial factor de relevancia a la hora de explicar el desarrollo del proceso internacionalizador de la empresa. De hecho, diversos estudios (Galán et al.; 2000; Maté, 1996; Cazorla, 1997; Gallo y Segarra, 1987) conceden al emprendedor una contribución determinante a la hora de alcanzar las fases más avanzadas de la secuencia de internacionalización, incluso superior al propio tamaño de la empresa (Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

Se puede intuir que aquellos empresarios con niveles de formación más adecuados para el perfil exigido serán capaces de afrontar la decisión de la aventura internacional con

mayores probabilidades de éxito. Análogamente, a medida que encontramos recursos humanos con una experiencia dilatada previa en este campo, previsiblemente el desarrollo del negocio será positivo (Westhead et al., 2001).

Consecuencia de la creciente globalización, recientes investigaciones reflexionan sobre la aparición de un pool de ejecutivos jóvenes, dotados con niveles de formación académica elevados, con un conocimiento profuso de idiomas e incluso con una experiencia considerable (Escolano Asensi & Belso Martínez, 2003).

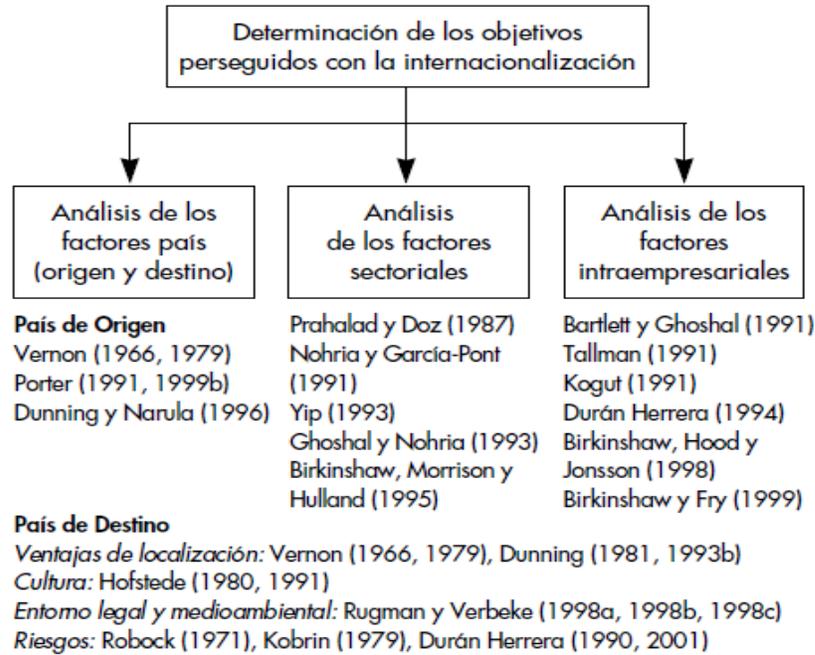
Los ejecutivos o encargados son los encargados de diseñar, ejecutar y dar seguimiento al proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la organización.



### Ilustración 1-6: El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa

Fuente: Claver Cortés & Quer Ramón (2001, p. 38)

Y una vez han determinado los objetivos pretendidos, se enfrentan a la necesidad de analizar las tres dimensiones en que se va a sustentar su competitividad internacional: el país, el sector y sus propias características internas:



**Ilustración 1-7: Análisis estratégico internacional**

Fuente: Claver Cortés & Quer Ramón (2001, p. 39)

En la figura anterior se exponen algunos de los principales autores que han realizado los mayores aportes en las dimensiones anteriormente dichas.

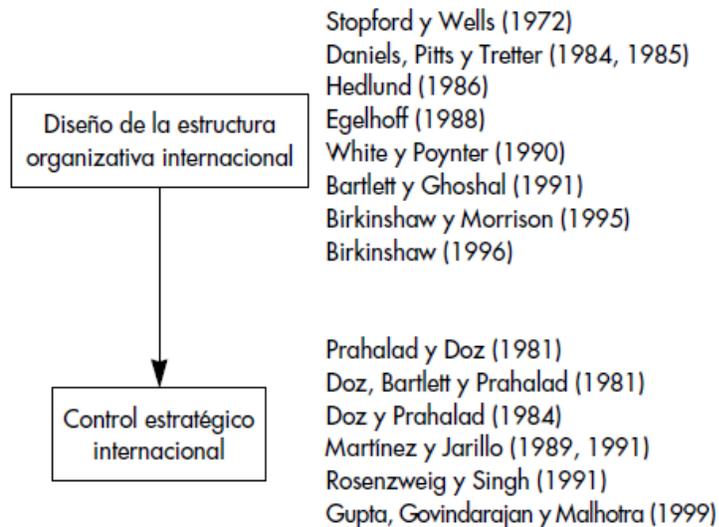
Partiendo del análisis estratégico en su triple vertiente (país, sector y factores internos), la empresa debe adoptar tres decisiones esenciales: modalidad de entrada, forma de competir y manejo de las áreas funcionales. La siguiente figura expone los principales exponentes del ámbito.



**Ilustración 1-8: formulación estratégica internacional**

Fuente: Claver Cortés & Quer Ramón (2001, p. 45)

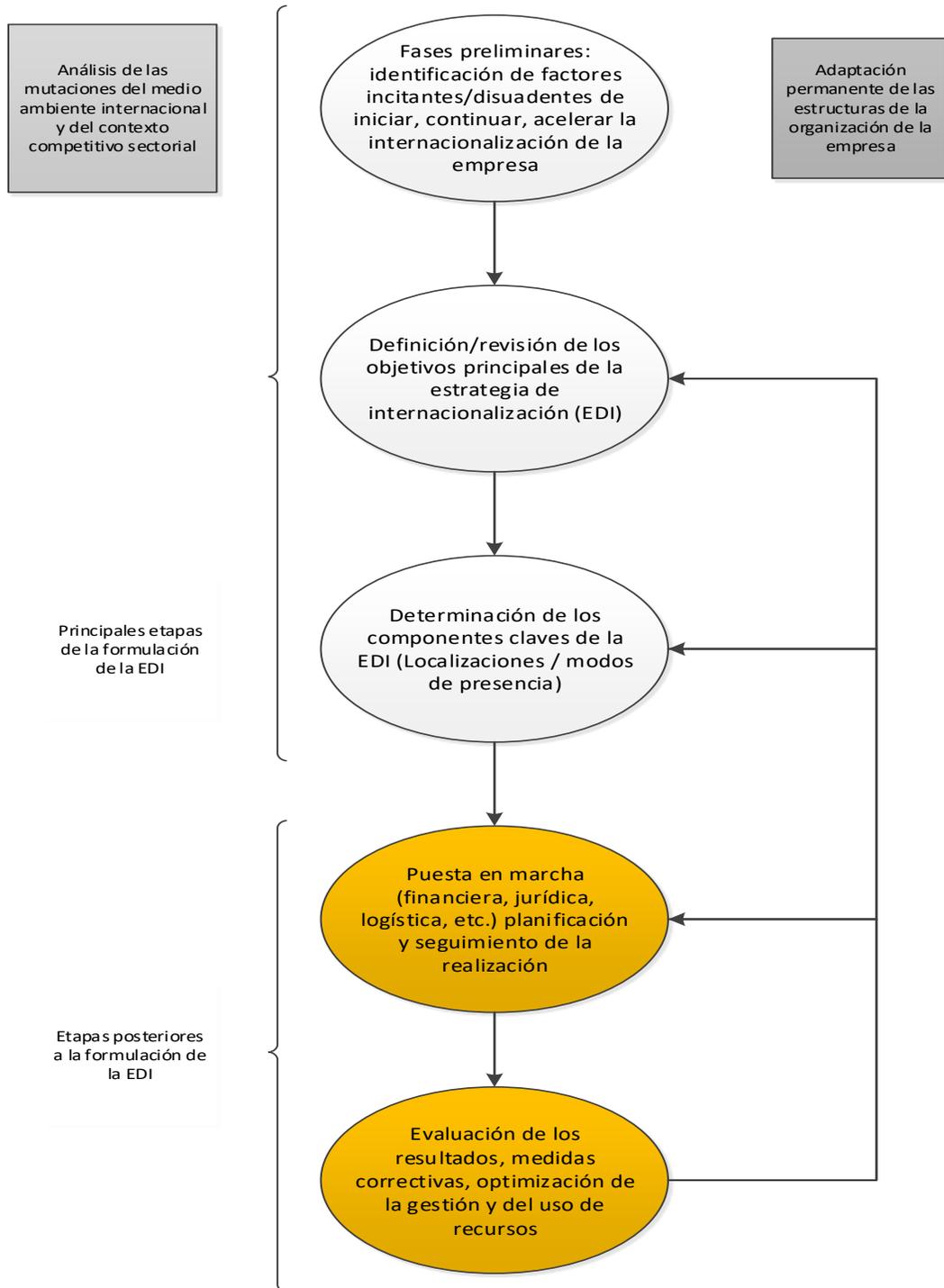
Siguiendo el hilo conductor, tras haber expuesto las principales estrategias que se deben formular en el proceso de internacionalización, el siguiente paso es la puesta en marcha. Consecuentemente hay que situarse en la fase de implantación, donde sobresalen dos componentes esenciales: el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico. En la siguiente figura se recogen algunos de los trabajos que han abordado estos aspectos.



### Ilustración 1-9: Implantación estratégica internacional

Fuente: Claver Cortés & Quer Ramón (2001, p. 49)

Un enfoque alternativo, es el presentado por Lemaire & Petit (2003), quienes proponen el enfoque de internacionalización de la siguiente manera:

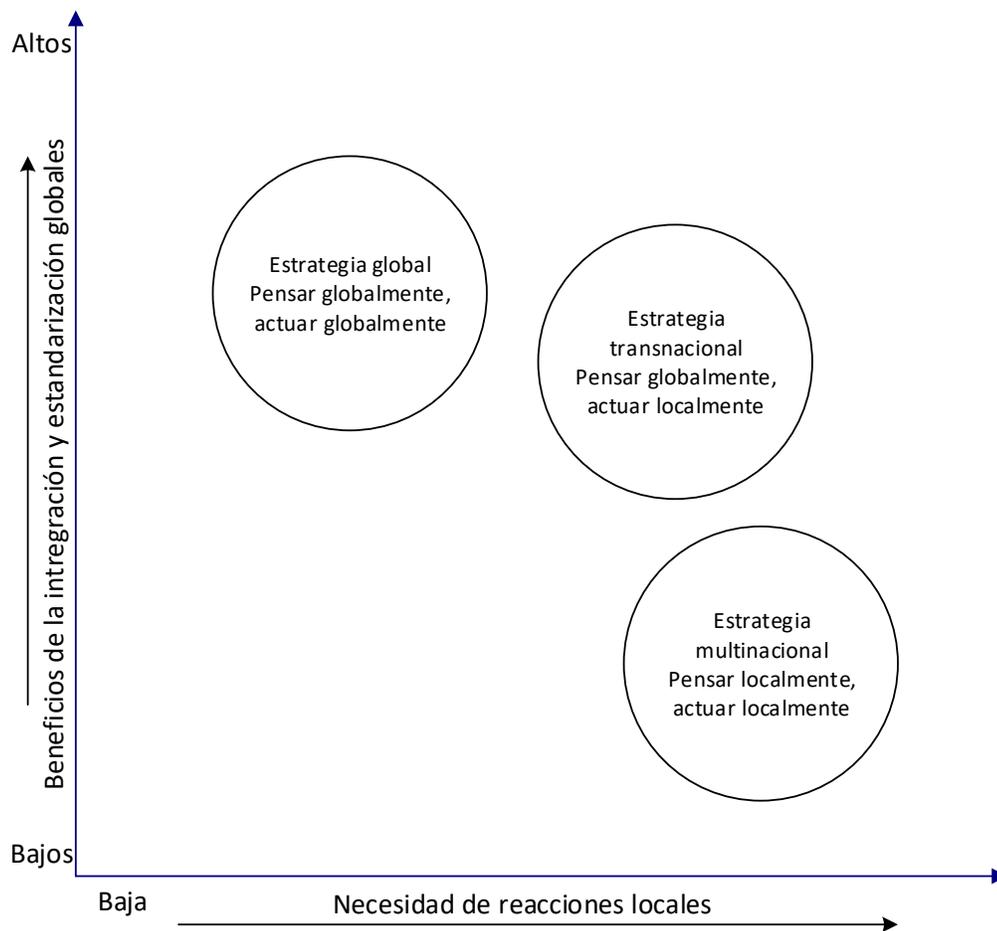


**Ilustración 1-10: El Enfoque de la Internacionalización**

Fuente: Lemaire & Petit (2003)

Dicho enfoque alterno está enfocado a su vez, en que las compañías quieren saber cómo globalizar y cómo desarrollar una estrategia integral mundial. Algunos pasos son fundamentales en el desarrollo de una estrategia total a nivel mundial:

- El desarrollo de la estrategia medular -la base de una ventaja competitiva sostenible-. Por lo general se desarrolla primeramente para el propio país.
- La internacionalización de la estrategia medular, mediante la expansión internacional de las actividades y a través de la adaptación.
- La globalización de la estrategia internacional mediante la integración de la estrategia en todos los países.



**Ilustración 1-11: Tres planteamientos para competir internacionalmente**

Fuente: Thompson et al. (2012, p. 218)

La estrategia internacional de una empresa es tan sólo una estrategia para competir en dos o más países al mismo tiempo. Por lo común, una empresa comenzará a competir internacionalmente al entrar en sólo uno o quizás unos cuantos mercados extranjeros seleccionados con la venta de sus productos o servicios en países donde hay un mercado listo para ellos. Sin embargo, conforme se expande internacionalmente, tendrá que enfrentar las presiones conflictivas de las respuestas locales respecto de las mejoras de eficiencia provenientes de la estandarización e integración de operaciones de manera global (Hill & Jones, 2009; Thompson et al., 2012).

Tabla 1-11: Ventajas y desventajas de los planteamientos multinacional, global y transnacional

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<i>Multinacional (pensar y actuar localmente)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisface las necesidades específicas de cada mercado con más precisión</li> <li>• Responde con más agilidad a los cambios localizados de la demanda</li> <li>• Dirige las reacciones ante las acciones de los rivales locales</li> <li>• Responde más rápido ante las oportunidades y amenazas locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorpece las acciones de compartir recursos y capacidades o de transferencias entre los mercados</li> <li>• Eleva los costos de producción y distribución</li> <li>• No fomenta una ventaja competitiva mundial</li> </ul>
<i>Transnacional (pensar globalmente y actuar localmente)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece los beneficios de las respuestas locales y la integración global</li> <li>• Permite transferir y compartir recursos y capacidades a través de las fronteras</li> <li>• Proporciona los beneficios de una coordinación flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más difícil y arduo ponerlo en marcha</li> <li>• Puede ser complicado conciliar las metas y requiere concesiones</li> <li>• Su puesta en marcha es más cara y tardada</li> </ul>
<i>Global (pensar y actuar globalmente)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce costos gracias a economías de escala y alcance</li> <li>• Se generan mayores eficiencias debido a la capacidad de transferir las mejores prácticas por los mercados</li> <li>• Se obtiene más innovación por compartir conocimientos y transferir capacidades</li> <li>• Se obtiene el beneficio de una marca y reputación globales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No permite abordar necesidades locales con precisión</li> <li>• Es menos ágil para responder a los cambios de las condiciones de mercado locales</li> <li>• Genera mayores costos de transporte y aranceles</li> <li>• Genera mayores costos de coordinación e integración</li> </ul>

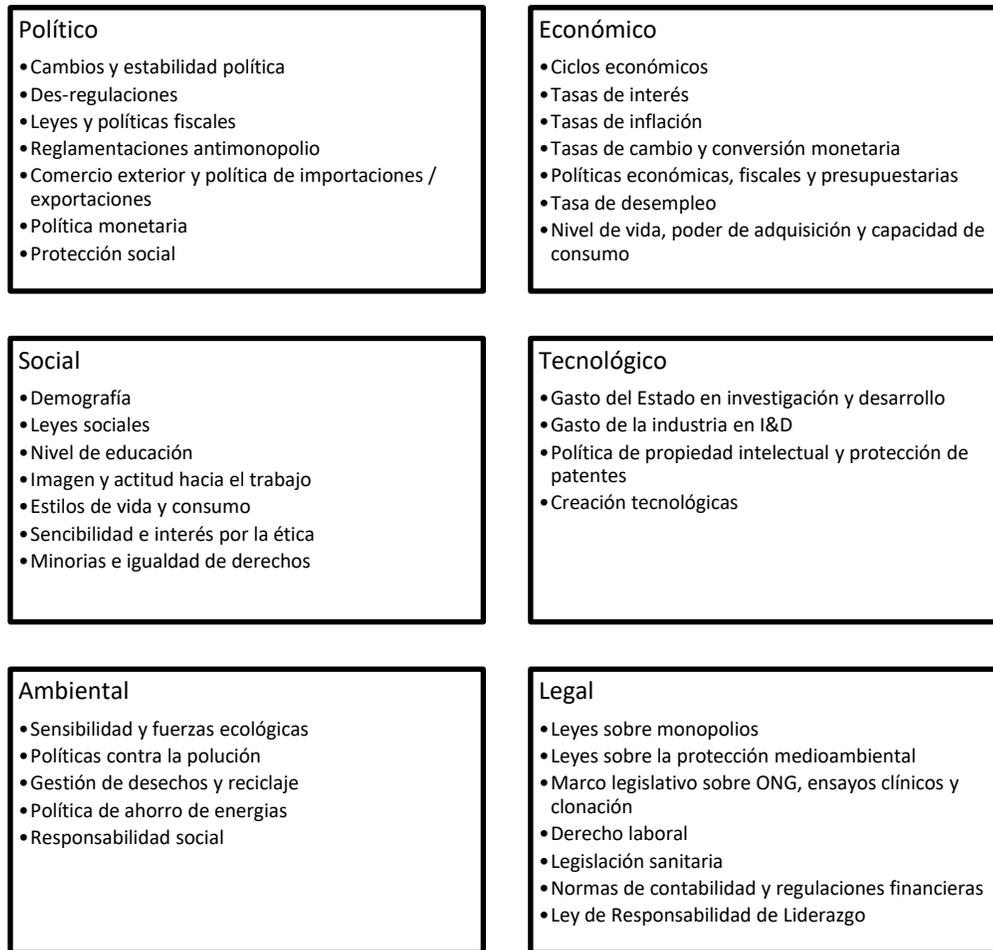
Fuente: Thompson et al. (2012, p. 221)

Y en la elección de dicha estrategia, la organización tendrá como uno de los elementos fundamentales, el tener en cuenta las diferentes mutaciones del entorno que son necesarias en los análisis a realizar independientemente del planteamiento elegido para competir internacionalmente. Como sistema social, cualquier empresa está influenciada por su entorno (Etkin, 1996). Por ejemplo, el acceso al consumo de decenas de millones de chinos influye en las decisiones de inversión de la mayoría de las multinacionales.

Las preocupaciones medioambientales y los problemas de pobreza están aumentando. Las empresas están sujetas a la influencia de diferentes grupos de presión, incluyendo gobiernos y ONGs, para comportarse de manera ecológica, ética y ciudadana. La presión interna también es fuerte porque cada vez más empleados se niegan a dedicar sus vidas a la búsqueda exclusiva de ganancias. Ellos también desean contribuir a la resolución de los problemas ecológicos y sociales que rodean la actividad económica. Por lo tanto, es importante entender en qué entorno la empresa está evolucionando (Lehmann-Ortega et al., 2016). Para ello se puede utilizar el modelo PESTEL - P (político), E (económico), S (social), T (tecnológico), A (Medioambiental), L (legal)-, que tiene un doble objetivo:

- describir el macroambiente y sus componentes principales;
- comprensión de los desarrollos futuros y cambios previsibles en los factores macroeconómicos, sociales y ambientales (en el sentido ecológico)

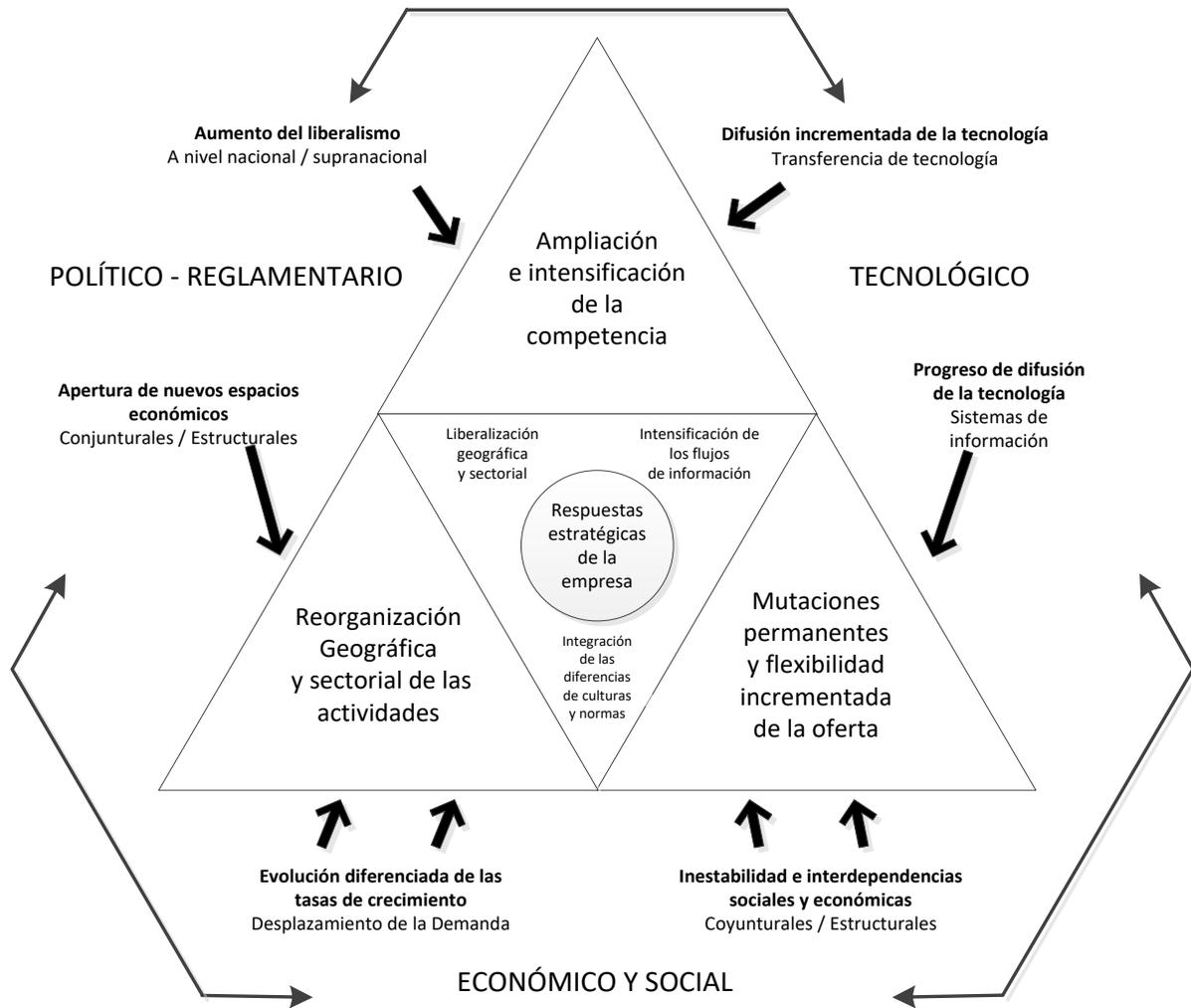
La tabla siguiente muestra algunos criterios que se pueden utilizar para analizar el macroambiente según las categorías del modelo PESTEL.



**Ilustración 1-12: elementos del modelo PESTEL**

Fuente: Thompson et al. (2012, p. 52)

Visto de otra manera, desde las relaciones existentes entre estos elementos el modelo PREST, expuesto por Lemaire & Petit (2003) en su modelo sobre las tres dimensiones de las mutaciones que ejercen influencia del entorno internacional sobre la empresa.



### Ilustración 1-13: El Modelo P.R.E.S.T.

Fuente: Lemaire & Petit (2003, p. 14)

A continuación, se presenta un resumen sobre las tres dimensiones, en donde a partir de los elementos del modelo PESTEL, se tiene que el elemento medioambiental a pesar de no estar especificado en modelo de Lemaire, es transversal a todas las dimensiones.



**Ilustración 1-14: Las dimensiones del modelo P.R.E.S.T. o Marco PESTAL**

Fuente: el autor a partir de Lemaire & Petit (2003) y Parra Acosta (2014)

Para elaborar y hacer seguimiento a la estrategia de la empresa, se han diseñado diferentes herramientas como el Diagrama Causa – Efecto o Espina de Pescado, que muestra la relación cualitativa de diferentes factores que pueden generar un resultado determinado creado por Ishikawa en 1943.

Se encuentra, también, dentro de las herramientas la cadena de valor, propuesta por Porter, que permite identificar las actividades misionales de la organización y las de apoyo. El funcionamiento global de la cadena de valor se mejora mediante el reforzamiento de cada uno de los eslabones (misionales y de apoyo) y los vínculos entre los mismos (Détrie, 1995a).

A partir de la cadena de valor es posible construir una ventaja competitiva que se apoye en la optimización de las funciones elementales, la coordinación interfuncional y la coordinación externa. La suma de las ventajas competitivas dará como resultado la posición competitiva de la empresa, que se mide en cuatro etapas: Determinación de los criterios, evaluación de su peso respectivo, evaluación del grado de dominio de la empresa y de sus competidores, evaluación global. Para cada una de estas cuatro etapas Strategor propone un procedimiento (Détrie, 1995a).

Recientemente, se ha establecido que las mediciones generadas por el Balance Scorecard en sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), también pueden forjar mejoras innovadoras si se toman como parte integral del proceso administrativo y de la formulación de estrategia (Banker & Chang Pizzini M. J., 2004).

### **1.3. Perspectivas de los procesos de internacionalización**

El proceso de internacionalización se entenderá en este escrito como la transferencia de una ventaja competitiva ligada a una posición nacional inicial. Dicho proceso puede tener diversas formas: la comercialización de productos, las licencias, y la implantación por inversión directa (Y. Simon & Joffre, 1997), con orientación comercial o de naturaleza productiva (Paturel, 1997).

El proceso de internacionalización se entenderá en este escrito como la transferencia de una ventaja competitiva ligada a una posición nacional inicial. Dicho proceso puede tener diversas formas: la comercialización de productos, las licencias, y la implantación por inversión directa (Y. Simon & Joffre, 1997), con orientación comercial o de naturaleza productiva (Paturel, 1997).

En este numeral se presenta un constructo teórico que integra las perspectivas teóricas sobre los procesos de internacionalización, tres perspectivas comúnmente aceptadas (económica, de procesos, de redes) (Cardozo et al., 2007; Galván Sánchez, 2003; Rask et al., 2008; Trujillo Dávila et al., 2006) y una emergente (nacidas globales o Born Global) (Gerschewski et al., 2015; M. Johanson & Martín Martín, 2015; Knight & Cavusgil, 2005; Madsen & Servais, 1997), como lo son::

- la económica, que ve la internacionalización como un proceso basado en los costos y las ventajas económicas y financieras de la internacionalización.
- la de procesos, que ve la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de recursos comprometidos en los mercados extranjeros.
- la de redes, que ve la internacionalización como un desarrollo de redes interorganizacionales y sociales de las empresas.

- la de nacidas globales - born global, que ve el surgimiento de nuevas empresas para lo internacional desde su nacimiento o en los primeros años de vida.



### **Ilustración 1-15: Las perspectivas de la internacionalización**

Fuente: el autor

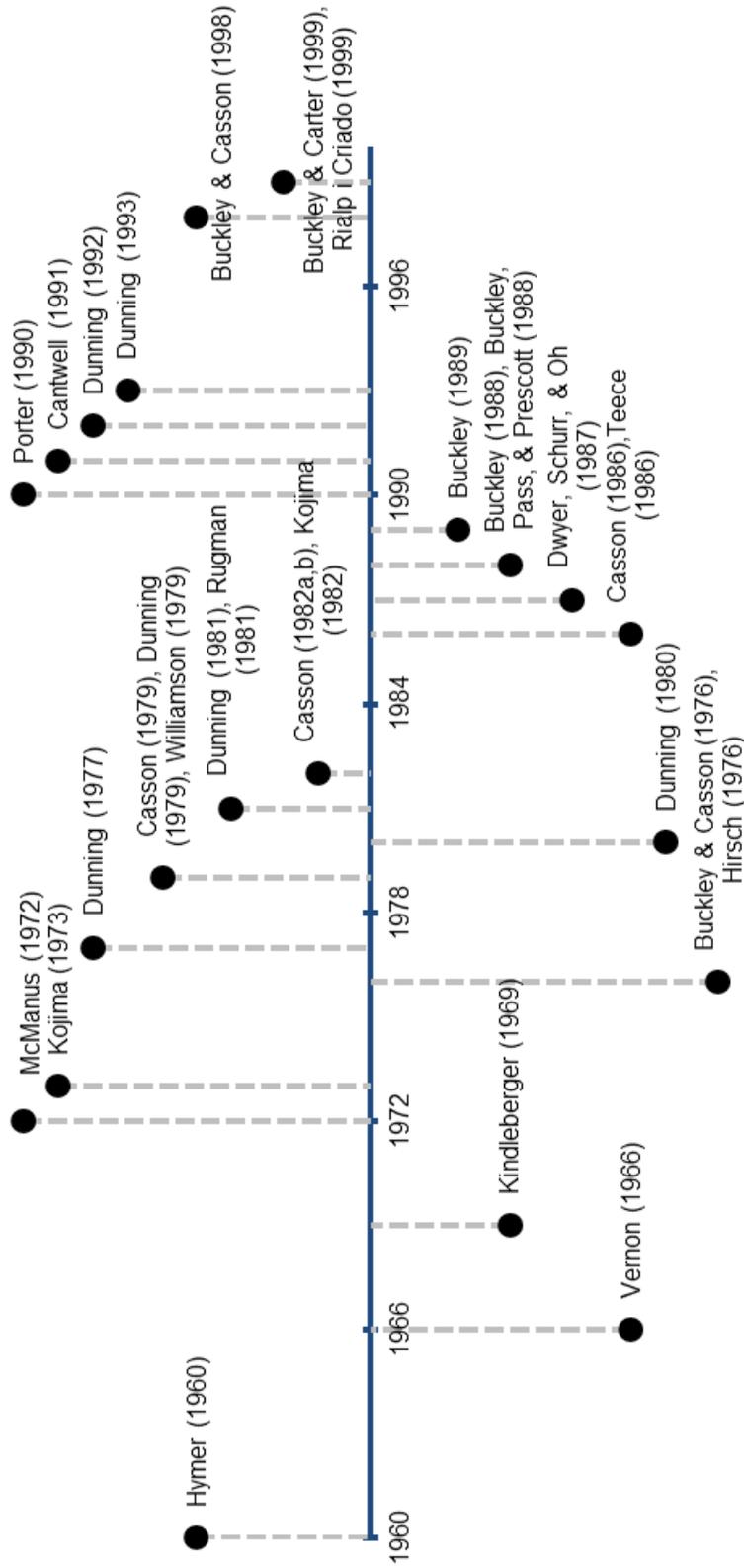
Cada una de las perspectivas presenta unas características propias que la llevan a diferenciarse de las otras, así como un conjunto propio de fortalezas y limitaciones. Pero a pesar de la existencia de estas cuatro, no necesariamente se debe utilizar una sola perspectiva de ellas para comprender la diversidad, complejidad y naturaleza particular de la internacionalización (Rask et al., 2008), por lo que el verdadero desafío es integrar las ideas para obtener una comprensión, y para diseñar un plan para tomar medidas que se adapten al propósito específico del análisis que los interesados en la temática pueden realizar (Morgan, 2006).

### **1.3.1. La internacionalización desde la perspectiva económica**

En esta sección se encuentran las teorías que buscan explicar los motivos o razones por las cuales una empresa emprende su expansión internacional, así como los contextos que ayudan a determinar las decisiones de localización de la producción.

Estas decisiones de localización están fundamentadas en la racionalidad económica. Los principales escritos que soportan esta perspectiva se encuentran ubicados en el periodo comprendido entre la década de los años 60's y la década de los años 90's.

Las teorías que sustentan esta perspectiva se presentan a continuación.



**Ilustración 1-16. Principales autores y escritos de la perspectiva económica**

Fuente: el autor

### **1.3.1.1. Teoría de la Organización Industrial o Teoría de la Ventaja Monopolística**

Una empresa puede estar controlada totalmente por personas del mismo país, o de un país extranjero. En medio de esos dos extremos existe una amplia gama de relaciones, formulas institucionales o vías de penetración alternativas en el mercado exterior, que son susceptibles de ser modificadas en el tiempo, en la medida de que la empresa decida redefinir sus niveles de presencia, compromisos de recursos, control o riesgo operativo a escala internacional (Rialp, 1999).

La empresa puede ser un joint-venture, mitad poseída por nacionales y mitad propiedad de extranjeros; o la sociedad puede ser desigual, ya sea nacionales o extranjeros quienes pueden tener solo un interés minoritario. Es posible que el extranjero no tenga ninguna propiedad y, sin embargo, ejerza cierto control a través de un acuerdo de licencia o de un cártel. La relación puede ser más sutil: la colusión tácita entre las empresas es posible. La relación sigue siendo muy real, aunque no lo es, y puede tomar una forma abierta. Los diversos tipos de relaciones entre negocios en un país y empresas en otro país, es objeto de interés de las operaciones internacionales (Hymer, 1960).

Y para que un extranjero se interese en realizar operaciones internacionales, dicha empresa nacional debe ofrecer un activo o ventajas competitivas que sean de interés en los planes de expansión para la empresa inversora. Como lo enuncia Hymer (1960), la ventaja puede estar relacionada con una mejor información acerca del país (economía, lenguaje, normatividad, política, etc.) (Vernon, 1966), tecnología, procesos productivos, etc. Y dicha ventaja, resulta inaccesible para los otros competidores locales por lo menos durante un periodo de tiempo (Rialp, 1999).

La teoría de Hymer (1960) y la teoría Kindleberger (1969), también conocida como la teoría HK (como lo expone por ejemplo Buckley & Casson (1976, 2002)) define las ventajas de la empresa como una manifestación de las imperfecciones estructurales del mercado y de la consiguiente existencia de beneficios oligopolísticos. Por lo que la realización de inversiones directas en el exterior aparece relacionada con la habilidad de las multinacionales para aprovecharse de imperfecciones del mercado de carácter endógeno, reforzando los niveles ya existentes de ineficiencia (Rialp, 1999).

Otro motivo considerado por Hymer (1960) como causal de IDE, es que al estar en mercados imperfectos, las empresas eliminan la competencia, llevando a que existan disminuciones en la rentabilidad (Rialp, 1999), y se generen procesos de integración horizontal o vertical, dando origen a la empresa integrada con múltiples plantas expuesto por Coase (1937) y Williamson (1979, 1988), que como expone Rialp (1999), se puede adecuar al caso de la multinacional. Por lo tanto, los procesos de concentración en estructuras de mercado imperfectas, al traspasar las fronteras nacionales, favorecen la aparición de empresas multinacionales (Cantwell, 1991; Galván Sánchez, 2003).

### 1.3.1.2. Teoría de la Internalización

La concepción oligopolista de las inversiones directas, no explica completamente el motivo por el cuál las empresas escogen la IED como mecanismo de operación en el exterior (Hymer, 1960; Pla Barber & León Darder, 2004b; Rialp, 1999). Por esto, surge el término “ventaja de internalización”, que hace referencia a aquellas ventajas *“producidas cuando las imperfecciones del mercado a nivel internacional determinan que la utilización de este mecanismo asignador de recursos sea demasiado costosa”* (Rialp, 1999, p. 119).

Si bien este concepto (internalización) fue introducido hace muchas décadas atrás por Ronald Coase (1937), hasta los años 70's se reconoció su importancia. El concepto proporciona un vínculo entre la teoría económica de los mercados y las teorías gerenciales de organización y control. Se argumenta que el crecimiento de la empresa multinacional se rige básicamente por los costos y beneficios de la internalización de los mercados (Buckley & Casson, 1976, 2002).

El enfoque de internalización de la empresa multinacional se basa en dos axiomas generales que no son independientes el uno del otro (Buckley, 1989):

1. las empresas eligen la ubicación de menor costo para cada actividad que realizan,  
y
2. las empresas crecen internalizando los mercados hasta el punto en que los beneficios de una mayor internalización son superados por los costos

El primer axioma está fundamentado en la comparación de los costos unitarios si se produce en el mercado nacional y posteriormente se exporta el producto al país extranjero,

contra los costos de producir en el país extranjero teniendo en cuenta los costos de factores productivos, transporte, aranceles, costos políticos, las economías de escala, el grado de integración de las actividades, y el tipo de estructura del mercado, entre otras (Buckley & Casson, 1976; Teece, 1986).

El segundo axioma, se fundamenta en el concepto de costos de transacción, que si bien viene del mismo Williamson (1979), es aplicable a la teoría, al incluir motivaciones estratégicas como la de discriminar precios entre mercados. Dichos costos de transacción, se clasifican por Buckley & Casson (1976, 2002) de la siguiente manera:

- a) Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado
- b) Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder
- c) La dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología
- d) Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como son los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales

Esta teoría enfatiza en la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intangibles y específicos ante la presencia de altos costos de transacción inherentes a la utilización de dicho mecanismo. La empresa debería explotarlos bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga, en tanto en cuanto los costes de transacción del mercado superen a los costes administrativos asociados con el recurso a la propia organización (Rialp, 1999).

Galván Sánchez (2003) asegura que el paradigma de la internalización es la contribución más importante de los microeconomistas al conocimiento de la empresa multinacional, al ser utilizado para explicar las transacciones jerárquicas entre países (Dunning, 1993). Y es que aunque la perspectiva fue sugerida inicialmente por McManus (1972), fue la publicación del libro de Buckley & Casson (1976) lo que le permitió convertirse en el enfoque dominante de dicho momento en el tiempo para el estudio de la empresa multinacional.

Como se enunció anteriormente, la teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene sus orígenes en la teoría de los costos de transacción expuesta por Williamson (1979). Se parte del supuesto de que al tener un mercado perfectamente competitivo, no hacen falta mecanismos de control, obligando a las empresas a actuar de forma eficiente

(Williamson, 1979). Al disminuirse el número de proveedores, la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos y, por lo que los costos de transacción aumentan, ya que se necesitará una negociación mucho más rigurosa y será necesario asumir unos costos de supervisión para asegurar que el contrato se cumple en las condiciones que se había establecido (Dwyer et al., 1987). El análisis de los costos de transacción predice que la empresa internalizará los mercados, cuando la especificidad de los activos sea alta (Galván Sánchez, 2003).

La teoría de la internalización, busca explicar por qué las transacciones de productos intermedios (sean intangibles o tangibles, como por lo es por ejemplo el know-how) están organizadas a través de jerarquías, en vez de estar determinadas por el mercado. La hipótesis o eje central está en afirmar que las empresas multinacionales son mecanismos alternativos al mercado, quienes gestionan actividades de valor a través de fronteras nacionales, una vez se den las dos condiciones básicas expuestas al comienzo de la sección.

La esencia de la teoría de la internalización es que los beneficios de la internalización, que en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales implicará la creación de una empresa multinacional, surgen por la elusión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos (Buckley & Casson, 1976). Por lo que, la existencia de las imperfecciones del mercado permite beneficiarse de ser multinacional, al permitir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor costo (Galván Sánchez, 2003).

Tabla 1-12. Teoría de la internacionalización: Contexto, Entornos y Fenómenos

	1976	1980's	1990's	Los tempranos 2000s	2015
<i>Contexto</i>	Hostilidad hacia la EMN	Desarrollo local Poder a los "países anfitriones"	Estrategias de MNE Entrada y desarrollo	Cómo atraer IDE en el desarrollo Cadenas globales de valor Surgimiento de China (BRIC)	Pluralidad de ubicaciones y modos
<i>Entornos</i>	Grandes empresas, pequeños países	Atención a los LDC's (desarrollo capitalista)	El mejor uso de los recursos extranjeros	La competencia por la IDE	"Competitividad" Cadenas globales de productos básicos
<i>Fenómenos</i>	EMN unitaria "Hegemonía occidental"	Comercio mundial de bienes y servicios - precios de transferencia / comercio interno Pequeña Inversión Extranjera de la Firma Alternativa a las EMN Competencia nacional Joint-ventures como solución de estrategias de servicios de mercados exteriores	EMN flexible	La externalización y la deslocalización Nuevas ubicaciones "Globalización" EMN de mercados emergentes EMN y la base de su competitividad	Comercio mundial de tareas (actividades) Internalización del conocimiento, Externalización de Actividades Alternativas a la EMN. Modos no participativos (UNCTAD World Investment Report, 2012)
<i>Teoría de la internacionalización: publicaciones clave</i>	Futuro de la empresa multinacional (Buckley & Casson, 1976)	El emprendedor (Casson, 1982a) Integración vertical / Intercambio de productos intermedios (Casson, 1982b, 1986) Dentro de las multinacionales (Rugman, 1981) Alternativas a las EMN (Casson, 1979) Teoría de la cooperación (Casson, 2010) Límites de la explicación (Buckley, 1988) Competitividad (Buckley et al., 1988) La ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990)	Modelos de EMN (Buckley & Casson, 1998) Teorías basadas en el conocimiento (Buckley & Carter, 1999)	Fabrica Global (Buckley & Ghauri, 2004) Visión de sistemas globales (Buckley & Hashai, 2004) Opciones reales (Hashai & Buckley, 2014) Explicación de la Inversión Extranjera Directa China - COFDI (Buckley et al., 2007) Cuestionando la necesidad teórica de "ventajas de propiedad" (Hashai & Buckley, 2014)	Mercado para el mercado de transacciones (Liesch et al., 2012) Agrupación JIBS (Hennart, 2009) Marketing y la multinacional (Buckley & Casson, 2011)

Fuente: adaptado de Buckley (2015) y los autores citados

### 1.3.1.3. Teoría Ecléctica

La teoría ecléctica (o OLI por sus siglas en inglés: Ownership (Propiedad), Location (Ubicación), Internalisation (Internalización)) es una propuesta integrativa multiteórica, propuesta por primera vez por Dunning (1977, 2001), como una síntesis de otras teorías de la producción internacional (Carrizo Moreira, 2009; Ribau et al., 2015). La teoría ecléctica de Dunning sugiere que todas las formas de producción internacional de todos los países pueden explicarse por referencia a tres condiciones. No hace una predicción a priori sobre qué países, industrias o empresas son más propensos a participar en IED (Dunning, 1979).

Sintetiza los elementos de los costos de transacción (ventajas de propiedad e internalización) y robustas teorías de mercado (relación de la empresa con el mercado: ventaja comparativa de la firma) con enfoques macroeconómicos para la producción internacional (modelo de ciclo de producto: ventaja de ubicación) (Cantwell & Narula, 2001; Dunning, 2001). Fue la herramienta analítica predominante en la literatura comercial internacional, ya que se adaptó a una variedad de teorías económicas operativas y comprobables, la Inversión Extranjera Directa (IED) y las actividades internacionales de empresas multinacionales (Dunning, 2000).

La teoría ecléctica es una construcción simple, pero profunda, que explica las causas de la expansión internacional de la empresa, argumentando que la extensión geográfica y el elemento industrial de la producción extranjera de las multinacionales, están determinadas por la interacción entre tres condiciones interdependientes (las cuales se presentarán a continuación) (Ribau et al., 2015).

La principal hipótesis de Dunning (1979), es que una empresa se involucrará en el comercio exterior mediante la IDE, si se cumplen las siguientes tres condiciones interdependientes:

1. *Ventajas en propiedad:*

Posee ventajas de propiedad frente a empresas de otras nacionalidades en mercados particulares. Estas ventajas de propiedad toman en gran medida la forma de la posesión

de activos intangibles, que son, al menos por un período de tiempo, exclusivos o específicos de la empresa que los posee.

*2. Ventajas de internalización:*

Asumiendo que se cumple la condición (1), debe ser más beneficioso para la empresa que posee estas ventajas para usarlas en lugar de venderlas o arrendarlas a las empresas extranjeras, es decir, para internalizar sus ventajas a través de una extensión de sus propias actividades en lugar de externalizarlos a través de licencias y similares contratos con fines independientes.

*3. Ventajas de localización:*

Suponiendo que se cumplen las condiciones (1) y (2), debe ser rentable para la empresa utilizar estas ventajas junto con al menos algún factor de insumos (incluidos los recursos naturales) fuera de su país de origen, de otra manera los mercados extranjeros serían atendidos por completo por las exportaciones (en lugar de por la IDE) y los mercados nacionales por producción.

Cuanto mayores sean las ventajas de propiedad de las empresas (sin ninguna desventaja de operar en un ambiente extranjero (Hirsch, 1976)), mayores serán los incentivos que tendrán para explotarlos ellos mismos. Cuanto más favorezca la economía de producción y el marketing a un lugar extranjero, es más probable que participen en la IDE. La propensión de un país en particular a participar en actividades internacionales de producción, depende entonces de la medida en que sus empresas posean estas ventajas y las atracciones locales de sus dotaciones en comparación con lo ofrecido por otros países (Dunning, 1979, 1980).

**Tabla 1-13. La teoría ecléctica de la producción internacional**

<p>1. Ventajas específicas de propiedad [de empresas de una nacionalidad (o afiliadas de la misma) sobre las de otra]</p>	<p>(a) <i>Que no es necesario que surja debido a la multinacionalidad</i> - Los que se deben principalmente al tamaño y la posición establecida, la diversificación de productos o procesos, la capacidad de aprovechar la división del trabajo y la especialización; poder de monopolio, mejor capacidad de recursos y uso.                  Tecnología patentada, marcas registradas (protegidas por la legislación de patentes y leyes).                  Gestión de la producción, organización, sistemas de comercialización; capacidad de I + D; 'banco' de capital humano y experiencia.                  Acceso exclusivo o favorecido a las entradas, trabajo, recursos naturales, finanzas, información.                  Posibilidad de obtener entradas en términos favorables (debido, por ejemplo, al tamaño o influencia monopolística).                  Acceso exclusivo o favorecido a los mercados de productos.                  Protección del gobierno (por ejemplo, control de entrada en el mercado)</p> <p>(b) <i>Que las sucursales de empresas reconocidas pueden aprovecharse de empresas nuevas.</i>                  Acceso a la capacidad (administrativa, gerencial, I + D, comercialización, etc.) de la empresa matriz a precios favorables.                  Economías de suministro conjunto (no solo en la producción, sino también en los acuerdos de compras, comercialización, finanzas, etc.).</p> <p>(c) <i>Que surgen específicamente debido a la multinacionalidad.</i>                  La multinacional mejora las ventajas anteriores al ofrecer oportunidades más amplias.                  Acceso más favorable y mejor conocimiento sobre información, insumos, mercados.                  Capacidad para aprovechar las diferencias internacionales en dotaciones de factores, mercados. Posibilidad de diversificar riesgos, p. en diferentes áreas monetarias.</p>
<p>2. Ventajas de Incentivo de Internalización (por ejemplo, para protegerse o explotar las fallas del mercado).</p>	<p>Evitar costos de transacción y negociación.                  Para evitar los costos de hacer cumplir los derechos de propiedad.                  Incertidumbre del comprador [sobre la naturaleza y el valor de los insumos (por ejemplo, tecnología) que se venden].                  Donde el mercado no permite la discriminación de precios.                  Necesidad del vendedor para proteger la calidad de los productos.                  Para capturar economías de actividades interdependientes.                  Para compensar la ausencia de mercados de futuros.                  Para evitar o explotar la intervención del gobierno (por ejemplo, cuotas, aranceles, controles de precios, diferencias tributarias, etc.).                  Para controlar los suministros y las condiciones de venta de insumos (incluida la tecnología).                  Para controlar los mercados (incluidos los que podrían ser utilizados por la competencia).                  Para poder participar en las prácticas, p. subsidios cruzados, precios predatorios, etc. como una estrategia competitiva (o anticompetitiva).</p>
<p>3. Variables específicas de localización</p>	<p>[Estos pueden favorecer a los países de origen o de acogida].                  Distribución espacial de insumos y mercados.                  Precios de entrada, calidad y productividad, p. mano de obra, energía, materiales, componentes, productos semi terminados.                  Costos de transporte y comunicaciones.                  Intervención gubernamental.                  Control sobre las importaciones (incluidas las barreras arancelarias), tasas impositivas, incentivos, clima para la inversión, estabilidad política, etc.</p>

	Infraestructura [comercial, legal, transporte]. Distancia física (idioma, cultura, negocios, costumbres, etc. diferencias). Las economías de producción y comercialización de I + D (por ejemplo, la medida en que las economías de escala contribuyen a la centralización de la producción).
--	---

*Fuente: Dunning (1979, p. 279)*

La Tabla anterior ofrece una clasificación de algunas de dichas ventajas. La teoría de la organización industrial explica principalmente la naturaleza de las ventajas de propiedad. Sin embargo, puede existir ventajas adicionales que surgen específicamente de la multinacionalidad de la empresa (Dunning, 1977). La teoría de los derechos de propiedad y la integración vertical explica las condiciones bajo las cuales las empresas internalizan estas ventajas. La teoría de la ubicación y el comercio explican los factores que determinan la ubicación de la producción (Dunning, 1979).

**Tabla 1-14. Vínculos entre las ventajas específicas seleccionadas de la propiedad y las características específicas de cada país susceptibles de generarlas y mantenerlas**

	<b>Ventajas específicas de propiedad</b>	<b>Características del país que favorecen tales ventajas</b>
1	Tamaño de la firma (por ejemplo, economías de escala)	Mercados grandes y estandarizados. Actitud liberal hacia fusiones, conglomerados, concentración industrial.
2	Gestión y experticia organizacional	Disponibilidad de mano de obra gerencial; instalaciones educativas y de capacitación (por ejemplo, escuelas de negocios). Tamaño de los mercados, etc. Buenas instalaciones de I + D
3	Ventajas basadas en la tecnología	Apoyo gubernamental a la innovación. Disponibilidad de mano de obra calificada y en algunos casos de materiales locales.
4	Labor y madurez, tecnologías intensivas en pequeña escala	Abundantes suministros de mano de obra; Buenos técnicos. Experiencia en pequeñas empresas / consultoría.
5	Diferenciación de productos, Economías de marketing	Mercados nacionales con ingresos razonablemente altos elasticidad alta de la demanda de ingresos. Aceptación de publicidad y otros métodos de marketing persuasivos. Gustos y cultura del consumidor
6	Acceso a mercados domésticos	Grandes mercados. Sin control del gobierno sobre las importaciones. Actitud liberal frente al trato exclusivo.
7	Acceso a conocimiento sobre recursos naturales	La disponibilidad local de recursos fomenta la exportación de ese conocimiento y / o actividades de procesamiento. Necesidad de materias primas no disponibles localmente

	<b>Ventajas específicas de propiedad</b>	<b>Características del país que favorecen tales ventajas</b>
		para la industria nacional. Experiencia acumulada de experiencia requerida para la explotación / procesamiento de recursos.
8	Disponibilidad de capital y experticia financiera	Mercados de capitales buenos y confiables y asesoramiento profesional.
9	Como afecta a las diversas ventajas anteriores	Papel de la intervención del gobierno y relación con las empresas. Incentivos para crear ventajas.

Fuente: Dunning (1979, p. 280)

La teoría ecléctica sugiere que todas las formas de producción internacional de todos los países pueden explicarse por referencia a las condiciones anteriores. No hace una predicción a priori sobre qué países, industrias o empresas son más propensos a participar en inversión extranjera directa, pero plantea la hipótesis de que, al menos, algunos de las ventajas identificadas en la anterior no se distribuirán uniformemente entre los países, industrias y empresas. Además, acepta que tales ventajas no son estáticas, las ventajas de propiedad, internalización y ubicación pueden cambiar en el tiempo. Sin embargo, si las características específicas de un país son importantes para influir la decisión de si invierte en una determinada inversión, no es válido generalizar la experiencia de un país a otro (Dunning, 1979, 1980, 1981).

Posteriormente, Dunning (1993) introdujo lo que para algunos es una cuarta condición para que las empresas realicen una IDE, y es que los directivos deben considerar que la producción en el exterior esté en concordancia con la estrategia de la organización en el largo plazo.

Autores como Galván Sánchez (2003) reafirman que la principal contribución de Dunning al estudio de la internacionalización es la respuesta ecléctica a la pregunta de ¿por qué existe la empresa multinacional?, al integrar todos los factores que habían sido detectados con anterioridad por otros teóricos como determinantes para la realización de una IDE.

**Tabla 1-15. Vínculos entre los factores específicos de ubicación seleccionados y las características específicas de cada país que puedan afectarlos**

<b>1. Costos de producción</b>	
<b>Productividad / Costos laborales</b>	Obviamente, la mayor diferencia entre los países anfitriones desarrollados y en desarrollo.
<b>Grado en que las economías de escala son posibles</b>	Tamaño de los mercados. Proporciones de factores / mercados en el hogar
<b>2. Costos de movimientos</b>	
<b>Costos de transporte</b>	La distancia entre el país de origen y el país de destino es grande, por lo tanto, es probable que impida que los países que se encuentran a una distancia superior accedan a la de los mercados principales.
<b>Distancia física</b>	Donde las culturas, las costumbres, el idioma, etc. son diferentes, las barreras para establecer unidades de producción probablemente sean mayores respecto de las empresas japonesas y estadounidenses en Europa Occidental.
<b>3. Intervención Gubernamental</b>	
<b>Barreras tarifarias</b>	Puede ser de carácter específico del país
<b>Impuestos</b>	Cambian entre países. También afectadas por acuerdos de doble tributación
<b>Entorno general para la participación extranjera</b>	Lazos políticos, económicos y similares entre gobiernos de países.
<b>Incentivos, políticas hacia la inversión extranjera directa</b>	De nuevo, variará considerablemente entre los países de acogida y, a veces, los países de origen serán tratados de manera diferente. También las actitudes hacia la inversión externa pueden diferir entre los países de origen.
<b>4. Factores de riesgo</b>	
<b>(a) Propensión general a la inversión extranjera</b>	Medio ambiente del país local y todos los países extranjeros
<b>(b) Distribución geográfica</b>	Riesgo en los países de acogida en los que los países de origen diferente es más probable que inviertan

Fuente: Dunning (1979, p. 287)

### 1.3.1.4. Teoría del Enfoque macroeconómico

Kojima (1973) lanzó una crítica de cómo una de las omisiones más graves en el estudio de la inversión extranjera directa –IED- o el funcionamiento de las empresas

multinacionales hasta dicha fecha es en el área de la teoría macroeconómica. Para una empresa individual, el objetivo de maximizar sus beneficios (creación de valor) y ampliar su cuota de mercado mediante la ampliación de horizontes territoriales hacia la logística global está bien justificado desde el punto de vista microeconómico. Sin embargo, la IDE ha producido un conflicto de intereses con los objetivos nacionales tanto en los países inversores como en los países receptores, ya que los objetivos nacionales (macroeconómicos) siguen siendo primordiales en circunstancias donde las poblaciones nacionales, en general, no pueden práctica ni institucionalmente moverse internacionalmente con facilidad. La resolución de este conflicto para que la inversión extranjera directa pueda contribuir armoniosamente tanto a la inversión como al desarrollo del país receptor, requiere un nuevo enfoque macroeconómico del problema.

Para ayudar con esto, Kojima (1973, 1982) intenta identificar las características de dos tipos diferentes de IDE: orientada al intercambio (tipo japonés) y desorientada al comercio (tipo estadounidense).

Según este enfoque, las rentabilidades comparativas de la inversión extranjera directa orientada al comercio se ajustan a la dirección de los posibles costos comparativos (teoría de la ventaja comparativa) y, por lo tanto, se complementan entre sí. Es decir, la IDE desde una industria comparativamente desventajosa en el país de inversión (que es una industria potencialmente comparativa ventajosa en el país de acogida) promoverá armoniosamente una mejora de la estructura industrial en ambos lados y así acelerará comercio entre los dos países. En comparación, la IDE de tipo estadounidense no se ajusta a esta fórmula comparativa de rentabilidad, principalmente debido a la estructura dual de las industrias competitivas de la economía estadounidense. Este tipo de inversión extranjera directa está orientada en contra del comercio y da como resultado dificultades en la balanza de pagos, la exportación de empleos, la prevención del ajuste estructural y el proteccionismo comercial (Kojima, 1973).

Como lo expone Galván Sánchez (2003), lo que caracteriza a la IDE de las empresas japonesas, es la producción de bienes en países extranjeros con un costo menor al del país de origen, combinando de forma eficiente tecnología, capital y habilidades directivas del país inversor, con los factores del país receptor, lo que genera un incremento en las exportaciones desde esos países al mercado japonés u otros países, aumentando

ganancias desde la producción y desde el consumo, en el país inversor como en el que se invirtió. El caso contrario, es el de la inversión que generan empresas estadounidenses, que se caracteriza por que los flujos de recursos fluyen desde las industrias líderes en el país de origen, generándose pérdidas de eficiencia al operar en contra del comercio internacional, ya que el incentivo para el comercio se elimina al producirse un reequilibrio, ya que la industria que contaba con desventajas comparativas en el país receptor se expande y la industria del país de origen se contrae, de manera que cada país se abastece con la producción propia (Kojima, 1982). Dicha situación fue expuesta posteriormente por Dunning (1992) quien considera que la inversión japonesa está principalmente orientada al comercio y responde a los principios de la ventaja comparativa, mientras que las inversiones americanas se llevan a cabo dentro de una estructura de mercado oligopólica que desincentiva el comercio internacional (Dunning, 1992b).

El enfoque macroeconómico ha sido ampliamente criticado, su propio autor posteriormente publicó un artículo contestando las críticas de su enfoque (el carácter estático de su modelo, la utilidad del mismo y la falta de evidencia empírica que demuestre la dicotomía entre los modelos de inversión japonesa y americana) (Galván Sánchez, 2003). Dunning (1988, 1993) fue uno de los principales críticos de este enfoque afirmando que si bien puede explicar la IDE japonesa de los años sesenta y setenta, en la medida que las empresas incrementan su carácter multinacional y adoptan un enfoque estratégico global, sus ventajas comparativas dejan de estar basadas en la posesión de activos concretos del país inversor, para hacerlo en la habilidad de coordinar y dirigir toda una red de actividades geográficamente dispersas de forma exitosa, y que aunque el enfoque macroeconómico resulta útil para explicar las transacciones de productos intermedios entre países y algunas actividades de las empresas multinacionales como resultado de las distorsiones estructurales del mercado, no puede ser considerado como una explicación general de la existencia y desarrollo de las empresas multinacionales al obviar el impacto de los costos de transacción en la localización de los recursos internacionales (Galván Sánchez, 2003).

### **1.3.1.5. Consideraciones sobre la perspectiva económica de la internacionalización**

Las explicaciones y componentes de esta perspectiva se caracterizan por basarse en el análisis económico, fundamentándose en el análisis de los costos de transacción y de los

factores, bajo el supuesto de la toma de decisiones racionales por las empresas que invierten en el extranjero.

Las teorías que componen esta perspectiva, se caracterizan por enfocarse en el ¿Por qué?, es decir, las razones que motivan la inversión extranjera directa, en vez del ¿Cómo? Se lleva a cabo la expansión en extranjero de la empresa.

Como lo expone Galván Sánchez (2003), existen múltiples críticas a las diversas teorías que integran esta perspectiva. Por el lado de la teoría monopolística, se tiene que, si bien se centra en las imperfecciones del mercado, no se establecen las diferencias entre las que se originan en las estructuras del mercado y las que se originan en los costos de transacción. Y, por otro lado, el aumento de poder del monopolio como explicación de la existencia de las empresas multinacionales, olvidando otros factores, como por ejemplo la calidad del producto, la innovación y la reducción de costos.

Frente a la teoría de la internalización, las principales críticas radican en cómo la misma se enfoca en la búsqueda de las organizaciones de su propio interés y objetivos, pero existen empresas que crecen en los mercados internacionales gracias a la confianza mutua y defensa del interés común sobre el individualista en relaciones con otras empresas.

Respecto al paradigma ecléctico de Dunning (1979, 1980, 1988, 2001, 2002), sus principales críticas obedecen a la justificación de las diversas ventajas competitivas expuestas por Dunning.

Finalmente, frente a la teoría del enfoque macroeconómico, existe una alta influencia en las diferencias explícitas entre las empresas estadounidenses y las japonesas, y en como si bien la teoría tal vez fue útil para explicar la expansión de empresa japonesas en los 70's, en la actualidad no es de tanta utilidad ya que las ventajas ya no se basan en la posesión de activos diferenciadores sino en cómo se coordina y dirige de la mejor manera las actividades en su conjunto (Galván Sánchez, 2003)

Sin embargo, como lo afirma Rialp (1999) las propuestas anteriores adolecen de una falta de consideraciones dinámicas y de una relativamente escasa aplicación a las PYME, como

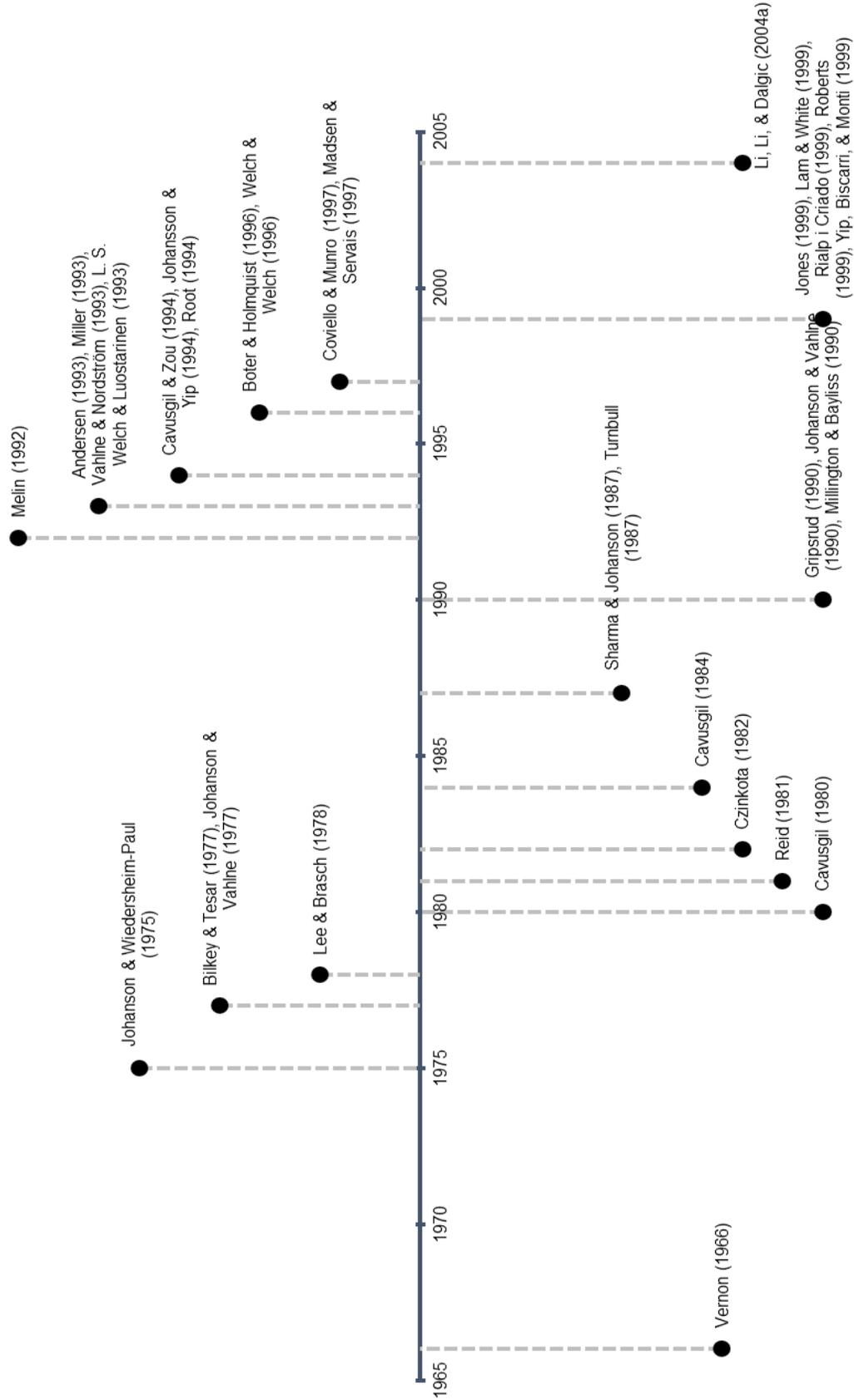
no distinguir adecuadamente entre empresas que inician su proceso de internacionalización y aquellas que se encuentran en estadios más avanzados del mismo, teniendo un carácter estático al investigar las razones que motivan tales inversiones directas, pero sin hacer un especial hincapié en la dimensión temporal del fenómeno inversor. Por último, todos estos enfoques suelen tomar como único referente válido a las empresas de gran tamaño y/o considerable grado de implantación extranjera, típicamente multinacionales, pero sin llegar a analizar realmente la evolución seguida por las PYME en su proceso internacionalizador.

### **1.3.2. La internacionalización desde la perspectiva de proceso**

A diferencia de la perspectiva anterior, la cual se fundamenta en teorías y modelos estáticos, la perspectiva de proceso aborda la internacionalización desde un sentido dinámico a partir de la modelación. Rialp (1999) expone esta perspectiva como conductista, en donde se resalta la alta innovación en las primeras etapas de la internacionalización, y en donde con el paso del tiempo se genera una mayor tasa de toma de decisiones y un patrón gradual en su comportamiento, a la vez que se presenta una acumulación de conocimientos y recursos para poder acceder a nuevos mercados (Rialp & Rialp, 2001).

Los principales escritos que sostienen esta perspectiva se encuentran ubicados en el periodo comprendido entre la década de los años 60's y la primera década de los años 2000.

Los modelos que sustentan esta perspectiva se presentan a continuación.



**Ilustración 1-17. Principales autores y escritos de la perspectiva de procesos**

Fuente: El autor

### 1.3.2.1. El modelo Uppsala

Como afirma Rialp (1999), el aporte más importante de esta perspectiva de proceso es el del llamado “Modelo del proceso de internacionalización” o Uppsala-Model (U-Model).

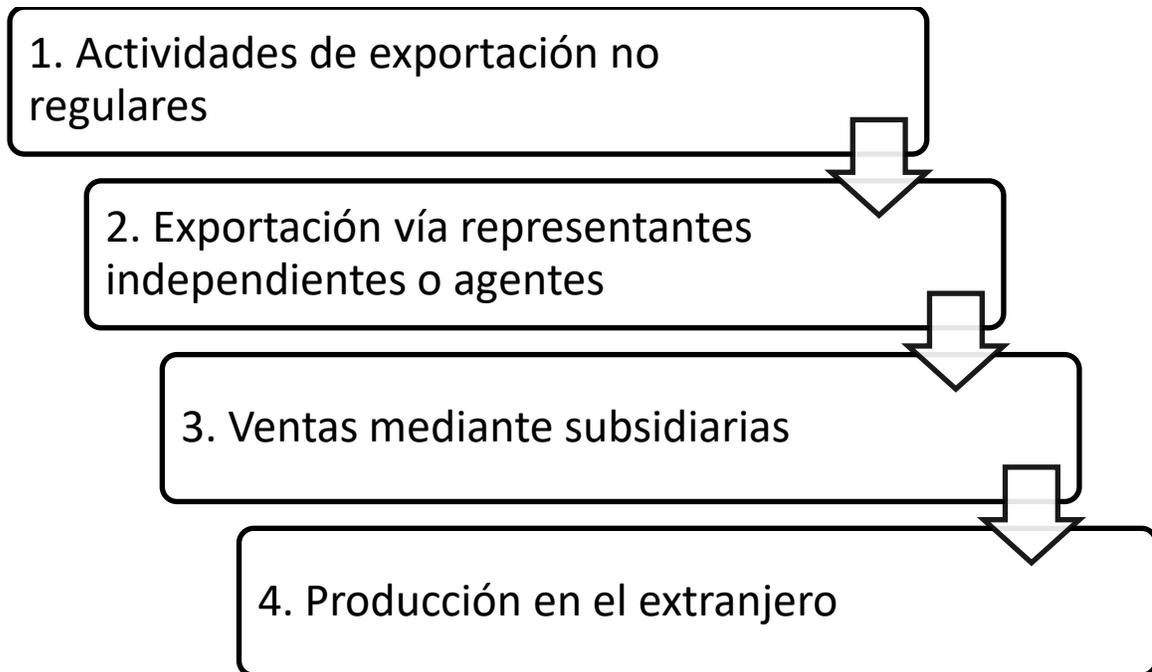
Este modelo es considerado como pionero en interpretar el fenómeno de la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniendo especial atención en la naturaleza secuencial del aprendizaje que se obtiene a través de una serie de etapas que, a su vez, reflejan el creciente compromiso en los mercados exteriores (Rialp & Rialp, 2001).

Este modelo nació en los años setenta y fue una teoría controvertida por lo antagónico de sus contrastes empíricos (Aranda & Montoya, 2006), desarrollados principalmente a través de los escritos de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Johanson & Vahlne (1977, 1990), y Vahlne & Nordström (1993).

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) presentan el modelo en un ejercicio de cuatro casos de estudio en cuatro empresas suecas (Sandvik, Atlas Copco, Facit y Volvo) ejemplo de operaciones internacionales, y considerando cuatro etapas de dichos tipos de operaciones (actividades de exportación no regulares, exportación vía representantes independientes o agentes, ventas mediante subsidiarias y producción en el extranjero). Dichos escenarios se consideraron importantes, ya que eran diferentes frente al grado de participación de la empresa en el mercado y eran los referidos por los empresarios.

Las cuatro etapas significan sucesivamente mayores compromisos de recursos y también conducen a experiencias de mercado e información bastante diferentes para la empresa. El primero significa que la empresa no ha comprometido recursos con el mercado y que carece de un canal de información regular hacia y desde el mercado. El segundo significa que la empresa tiene un canal para el mercado a través del cual recibe información bastante regular sobre los factores que influyen en las ventas. También significa un cierto compromiso con el mercado. El tercero significa un canal de información controlada para el mercado, que le da a la empresa la capacidad de dirigir el tipo y la cantidad de información que fluye del mercado a la empresa. Durante esta etapa, la empresa también obtiene experiencia directa de los factores que influyen en los recursos. La cuarta etapa

significa un compromiso de recursos aún mayor. Dicha secuencia de etapas se conoce como la “cadena de establecimiento” (J. Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).



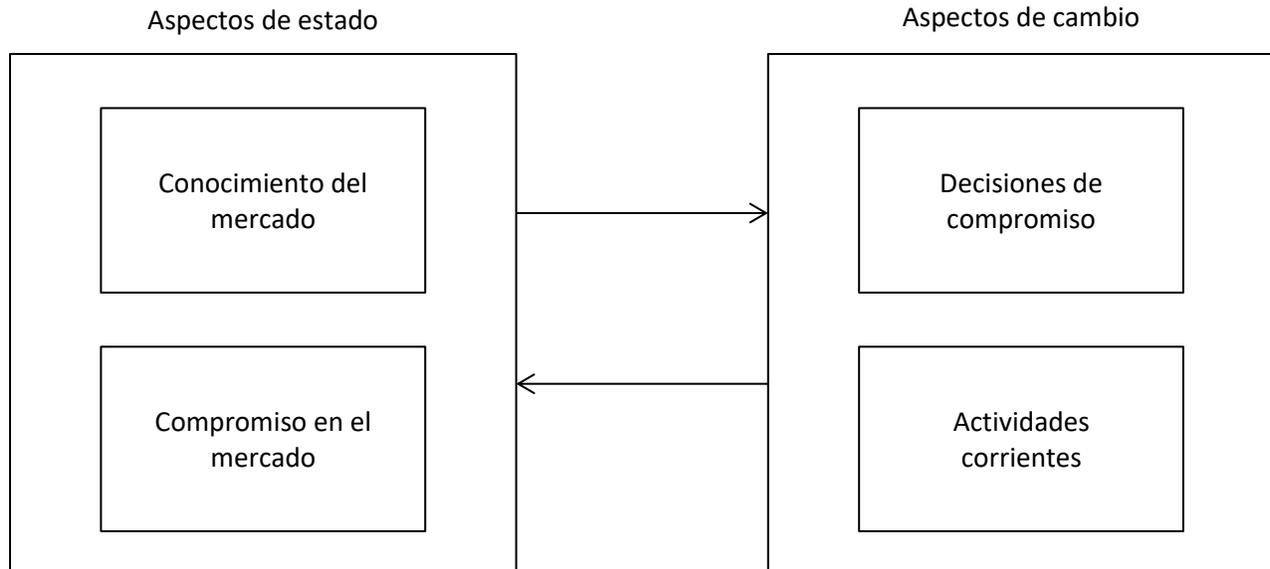
**Ilustración 1-18. La cadena de establecimiento**

Fuente: El autor a partir de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)

Al considerar la extensión de las actividades de los nuevos mercados, se debe tener en cuenta el concepto de la “distancia psíquica” que se define como los factores que prevengan o perturben los flujos de información entre la empresa y el mercado, y según la cual, la salida al exterior tendería a producirse por el mercado-país psicológicamente más próximo al de origen, dado que éste representaría un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde este punto, se comenzarán a extender gradualmente sus actividades hacia otros mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico. Y con el pasar del tiempo, el proceso llevaría a mercados cuya distancia psíquica con el país de origen fuera cada vez mayor (J. Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Rialp, 1999).

Posteriormente, Johanson y Vahlne (1977, 1990) replantean la visión dinámica del proceso de internacionalización de las empresas en términos de una interacción entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un

compromiso creciente de recursos hacia estos mercados, por el otro. Realizan la distinción entre los “aspectos de estado” y los “aspectos de cambio” de las variables de internacionalización, buscando explicar que el estado actual de la internacionalización es un factor explicativo del curso a seguir posteriormente (J. Johanson & Vahlne, 1977; Rialp, 1999).



### **Ilustración 1-19. El mecanismo básico de la internacionalización**

Fuente: Johanson & Vahlne (1977, p. 26)

Con respecto al planteamiento general del modelo, los autores contemplan tres situaciones que son excepción del fenómeno. La primera situación, es cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos donde las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más significativos en sus procesos de internacionalización. La segunda situación, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos distintos a la propia experiencia. Y, la tercera situación, cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, ya que la experiencia obtenida en dichos mercados le servirá a la misma para replicar esta experiencia en un nuevo mercado de características similares (Cardozo et al., 2007; Galván Sánchez, 2003). A su vez, los diversos escritos de la línea manifiestan como principales obstáculos de la internacionalización la escasez de

conocimientos, o de recursos, junto con la incertidumbre que ello puede ocasionar a la empresa. Esto se vería reducido a través de un proceso de decisión y aprendizaje creciente relacionado con los mercados y las operaciones exteriores (Rialp & Rialp, 2001).

### **1.3.2.2. El modelo de innovación**

Los autores de este modelo consideran que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial, que es básica para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Lee & Brasch, 1978; Reid, 1981).

Este modelo tiene sus orígenes en Estados Unidos, y centra su estudio en la actividad exportadora de las pequeñas y medianas empresas para llevar a cabo su internacionalización (Galván Sánchez, 2003).

Como lo exponen Cardozo et al. (2007), este modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación se basa en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de la realización de innovaciones en un sentido amplio, buscando decisiones de internacionalización e innovación creativas y deliberadas, siendo desarrolladas en los límites impuestos por el mercado y por las capacidades propias e internas de la empresa, atendiendo un grado de incertidumbre en el que los directivos tienen un papel fundamental para promocionar el proceso.

Para el modelo, las decisiones al ser tomadas en el pasado condicionan el futuro, por lo que el proceso acumulativo de las decisiones es fundamental en los procesos de internacionalización e innovación.

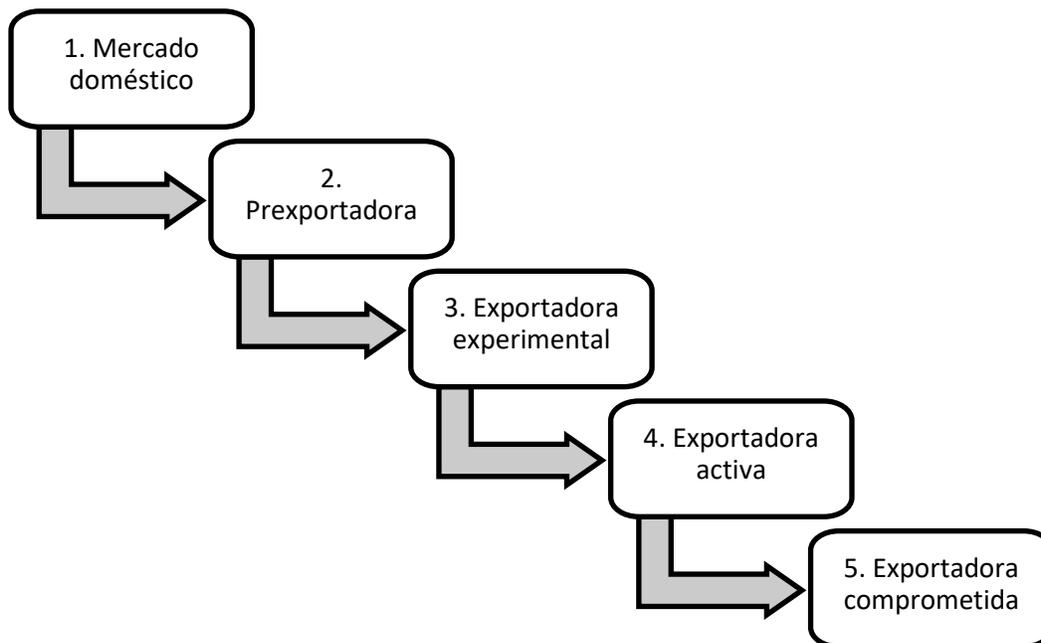
Como lo exponen Bilkey & Tesar (1977) el modelo sigue las siguientes etapas para el desarrollo de la actividad internacional de la empresa:

1. Etapa uno. La gerencia no está interesada en exportar; ni siquiera llenaría una orden de exportación no solicitado.
2. Etapa dos. La gerencia llenaría una orden de exportación no solicitado, pero no hace ningún esfuerzo para explorar la viabilidad de exportar

3. Etapa tres (que se puede omitir si se reciben pedidos de exportación no solicitados). La gerencia explora activamente la viabilidad de exportar.
4. Etapa cuatro. La firma exporta de manera experimental a algunos países psicológicamente cercanos
5. Etapa cinco. La firma es un exportador experimentado de ese país y ajusta las exportaciones de manera óptima a las tasas de cambio fluctuantes, tarifas, etc.
6. Etapa Seis. La gerencia explora la viabilidad de exportar a países adicionales que, psicológicamente, están más alejados.

Autores como Cardozo et al. (2007), denominan a estas etapas de la siguiente manera:

1. Mercado doméstico
2. Preexportadora
3. Exportadora experimental
4. Exportadora activa
5. Exportadora comprometida



**Ilustración 1-20. Etapas para el desarrollo de la actividad internacional de la empresa**

Fuente: el autor a partir de Bilkey & Tesar (1977) y Cardozo et al. (2007)

### 1.3.2.3. El modelo del ciclo de vida del producto

Vernon (1966), combinó las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, eliminando la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, pero introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales (Cardozo et al., 2007; Galván Sánchez, 2003). Por lo anterior, se considera que el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, que es soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992).

Vernon (1966) argumentó que las ventajas competitivas de las empresas estadounidenses están determinadas por los factores y la estructura de los mercados, siendo posible, que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea deteriorada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los mismos productos (Galván Sánchez, 2003).

Por lo anterior, la unidad de análisis fundamental ahora es la empresa, y la decisión fundamental radica en dónde ésta debe localizar su producción. En el momento en el que desarrolló el modelo, en los países donde existían altos ingresos per cápita y altos costes salariales surgía un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitían un ahorro en costos o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como por ejemplo lo que ocurría en Estados Unidos. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y, tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas (Pla Barber & León Darder, 2004b).

Vernon (1966) utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor agregado (que en general se basan en los activos de la empresa), se realizan en el país de origen de la misma. En dicha etapa, el producto se ofrece sólo en el mercado nacional. Luego, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966). Esos primeros

países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en términos de demanda. Posteriormente, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar relacionadas con la uniformidad del producto, a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costos de producción o la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costos de producción será prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado (Cardozo et al., 2007; Galván Sánchez, 2003).

Así, cuando la demanda empieza a ser inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para que los costos y los mercados extranjeros comienzan a crecer; por lo que aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor agregado en un país extranjero, en lugar del país de origen. Como lo afirma Vernon (1966), este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en esos mercados rápidamente. Luego, si las condiciones en el país anfitrión lo permiten, la producción que realice la filial, puede llegar a sustituir las exportaciones desde la casa matriz, o incluso exportar a ella.

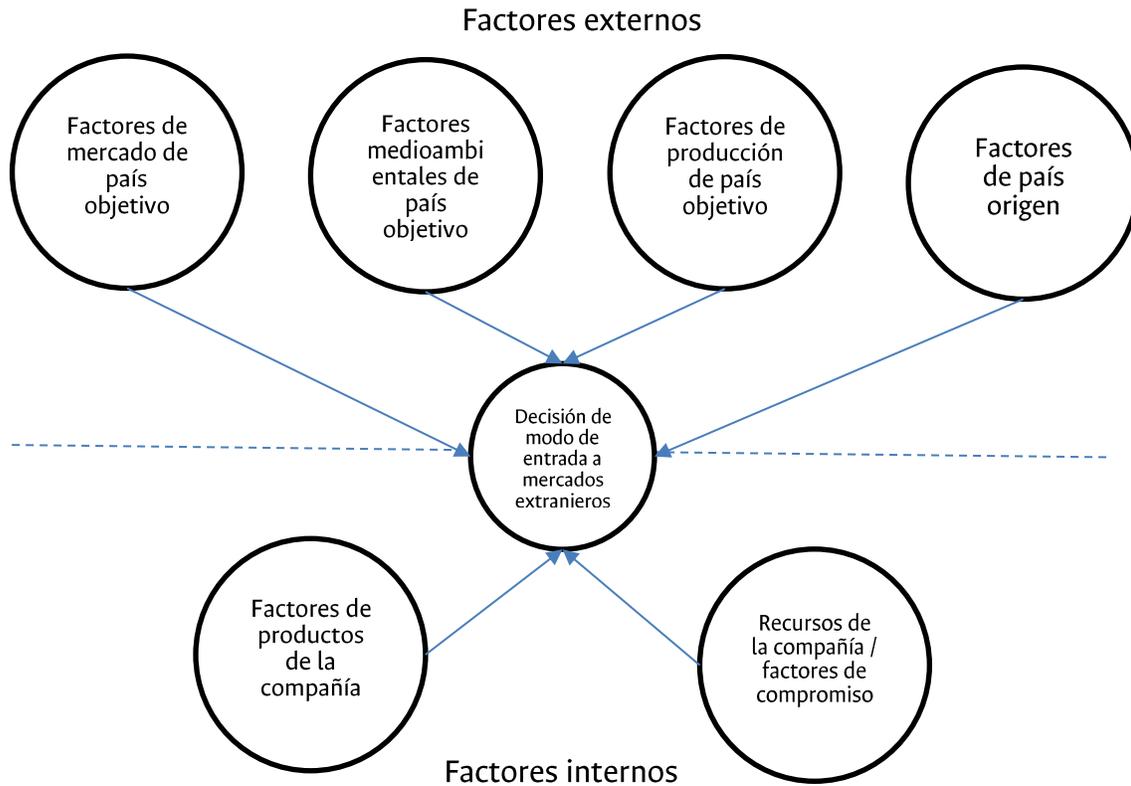
**Tabla 1-16. Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon**

<b><i>Etapas del ciclo de vida</i></b>	<b><i>Etapa de la internacionalización</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>
1. <i>Introducción</i>	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. <i>Crecimiento</i>	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.
3. <i>Madurez</i>	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.
4. <i>Declive</i>	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Galván Sánchez (2003, p. 117)

### 1.3.2.4. El modelo de planeación sistemática

Los autores de la corriente de este modelo ven el proceso de internacionalización como una serie de pasos, fundamentados en la racionalidad perfecta de los empresarios.



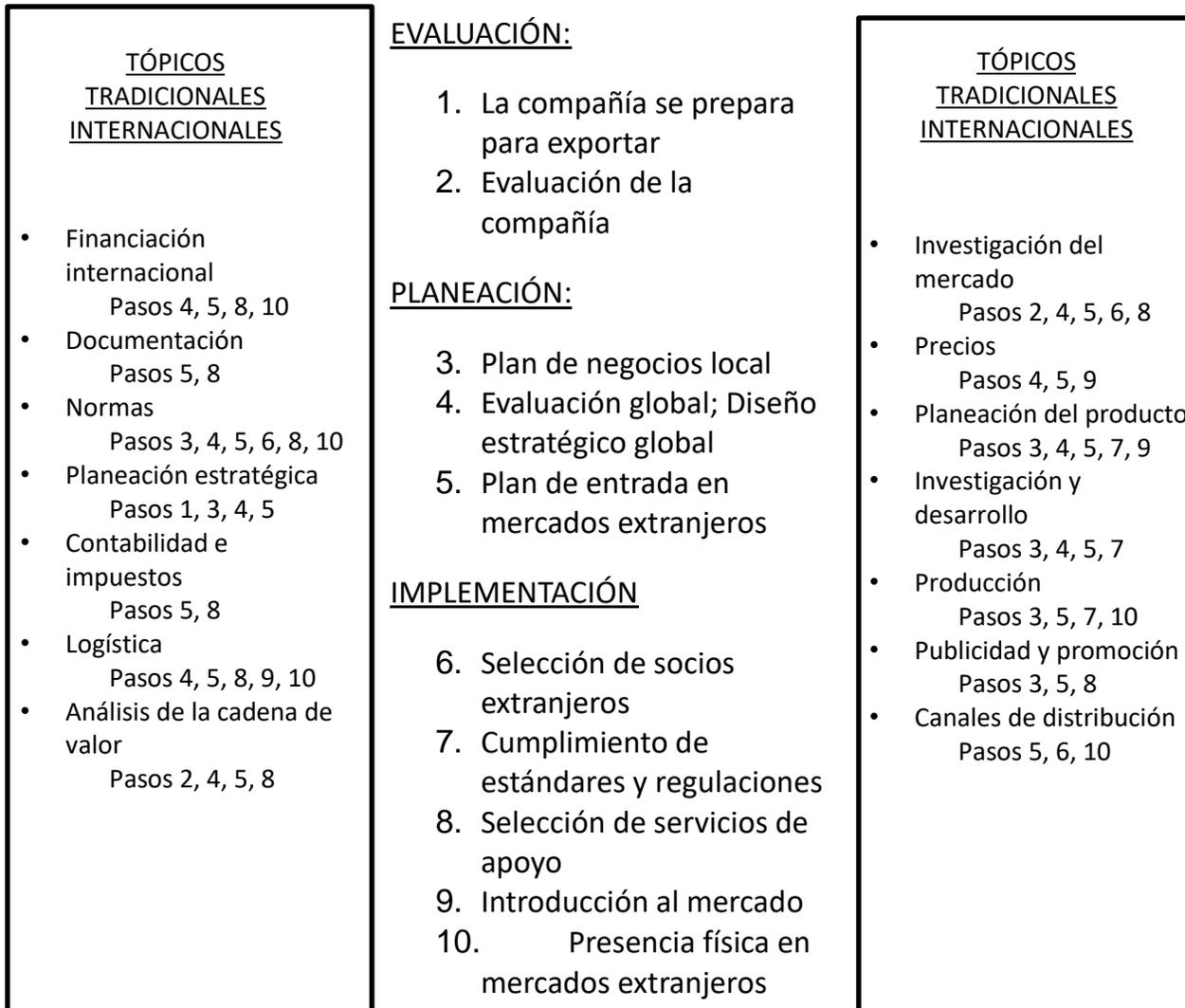
**Ilustración 1-21. Factores en la decisión del modo de entrada**

Fuente: Root (1994, p. 9)

Algunos investigadores como Miller (1993), Root (1994), Johansson & Yip (1994) y Yip, Biscarri, & Monti (1999) afirman que la planificación sistemática de la internacionalización, basada en una minuciosa investigación de mercado, mejoraría el desempeño internacional de una empresa.

Miller (1993) propuso un proceso de internacionalización de diez pasos que involucra la evaluación y selección de varios planes de operación en el extranjero. Root (1994) especificó un proceso de internacionalización compuesto por la evaluación de las oportunidades de mercado, el establecimiento de objetivos, la selección de modos de entrada, la formulación de planes de marketing y la ejecución, que parece estar respaldada

por algunos estudios de casos y evidencia anecdótica. Más recientemente, Yip et al. (1999) propusieron el "Modelo de estación de camino" de internacionalización de PYME. Sugirieron seis pasos en la secuencia de motivación y planificación estratégica, investigación de mercado, selección de mercado, selección del modo de entrada, planificación de problemas y compromiso posterior a la entrada.



### **Ilustración 1-22. Mapa del camino de 10 pasos al éxito en mercados extranjeros**

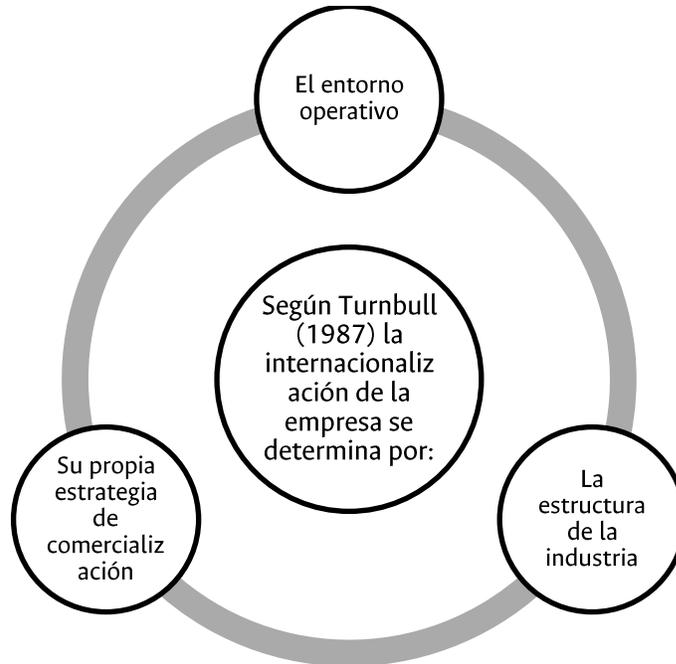
Fuente: el autor a partir de Miller (1993, p. 91)

En general, los modelos de planificación sistemática parecen ser extremadamente racionales (Li et al., 2004a). En primer lugar, la suposición central de estos modelos es la viabilidad de una recopilación y análisis exhaustivos y eficientes de la información del

mercado. Sin embargo, teniendo en cuenta la tendencia reciente de aceleración e internacionalización temprana de las PYMES ante la posibilidad de aprovechar las oportunidades de mercado y evadir los entornos comerciales turbulentos, el valor de la planificación prolongada es cada vez más cuestionable. En segundo lugar, desde la perspectiva del comportamiento de la toma de decisiones corporativas, muchas decisiones pueden tomarse de forma simultánea en lugar de secuencial. Por lo tanto, algunas de las etapas secuenciales propuestas pueden no ser distinguibles en ciertos contextos. En tercer lugar, el proceso de internacionalización de una empresa puede verse significativamente afectado por sus motivaciones y competencias iniciales (Li et al., 2004a).

### **1.3.2.5. El modelo de la perspectiva de la contingencia**

La perspectiva de contingencia sugiere que el proceso de internacionalización de una empresa depende de factores contextuales (Jones, 1999; Roberts, 1999; L. S. Welch & Luostarinen, 1993). Turnbull (1987) afirmó que la internacionalización de una empresa está determinada en gran medida por el entorno operativo, la estructura de la industria y su propia estrategia de comercialización. Coviello & Munro (1997) intentaron integrar los modelos incrementales de internacionalización con la perspectiva de la red. Descubrieron que los procesos de internacionalización de las pequeñas empresas de software se ven afectados por relaciones entre empresas formales e informales, y se asemejan a una versión acelerada de los modelos de etapas incrementales y secuenciales en el mejor de los casos. Boter & Holmquist (1996) sugirieron que si bien las pequeñas empresas en los sectores económicos tradicionales aún pueden atravesar procesos de internacionalización largos y organizados, aquellos en los sectores caracterizados por demandas de alta tecnología tienden a adoptar procesos rápidos de internacionalización en donde el desarrollo de varias funciones no sigue un orden predecible (Li et al., 2004a).



### **Ilustración 1-23. Determinantes de la internacionalización de la empresa**

Fuente: Turnbull (1987)

La aceleración del proceso de internacionalización es aún más significativa en las llamadas firmas "Born Global" (Knight & Cavusgil, 2004). A partir de una revisión bibliográfica anterior sobre procesos de internacionalización, se pudo identificar un patrón evolutivo de investigación relevante desde los años setenta. En la década de 1970 y principios de 1980, la perspectiva del aprendizaje experiencial se desarrolló para reflejar las dificultades para obtener información relevante sobre los mercados extranjeros como resultado de la fragmentación de los mercados internacionales, las tecnologías de la información rudimentarias y la falta de experiencia extranjera. A fines de los años ochenta y principios de los noventa, con el rápido avance de las tecnologías de la información y la integración gradual de los mercados internacionales, el conocimiento del mercado extranjero se volvió fácilmente disponible y transferible. Por lo tanto, la perspectiva de planificación sistemática fue ampliamente respaldada por académicos y gerentes. A mediados y finales de la década de 1990, la volatilidad del mercado sin precedentes y la turbulencia ambiental en la arena global, junto con el ciclo de vida del producto cada vez más corto y la liberalización de las economías nacionales ha llevado a los estudiosos a adoptar la perspectiva de contingencia para explicar la gran variedad de procesos de internacionalización ad-hoc, especialmente de las PYMES (Li et al., 2004a).

### **1.3.2.6. Consideraciones sobre el enfoque de proceso o gradualista**

La mayor parte de críticas que se encuentran en la literatura hacia este enfoque (y principalmente hacia el modelo Uppsala dónde Andersen (1993) es uno de sus principales críticos) radican en que si bien fue útil hacia la década de los años setenta, en la actualidad no lo es tanto, en función a la competencia, las empresas, los consumidores y, por ende, el mercado ha cambiado considerablemente.

En su conjunto, el enfoque gradualista no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente, fruto de un análisis económico-racional previo; sino, más bien, como un patrón de desarrollo lento y evolutivo en el tiempo donde adquiere una especial trascendencia la naturaleza ascendente del aprendizaje a través del transcurso —aparentemente determinado— por una secuencia de etapas sucesivas (Rialp, 1999).

Algunos autores han determinado que la tesis de que el proceso de internacionalización se desarrolle de manera secuencial falla al intentar explicar la naturaleza y las características del compromiso internacional de las empresas (Gripsrud, 1990; Millington & Bayliss, 1990; Sharma & Johanson, 1987; Turnbull, 1987).

La perspectiva postula la senda seguida por la empresa a lo largo de su trayectoria exportadora, pero no demuestra cuáles son las causas de dicha progresión entre las diferentes etapas (Andersen, 1993; Rialp, 1999). Y su consideración dinámica no refleja la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual (licencias o franquicias) u otros mecanismos para la proyección internacional de la empresa como, por ejemplo, las joint-ventures internacionales (Galván Sánchez, 2003).

Millington & Bayliss (1990) determinaron que el desarrollo por etapas no es una regla general y el proceso incremental es una excepción, ya que la experiencia en el mercado sobre todo en las primeras fases es lo principal para su desarrollo, al generar diferentes ajustes. Sin embargo, a medida que la experiencia internacional aumenta, entonces se implementan los sistemas de planificación para formalizar los procesos de análisis estratégico y de búsqueda de información. El compromiso internacional seguirá creciendo

hasta el punto en que la experiencia se traslade hacia otros mercados y entre diferentes grupos de productos, lo que permitirá a la empresa saltarse el proceso secuencial dentro de dichos mercados, ya que no todas las empresas siguen los mismos pasos y en ocasiones se saltan algunos (Galván Sánchez, 2003; Millington & Bayliss, 1990).

Otra de las críticas fuertes se dirigen a la noción de distancia psicológica atendiendo que el mundo es cada vez más homogéneo (Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Melin, 1992).

Por otro lado, la utilización de los instrumentos de cooperación, la creación de redes de empresas y la proliferación de empresas conjuntas, entre otros, hacen que no sea tan necesaria la experiencia propia como factor para progresar en el proceso de internacionalización (Galván Sánchez, 2003), sino que dicho proceso dependerá de las empresas con las que se tenga relación (Madsen & Servais, 1997).

**Tabla 1-17. Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon**

	Modelo Uppsala	Modelo de innovación	Modelo del ciclo de vida del producto	El modelo de planeación sistemática	El modelo de la perspectiva de la contingencia
<b>Proceso de internacionalización</b>	El ciclo de cuatro componentes de autoreforzamiento: conocimiento del mercado, decisiones de compromiso, actividades actuales y compromiso del mercado.  -Aprendizaje incremental y compromiso de mercado	- Una secuencia de etapas de adopción de nuevas tecnologías  - Decisión de internacionalización considerada como una innovación para una empresa.	El proceso de internacionalización es un proceso de etapas semejante al ciclo de vida del producto	El proceso de internacionalización es un proceso sistemático paso a paso planeado	Proceso de internacionalización acelerado que no tiene un orden predecible  El proceso de internacionalización depende de varios factores internos y externos
<b>Época de la aparición</b>	Inicios y mitad de los 70's	Finales de los 70 y principios de los 80	Finales de los 60	Finales de los 80 y comienzos de los 90	Mediados y finales de los 90
<b>Fundamentación teórica</b>	Teoría del comportamiento de la empresa: racionalidad limitada e incertidumbre;  - La internacionalización se materializa en un proceso de aprendizaje organizacional y adaptación		Teoría del comercio internacional y teoría de la inversión internacional  La innovación de producto, economías de escala y la incertidumbre	Teoría económica clásica de racionalidad perfecta  Se asume disponibilidad de información perfecta y la firma puede evaluar todas las oportunidades en búsqueda de maximizar la utilidad	Teoría de la contingencia  Combinación de racionalidad económica y comportamiento gerencial

	Modelo Uppsala	Modelo de innovación	Modelo del ciclo de vida del producto	El modelo de planeación sistemática	El modelo de la perspectiva de la contingencia
<b>Estudios representativos</b>	<p>Johanson &amp; Wiedersheim-Paul (1975), Johanson &amp; Vahlne (1977).</p> <p>Muestra: observación de compañías suecas en pocas industrias (acero, papel, farmacia, e ingeniería)</p> <p>Lam &amp; White (1999): Modelo de selección 83nvarias83</p> <p>Muestra: Una empresa taiwanesa diversificada</p>	<p>Bilkey &amp; Tesar (1977), Czinkota (1982), Cavusgil (1980), Cavusgil (1984), Cavusgil &amp; Zou (1994), Reid (1981).</p> <p>Muestra; Diversidad de muestras incluyendo empresas pequeñas y medianas en industrias manufactureras</p>	<p>Vernon (1966)</p> <p>Muestra: Diversidad de muestras de empresas industriales estadounidenses</p>	<p>Miller (1993), Root (1994), Johansson &amp; Yip (1994), Yip et al. (1999).</p> <p>Muestra: diversidad de muestras incluyendo empresas medianas en varias industrias</p>	<p>Boter &amp; Holmquist (1996), Coviello &amp; Munro (1997), Welch &amp; Welch (1996), Jones (1999).</p> <p>Muestra: empresas pequeñas y medianas europeas 83nvarias industrias.</p>
<b>Generalización</b>	<p>- Empresas de cualquier tamaño</p> <p>- Etapa inicial de internacionalización</p> <p>-Algunas investigaciones han señalado que el modelo de Uppsala puede no ser aplicable al emprendimiento internacional.</p>	<p>- Empresas grandes y pequeñas.</p> <p>- Eriksson, Johanson, Majkgard, &amp; Sharma (1997) señalaron que los modelos en esta categoría pueden ser más adecuados para las PYMES.</p>	<p>- Empresas de cualquier tamaño, pero menos viables para las PYME.</p>	<p>- Empresas de cualquier tamaño, pero menos viables para las PYME.</p> <p>- Menos aplicable al entorno turbulento y volátil</p>	<p>Empresas pequeñas y medianas</p>
<b>Implicaciones gerenciales</b>	<p>El aprendizaje experiencial y la adaptación son particularmente importantes en un contexto internacional</p> <p>mercado de alta incertidumbre.</p> <p>- Las PYME pueden seguir a los líderes o socios para reducir el costo de "confusión".</p>	<p>- La adopción de innovación es esencial para la internacionalización de las empresas impulsadas por la exportación.</p> <p>- Los exportadores deben hacer diferentes adaptaciones en diferentes etapas de la expansión internacional.</p>	<p>Fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costos o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas</p>	<p>Planeación estratégica sistemática puede ser viable para firmas bien establecidas.</p> <p>- Aplicabilidad limitada a las PYME.</p>	<p>- Factores contextuales (por ejemplo, recursos iniciales, condiciones de trabajo en red con los interesados,</p> <p>estrategias de mercadeo, características de la industria) afectan el proceso de internacionalización de una empresa.</p> <p>Las empresas ignoran estos factores bajo su propio riesgo.</p> <p>- Para las PYME, la perspectiva de contingencia es apropiada debido a sus limitaciones de recursos y una gran variedad de motivaciones.</p>

Fuente: el autor a partir de Li, Li, & Dalgic (2004b) y demás autores citados

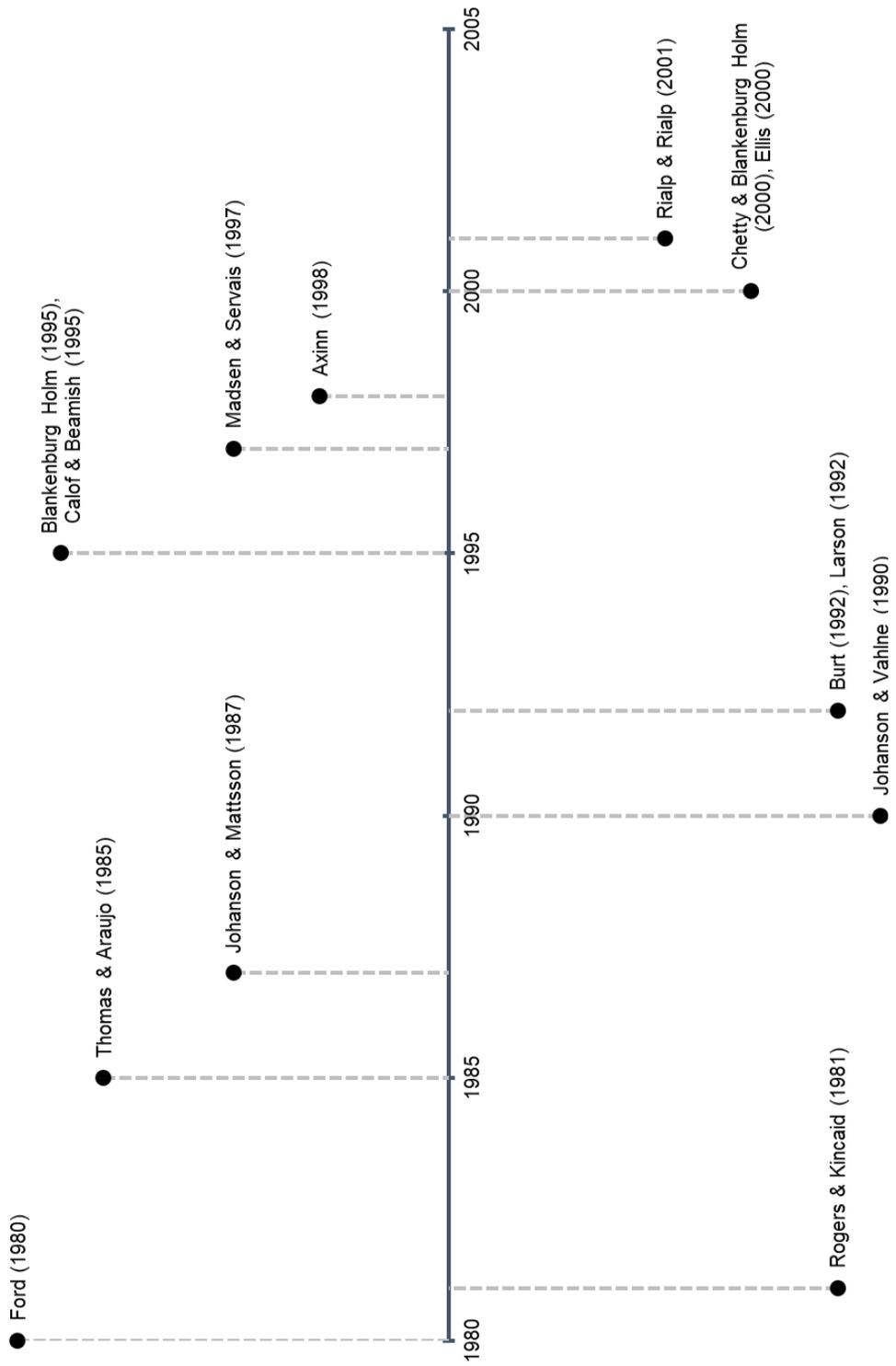
### **1.3.3. La internacionalización desde la perspectiva de redes**

Esta perspectiva contempla la salida de empresas locales a los mercados internacionales gracias a las interacciones interorganizativas entre la empresa y los miembros de la red que compone (Ford, 1980; J. Johanson & Mattsson, 1987).

Los principales escritos que soportan esta perspectiva se encuentran ubicados en el periodo comprendido entre la década de los años 80's y la primera década de los años 2000.

Al estudiar la internacionalización de una empresa, se debe comprender el contexto en el que opera, como las condiciones ambientales y las relaciones de la empresa con otras entidades (Madsen & Servais, 1997). Más concretamente, ¿cómo las empresas, especialmente las más pequeñas, hacen uso de redes comerciales y colaboraciones cuando se internacionalizan? (Rialp & Rialp, 2001).

La perspectiva de redes, centra su investigación en sistemas no jerárquicos en los que las empresas invierten para fortalecer y controlar su posición en redes internacionales. Este enfoque, se basa en las teorías del intercambio social y la dependencia de los recursos, y se centra en el comportamiento firme en el contexto de una red de relaciones interorganizacionales e interpersonales. Por otra parte, los investigadores de redes han transpuesto la perspectiva de intercambio social de las redes sociales a las redes de negocios. Existe *"un conjunto de dos o más relaciones comerciales conectadas, en el que cada relación de intercambio se produce entre empresas comerciales que se conceptualizan como actores colectivos"* (Chetty & Blankenburg Holm, 2000, p. 79). Por lo tanto, los negocios se llevan a cabo en un entorno de red, donde los diferentes actores empresariales están vinculados entre sí a través de relaciones directas e indirectas.



**Ilustración 1-24. Principales autores y escritos de la perspectiva de redes**

Fuente: El autor

El enfoque de redes de Johanson & Mattson (1987, 2015) utiliza la teoría del intercambio social para ilustrar y también explicar cómo las empresas desarrollan redes orgánicamente para internacionalizarse. Concretamente, estos autores consideran las redes comerciales como las relaciones que una empresa tiene con sus clientes, distribuidores, proveedores, competidores y el gobierno, es decir, los actores de una red comercial.

Argumentan que a medida que la empresa se internacionaliza, aumenta el número y la fuerza de las relaciones entre las diferentes partes de la red comercial. Al internacionalizarse, la empresa crea, desarrolla y mantiene relaciones comerciales con contrapartes en otros países. Esto ocurre de diferentes maneras: primero, al establecer relaciones con contrapartes en países que son nuevos para la empresa (extensión internacional). Segundo, aumentando el compromiso en redes extranjeras ya establecidas (penetración). Tercero, integrando sus posiciones en redes en varios países (integración internacional). Sin embargo, la internacionalización en todos estos casos implica "*una explotación de la ventaja que constituye esta red*" (J. Johanson & Vahlne, 1990, p. 20).

La perspectiva de redes proporciona información valiosa sobre la dinámica de la internacionalización en el sentido de que un enfoque basado en la red está vinculado a la toma de decisiones estratégicas. Más específicamente, el desarrollo y la gestión de las relaciones comerciales y sociales pueden ayudar a reducir la dependencia de las pequeñas empresas hacia sus propios recursos internos y, en consecuencia, aumentar su propensión a la internacionalización (Rialp & Rialp, 2001).

Es por eso por lo que, a través de estas relaciones de red, las PYMES pueden superar las limitaciones relacionadas con el tamaño, que a menudo se identifican como limitantes de su crecimiento. En este sentido, la "pequeñez" (medida en términos de disponibilidad de recursos físicos) podría ser irrelevante al examinar la internacionalización. Además, los procesos gerenciales generalmente considerados menos rígidos y más fluidos en la empresa más pequeña, en comparación con los más grandes, pueden ser impulsados muy a menudo por la fuerte influencia del propietario / gerente de la PYME y su red de contactos personales (Rialp & Rialp, 2001).

Las actividades en la red le permiten a la empresa formar relaciones, lo que le ayuda a obtener acceso a recursos y mercados. Una suposición en este modelo es que una

empresa requiere recursos controlados por otras empresas, que se pueden obtener a través de sus posiciones de red. Johanson & Mattsson (1987) también usan el término “*net*” para especificar ciertas secciones de una red. Por ejemplo, la red nacional se refiere a redes en otros países, y la red de producción se refiere a las relaciones de una empresa que giran en torno a actividades en un área de producto específico. Además, y precisamente según el grado de internacionalización del mercado (red de producción) y el grado de internacionalización de la empresa, estos autores teóricamente identifican cuatro categorías de empresas internacionales (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; J. Johanson & Mattsson, 2015).

**Tabla 1-18. Internacionalización y el modelo de redes**

		<i>Grado de internacionalización del mercado (Red)</i>	
		Bajo	Alto
<i>Grado de internacionalización de la firma</i>	Bajo	Entradas tempranas	Entradas tardías
	Alto	El solitario internacional	El internacional junto a otros

Fuente: Johanson & Mattson (1987, p. 120)

Basándose en las cuatro categorías anteriormente expuestas, Chetty & Blankenburg Holm (2000) ilustran la dinámica de cómo las empresas interactúan con sus socios de red para extender, penetrar e integrar sus mercados internacionales. En su opinión, las redes pueden ayudar a las empresas a exponerse a nuevas oportunidades, obtener conocimiento, aprender de las experiencias y beneficiarse del efecto sinérgico de los recursos mancomunados. Sin embargo, también identifican a partir de sus hallazgos varias debilidades de este modelo, la más relevante es que los casos analizados ilustraron que hay otras dimensiones en la red, como clientes y gobiernos, que impulsan a las empresas a internacionalizarse en lugar de solo la red de producción que Johansson & Mattson (1987) enfatizaron en su modelo. Estos defectos deben eliminarse para avanzar en la red según la literatura relacionada (Rialp & Rialp, 2001).

Como lo mencionan Cardozo et al. (2007) el fenómeno mediante el enfoque de redes, puede evolucionar de diferentes formas: como son 1. Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional); 2.

Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración); 3. Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

Si se tiene en cuenta que la entrada en mercados exteriores es un intercambio entre individuos que poseen recursos complementarios e información y que el intercambio económico está precedido por la transmisión de información, contemplando la oportunidad empresarial (Thomas & Araujo, 1985), entonces es de esperar que los inconvenientes del comienzo de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información entre redes interpersonales (Rogers & Kincaid, 1981). La información se distribuye en la sociedad a través de la interacción social. Considerando que las personas vinculadas al mismo grupo social tienden a conocer lo mismo que los otros miembros del grupo, la divulgación de la información sobre nuevas ideas y oportunidades se hace a través de las relaciones puente que vinculan a personas de diferentes grupos sociales (Ellis, 2000; Granovetter, 1973; Rogers & Kincaid, 1981). Es por eso que los teóricos de redes sociales reconocen que las estructuras sociales afectan a la competencia creando oportunidades empresariales para algunas personas, pero no para todas (Galván Sánchez, 2003).

Como lo expone Galván Sánchez (2003), existen beneficios de información disponible para aquellos miembros que mantienen vínculos exclusivos con grupos alejados. Dicho tema fue denominado por Burt (1992) como agujero o brecha estructural entre individuos que poseen información o recursos complementarios, la cual podrá eliminarse a través de las relaciones establecidas (bridgehead) con empresas que poseen información o ventajas complementarias a las propias. Las relaciones sociales que tenga el tomador de decisiones con otros individuos de la red, influyen en el mismo en el momento de buscar información sobre los mercados específicos que se quiera actuar (Ellis, 2000).

Por otro lado, si el empresario o dirigente, tiene experiencia laboral en el extranjero o realizó algún tipo de emigración, buscará a través de sus contactos ayudar en el proceso de exportar (Axinn, 1998), buscar socios potenciales, etc., gracias a unas bases de confianza previamente establecidas (Larson, 1992).

La empresa que está en un proceso de internacionalización, puede enfrentarse a una situación en la cual se encuentra en un alto grado de internacionalización frente a los

miembros de su red, lo que en la literatura se conoce como empresa “solitaria”, puesto que ha conseguido un alto nivel de conocimientos sobre otros entornos, por lo que el riesgo de entrar a nuevos mercados es menor, y la entrada en mercados similares no es tan necesaria. A su vez, dicho mayor nivel de experiencia y de recursos, le permite a la empresa actuar como promotora de la internacionalización de los otros miembros de la red (Galván Sánchez, 2003).

El caso contrario, en el que la red está altamente internacionalizada frente a una empresa miembro en particular, la empresa se considera una empresa “rezagada”, y gracias a las relaciones de su red, puede expandirse más rápidamente, sin tener que recurrir necesariamente a los mercados más cercanos.

Finalmente, cuando tanto la empresa como su red, están altamente internacionalizados, la posición de una empresa está determinada fuertemente por los otros miembros de la red, situación que genera el predominio del uso de empresas filiales de producción y ventas, y a su vez, genera la necesidad de una alta coordinación de las actividades de los componentes de la red, al comenzar a considerar al mercado como único para todos los eslabones, incluso generando transferencia de recursos dentro de la red. Adicionalmente, la externalización de las relaciones es de suma importancia en dicha instancia. Por último, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, las desarrolladas entre las empresas de la red se encuentran totalmente consolidadas, ya que en dicho punto la empresa se considera internacional junto con las otras empresas (J. Johanson & Mattsson, 1987, 2015).

### **1.3.3.1. Consideraciones sobre la perspectiva de redes**

Las diferencias de tamaño entre las empresas miembro de la red, puede generar que no siempre se transmitan efectivamente las oportunidades de mercados exteriores, que como menciona Ellis (2000) se transmiten entre los miembros de la red, si la red está limitada a pequeñas empresas que se mueven solamente en entornos locales. Como lo asegura Andersen (1997) para ese tipo de empresas, la internacionalización se convierte en un problema, y entran en vigor el término de distancia psicológica. Otro grupo de autores considera que la entrada en mercados exteriores a través de la perspectiva de redes, se

ajusta a las empresas grandes o sus subsidiarias, quienes realmente son quienes se benefician de las redes fuertemente internacionalizadas (Blankenburg Holm, 1995).

Chetty & Blankenburg Holm (2000) muestran cómo limitaciones del modelo, por ejemplo el que los clientes y los gobiernos en algunas empresas tienen mayor importancia que la red de producción, ejemplo de esto es lo expuesto por Rialp & Rialp (2001) quienes afirman que algunas empresas pueden ser impulsadas a exportar, así no se encuentren en un sector altamente internacionalizado, gracias a estímulos del gobierno. Chetty & Blankenburg Holm (2000) también critican, el que el modelo propuesto por Johanson & Mattsson (1987) no tiene en cuenta la importancia de aquella persona que toma las decisiones y como la empresa puede aprovechar oportunidades de entrada e integración que pueden surgir de las redes. Esto último, afirma el planteamiento dado por Calof & Beamish (1995), quienes plantean la importancia de los directivos para que empresa realice la internacionalización.

Galván Sánchez (2003) critica como el modelo de Johanson & Mattsson (1987) no discute cómo las empresas superan los problemas experimentados en sus procesos de internacionalización a través de las relaciones de la red, ya que las relaciones establecidas en la red, son factores en el desarrollo de la internacionalización de las empresas, que pueden facilitarla o dificultarla. A su vez, no tienen en cuenta los factores externos dentro de dicho desarrollo (Chetty & Blankenburg Holm, 2000).

### **1.3.4. La internacionalización desde la perspectiva Nacidas Globales - Born Global**

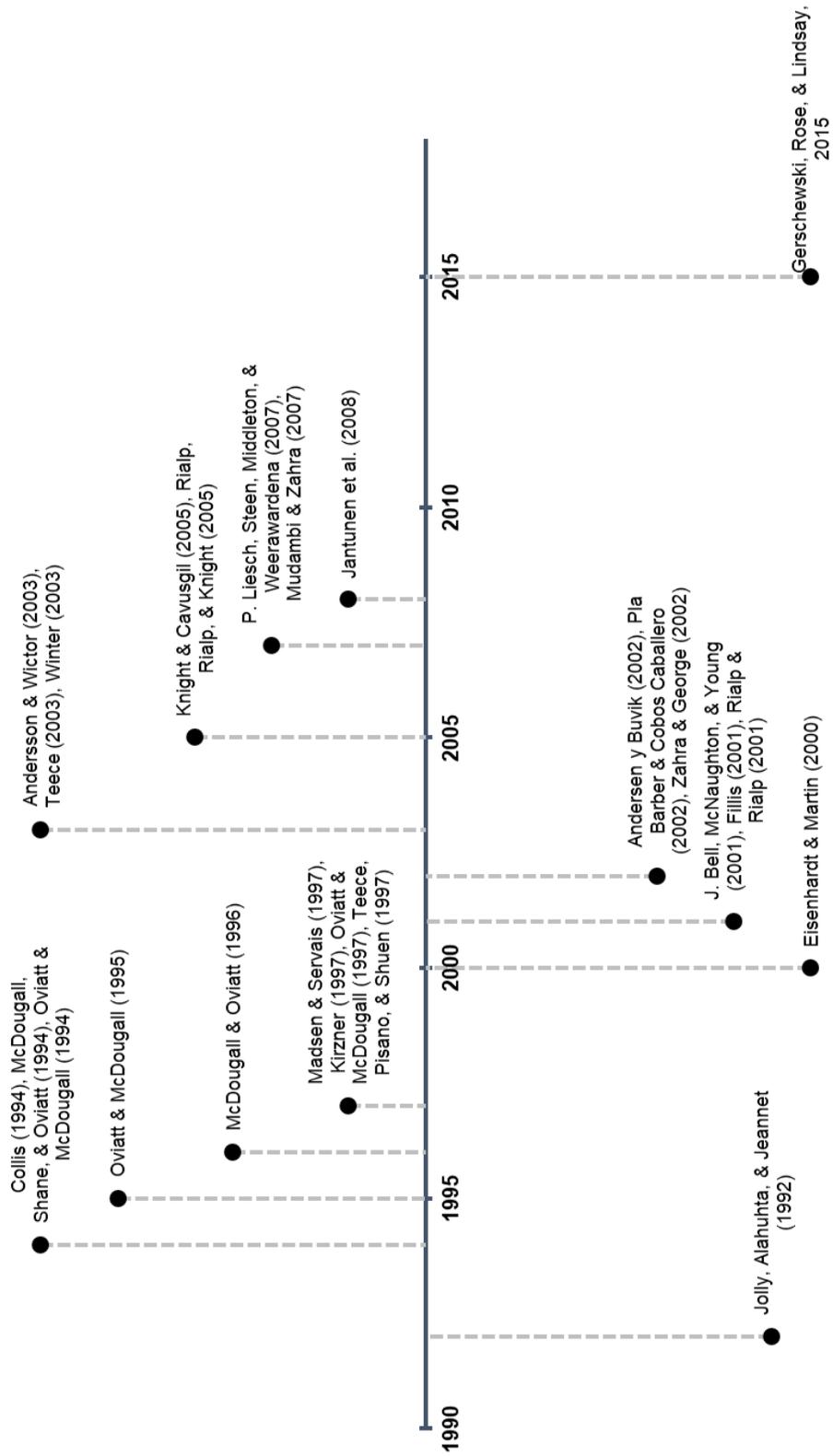
Las empresa Nacidas globales - Born global o de rápida internacionalización<sup>9</sup>, hace referencia a aquellas empresas que nacen para ser internacionales, o se internacionalizan en sus primeros años de existencia (Oviatt & McDougall, 1995).

---

<sup>9</sup> Diversas investigaciones han denominado a estas empresas con diversos nombres, Nacidos globales o Born Global (Madsen & Servais, 1997), Nuevas Aventuras Internacionales (International New Ventures - INV) (Jones, 1999; Oviatt & McDougall, 1994, 1997) y Start-ups globales

Como lo aseguran Cardozo et al. (2007) esta es una perspectiva emergente del proceso de internacionalización, dada la creciente literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que es de gran utilidad a la hora de entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI (Andersson & Wictor, 2003; J. Bell et al., 2001; Gerschewski et al., 2015; Knight & Cavusgil, 2005; Liesch et al., 2007; Madsen & Servais, 1997; Rialp et al., 2005).

Los principales escritos que apoyan esta perspectiva se encuentran ubicados en el periodo comprendido entre la década de los años 90's y la segunda década de los años 2000.

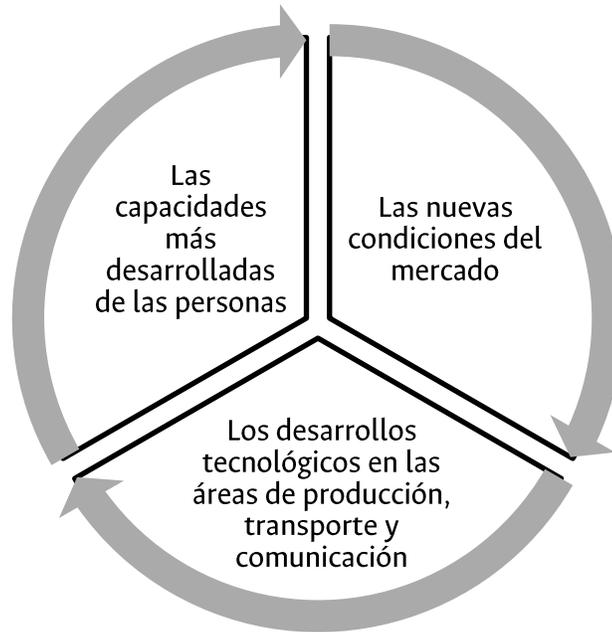


**Ilustración 1-25. Principales autores y escritos de la Perspectiva Born Global a la fecha**

Fuente: El autor

Madsen & Servais (1997) intentan explicar la aparición de este tipo de empresas, gracias a tres factores:

1. Las nuevas condiciones del mercado
2. Los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación
3. Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo al empresario que funda la empresa born global.



**Ilustración 1-26. Factores que determinan la aparición de las empresas Nacidas globales - Born Global**

Fuente: Madsen & Servais (1997)

A partir de lo anterior, se generan circunstancias que facilitan el que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación, gracias a la disminución de costos de comunicación y transporte, el acceso a las nuevas tecnologías de la información y una mayor integración de las distintas economías regionales, en donde las nuevas condiciones del mercado llevan a que las empresas se establezcan en diferentes mercados rápidamente (Madsen & Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Oviatt & McDougall, 1994, 1995, 1997; Pla Barber & Cobos Caballero, 2002).

Expandir las operaciones de la empresa en mercados globales puede considerarse un acto de aprovechar la oportunidad de emprendimiento. Para aprovechar oportunidades que surgen, las empresas necesitan capacidades dinámicas, estructuras, procesos y otros

elementos intangibles que los ayudan a hacer frente a los cambios de ambiente. Los Born Global, son internacionales desde el inicio, obteniendo una ventaja competitiva del uso de recursos y la venta de productos en varios países (Oviatt & McDougall, 1994).

Las pequeñas empresas tienden a seguir un camino incremental de la internacionalización, pero las Born Global son la excepción a dicha regla (L. S. Welch & Luostarinen, 1988). Además, diversos estudios indican que tienen pocas características en común, como productos únicos y servicios y una estrategia internacional proactiva, ellos son especializados y están orientados a nichos. Las Born Global prefieren usar estructuras híbridas para sus actividades internacionales para adquirir los recursos necesarios (Madsen & Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Oviatt & McDougall, 1994, 1997).

La aparición de estas empresas puede ser visto en parte como una respuesta al entorno cambiante (Jantunen et al., 2008). En el entorno empresarial dinámico actual, estas empresas basan sus operaciones en redes en lugar de estructuras organizativas jerárquicas, por lo tanto desafían los modelos comerciales tradicionales y estiran los límites de la empresa (Nummela, 2004).

La decisión de convertirse en una Born Global es claramente de tipo estratégica (McDougall & Oviatt, 1996). En términos estratégicos, tres tipos de empresas pueden ser diferenciadas en función de las elecciones que han realizado concerniente a la internacionalización: nacidos globales, nacidos de nuevos globales y empresas tradicionales. Las empresas tradicionales seguir el proceso de internacionalización incremental, los nacidos globales son internacionales desde el inicio, y los nacidos de nuevos globales son firmas bien establecidas que se centran en mercados nacionales en la puesta en marcha, pero que luego comienzan un rápido proceso de internacionalización (J. Bell et al., 2001). Pero a pesar del considerable interés en los Born Global y su desarrollo, las investigaciones relacionadas con la gestión de toma de decisiones en estas empresas ha sido limitada (Jantunen et al., 2008).

Una forma de abordar teóricamente esta perspectiva, es desde la visión de capacidades dinámicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Winter, 2003), según la cual la firma es esencialmente una entidad de procesamiento de conocimiento. Las capacidades implican procesos, estructuras y conocimiento organizacional de cómo llevar a cabo tareas.

Las capacidades dinámicas son de segundo orden, las “meta-capacidades” son las que se requieren para crear y coordinar capacidades de nivel básico (Collis, 1994; Teece et al., 1997; Winter, 2003). Las capacidades dinámicas de la empresa, consisten en procesos, estructuras y conocimiento de procedimientos, los cuales ayudan a construir, integrar y reconfigurar su base de activos en sus esfuerzos por lograr nuevas configuraciones de recursos rentables en un cambio de su ambiente de negocios. Su habilidad para reconocer prometedoras oportunidades y explotarla depende de las capacidades que se emplean en la adquisición de información y la creación y utilización de conocimiento. Por lo tanto, la captación del conocimiento y habilidades del aprendizaje organizacional son cruciales para las empresas que buscan mejorar rendimiento y para mantener la competitividad (Jantunen et al., 2008).

Como las capacidades dinámicas denotan la capacidad de la empresa para percibir y aprovechar las oportunidades (Teece et al., 1997), ellas representan la faceta empresarial de la gestión (Teece, 2003). Alertan las oportunidades de beneficios, proactividad, la capacidad de innovación y la asunción de riesgos son algunas de las características principales de empresas con comportamiento emprendedor (Kirzner, 1997). Y, la internacionalización puede ser considerada una actividad emprendedora (Jantunen et al., 2008).

Esta interpretación sugerida por Zahra & George (2002, p. 261) define los emprendimientos internacionales como “*el proceso de descubrir creativamente y explotar las oportunidades que se encuentran fuera del mercado nacional de la empresa en busca de una ventaja competitiva*”. Dichos autores, basan su definición en la literatura que enfatiza el reconocimiento de oportunidades, descubrimiento y explotación como características de prenecesidad.

Jolly, Alahuhta, & Jeannet (1992) resaltan la habilidad de las empresas por conseguir una estrategia global, saltándose las etapas intermedias que se encuentran usualmente en los procesos tradicionales de internacionalización, convirtiendo a la empresa en un competidor de talla global en un periodo de tiempo muy corto. Dicha habilidad empresarial consiste en saltarse las etapas intermedias (Fillis, 2001). A su vez, dicho grupo de investigadores, identificaron Estos autores identificaron un conjunto de competencias sobre emprendimiento necesarias para obtener ventajas competitivas, como lo son el poseer una

visión global, un enfoque de desarrollo de negocios, el reconocer oportunidades tecnológicas de la mano del decisor de la empresa (Galván Sánchez, 2003).

Los cambios en los procesos tecnológicos, se considera el segundo factor que la aparición de las nacidas globales -born global, que según Galván Sánchez (2003) implica que la especialización, la adaptación al cliente y la producción en nicho son alternativas viables en los mercados actuales, y en donde las barreras de los negocios en el exterior empiezan a desaparecer, ya que el transporte de personas y bienes es más económico, así como el fácil acceso y desarrollo de las comunicaciones, y la obtención de información es más rápida sin necesidad de desplazamientos, el acceso a nuevas culturas, y el mayor acceso a la educación llevan a que el talento humano sea un eje vital en los procesos de born global.

En resumen, la experiencia del fundador o directivo, su ambición y motivación personal, sus conexiones con otras empresas, la estructura directiva de la empresa, la historia del comité directivo y las redes que poseen, así como el entorno, la naturaleza del producto y las competencias de este, son factores para tener en cuenta en el momento de definir si aquello que oferta la empresa, será demandado internacionalmente. Los factores anteriores, se combinan con el desarrollo tecnológico, especialización y grado de internacionalización del mercado, para llevar a cabo un de manera eficiente el born global (Cardozo et al., 2007).

#### **1.3.4.1. Consideraciones sobre la perspectiva de las nacidas globales - Born Global**

Los Born Global son una forma relativamente nueva pero creciente de operaciones internacionales. Las ventajas de este enfoque han llevado a algunos a verlos como la empresa emprendedora arquetípica del futuro. En consecuencia, estudios como el de Mudambi & Zahra (2007) muestran que los Born Global tienen probabilidades de supervivencia similares a las de otros modos de entrada en el extranjero, así como que este enfoque es especialmente útil en industrias de mayor riesgo, lo que subraya la importancia de comprender los recursos de una empresa y las características de la industria y cómo pueden influir en la supervivencia de estos. Es por eso, que para los empresarios deseosos de expandirse internacionalmente sería mejor si analizan

sistemáticamente sus mercados y formulan estrategias competitivas basadas en las capacidades de sus empresas, lo que genera que dichas estrategias ayuden a mejorar la probabilidad de supervivencia de las empresas que optan por este enfoque (Mudambi & Zahra, 2007).

Las empresas born global que fueron motivadas por factores del entorno han tenido que analizar de forma racional cuáles son los indicadores que las obligan a internacionalizarse en un corto período de tiempo, y así, descubrir si las condiciones que se dan las obliga o les permite internacionalizarse en poco tiempo (Galván Sánchez, 2003; Rialp & Rialp, 2001). Y, si dicha decisión se tomó producto de un proceso racional de toma de decisiones, estas características las empresas born global cumplen algunas condiciones del enfoque sistemático en la selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002).

En esta sección, se presentaron las perspectivas de la internacionalización, determinando las cualidades o rasgos característicos de cada una de estas a la fecha, a través de un constructo teórico que las integró, y con el cual se buscó caracterizar las formas en que las empresas con IPE pueden entrar a competir en los mercados exteriores.

## **1.4. Fracaso empresarial**

A pesar de la existencia de diferentes herramientas que apoyan los temas concernientes a la toma de decisiones y la gestión estratégica de las organizaciones, varias empresas fracasan en sus mercados locales o en los procesos de internacionalización. Si bien no existe unanimidad en el significado del término fracaso, como exponen Tascón Fernández & Castaño Gutiérrez (2009), para lo cual proponen crear grupos de conceptos diferentes, para definir cuando una empresa fracasa o es fallida:

- Deja de pagar una o varias de sus deudas, aunque sea de forma temporal.
- Reúne las condiciones previstas en la normativa vigente sobre quiebra (o procedimientos similares).
- Su situación patrimonial muestra un valor reducido en los activos o una escasez de tesorería que pueden desencadenar el fracaso.

Siendo las dos primeras, en términos de los autores, propiamente situaciones de fracaso, mientras que la tercera habla de una tendencia hacia la predicción del fracaso empresarial.

**Tabla 1-19: Definiciones de fracaso empresarial**

Autor	País	Término	Definición
Beaver, 1966	Estados Unidos	Fracaso	Dificultad para atender deudas (obligaciones financieras)
Altman, 1968	España	Quiebra	Catalogadas legalmente en quiebra
Correa, Acosta & González, 2003	España	Quiebra	Patrimonio negativo o quiebra técnica
Somoza & Vallverdú, 2003	España	Fracaso	Suspensión de pagos, insolvencia financiera declarada. Ley Concursal 22/2003
Martínez, 2003	Colombia	Fragilidad	La empresa ingresó en un acuerdo de reestructuración de pagos o liquidación obligatoria
Platt & Platt, 2004	Estados Unidos	Fracaso	Fracaso financiero
Calvo, García & Madrid, 2006	Colombia	Fracaso	Riesgo financiero alto
Acosta & Fernández, 2007	España	Fracaso	Quiebra empresarial
Gómez, Torre & Román, 2008	España	Fracaso financiero	Suspensión de pagos o quiebra legal de acuerdo con la Ley Concursal Española
Rubio Misas, 2008	España	Quiebra	Patrimonio negativo o quiebra técnica
Mora & González, 2009	España	Fracaso	Liquidación voluntaria, liquidación obligatoria, acuerdo de reestructuración o concordato
Labatut, Pozuelo & Veres, 2009	España	Fracaso	Catalogado legalmente en quiebra. Ley Concursal 22/2003
Arquero, Abad & Jiménez, 2009	España	Fracaso financiero	Cuando el deudor es incapaz de atender a sus compromisos
Veres, Labatut & Pozuelo, 2010	España	Fracaso	Calificaciones jurídicas de suspensión de pagos y quiebra. Ley Concursal 22/2003
Pozuelo, Labatut & Veres, 2010	España	Fracaso	Calificaciones jurídicas de suspensión de pagos y quiebra
Manzanaque, 2010	España	Fracaso	Suspensión de pagos o quiebra
Banegas & García, 2010			La existencia de resultados de explotación y/o patrimonio neto negativo durante tres ejercicios consecutivos
Llano, Piñeiro & Rodríguez, 2011	España	Fracaso financiero/empresas fallidas	Situación concursal o liquidación
Camacho, Salazar & León, 2013	Colombia	Quiebra o iliquidez	Incapacidad de atender obligaciones financieras a su vencimiento. Suspensión de pagos o concurso de acreedores. Patrimonio neto contable negativo
Pérez, González & Lopera, 2013	Colombia	Fragilidad	Reorganización, concordato, reestructuración y liquidación
García & Mures, 2013	España	Fracaso	Suspensión de pagos, quiebra y concurso de acreedores de acuerdo con la Ley Concursal española
Caro, Díaz & Porporato, 2013	Argentina	Quiebra/crisis financiera	En cesación de pagos con concurso preventivo o pérdidas que absorben sus ganancias o capital

Fuente: Romero Espinosa, Melgarejo Molina, & Vera-Colina (2015, p. 31)

La tabla 2-1 resume diversos autores y definiciones de fracaso y términos conexos, es un ejemplo más de la diversidad presente en la temática. Para efecto de esta investigación, se parte no solo de la corriente de fracaso empresarial que lo toma como fracaso financiero, sino como lo especifican Pérez et al. (2013), procesos de reorganización, concordato,

reestructuración y liquidación, ya que fracasos en internacionalización no siempre obedece a motivos de quiebra.

El fracaso empresarial puede considerarse como un concepto amplio que acarrea una vasta gama de causas que pueden afectar de forma negativa en la empresa siendo también varias las causas por las que una empresa entra en crisis, así como los síntomas de deterioro que se pueden apreciar en ella (Macías Molina, 2015). Ya que no hay uniformidad en la temática, es usual encontrar múltiples términos para referirse al mismo, tales como mortalidad, salida, discontinuidad, bancarrota, declive y fracaso (Justo, 2008), lo que sí es claro que la mayor parte de autores lo definen en función de su propio enfoque teórico (Smida & Khelil, 2010). Pero diversos autores como DeTienne & Chandler (2010) sustentan que el fracaso empresarial no se puede considerar como una imagen unidimensional, pues existen diversas vías para entender completamente esta problemática.

Existen diversos tipos de fracaso, como los que ilustra Macías Molina (2015):

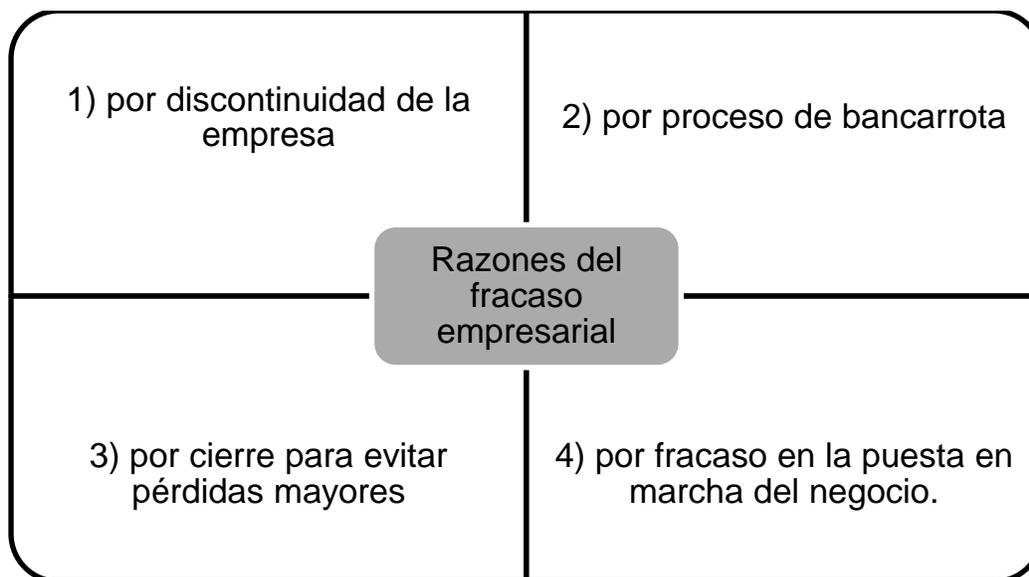
**Tabla 1-20: Tipos de fracaso**

CONCEPTO	DEFINICIÓN	MANIFESTACIÓN
<i>Fracaso económico</i>	Rentabilidad Inferior a la esperada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad del Capital inferior a la de otras inversiones equivalentes.</li> <li>• Ingresos inferiores a los costes</li> <li>• Rentabilidad Media de las inversiones inferior al costo de capital de la empresa.</li> </ul>
<i>Fracaso financiero</i>	Incapacidad de hacer frente a las obligaciones de pago en los momentos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis de tesorería por desajustes entre la corriente de cobros y la de pagos.</li> <li>• Falta de liquidez por problemas estructurales, económicos y financieros</li> <li>• Insolvencia como dificultad o déficit en la generación de fondos.</li> </ul>
<i>Fracaso legal</i>	Declaración legal de una situación de dificultad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensión de Pagos</li> <li>• Quiebra</li> </ul>

CONCEPTO	DEFINICIÓN	MANIFESTACIÓN
<i>Fracaso como cese</i>	Desaparición de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión (Absorción o Nueva Creación) o venta derivada de problemas financieros y/o económicos.</li> <li>• Liquidación voluntaria o derivada de un proceso legal.</li> <li>• Sanciones, intervenciones y otros motivos inesperados o sobrevenidos.</li> </ul>

Fuente: Macías Molina (2015, p. 50)

Otros autores, como Justo (2008) proponen que con base en la revisión teórica realizada por Watson y Everett (1996), se puede agrupar el fracaso empresarial en cuatro razones principales: 1) por discontinuidad de la empresa, 2) por proceso de bancarrota, 3) por cierre para evitar pérdidas mayores; y 4) por fracaso en la puesta en marcha del negocio.



**Ilustración 1-27: Razones del fracaso empresarial**

Fuente: el autor a partir de Justo (2008)

Macías Molina (2015) asegura a su vez que también es válido poner sobre la mesa lo expuesto por autores como Ooghe & Prijcker (2008) quienes exponen que algunos fracasos son producto de crear nuevas empresas sin oportunidades de éxito o del interés de un crecimiento muy ambicioso, ya sea por error de la administración o de las políticas

de la empresa. Otra propuesta importante es la expresada por Elfenbin & Knott (2015) de que una empresa sale del mercado si su capacidad está por debajo del umbral de supervivencia, con lo que no es saludable mantenerse operando.

Existen algunos matices en cuanto a si el cese de operaciones de la empresa ha sido voluntario o involuntario y cuáles son las razones subyacentes en esa situación (Macías Molina, 2015). En múltiples ocasiones la empresa cierra porque el propietario vende el negocio a otra persona por enfermedad o jubilación, o porque los empresarios tienen muchas otras opciones personales disponibles fuera de la empresa como pueden ser un empleo mejor pagado o una inversión más rentable de su capital (DeTienne et al., 2008). Estos factores inciden en el interés de persistir o no con la empresa. Incluso, autores como Headd (2003) plantean que el cierre puede ser incluso una salida positiva, cuando se diseña una estrategia para salir del negocio antes de acumular pérdidas y así poder buscar otras oportunidades.

La salida empresarial tiene un efecto significativo sobre el empresario, el mercado de la empresa, la competencia, la dinámica y la redistribución de las economías a través de la riqueza (DeTienne, 2010). Además, existe una gran parte de estudios que suponen que la salida es una señal de fracaso, y que la continuación es una medida de éxito. Además, en numerosas ocasiones se identifica el cierre de las empresas como fracaso empresarial, pero algunos autores plantean diferencias entre cierre y fracaso, el cierre representa una interrupción del negocio, mientras que el fracaso se asocia a la falta de recursos financieros que conlleva el cese de las operaciones de la empresa (Macías Molina, 2015; Manzaneque Lizano, 2006).

La posibilidad de predecir situaciones de fracaso empresarial a partir de modelos estadísticos alimentados con la información económico – financiera de la empresa ha sido objeto de numerosos trabajos de investigación en las últimas décadas (Mateos, Marín, Marí Vidal, et al., 2011).

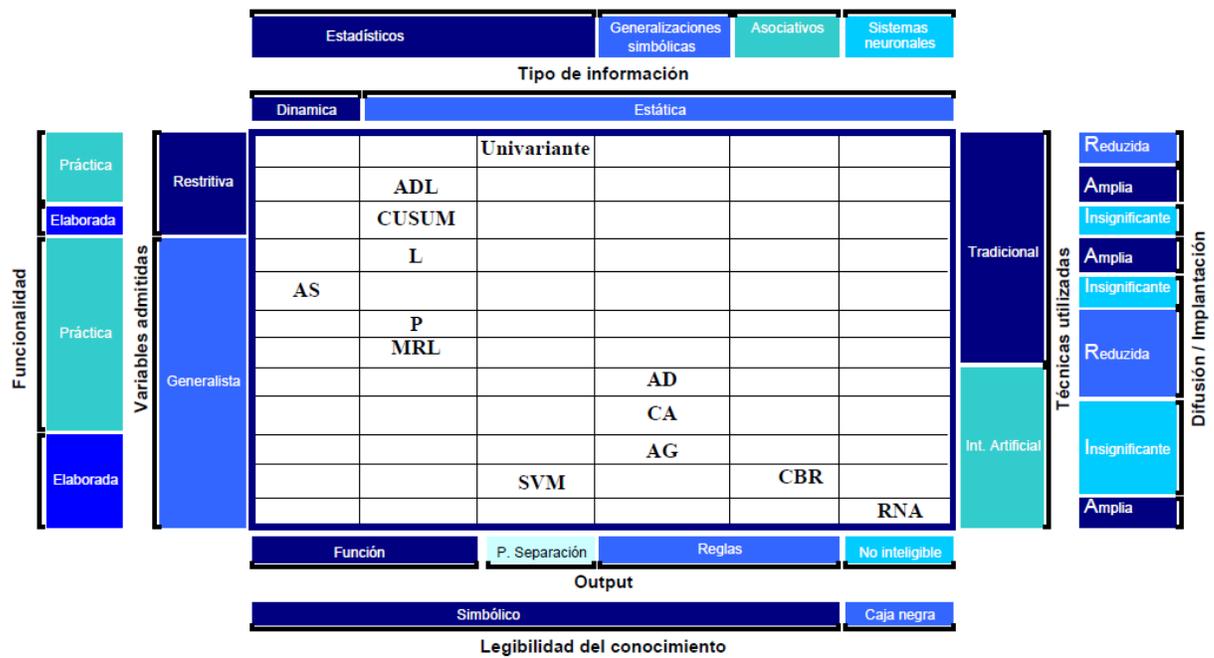
Autores como Pereira et al. (2010) han presentado una propuesta de taxonomía o clasificación de los modelos de predicción del fracaso empresarial más utilizados por los autores que han investigado el tema. Los cuales se encuentran en la siguiente tabla y gráfico.



**Tabla 1-21: Síntesis de la taxonomía propuesta**

<b>AD</b>	<b>Árboles de Decisión</b>	<b>CUSUM</b>	<b>Gráficos de Control de Suma Acumulada</b>
<b>ADL</b>	<b>Análisis Discriminante Lineal</b>	<b>L</b>	<b>Logit</b>
<b>AG</b>	<b>Algoritmos Genéticos</b>	<b>MRL</b>	<b>Modelo de Regresión Lineal</b>
<b>AS</b>	<b>Análisis de Supervivencia</b>	<b>P</b>	<b>Probit</b>
<b>CA</b>	<b>Conjuntos Aproximados</b>	<b>RNA</b>	<b>Redes Neuronales</b>
<b>CBR</b>	<b>Razonamiento Basado en Casos</b>	<b>SVM</b>	<b>Máquinas de Soporte Vectorial</b>

Fuente: Pereira et al. (2010, p. 14)



**Ilustración 1-28: Síntesis de la taxonomía propuesta**

Fuente: Pereira et al. (2010, p. 15)

Los modelos actuales que buscan pronosticar los fracasos empresariales se enfocan en situaciones cotidianas de empresas locales, dicha situación crea una oportunidad de investigación al buscar por qué las empresas fracasan en sus procesos de internacionalización, dadas las características propias de dichos procesos.

Si bien, la mayor parte de modelos para la predicción del fracaso empresarial están fundamentados en variables financieras, existen otros estudios que destacan la utilidad de incluir variables cualitativas. Ejemplos de estos factores pueden ser las variaciones en la estructura de la demanda, los cambios en los gustos de los consumidores, la rivalidad entre los competidores tanto actuales como futuros, el declive de la demanda, la incertidumbre tecnológica, etc. A pesar de que sobre dicho tipo de factores la dirección de la empresa tiene escaso control, en el ámbito interno donde sí puede influir, se encuentran otro tipo de factores como la posición tecnológica débil, la poca innovación y la falta de calidad. Autores como Becchetti & Sierra (2003) consideran que es conveniente incluir variables relacionadas con la estrategia de la organización, tales como el grado de concentración del mercado o el nivel de exportación y, la posición competitiva (Tascón Fernández & Castaño Gutiérrez, 2009). Dada la especificidad de los procesos de internacionalización, y que los modelos actuales no cubren dicha especificidad, es necesario incluir dentro de los modelos las características y necesidades propias de dichos procesos.

## **1.5. Fracaso en la internacionalización**

El fracaso se refiere a una serie de eventos inesperados que conducen a un resultado indeseable, pero al mismo tiempo, puede considerarse una parte natural de un ciclo de vida de la empresa (Coad, 2014). El fracaso se puede considerar como una desviación de lo esperado y deseado, incluyendo tanto errores evitables como resultados negativos inevitables de experimentos y toma de riesgos (Cannon & Edmondson, 2001).

En la literatura empresarial internacional, el fracaso se ha vinculado a la internacionalización de la empresa y se suele identificar como desinternacionalización. Que se refiere a las acciones voluntarias o forzadas que reducen el compromiso o la exposición de una empresa a las actividades transfronterizas actuales (Benito & Welch, 1997; Hollander, 1970; L. S. Welch & Luostarinen, 1988). Por lo tanto, en respuesta a la falta de cumplimiento de los objetivos fijados para la internacionalización, la empresa reduce su compromiso en un mercado determinado, cambiando su modo operativo o disminuyendo sus inversiones, o se retira completamente de ese mercado (Benito & Welch, 1997). Conceptos más estrictos, como la desinversión y la retirada de las exportaciones, también se han utilizado para describir el mismo fenómeno (Nummela et al., 2016).

Esto último muestra que el fracaso en la internacionalización puede ser intencional y voluntario, la desinternacionalización puede ser consecuencia de la reestructuración o ajuste estratégico (Benito, 2005), o de un cambio de prioridades internas de la organización (Pauwels & Matthyssens, 1999) o del mercado objetivo (Crick, 2002). Otra posibilidad, es que la organización tiene un rendimiento inferior al esperado debido a la pérdida de ventajas relacionadas con la propiedad, la localización o la internalización (Dunning, 1988), o forzados por la agitación en el ambiente externo (Nummela et al., 2016), o la sensibilidad que se tiene a dicho ambiente y a la internacionalización (Boter & Holmquist, 1996; Chrisman et al., 1998). Las condiciones externas como el entorno institucional pueden tener un papel en el proceso de fracaso (Nummela et al., 2016).

A pesar de que el fracaso en la internacionalización puede corresponder a un comportamiento controlado o planificado, en general, es inesperado. Para esta investigación, se entenderá el fracaso como la participación inesperada y decreciente en las actividades internacionales (Nummela et al., 2016). Dicho proceso puede ser desencadenado por una serie de factores internos o externos a la empresa, y puede dar lugar a la salida empresarial o de negocios o ambos (DeTienne, 2010; Wennberg et al., 2010).

Pero, el fracaso y la internacionalización deben ser vistos como procesos dinámicos (Nummela et al., 2016), por ende el fracaso en internacionalización es un proceso dinámico, y en consecuencia, una empresa que ha fracasado en los mercados internacionales puede volver a internacionalizarse más tarde, incluso de forma más rápida (J. Bell et al., 2001). Aunque algunos autores piensan que si las empresas se internacionalizan rápidamente, sus procesos de fracaso podría ser igualmente rápidos, aunque no existe evidencia empírica para apoyar dicha suposición (Nummela et al., 2016).

Los factores que desencadenan el fracaso pueden ser vistos como antecedentes de fracaso. La literatura enfatiza que los factores individuales o internos, como los ambientales o externos pueden contribuir al fracaso (Cardon et al., 2011). Un proceso de fracaso también puede obedecer a incompetencias gerenciales, lo que puede llevar a la caída de beneficios y problemas de liquidez, y, eventualmente a la bancarrota (Ooghe & Prijcker, 2008). Por otro lado, existen algunos empresarios que adoptan un enfoque de estrategia y

planificación poco focalizada y reactiva (Van Gelder et al., 2007), las cuales pueden sufrir otros pasivos, como menores recursos de capital humano (Ooghe & Prijcker, 2008).

La orientación internacional de la empresa implica un enfoque proactivo para la identificación de mercados, lo cual está vinculado directamente con la postura y visión global que tienen los directivos (Covin & Miller, 2014; Knight & Cavusgil, 2004). Y dicha orientación, tiende a generar estrategias empresariales que están relacionadas con el rendimiento en los mercados internacionales (Jantunen et al., 2008; Knight & Cavusgil, 2004)

Por otra parte, los empresarios pueden ser vistos como víctimas de circunstancias cambiantes, el fracaso resulta de factores externos que a menudo están fuera de su control, lo que puede generar que las empresas fallen cuando los gobiernos no pueden crear condiciones macroambientales conducentes al desarrollo empresarial (Carter & Wilton, 2007) y el crecimiento internacional (Nummela et al., 2016).

Todos los antecedentes del fracaso no tienen una connotación negativa. Pueden ocurrir como el resultado de una estrategia, de una decisión deliberada. Esta decisión puede deberse a un rendimiento inferior, cambios estratégicos / reorientación, o incluso a la desvinculación personal del empresario (Benito, 2005; Crick, 2002; Matthyssens & Pauwels, 2000; Nummela et al., 2016; C. L. Welch & Welch, 2009). Además, factores externos como cambios tecnológicos o choques medioambientales en lugares nacionales o extranjeros pueden desencadenar fracasos (Turner, 2012; Vissak & Francioni, 2013; C. L. Welch & Welch, 2009).

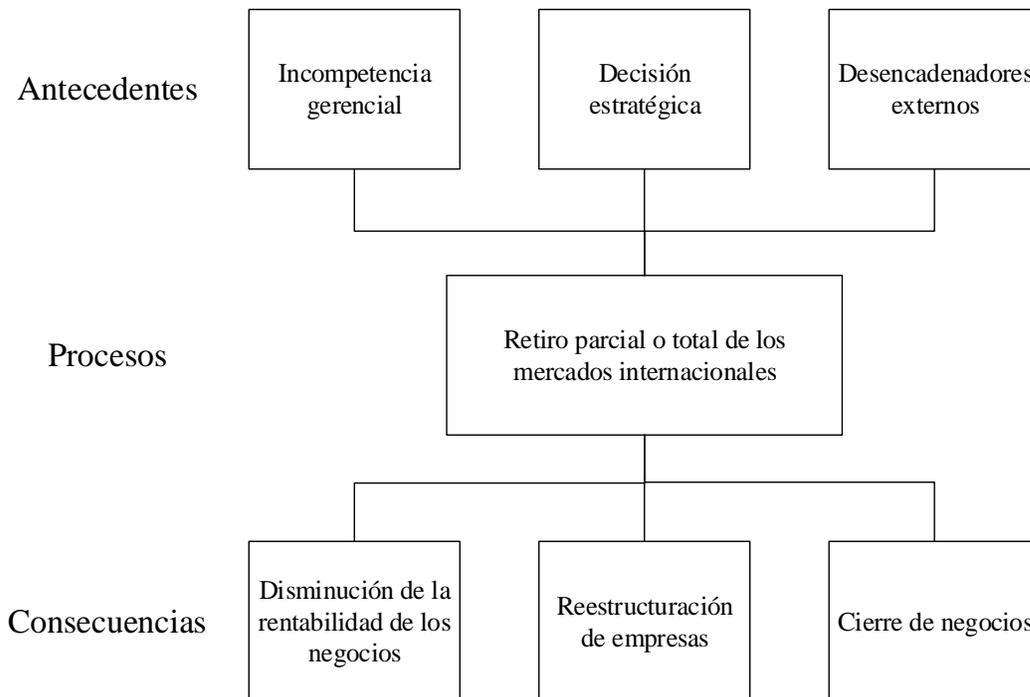
El fracaso de una inversión en el extranjero está estrechamente entrelazado con el enfoque de internacionalización de la firma. El proceso del fracaso a menudo consiste de múltiples etapas que puede progresar lenta o rápidamente (Pauwels & Matthyssens, 1999). Durante este proceso, la empresa focal puede disminuir su participación reduciendo la porción del mercado, cambiando los modos de operación, cerrando filiales y reduciendo la inversión en empresas extranjeras (Benito & Welch, 1997). Además, a medida que las inversiones en el extranjero se internacionalizan a través de redes, el proceso típicamente incluye la terminación de las redes junto con la disminución de los esfuerzos en el desarrollo de las actividades internacionales (Nummela et al., 2016; Turner, 2012).

Aunque la literatura ha descrito algunas trayectorias de fracasos de internacionalización (Matthyssens & Pauwels, 2000; Pauwels & Matthyssens, 1999), ninguna se extiende más allá del proceso hasta las consecuencias del fracaso (Nummela et al., 2016). Los resultados del fracaso pueden ir desde lo productivo a lo destructivo (Cardon et al., 2011). Pero, hay ocasiones en que el fracaso puede considerarse necesario, o incluso deseable, en el sentido schumpeteriano (Jenkins et al., 2014). Esta última es aplicable en los casos en que la rápida internacionalización ha dado lugar a que la empresa continúe sufriendo un bajo rendimiento debido a la incompetencia, el error de cálculo, las expectativas demasiado optimistas o el cambio permanente en el medio ambiente o el mercado.

Además, las consecuencias del fracaso varían en el impacto en el rendimiento de la empresa. El fracaso en la rápida internacionalización puede extenderse desde una retirada parcial a una completa de los mercados internacionales (Benito & Welch, 1997). La asociación del fracaso con el cierre de negocios también es típica de la investigación sobre emprendimiento (Blackburn & Kovalainen, 2009; Stokes & Blackburn, 2002), aunque algunos investigadores reconocen que esta relación no siempre se cumple (DeTienne, 2010; Wennberg et al., 2010). Las consecuencias del fracaso en la rápida internacionalización pueden situarse en una serie de consecuencias que van desde una menor participación en las actividades internacionales hasta la reestructuración y la desinversión, hasta el cierre total de las actividades (Nummela et al., 2016; Turner, 2012).

El conocimiento de todo este fenómeno del fracaso en la internacionalización, como lo enuncian Nummela et al. (2016), es incompleto. En primer lugar, la comprensión de cómo las empresas fallan en realidad es insuficiente. En particular, las trayectorias de fracaso existentes no tienen en cuenta la estrecha relación entre el fracaso y el proceso de internacionalización de la empresa. En segundo lugar, el fracaso ha sido conceptualizado como un proceso incremental, pero un solo evento podría forzar la retirada completa (C. L. Welch & Welch, 2009). En tercer lugar, estudios anteriores han ignorado la velocidad del proceso de fracaso. Además, cuando las inversiones en el extranjero se consideran, la incompetencia de la administración puede estar vinculada a la incapacidad de los tomadores de decisiones para tratar con los pasivos adicionales que se encuentran al entrar en los mercados internacionales (Nummela et al., 2016).

Nummela et al.(2016, p. 56) proponen un marco que resumen los elementos clave del fracaso en internacionalización, que consiste en los antecedentes, procesos y consecuencias del fracaso, el cual se presenta a continuación. Las trayectorias presentadas, no son mutuamente excluyentes, pudiendo combinarse entre ellas para convertirse en múltiples conductores de fracaso.



**Ilustración 1-29: marco del fracaso en la internacionalización**

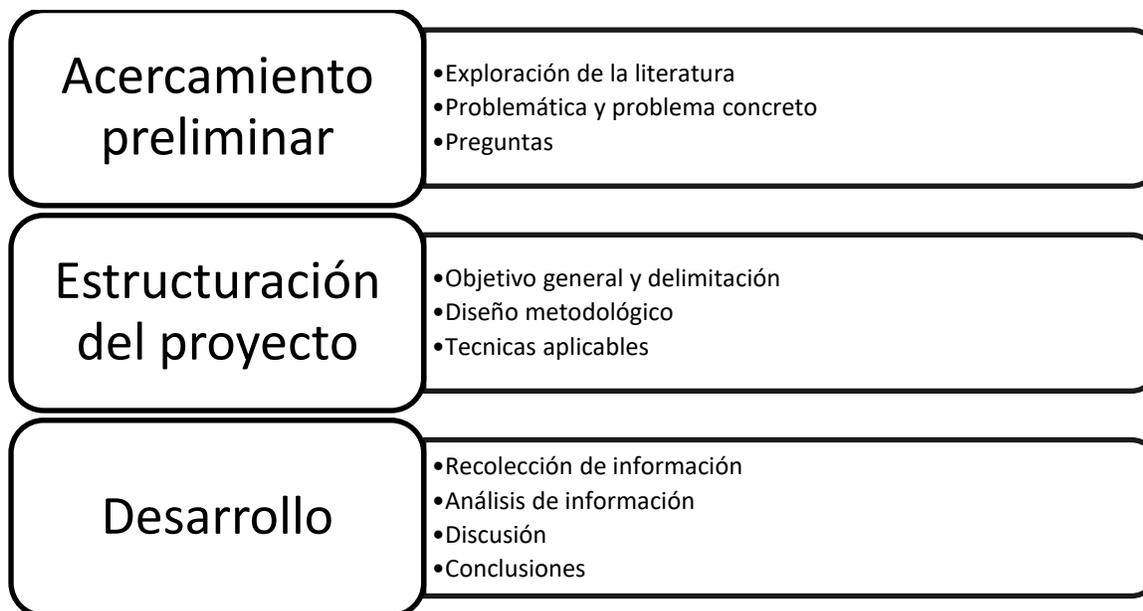
Fuente: Nummela et al. (2016, p. 56)

# **2. Capítulo 2. Diseño metodológico de la investigación**

## **2.1 Introducción**

Luego de definir los fundamentos teóricos que soportan esta investigación, en el presente capítulo se abordará las características metodológicas de la investigación y el proceso que se siguió para obtener los factores que componen el modelo. El diseño metodológico de la investigación se sustentó en el esquema planteado por Duque-Oliva (2016), utilizando las técnicas necesarias para el análisis de datos cualitativos y la construcción de modelos conceptuales.

El esquema general del diseño metodológico se presenta a continuación:



**Ilustración 2-1: etapas del proceso**

Fuente: Duque-Oliva (2016)

## 2.2 Aspectos metodológicos generales

El trabajo que se propone se está realizando mediante un enfoque Racionalista, utilizando el proceso propuesto por Duque-Oliva (2016), con un tipo de razonamiento Inductivo, y haciendo uso de métodos cualitativos.

El enfoque de racionalismo que se usó para la investigación fue el llamado Racionalismo clásico, posición filosófica que prima el uso de la razón frente a otras instancias como la fe, la autoridad, lo irracional, la experiencia empírica, etc. El racionalismo sostiene que el conocimiento válido y verdadero acerca de la realidad no procede de los sentidos sino de la razón. Para Descartes la mente permite la capacidad de concebir mundos imaginarios y de realizarlos (modelarlos). Crear un nuevo orden a partir de la mente, es la construcción teórica de la verdad (Descartes, 2012). Es una forma de concebir el mundo, en la que prevalecen la razón y las herramientas lógicas para hacer comprensibles los fenómenos que son observados por el hombre, mediante un lenguaje simbólico (Camacho & Fontaines, 2005). La razón como fuente inagotable para modelar y explicar las múltiples interacciones suscitadas en la empiria (Camacho & Fontaines, 2005).

Para los racionalistas, solo hay conocimiento verdadero que es elaborado y construido pieza por pieza por la razón del hombre. Todo lo demás (y en particular los datos de la experiencia sensorial o la observación directa) es solo ilusión. La razón debe poner orden en el campo de nuestras percepciones y nuestros sentimientos que nos engañan constantemente. Será digno de fe y exacto lo que satisface la razón, que es consistente con sus criterios (Aktouf, 1987).

Leibniz (1710), uno de los principales exponentes del Racionalismo Clásico, afirma que no es posible que un hecho ocurra sin que exista una razón suficiente para que así sea, los eventos del azar, parecen de dicha forma porque no se dispone del conocimiento de las causas que lo generaron. Para Leibniz, sin la existencia de una razón suficiente no es posible afirmar una proposición como verdadera, y como todo lo que sucede tiene una causa o razón determinante, al conocer esta razón podría saberse lo que sucederá.

El racionalismo como lo expresa Padrón (2007), parte de una serie de hechos y un cuerpo de conocimientos vinculados en una relación problemática, llevando a la formulación de conjeturas para buscar la explicación del problema. Luego, se generan derivaciones cada vez más finas en una cadena de argumentos y razonamientos sistemáticamente controlados, o abstracciones. Para esto, como enuncian Camacho & Fontaines (2005) las técnicas cualitativas son las indicadas, ya que rescatan el consenso y la interacción dialéctica como vía para determinar la científicidad de las construcciones teóricas

A partir de lo anterior, para esta investigación el enfoque del racionalismo clásico fue el enfoque elegido, ya que a partir de la razón de los expertos académicos y profesionales, se identificaron cuáles son los factores que llevan al fracaso en una IPE, la razón de estos expertos fue a la vez la que determinó la validez de los factores e ítems determinados, e incluso la razón de otro grupo de expertos validó la escala que se propone para los empresarios que estén pensando realizar una IPE hacia Colombia, o estén replanteando el proceso ya iniciado.

La estrategia de investigación utilizada fue el análisis y visualización de datos. basada en el trabajo de Miles et al. (2014). Este proceso de análisis conlleva tres subprocesos concurrentes: 1) condensación de datos; 2) visualización de datos; 3) sacar y verificar conclusiones.

La condensación de datos implica resumir y simplificar los datos recopilados y enfocarse selectivamente en algunas partes de estos datos, con el objetivo de transformar los datos y condensarlos (Saunders et al., 2016). Miles et al. (2014) describen una serie de métodos para condensar datos como lo son: la producción de resúmenes de entrevistas u observaciones, resúmenes de documentos, codificación y categorización de datos y la construcción de una narrativa.

La visualización de datos implica organizar y ensamblar los datos en diagramas de resumen o visualizaciones. Para esto, Miles et al. (2014) describen varias formas de mostrar datos, siendo las principales la realización de matrices y las redes.

Las matrices son de forma tabular, con columnas y filas definidas, donde los datos se ingresan selectivamente en las celdas apropiadas de dicha matriz, para facilitar el análisis de datos adicionales (Saunders et al., 2016). Una red es una colección de nodos o cuadros que están unidos o unidos por líneas, quizás con flechas para indicar relaciones. Los cuadros o nodos contienen breves descripciones o etiquetas para indicar variables o puntos clave de los datos (Miles et al., 2014).

Miles et al. (2014) consideran una serie de ventajas asociadas con el uso de formas de visualización de datos. La recopilación de datos cualitativos tiende a producir horas de entrevistas grabadas en audio o extensas pilas de notas. Una vez que se han transcrito o procesado por texto, generalmente se los denomina "texto extendido". El texto extendido se considera una forma de visualización no reducida que es difícil de analizar porque es extenso y está mal ordenado. Basado en la lógica de que "usted sabe lo que muestra", el análisis de datos y la extracción de conclusiones a partir de estos se ayudará mediante el uso de matrices, redes u otras formas visuales para mostrar datos reducidos o seleccionados extraídos de su textos extendidos (Saunders et al., 2016).

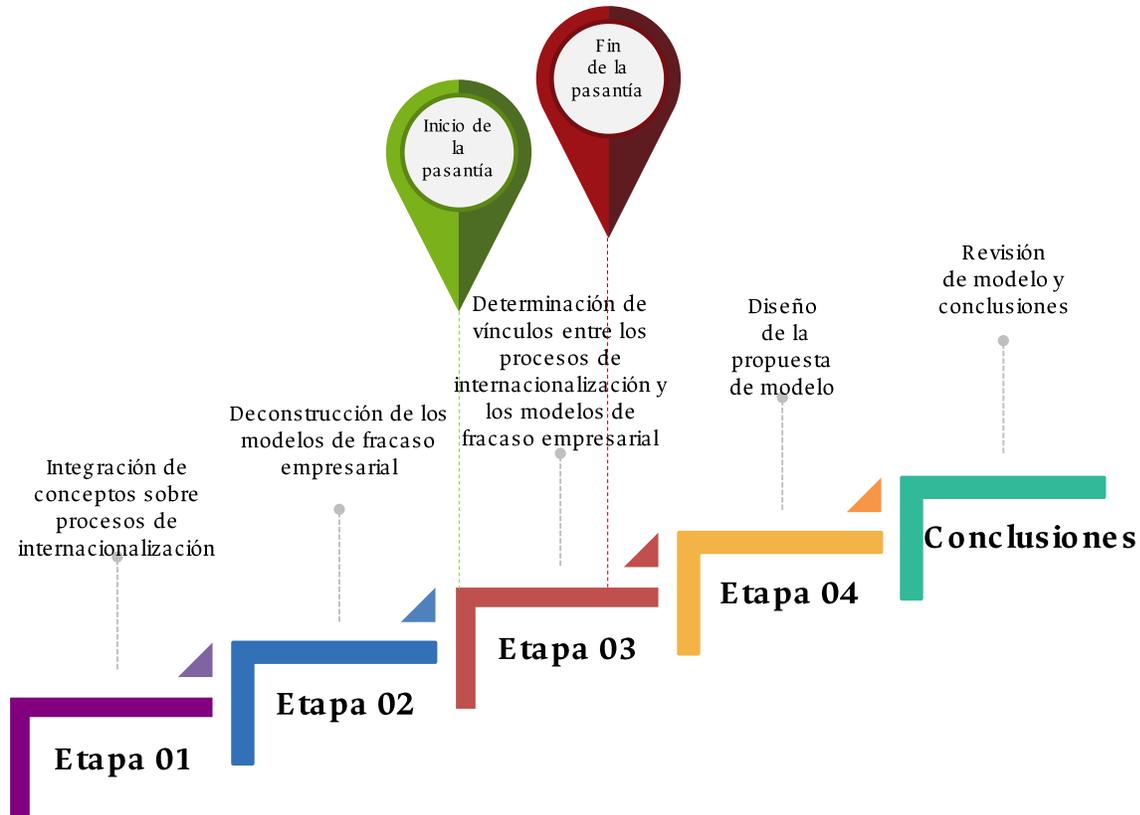
El uso de la visualización y el análisis de datos proporciona un conjunto de procedimientos para analizar sus cualitativos o, alternativamente, una o más de las técnicas que Miles et al. (2014) enuncian como útiles para analizar este tipo de datos. Para estos autores, el análisis de datos cualitativos es un proceso interactivo, sistemático y estructurado, y reconocen que los procedimientos que describen, están asociados con un nivel bastante

alto de formalización. Finalmente, se resalta el que la visualización y análisis de datos es adecuada para una estrategia inductiva para analizar datos cualitativos, aunque también es compatible con una estrategia deductiva.

Lo anterior, motivó el uso de esta estrategia, ya que se esperaba la recolección de un amplio número de datos. Para la recolección de los datos, se utilizó la herramienta de la entrevista, específicamente la entrevista semiestructurada. Como enuncia Hernández Sampieri et al. (2014), lo que se busca en un estudio con métodos cualitativos es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “*formas de expresión*” de cada uno, y para este estudio en específico desde la razón de cada experto académico o profesional en la temática.

### **2.3 Desarrollo metodológico de la investigación**

En esta sección se procede a explicar el desarrollo metodológico llevado a cabo para la elaboración de la presente tesis doctoral. Como se explicó antes, en función a los objetivos buscados con la investigación, esta se realizó en 4 etapas de la siguiente manera.



**Ilustración 2-2: Etapas de la investigación**

Fuente: el autor

### 2.3.1 Etapa 1. Integración de conceptos sobre procesos de internacionalización

La primera etapa se enfocó en una revisión de la literatura de las diferentes perspectivas que se han registrado en la teoría sobre la internacionalización de empresas. El resultado de esta etapa fue el de un constructo teórico que muestra las tres perspectivas tradicionales reflejadas en la literatura (perspectiva económica, perspectiva de proceso, perspectiva de redes) y se insiste en que a la fecha existe una cuarta perspectiva, la perspectiva “Born Global”. Este constructo ya fue mostrado en la sección 1.3 Perspectivas de los procesos de internacionalización, como parte del marco teórico que compone la tesis.

Para esto se partió de la revisión realizada de la literatura durante la fase de la elaboración de la propuesta de tesis doctoral, en dónde se identificaron algunos *reviews* realizados

previamente sobre perspectivas de la internacionalización (Cardozo et al., 2007; Claver Cortés et al., 1997, 2007, 2008; Claver Cortés & Quer Ramón, 2001; Galván Sánchez, 2003; Gandolfi & Strach, 2009; García-Canal et al., 2012; Madsen & Servais, 1997; Maldonado Cañon, 2006; Pedrero Carrasco, 2014; Quer Ramón et al., 2006; Trujillo Dávila et al., 2006), y a partir de la estrategia de Análisis de contenidos siguiendo lo expuesto por Saunders et al. (2016), se realizó un proceso de ingeniería inversa para identificar las características, componentes y autores seminales o paradigmáticos de las perspectivas encontradas en la literatura (económica, de proceso, de redes). Gracias a esto, se identificaron los textos de los autores paradigmáticos y se realizó la revisión de estos, para comprender porque hacían parte de cada perspectiva, y el valor agregado a la misma.

En el caso de la perspectiva de las nacidas globales o *born global*, pocos autores la reconocen como una perspectiva. Al realizar una revisión en bases de datos estructuradas (por ejemplo, en SCOPUS y WOS), con los términos asociados (Born global, New Ventures) se observa un crecimiento en las publicaciones sobre dicha temática. Algunos autores consideran que son empresas que tienen alguna de las otras tres perspectivas de internacionalización o mezclas de estas. Pero para el autor y directores de esta investigación, no es lo mismo una empresa que nace para ser internacional, a una empresa que adopta la internacionalización para desarrollarse o expandirse una vez arranca localmente en un país tras varios años de operación. Esta es una perspectiva emergente del proceso de investigación y que hace parte de la nueva competencia internacional del siglo XXI (Cardozo et al., 2007)

A partir de los diferentes escritos encontrados en SCOPUS sobre las empresas nacidas globales, se creó el constructo sobre esta perspectiva, dejando ver que aún hay trabajo e investigaciones a realizarse sobre esta perspectiva que es la más joven de las 4 existentes a la fecha y que se presentan en esta tesis.

### **2.3.2 Etapa 2. Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial**

La segunda etapa se encauzó en estudiar los modelos tradicionales con los cuales se ha estudiado el fracaso empresarial. A través de un análisis integrador de textos se tomaron los modelos identificados a la fecha como los son: el Modelo de análisis discriminante

múltiple – MDA; Modelos de Probabilidad Condicional; Modelos basados en técnica de participaciones iterativas; Modelos Basados en técnicas de inteligencia artificial; Modelos aplicables en cooperativas. Se analizaron y compararon los modelos, y como resultado de esta etapa se señalaron los factores convencionalmente utilizados, sus relaciones, ventajas y/o limitantes.

Para llegar a esto, se arranca con una revisión sistemática de la literatura. A partir de la pregunta de investigación, y la exploración realizada en la etapa de formulación del proyecto de tesis doctoral, se construyó la ecuación de búsqueda estructural que abarca los constructos de fracaso, fracaso empresarial y fracaso en internacionalización, así como algunos de sus sinónimos usados en la literatura. La ecuación fue implementada en las bases de datos Scopus y WoS, contemplando las interacciones entre los constructos anteriormente enunciados. Adicional a esto, se limitó la búsqueda a áreas de ingeniería, negocios y administración, economía, econometría y finanzas, ciencias de la computación y ciencias de la decisión en el caso de Scopus; negocios, investigación de operaciones, ingeniería industrial, ingeniería de manufactura, matemáticas aplicadas y ciencias del transporte, en el caso de WoS. Se obtuvieron 1029 registros en Scopus y 117 en WoS. En dónde se destaca que en Scopus (dónde se encontró una mayor cantidad de registros), 67% de los registros corresponde a artículos, 19% a trabajos presentados en conferencias y 4% a capítulos de libros. También se resalta que la mayor parte de estos registros obedecen a publicaciones realizadas en Estados Unidos. Se formuló la siguiente ecuación de búsqueda

**Tabla 2-1: Ecuación de búsqueda estructural**

<b>Base de datos</b>	<b>Ecuación utilizada</b>
Scopus	( TITLE-ABS-KEY ( business AND failure AND prediction ) OR TITLE-ABS-KEY ( forecasting AND company AND failure ) OR TITLE-ABS-KEY ( predictors AND of AND business AND failure ) OR TITLE-ABS-KEY ( corporate AND failure AND prediction AND modeling ) OR TITLE-ABS-KEY ( international AND new AND venture AND failure ) OR TITLE-ABS-KEY ( deinternationalization ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ENGI " ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI " ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON " ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI " ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "DECI " ) )
WoS	((((TEMA: ((business AND failure) AND prediction) OR TEMA: ((forecasting AND company) AND failure)) OR TEMA: (((predictors AND of) AND business) AND failure)) OR TEMA: (((corporate AND failure) AND prediction) AND modeling)) OR TEMA: (((international AND new) AND venture) AND failure)) OR TEMA: (deinternationalisation)) OR TEMA: (deinternationalization))

Fuente: el autor

Utilizando los criterios metodológicos de inclusión (1. afinidad con la pregunta de investigación, 2. referente seminal o paradigmático de la temática, 3. Reseña o revisión sistemática de la literatura, 4. Número de citas, 5. Identificación en la propuesta de la tesis doctoral, y 6. Revisión de *reviews* previos en la literatura), se incorporaron al *corpus* obtenido de la ecuación de búsqueda, publicaciones relevantes y pertinentes por medio de la estrategia de bola de nieve (Wohlin, 2014).

Al total de registros se le aplicaron los criterios de calidad expuestos en la Tabla 2-2, a través de un análisis realizado al título, resumen y palabras clave. Como resultado se seleccionaron aquellos escritos que cumplieron 3 o más criterios, para un total de 112 publicaciones.

**Tabla 2-2: Criterios de calidad para la elección de las publicaciones**

<b>Criterios temáticos de calidad (análisis de título y resumen)</b>	<b>Categorización del N° de coincidencias con los criterios de calidad</b>
1. <i>¿Contempla el artículo conceptos y metodologías del fracaso en internacionalización?</i>	0 coincidencias: Publicación no pertinente
2. <i>¿Contempla el artículo conceptos, marcos de referencia, modelos, metodologías, ontologías, esquemas del fracaso empresarial?</i>	
3. <i>¿Existe en el artículo información sobre articulación específica de factores de fracaso empresarial al proceso de internacionalización?</i>	De 1-3 coincidencias: Publicación algo pertinente
4. <i>¿Contempla el artículo la desinternacionalización como un proceso estratégicos de las empresas?</i>	
5. <i>¿Existe información sobre factores organizacionales que afectan la internacionalización?</i>	De 3-6 coincidencias: Publicación Pertinente
6. <i>¿El artículo propone esquemas, marcos de referencia, modelos, técnicas para el estudio del fracaso empresarial?</i>	
7. <i>¿Maneja el artículo un caso de estudio o contexto de implementación en organizaciones de estudios sobre el fracaso empresarial?</i>	7 coincidencias: Publicación Clave
8. <i>Disponibilidad de la publicación en texto completo</i>	

Fuente: el autor

El total de los 112 documentos fue recopilado en su texto completo, y a partir de esto se realizó la deconstrucción de los modelos sobre fracaso empresarial y fracaso en internacionalización que se presentan en la sección 3.3 Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial de la tesis.

### **2.3.3 Etapa 3. Determinación de vínculos entre los procesos de internacionalización y los modelos de fracaso empresarial**

La tercera etapa sirvió para a través de la realización de entrevista semiestructuradas y el posterior uso de la estrategia de Análisis y visualización de datos (Miles et al., 2014), identificar los factores o elementos básicos del modelo conceptual a proponer.

Como parte de la etapa 3, se realizó una pasantía en la Universidad de León, en la ciudad de León – España, entre el 8 de enero y el 24 de mayo de 2019. El trabajo desarrollado

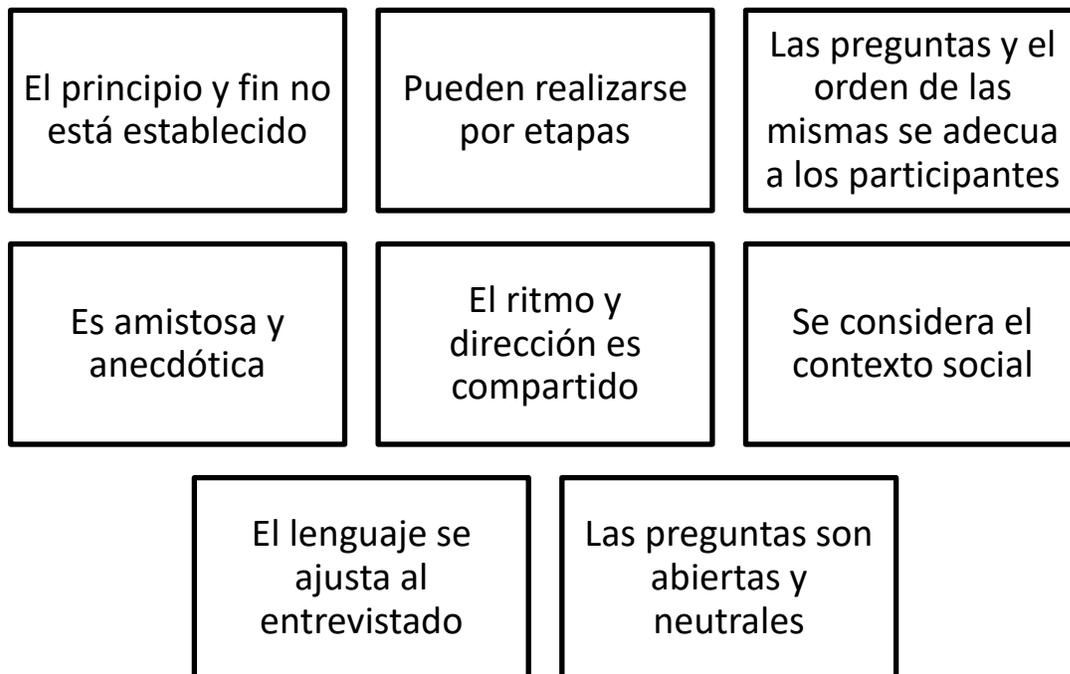
estuvo bajo la dirección de la Doctora Doña María Teresa Tascón Fernández, Profesora Titular de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de León, Y miembro de GIEF - Grupo de Investigación en Economía Financiera- de dicha Universidad. Esta pasantía permitió trabajar de la mano de una experta en estudio de fracasos empresariales, así como para realizar contactos con expertos académicos, de multinacionales y otras entidades que promueven la entrada o salida de inversiones extranjeras desde Europa.

Ahora se procede a plantear el proceso que se siguió para determinar los componentes básicos del modelo conceptual a proponer. En primer lugar, se explica el proceso de elaboración del instrumento para la recolección de la información (entrevista semiestructurada), en segundo lugar, se determinan los perfiles a los que fue realizada las entrevistas, el procesamiento de las entrevistas y los resultados del proceso.

### **2.3.3.1 Elaboración del instrumento (guía para entrevista semiestructurada) de recolección de información para el modelo a elaborar**

La técnica seleccionada para la recolección de información fue el de la entrevista, la cual se puede definir como una conversación en la cual se intercambia información entre una(s) persona(s) (entrevistador(es)) y otra(s) (entrevistado(s)) (Fernández Carballo, 2001).

Como enuncian Hernández Sampieri et al. (2014), cuando el problema de estudio es de difícil observación dado el nivel de complejidad o por ética, la entrevista cualitativa es útil para recolectar datos.



### Ilustración 2-3. Características de las entrevistas

Fuente: el autor a partir de Hernández Sampieri et al. (2014)

El tipo de entrevista seleccionado fue el de semiestructurada, ya que se buscó tener un acercamiento con los entrevistados a partir de una guía de entrevista teniendo libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información según se desarrollara la misma.

La guía de entrevista semiestructurada sobre Desinternacionalización en Implantación Productiva en el Exterior – IPE-, con la cual se recolectó la información en la primera fase de entrevistas, con un total de 15 puntos, dos preguntas generales de carácter introductorias; nueve preguntas estructurales por temas categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema; una pregunta de verificación frente a las categorías preguntadas; una pregunta para ejemplificar casos de fracaso en internacionalización; y finalmente, dos preguntas de contraste en las que se buscó que los entrevistados jerarquizaran los factores (ver anexo A).

Una vez realizada la guía, se realizó una prueba piloto, para posteriormente ser evaluada por tres profesores de la Facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de León (proceso realizado durante la estancia de pasantía celebrada entre

enero y mayo de 2019), se aprueba la versión 3 la cuál fue finalmente la aplicada a una muestra de 27 personas.

Para el muestreo a realizar, se optó por el muestreo por conveniencia cautivo, atendiendo que como se buscó tener acceso a mandos medios y altos de empresas multinacionales, primó el acceso, facilidad, y rapidez a dichas unidades.

Muestreo probabilístico	Muestreo orientado	Muestreo por conveniencia	IV. Muestreo de métodos mixtos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo aleatorio</li> <li>• Muestreo estratificado</li> <li>• Muestreo por grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo para lograr representatividad o comparabilidad</li> <li>• Muestreo especial o de casos únicos</li> <li>• Muestreo secuencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra cautiva</li> <li>• Muestra voluntaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo básico de métodos mixtos</li> <li>• Muestreo secuencial de métodos mixtos</li> <li>• Muestreo simultáneo de métodos mixtos</li> <li>• Muestreo de métodos mixtos multinivel</li> <li>• Combinación de estrategias de muestreo de métodos mixtos</li> </ul>

**Ilustración 2-4. Taxonomía de las técnicas de muestreo para las ciencias sociales y del comportamiento**

Fuente: el autor a partir de Teddlie & Yu (2007, p. 78)

### 2.3.3.2 Determinación de perfiles a los que fue realizada la entrevista

En la etapa de elaboración de la propuesta de tesis doctoral, se determinó que la muestra a la cual se le aplicaría el instrumento, sería por conveniencia al tener en cuenta las personas disponibles a las que se tuviera acceso para realizar las entrevistas, dada la dificultad del nivel de la información estratégica que se necesita para la entrevista.

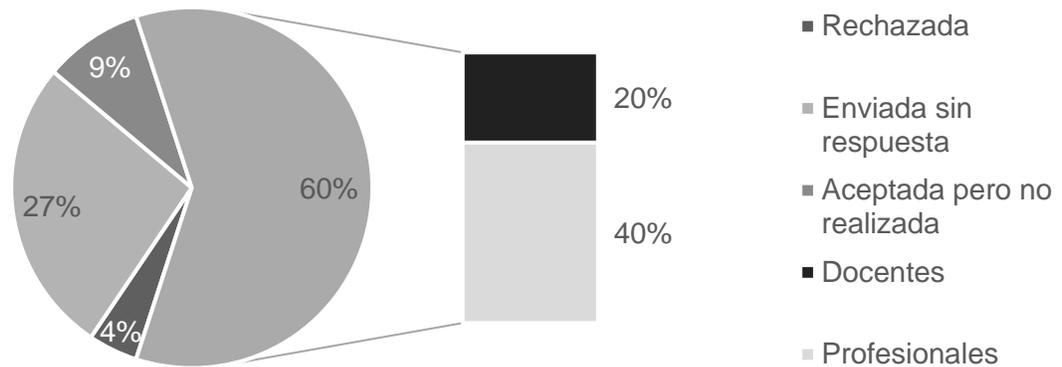
Se determinó que dado el nivel de información que se necesita obtener de la aplicación del instrumento, en esta etapa las entrevistas se realizarían a profesores de las temáticas de

gestión, estrategia e internacionalización, así como a rangos medios y altos de trabajadores y extrabajadores de multinacionales, quienes, atendiendo su experticia profesional o académica, pueden aportar los elementos suficientes para la construcción del modelo.

A su vez, en esta etapa se decidió que se trabajaría con una técnica Delphi en la cual, una vez se realizaran y se procesaran las entrevistas, se utilizaría posteriormente en la etapa de validación de los factores de los modelos al mismo grupo de expertos para para generar un consenso en torno la idea de la investigación específica (Saunders et al., 2016).

### **2.3.3.3 Entrevistas realizadas**

Se envió solicitud vía correo electrónico a 45 personas de las cuales 18 eran docentes universitarios, y 27 profesionales de diferentes áreas y rangos laborales que han trabajado o trabajan en empresas multinacionales. De las 45 solicitudes enviadas, 12 no recibieron respuesta alguna, tras varios intentos realizados; 2 fueron rechazados inmediatamente por los docentes a los que se enviaron; 4 fueron aceptadas, pero no fue posible realizar las entrevistas con dichas personas por problemas con su agenda; y finalmente 27 personas aceptaron y fue posible realizar las entrevistas satisfactoriamente. Las 27 entrevistas se dividieron en 9 realizadas a docentes, y 18 a profesionales y directivos trabajadores o extrabajadores de multinacionales. El esperado de entrevistas a realizar era de por lo menos 25, por lo que la meta fue superada. Si bien, en los métodos cualitativos no siempre se fija el tamaño de la muestra a priori, la literatura recomienda un mínimo de 20 entrevistas (Hernández Sampieri et al., 2014; Saunders et al., 2016), pero la muestra final se obtiene cuando ya no se aporta información o datos novedosos, comúnmente denominado “saturación de categorías”, lo cual desde la entrevista 21 realizada empezó a notarse en el proceso, y por lo cual se decidió no insistir tras varios intentos durante cerca de 5 meses, en las 4 solicitudes de entrevistas enviadas pero que no pudo ser realizadas tras inconvenientes para agendarlas, enunciadas previamente.



**Ilustración 2-5. Distribución de solicitud de entrevistas y entrevistas realizadas**

Fuente: el autor

El total de las entrevistas fue transcrito a texto, y se realizó el proceso de codificación en el software Atlas ti., para determinar los componentes del modelo inicial y su posterior validación por parte de las mismas personas a las cuales se realizaron las entrevistas.

Las grabaciones sumaron un total de 26 horas y 23 minutos, teniendo como promedio de duración de cada una de las 27 entrevistas, 58 minutos. A continuación, se presenta el desglose del tiempo de grabación de cada una de las entrevistas realizadas.

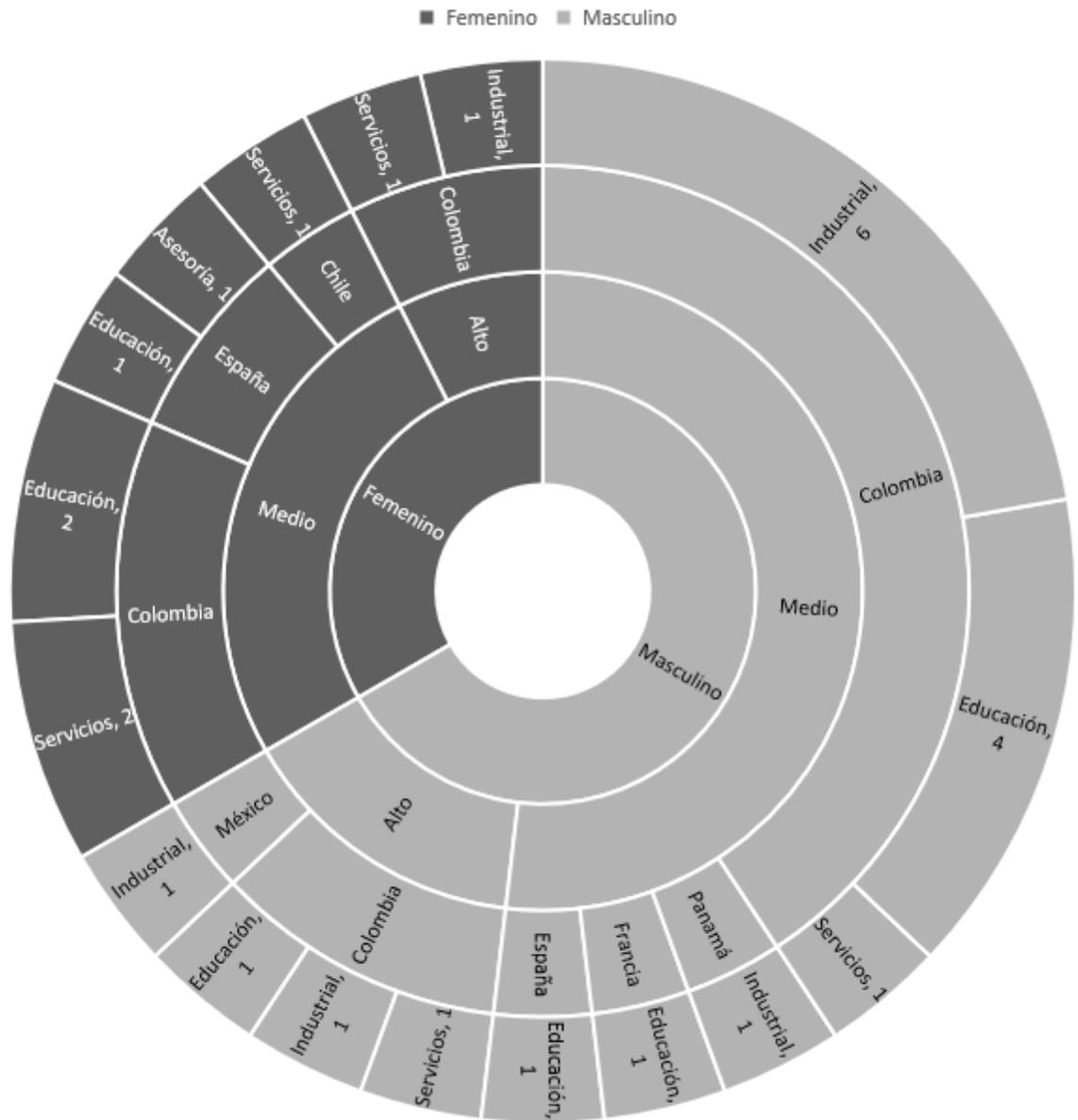
**Tabla 2-3. Duración de las entrevistas realizadas en la primera fase**

# entrevista	Horas	Minutos	Segundos
1	1	5	9
2	1	27	12
3	0	57	13
4	0	52	48
5	1	0	4
6	1	11	5
7	1	20	35
8	1	31	15
9	1	35	19
10	1	13	43
11	0	42	25
12	0	37	5
13	0	35	12

<i># entrevista</i>	Horas	Minutos	Segundos
14	1	1	14
15	0	52	53
16	0	37	39
17	0	36	53
18	0	38	8
19	0	50	18
20	0	56	18
21	1	10	9
22	0	52	39
23	0	51	35
24	0	45	4
25	1	26	56
26	0	43	6
27	0	42	6
<b>SUBTOTAL</b>	<b>11</b>	<b>904</b>	<b>603</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	

Fuente: el autor

El perfil de los entrevistados se describe a continuación. De los entrevistados se tiene que 9 fueron mujeres y 18 hombres; 20 trabajan en Colombia, 3 en España, 1 en Francia, 1 en México, 1 en Chile, y 1 en Panamá; 10 eran docentes, 15 trabajaban en empresas multinacionales, 1 trabajaba en una empresa gubernamental encargada de promover la llegada y salida de inversiones de España, y 1 es asesor privado de empresas multinacionales que buscan implantarse en Latinoamérica; 6 eran rangos altos directivos en sus instituciones y 21 eran rangos medios. De las mujeres, 6 trabajan en Colombia, 2 en España y 1 en Chile; 3 eran docentes, 5 trabajadoras de empresas multinacionales, y 1 trabajaba en una empresa gubernamental encargada de promover la llegada y salida de inversiones de España; 2 eran altos mandos en sus instituciones de trabajo y las 7 restantes son mandos medios. Por el lado de los hombres, 14 trabajan en Colombia, 1 en España, 1 en Francia y 1 en Panamá; 6 eran docentes, 11 trabajadores de empresas multinacionales, y 1 es asesor privado de empresas multinacionales que buscan implantarse en Latinoamérica; 4 son altos mandos en sus instituciones de trabajo y los 14 restantes son mandos medios.



**Ilustración 2-6. Distribución de los entrevistados por Sexo, Rango, País, Sector**  
 Fuente: el autor

### 2.3.3.4 Procesamiento de las entrevistas

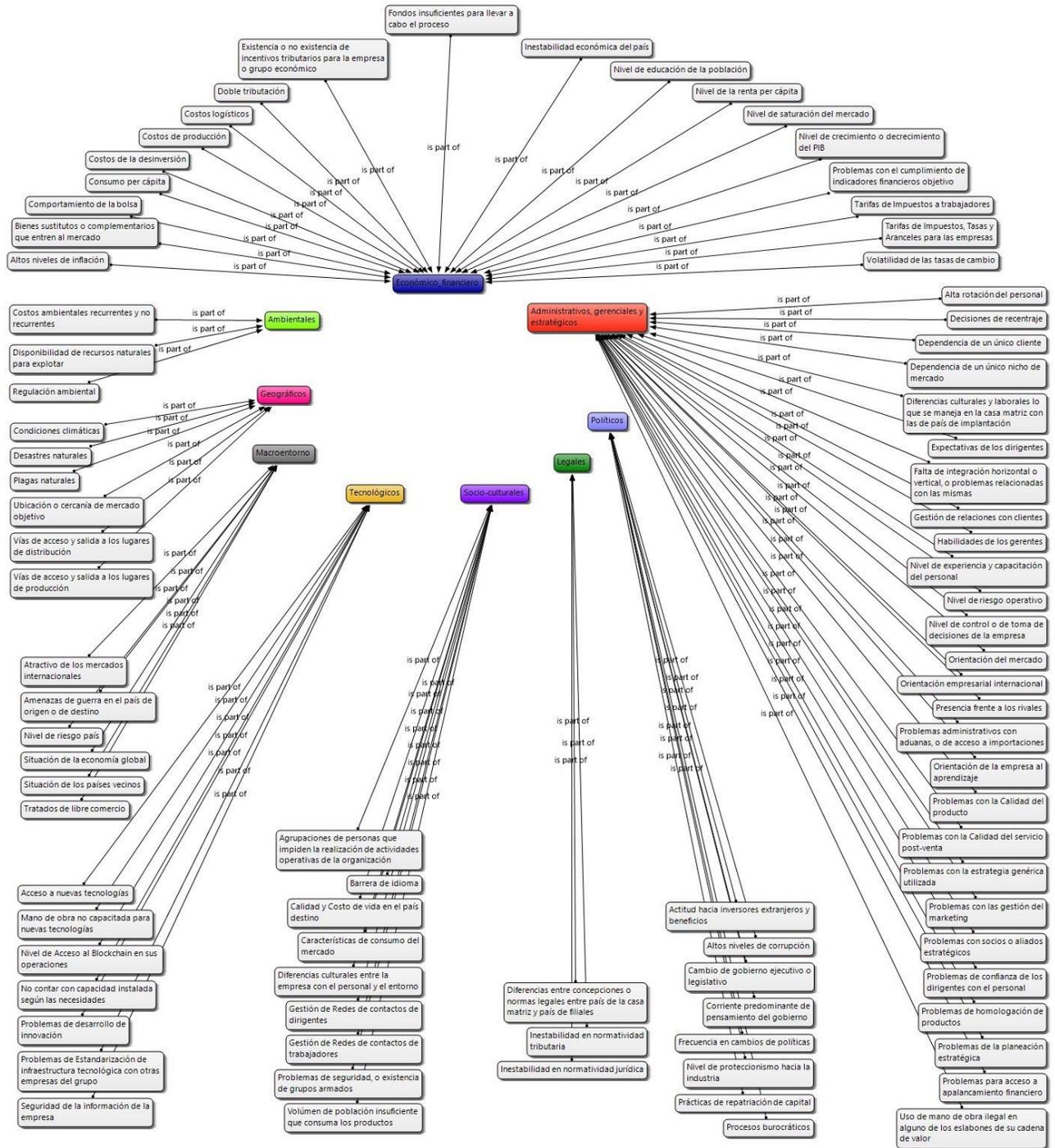
Para el procesamiento de los textos de las entrevistas fue realizado a través del software Atlas ti. en su versión 7.5.7. El total de los textos fueron analizados en una única Unidad Hermenéutica, en la cual a partir de los fundamentos de la Visualización y análisis de datos se identificaron los factores e ítems para la construcción del modelo conceptual.

Como parte del proceso, la condensación de datos se utilizó para resumir y simplificar los datos recopilados y centrarse selectivamente en algunas partes de estos datos. Se realizó resúmenes de las entrevistas, se hizo una codificación y una categorización de datos.

Luego, siguiendo a Miles et al. (2014) se procedió a realizar visualización de datos. Se elaboraron matrices a partir de los factores identificados y las categorías en que se agruparon. Posteriormente, se realizaron gráficos de redes para visualizar de una forma más resumidas los resultados. Miles et al. (2014) argumentan que estas formas de visualización son relativamente fáciles de generar, pueden desarrollarse para adaptarse específicamente a los datos y ayudan a desarrollar su pensamiento analítico a medida que se trabaja a través de varias iteraciones para desarrollar una forma visual que represente bien los datos de la investigación.

### **2.3.3.5 Resultados del proceso**

Con base en lo anterior, se identificaron los siguientes factores que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los 27 expertos, que fueron agrupados en las precategorias que se presentaron en la tabla 2.6 (categorías existentes en la literatura sobre factores que pueden llevar al fracaso en procesos de internacionalización).



**Ilustración 2-7. Precategorías con los factores identificados en las entrevistas, modelo v0,1**

Fuente: el autor

La versión 0,1 obtenida inicialmente del modelo a partir de las entrevistas y el análisis en el software, se compone de 9 factores y 89 ítems que los componen. Los factores

encontrados en la literatura también fueron sometidos a consideración frente a su pertinencia o no dentro del modelo.

### **2.3.3.6 Diseño de la propuesta**

La cuarta etapa se enfocó en la creación de la propuesta del modelo conceptual. Para esto se validó con los entrevistados de la etapa 3 las categorías, subcategorías y sus correspondientes factores, así como su ponderación, para la elaboración del modelo. Posteriormente, el modelo propuesto fue presentado a un grupo de expertos trabajadores de rangos altos de empresas multinacionales con quienes se realizó una última validación sobre la pertinencia del modelo.

El trabajo para la construcción del modelo conceptual se presentará en el Capítulo 4. Diseño .

### **2.3.3.7 Presentaciones de avances del trabajo de investigación**

Finalmente, es de recalcar que los diferentes resultados de la investigación a lo largo de la elaboración de esta fueron presentados en diversos espacios académicos, los cuales se relacionan a continuación:

- 3er Coloquio doctoral de la facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2016
- 4to Coloquio doctoral de la facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2017
- 5to Coloquio doctoral de la REDAC celebrado en la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, 2017. En este coloquio se recibió la distinción a mejor ponencia de propuestas de proyecto tesis doctoral en elaboración
- 7mo Coloquio doctoral de la facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2018
- 4to Congreso Global en Contabilidad y Finanzas – Interges de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2018
- 6to Coloquio doctoral de la REDAC celebrado en la Universidad EAN, Bogotá, 2017.

- 7mo Coloquio doctoral de la REDAC celebrado en la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales-, Manizales, 2019.



## **II. SEGUNDA PARTE**



# **3. Capítulo 3. Desarrollo de la investigación y análisis de resultados**

## **3.1 Introducción**

Luego de definir los fundamentos teóricos que soportan esta investigación y presentar el diseño metodológico que guiaron su desarrollo, ahora en este capítulo se presenta el desarrollo y los primeros resultados de esta disertación doctoral.

## **3.2 Integración de conceptos sobre procesos de internacionalización**

Los resultados de esta etapa se presentaron en la sección 1.3 Deconstrucción de los modelos. Tras la revisión sistemática de la literatura, se planteó un constructo teórico en el que se presentaron las 3 perspectivas tradicionales presentes en la literatura, y se insiste en la existencia de una cuarta perspectiva emergente a la fecha, como lo es, la de las empresas nacidas globales o Born Global.

## **3.3 Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial**

Producto de la revisión en bases de datos especializadas realizada, se presentan las tablas resumen de los autores más representativos en los estudios sobre el fracaso empresarial junto a los modelos convencionalmente utilizados para discriminar entre empresas sanas

y fracasadas, así como las variables principalmente utilizadas, las limitaciones y ventajas que ofrecen cada uno de dichos modelos. En este punto es importante aclarar de nuevo, que, en la literatura especializada en el fracaso empresarial, el fenómeno es analizado por diversos modelos que en otra literatura son considerados como técnicas. Finalmente, se presentan los estudios encontrados que estudian el fracaso en internacionalización, recalcando la poca existencia de investigaciones en este tema en específico.

La primera tabla de esta sección, presenta algunos de los autores más significativos y la metodología utilizada para el estudio del fracaso empresarial.

**Tabla 3-1: Resumen cronológico de autores más significativos para el estudio del fracaso empresarial**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
1966	Beaver (1966)	Ratios Financieros	Industria	Estados Unidos	Análisis univariante
1968	Altman (1968)	Ratios Financieros	Industria	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
	Beaver (1968)	Ratios Contables	Industria	Estados Unidos	Análisis univariante
1970	Meyer y Pifer (1970)	Ratios Financieros	Banca	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
1972	Deakin (1972)	Ratios Beaver (1966)	Industria	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
	Edmister (1972)	Ratios Financieros	Industria	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
1974	Blum (1974)	Ratios Financieros: Modelo de cash flow	Industria	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
1975	Elam (1975)	Ratios Financieros	Industria	Estados Unidos	Consideración de métodos contables alternativos al Principio de Devengo
	Libby (1975)	Ratios Deakin (1972)	Industria	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
	Sinkey (1975)	Ratios Financieros	Banca	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
1976	Norton & Smith (1979)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple Introducción de índices correctores de inflación
	Altman, Haldeman y Narayanan (1977)	Ratios Financieros y Contables	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
1977	Martín (1977)	Ratios Financieros	Banca	Estados Unidos	Análisis de regresión logística
	Santomero y Vinso (1977)	Ratios Financieros	Banca	Estados Unidos	Análisis de regresión logística
1978	Ketz (1978)	Ratios Financieros y Contables	Múltiples sectores	Estados Unidos	Datos ajustados al nivel de precios – inflación
1979	Norton & Smith (1979)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Consideración de métodos contables alternativos al Principio de Devengo
	Dambolena y Khoury (1980)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
1980	Ohlson (1980)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística
	Rose, Andrews y Giroux (1982)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Influencia de variables macroeconómicas externas
1982					
	Gombola y Ketz (1983)	Ratios Financieros y Contables	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
1983	Taffler (1983)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
	Marais, Patell y Wolfson (1984)	Ratios Financieros y No Financieros	Banca	Estados Unidos	Modelos de partición recursiva
1984	Mensah (1984)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística
	Zmijewski (1984)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
1985	Lincoln (1984)	Ratios Contables	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
	Casey y Bartczak (1985)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple Análisis de regresión logística
	Frydman, Altman y Kao (1985a)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Modelos de partición recursiva
	Gentry, Newbold y Whitford (1985)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple Análisis de regresión logística
	Laffarga, Martín y Vázquez (1985)	Ratios Financieros	Banca	España	Análisis univariante. Análisis de regresión logística
	Zavgren (1985)	Ratios Financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística y Análisis Probit
1986	Peel, Peel y Pope (1986)	Ratios financieros y no financieros	Industria	Reino Unido	Análisis de regresión logística
	Rodríguez Fernández (1986)	Índices contables	Banca	España	Análisis de regresión logística
	Keasey y Watson (1987)	Ratios financieros y no financieros	Múltiples sectores	Reino Unido	Análisis de regresión logística
1987	Laffarga, Martín y Vázquez (1987)	Ratios financieros	Banca	España	Análisis de regresión logística
	Rodríguez Fernández (1987)	Índices contables	Banca	España	Análisis de regresión logística
1988	Edmister (1988)	Ratios financieros	Banca	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple
	Messier y Hansen (1988)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Inteligencia Artificial: Sistemas expertos
1989	Martinez Mongay, Sanz, & Cruz Navarro (1989)	Ratios contables diversos y año de fundación	Banca	España	Análisis de regresión logística

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
1990	Pina Martínez (1989)	Ratios financieros	Banca	España	Análisis de regresión logística
	Rodríguez Fernández (1989)	Índices contables	Banca	España	Análisis univariante. Análisis de regresión logística
	Bell, Ribar y Verchio (1990)	Ratios financieros y contables	Banca	Estados Unidos	Inteligencia Artificial: Redes neuronales Análisis de regresión logística
	Odom y Sharda (1990)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Inteligencia Artificial: Redes neuronales
	Rodríguez Acebes (1990)	Ratios financieros	Seguros	España	Análisis de regresión logística
	Surkan y Singleton (1990)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Inteligencia artificial
1991	Laffarga, Martín y Vázquez (1991)	Ratios financieros	Seguros	España	Análisis univariante Análisis Discriminante Múltiple
	Koh (1991)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística
	Platt y Platt (1991)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística
1992	Tam y Kiang (1992)	Ratios financieros	Banca	Estados Unidos	Inteligencia artificial
1993	De Miguel, Revilla, Rodríguez y Cano (1993)	Ratios de Pina (1989)	Banca	España	Inteligencia artificial
	Serrano Cinca y Martín del Brío (1993)	Ratios de Pina (1989)	Banca	España	Inteligencia artificial: Redes Neuronales
1994	Altman, Marco y Varetto (1994)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Italia	Análisis Discriminante Lineal Inteligencia artificial: Redes Neuronales
	López, Moreno y Rodríguez (1994)	Ratios financieros	Seguros	España	Análisis univariante Análisis Discriminante Múltiple
	Mora Enguádanos (1994)	Ratios financieros	Seguros	España	Análisis de regresión logística

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
	Platt, Platt y Pederson (1994)	Ratios financieros nominales y deflactados	Múltiples sectores	Estados Unidos	Consideración de métodos contables alternativos al Principio de Devengo
	Wilson y Sharda (1994)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Inteligencia artificial
	Tsukuda y Baba (1994)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple Inteligencia artificial: Redes Neuronales
	Serrano Cinca (1994)	Ratios de Pina (1989)	Múltiples sectores	España	Inteligencia artificial Redes neuronales
	Fernández y Olmeda (1995)	Ratios de Pina (1989)	Múltiples sectores	España	Análisis de regresión logística Inteligencia artificial: Redes neuronales
1995	García, Arqués y Calvo-Flores (1995)	Ratios financieros	Banca	España	Análisis Discriminante Múltiple
	Slowinski y Zopoundis (1995)	Ratios financieros y no financieros	Múltiples sectores	Unión Europea	Teoría de los Rough sets
	Lacher, Coats, Sharma y Faut (1995)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Inteligencia artificial
1996	Serrano-Cinca (1996)	Variables de Altman (1968)	Múltiples sectores	España	Análisis Discriminante Lineal Inteligencia artificial: Redes Neuronales Análisis Discriminante Múltiple
	Barniv, Agarwal, & Leach (1997)	Ratios de Ohlson (1980)	Múltiples sectores	Estados Unidos	Inteligencia artificial. Árboles de decisión
1997	Bonsón, Escobar y Martín (1997)	Ratios de Pina (1989)	Múltiples sectores	España	Inteligencia artificial. Árboles de decisión

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
1998	Serrano-Cinca (1997)	Ratios de Pina (1989)	Múltiples sectores	España	Análisis univariante Análisis de regresión logística Inteligencia artificial: Redes neuronales
	Ferrando y Blanco (1998)	Ratios financieros	Múltiples sectores	España	Análisis Discriminante Múltiple Análisis de regresión logística
	López, Gandía y Molina (1998)	Ratios financieros	Múltiples sectores	España	Análisis de componentes principales Análisis de regresión logística
	Shin, Shin y Han (1998)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Korea	Inteligencia artificial
	Koh y Tan (1999)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Asia	Inteligencia artificial
1999	Lennox (1999)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Reino Unido	Análisis Discriminante Múltiple Análisis de regresión logística
2000	Zhang , Hu, Patuwo y Indro (1999)	Variables de Altman (1968)	Múltiples sectores	Estados Unidos	Inteligencia artificial
	López González y Flórez López (2000)	Ratios financieros	Banca	España	Inteligencia artificial: Redes neuronales
	Mar Molinero y Serrano Cinca (2001)	Ratios de Pina (1989)	Banca	España	Modelos escalantes multidimensionales
2001	Rodríguez López (2001)	Ratios financieros	Sectores no financieros	España	Análisis Discriminante Múltiple Análisis de regresión logística
	Somoza (2001)	Ratios financieros	Sector textil	España	Análisis de regresión logística

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
	Swicegood y Clark (2001)	Ratios financieros	Banca	Estados Unidos	Inteligencia artificial: Redes neuronales Análisis Discriminante Múltiple Juicio profesional
2002	Román, De la Torre, Castillo y Merelo (2002)	Ratios financieros	Múltiples sectores	España	Análisis de regresión logística Inteligencia Artificial: Redes neuronales
2004	Cielen, Peeters, & Vanhoof (2004)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis Discriminante Múltiple Modelo de programación lineal
	Beaver, McNichols y Rhie (2005)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística: Logit multiperiodo
2005	De Andrés Sánchez (2005)	Ratios de Pina (1989)	Banca	España	Análisis de regresión logística Inteligencia Artificial: Redes neuronales
	De la Torre, Gómez y Román (2005)	Ratios financieros y no financieros	Múltiples sectores	España	Análisis de regresión logística
	Lee et al. (2005)	Variables de Altman (1968)	Múltiples sectores	Korea	Análisis Cuadrático Discriminante
	Rodríguez y Díaz (2005)	Ratios financieros	Múltiples sectores	España	Teoría de rough sets
2006	Calvo-Flores, García y Madrid (2006)	Ratios financieros y no financieros	Múltiples sectores	España	Análisis de regresión logística Análisis cluster
	Gómez, De la Torre y Román (2008)	Ratios financieros	Múltiples sectores	España	Análisis de regresión logística
2008	Beaver, Correia y McNichols (2008)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Estados Unidos	Análisis de regresión logística: Logit multiperiodo

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipo de ratios / Variables</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Contexto</b>	<b>Modelo utilizado</b>
2009	Xu y Zhang (2009)	Ratios financieros	Múltiples sectores	Japón	Análisis Discriminante Múltiple Análisis de regresión logística Distancia al fallido (teoría opciones)
2010	Manzaneque Lizano, Banegas Ochovo, & García Pérez De Lema (2010)	Ratios financieros	Múltiples sectores	España	Análisis de regresión logística Análisis cluster
2012	De Andrés, Landajo, Lorca (2012)	Ratios financieros	Múltiples Sectores	España	Análisis multinormal
2016	De Llano Monelos, Piñeiro Sánchez, & Rodríguez López (2016)	Ratios financieros	Múltiples Sectores	España	Análisis Discriminante Univariante Análisis Discriminante Múltiple Modelo de programación lineal Teoría de rough sets Inteligencia Artificial: Redes neuronales

Fuente: el autor a partir de los autores citados

De la tabla anterior, se resalta el papel de Beaver y Altman como autores paradigmáticos e incluso seminales en la temática. Se evidencia la preponderancia de los Ratios financieros como variables principales en los estudios de este tipo, y el poco uso de variables no financieras para determinar el fracaso empresarial. Exceptuando el sector de la banca, es usual que los estudios se realicen con varios sectores a la vez, y no es tan usual encontrar estudios de fracaso en el sector industrial.

Como lo exponen Pereira et al. (2010), la literatura que se especializa en el fracaso empresarial, tiene una amplia gama de modelos utilizados para discriminar entre empresas sanas y fracasadas. Con el fin de obtener una mejor comprensión frente a estos, a continuación, se procede a realizar una descripción de los mismos.

Tabla 3-2: Modelos convencionalmente utilizados para discriminar entre empresas sanas y fracasadas

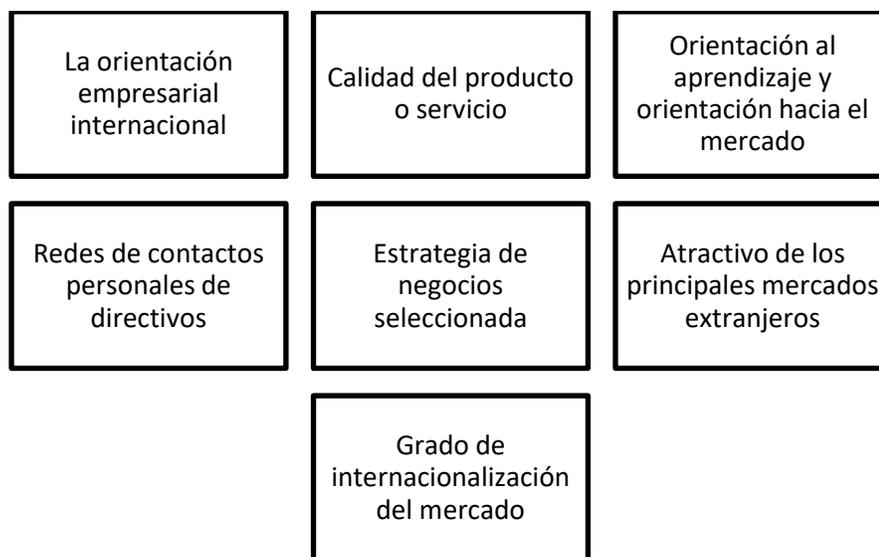
Modelo	Característica	Principales Variables	Principales autores	Limitaciones	Ventajas
<i>Análisis Univariante</i>	Estos modelos, pretenden predecir el fracaso utilizando una única variable independiente.	Activo total, cash flow, pasivo exigible, patrimonio neto, quick ratio, utilidad antes de intereses e impuestos, y utilidad neta.	Beaver (1966, 1968)	Al usarse distintos ratios, pueden generarse distintas conclusiones a partir de la variable utilizada.	Fácil utilización
<i>Análisis discriminante</i>	Estos modelos, pretenden predecir el fracaso combinando linealmente variables independientes (ratios o indicadores financieros). Cómo especifican Tascón et al. (2012a) las premisas para la aplicación del análisis discriminante, cuando las variables independientes son cuantitativas, especialmente en el caso inferencial, son las siguientes: 1. Las variables independientes se distribuyen con normalidad multivariante. 2. Homocedasticidad: las matrices de varianzas-covarianzas son iguales para ambos grupos de Empresas (fracasadas-no fracasadas). 3. Los tamaños muestrales son representativos. 4. Los dos grupos de empresas son discretos, identificables y no se solapan. Las probabilidades de fallido y los costes de clasificar mal a las empresas tienen que estar especificados	Activo circulante/Pasivo circulante, Activo Total, BAIT/Activo Total, Beneficios nos distribuidos/ Activo Total, Capital circulante / Activo Total, Valor mercado Fondos propios / Activo Total, Ventas / Activo Total	Altman (1968), Meyer & Pifer (1970), Deakin (1972), Edmister (1972), Blum (1974), Altman, Haldeman, & Narayanan (1977), Pinches (1980), Sung, Chang, & Lee (1999)	Las principales limitaciones se relacionan con la distribución de las variables, la dispersión de la matriz de covarianzas, la determinación de la significatividad individual de las variables, los errores de clasificación, la reducción de la dimensión y la aplicación de los modelos a priori (Pereira et al., 2010).	Facilidad para incorporar varios ratios financieros a la vez. Fácil aplicación, una vez que se diseña el modelo.
<i>Logit</i>	La regresión logística binaria o logit binario es un análisis de regresión en el que la variable independiente toma valores en el intervalo [0-1], e indica la probabilidad de pertenencia a un grupo, el de empresas sanas (1), o el de empresas fracasadas (0).	ROI, Inventario / Ventas, Deudas / Capital Total, Ingreso / Total Activos, Activo Corriente / Pasivo Corriente	Martin (1977), Ohlson (1980), Zavgren (1985)	La existencia de errores de clasificación, así como la no consideración de las probabilidades previas, al tomarse como punto de corte 0,5, además de los rangos extremos.	Se puede usar cuando se cuenta con distribuciones distintas de la normal. Permite el uso de variables explicativas cualitativas.
<i>Probit</i>	El modelo Probit utiliza una función acumulativa de probabilidad normal, en estudios de poblaciones cuando la variable dependiente es binaria o dicotómica como los Logit.	ROI, Inventario / Ventas, Deudas / Capital Total, Ingreso / Total Activos, Activo Corriente / Pasivo Corriente	Laitinen & Kankaanpaa (1999)	Se obtienen las mismas conclusiones que el Logit, pero los coeficientes obtenidos son más difíciles de interpretar. No se recomienda su uso cuando existen casos asimétricos.	Fácil utilización en múltiples cambios de investigación. Mejores resultados, gracias a mejor especificación de las variables.

<b>Modelo</b>	<b>Característica</b>	<b>Principales Variables</b>	<b>Principales autores</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>Ventajas</b>
<i>Regresión Lineal</i>	Se relacionan un conjunto de variables, con una variable adicional.	Activo circulante / Activo Total, Activo Circulante / Pasivo Corriente, Reservas / Pasivo Corriente, Beneficio Neto / Activo Total, Beneficio Neto / Pasivo Corriente, Costo de ventas / Ventas brutas.	Pina Martinez (1989)	Los ratios financieros carecen de una distribución normal, lo que genera que las variables no tengan relación lineal, generando problemas en la validación estadística de los resultados.	Fácil uso, generando útiles respuestas en diversos escenarios
<i>Redes neuronales</i>	Cómo especifican Tascón et al. (2012a) consiste en un sistema de unidades de cálculo interconectadas en tres niveles. Tres niveles de neuronas –de entrada, ocultas y de salida– permiten realizar unas u otras tareas según el número de neuronas y la arquitectura de las conexiones. Las arquitecturas más utilizadas son el perceptrón multicapa (MLP), la red de funciones de base radial (RBFN), la red neural probabilística (PNN) y el mapa de rasgos autoorganizativos (SOM).	BAIT/Activo Total, Beneficios no distribuidos / Activo Total, Capital circulante / Activo Total	Bell, Ribar, & Verchio (1990), Surkan & Singleton (1990), Fernández & Olmeda, (1995), Serrano-Cinca, (1996), Bell (1997), Román, De La Torre, Castillo, & Merelo (2002)	Menor precisión que las redes neuronales supervisadas (cuando existe vector objetivo). Se necesita decidir el número de grupos que se va a incluir, así como identificar las características del grupo para poder realizar la clasificación.	Proporciona al analista una idea más precisa de la situación de la empresa. Permite identificar diferentes tipos de trayectorias de las empresas. Permite determinar la dependencia entre los indicadores contables y la situación de quiebra
<i>Algoritmo de particiones recursivas</i>	El algoritmo de particiones recursivas o iterativas se fundamenta en el desarrollo de un árbol de clasificaciones binarias (empresas sanas y fracasadas), clasificando en dos grupos mediante una función univariante, con un ratio como variable independiente (un mismo ratio puede usarse más de una vez en el proceso).	Efectivo / Total Activo, Efectivo / Total de ventas, Activo Corriente / Pasivo Corriente, Activo corriente / Ventas Totales, Ingresos netos / Total Activos, Activo Corriente / Total Activos	Marais, Patell, & Wolfson (1984), Frydman, Altman, & Kao (1985b)	No permite establecer comparaciones entre empresas que estén en el mismo grupo, ya que todas tienen la misma clasificación.	No está sujeta a restricciones de normalidad de la distribución de probabilidad y la homocedasticidad.
<i>Técnicas de escalamiento multidimensional</i>	La representación gráfica que muestra se toma como una herramienta donde se plasman las relaciones financieras de las empresas sanas y fracasadas y la forma en que evolucionan en el tiempo.	Activo circulante / Activo Total, Activo circulante / Ventas, (Activo circulante-Existencias / Pasivo Circulante) / Activo Total, Activo Fijo / Patrimonio Neto,	Mar-Molinero & Serrano-Cinca (2001)	Los resultados no difieren de los métodos estadísticos tradicionales.	No se necesita la comprobación del modelo ni la transformación de datos originales para que cumplan determinadas propiedades.
<i>Análisis envolvente de datos (DEA)</i>	Es una técnica que compara la eficiencia de las unidades productivas a partir de los datos de sus inputs y sus outputs.	Beneficios / Total Activos, Deudas con terceros / Total Activos, Flujo de efectivo operacional / Total Activos	Cielen, Peeters, & Vanhoof (2004)	La existencia de datos negativos en las variables financieras. El desequilibrio de la población de empresas fracasadas y no fracasadas. El fracaso en un proceso dinámico y no estático en el tiempo.	Fácil utilización y no requiere una muestra muy grande.

Fuente: el autor a partir de los autores citados

Como se observa, cada modelo tiene una ventaja y algunas limitantes propias de las características de cada modelo. Si bien no se puede decir que modelo es mejor, los modelos más recientes gracias a las técnicas sistematizadas ofrecen datos adicionales que los escritos seminales no podían realizar. Con el avance de las tecnologías, las posibilidades de estudios se amplían, por ejemplo, futuros estudios que analicen el fracaso en la internacionalización de una manera más integral.

Si bien, en la literatura es usual encontrar que la mayor parte de fracasos relacionados con la internacionalización obedecen a factores financieros, autores como Nummela, reconocen que dentro del desarrollo organizacional internacional intervienen otros factores que, dependiendo de su manejo o progreso pueden generar situaciones adversas que lleven a las empresas a declives que conlleven a fracasos. Algunos de estos se presentan a continuación.



**Ilustración 3-1: otros factores que pueden llevar al fracaso de la internacionalización**  
Fuente: el autor a partir de Nummela et al. (2016)

Como se observa, en primer lugar, la **orientación empresarial** internacional juega un papel fundamental en el desempeño internacional de las empresas.

En segundo lugar, la capacidad organizativa para ofrecer un **producto o servicio de alta calidad** ha sido identificado como un recurso intangible clave importante para el rendimiento de la empresa (Cho & Pucik, 2005). La calidad percibida por el cliente es

positivamente asociada a la rentabilidad y señaló la naturaleza crítica de la calidad con respecto al rendimiento y el desempeño internacional (Buzzell & Gale, 1987; Knight et al., 2004; Knight & Cavusgil, 2004).

En tercer lugar, se tiene la **orientación al aprendizaje y la orientación al mercado**, ya que la empresa es una entidad de aprendizaje. La fuerte orientación hacia el mercado, combinada con la orientación indican claramente si las empresas son capaces de lograr una ventaja competitiva sostenida (Ruokonen & Saarenketo, 2009; Slater & Narver, 1995). El concepto de "ventaja de aprendizaje de novedades" sugiere que las empresas que se internacionalizan temprano después del inicio de operaciones son más flexibles, en términos de poder aprender rápidamente las competencias requeridas para el crecimiento en los mercados extranjeros (Autio et al., 2000).

En cuarto lugar, se tiene la perspectiva de las **redes**, ya que como enuncian Johanson & Mattson (1987), las empresas no pueden ser analizados aisladamente, sino que deben ser estudiados en el contexto de mercado en el que opera. En especial, los contactos personales de los directivos son claves en la implementación de la estrategia internacional, debido a la edad de las empresas y la falta de estabilidad en las rutinas, sistemas y procesos (Andersson & Wictor, 2003). Los factores anteriores, estaban enfocados en recursos propios de la empresa, este y los siguientes estarán enfocados en su entorno (Nummela et al., 2016).

En quinto lugar, se tiene la **estrategia de negocios**, los hallazgos de la literatura de exportación indican una relación entre el uso de una estrategia de diferenciación y los resultados de exportación (Baldauf et al., 2000). En algunos casos una estrategia de enfoque (Porter, 2008) en los esfuerzos de internacionalización (Liesch et al., 2007), y esto se ha asociado positivamente con la actuación de cooperación internacional (Knight & Cavusgil, 2005). Incluso, algunos autores sugieren que estrategias de enfoque pueden ser apropiadas para empresas con estructuras simples que arrancan sus procesos de internacionalización (D. Miller, 1986).

En sexto lugar, se tiene el **atractivo de los principales mercados extranjeros**, ya que la visión de la red postula que la exitosa internacionalización puede depender más de la posición de la empresa en una red extranjera que de las ventajas específicas de la

empresa (J. Johanson & Mattsson, 1987). En ese sentido, es importante el grado de internacionalización del mercado, definido como la extensión, intensidad y grado de relaciones transfronterizas en la industria en general (Madsen & Servais, 1997; Nummela et al., 2016).

En último y séptimo lugar, se tiene el **grado de internacionalización del mercado**, ya que autores como Johanson y Mattson (1987) argumentaron que las empresas que operan en mercados altamente globalizados pueden internacionalizarse más rápidamente y establecer filiales de ventas rápidamente, debido a una mayor capacidad de integración y coordinación. Un mercado altamente internacionalizado también puede proporcionar a las empresas los beneficios asociados con una red internacional más amplia.

Por otro lado, respecto a las investigaciones que estudian el fracaso en internacionalización, se encuentra que son pocas las que analizan el fenómeno en específico, ya por lo general lo que contemplan es el fracaso de las empresas más no aquel fracaso del proceso de internacionalización.

Los análisis encontrados que estudian el fracaso en internacionalización junto a los factores estudiados por estos, se presentan a continuación.

**Tabla 3-3: Estudios más representativos que estudian el fracaso en situaciones de internacionalización**

<i>Categoría de factores</i>	Factor específico	Benito & Welch (1997)	Cheng, Tsai, & Chuang (2011)	Lopez & Villafana (2014)	Lafuente, Stoian, & Riap (2015)	Gerschewski, Rose, & Lindsay (2015)	Gerschewski & Xiao (2015)	Nummela, Saarenketo, & Loane (2016)
<i>Económicos</i>	Tarifas de Impuestos, tasas y aranceles		X	X				
	Inflación		X					
	Incentivos tributarios		X					
<i>Financieros</i>	Cumplimiento de indicadores financieros objetivo					X	X	
	Costos ocultos			X		X		
	Fondos suficientes para el proceso		X					
<i>Sociales</i>	Características de consumo del mercado					X	X	

<i>Categoría de factores</i>	<i>Factor específico</i>	Benito & Welch (1997)	Cheng, Tsai, & Chuang (2011)	Lopez & Villafana (2014)	Lafuente, Stoian, & Riaip (2015)	Gerschewski, Rose, & Lindsay (2015)	Gerschewski & Xiao (2015)	Nummela, Saarenketo, & Loane (2016)
<i>Tecnológicos</i>	Barrera de idioma							
	Redes de contactos de dirigentes y trabajadores					X		
	Capacidad instalada según necesidades		X					
	Gestión de redes sociales		X					
<i>Políticos</i>	Nuevas tecnologías del entorno							X
	Procesos burocráticos		X					
	Prácticas de repatriación de capital		X					
<i>Legales</i>	Estabilidad política del país de origen o destino		X					X
	Actitud hacia inversores extranjeros y beneficios		X					
	Reglamentación jurídica que le compete		X					
	Aseguramientos		X					
<i>Administrativos, Gerenciales o estratégicos</i>	Orientación empresarial internacional	X				X		
	Calidad del producto	X				X	X	
<i>Geográficos</i>	Orientación del mercado	X				X	X	X
	Orientación al aprendizaje	X				X		
	Capacitación y experiencia del personal local	X	X		X			
	Expectativas de los dirigentes	X			X			
	Nivel de confianza de dirigentes	X						X
	Habilidades de los gerentes	X						X
	Estrategia genérica utilizada	X				X	X	
	Vías de acceso físico a los lugares de distribución		X					
<i>Ambientales</i>	Condiciones climáticas		X					
	Costos Recurrentes							
<i>Macroentorno</i>	Costos No recurrentes							
	Atractivo de los mercados internacionales					X		
	Grado de internacionalización del mercado					X		
	Situación de la economía global y países vecinos		X					

Fuente: el autor a partir de los autores citados

Si bien, la mayor parte de estudios siguen la tendencia de los análisis de fracaso empresarial, y se enfocan en factores de naturaleza financiera para justificar el fenómeno, es relevante ver cómo empiezan a usarse variables no financieras como causas de la desinternacionalización. A pesar de eso, las investigaciones siguen siendo limitadas dadas las características del proceso, el cual es dinámico y puede generarse por un factor o la mezcla de dos o más de los mismos.

Para terminar esta parte, se hace énfasis en como el fracaso en internacionalización ha sido estudiado desde muy pocos escritos, y muy pocas aristas. Los pocos estudios que se encuentran tienen una característica en común: el que son muy pocos los factores que se utilizan para estudiarlos, esto quizá por el recelo que suele existir en el acceso a la información de las empresas que realizan procesos de internacionalización. Adicionalmente, el difícil acceso a la información no financiera de estas empresas, por el carácter estratégico de la información que manejan

A continuación, se exponen algunas consideraciones sobre los modelos de estudio del fracaso empresarial y el fracaso en internacionalización.

En la literatura es usual que se encuentran diversos modelos que estudian el fenómeno del fracaso organizacional, sin embargo, son limitados los que se preocupan por estudiar el fenómeno del fracaso de la internacionalización.

Los modelos que estudian el fracaso, han ido evolucionando con el entorno empresarial, y la disponibilidad de herramientas con las que se analiza el fenómeno. A pesar de eso, se encuentran estudios que siguen usando lo presentado por autores seminales como es el caso de Beaver (1966), y aunque siguen teniendo validez en algunos entornos, los avances tecnológicos permiten contar hoy en día con modelos más robustos y que permiten hacer estudios en algunos casos a mayor profundidad, o con un grado mayor de certeza, aunque en algunas situaciones no distan mucho de los resultados obtenidos por modelos de menor complejidad.

Los modelos que estudian o buscan predecir el fenómeno del fracaso empresarial, se fundamentan en modelos estadísticos, matemáticos, simulaciones, entre otros, que están

---

fundamentados mayoritariamente en factores financieros, aunque existen otros estudios que destacan la utilidad de incluir factores cualitativos.

Becchetti & Sierra (2003) consideran que es conveniente incluir factores o variables relacionadas con la estrategia de la organización, tales como el grado de concentración del mercado o el nivel de exportación, y la posición competitiva (Tascón Fernández & Castaño Gutiérrez, 2009).

Se evidencia que es necesario investigar los factores de fracaso en los procesos de internacionalización, no solo desde la perspectiva financiera. Ya que la supervivencias de las empresas, (entre ellas las que se internacionalizan) es un tema que preocupa a diversos actores dentro de la sociedad (Nummela et al., 2016).



# 4. Capítulo 4. Diseño del “Modelo Conceptual”

## 4.1 Introducción

En este capítulo se presentan el proceso de construcción del modelo conceptual, pasando por las distintas versiones hasta llegar al modelo final propuesto. Al final, se incorpora una escala que puede ser utilizada por los empresarios que piensen iniciar su proceso de implantación productiva en el exterior, o estén reevaluando la misma.

## 4.2 Primeros componentes del modelo

A partir de los factores preestablecidos (modelo v0,1 descritos en el capítulo anterior), se realizó una revisión y agrupamiento de estos y los ítems que los componían. Como producto de la revisión que se realizó de la literatura, se obtuvieron 9 factores, que se componían por 95 ítems. Se realizó una primera numeración y codificación con el fin de tener un primer ordenamiento y comenzar el análisis para la construcción del modelo.

**Tabla 4-1. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,2**

N°	#	Código	Factor / ítem
1	1.0	EF	Factores económicos y financieros
2	1.1	EF01	Altos niveles de inflación
3	1.2	EF02	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado
4	1.3	EF03	Comportamiento de la bolsa
5	1.4	EF04	Consumo per cápita
6	1.5	EF05	Costos de la desinversión
7	1.6	EF06	Costos de producción
8	1.7	EF07	Costos logísticos
9	1.8	EF08	Doble tributación

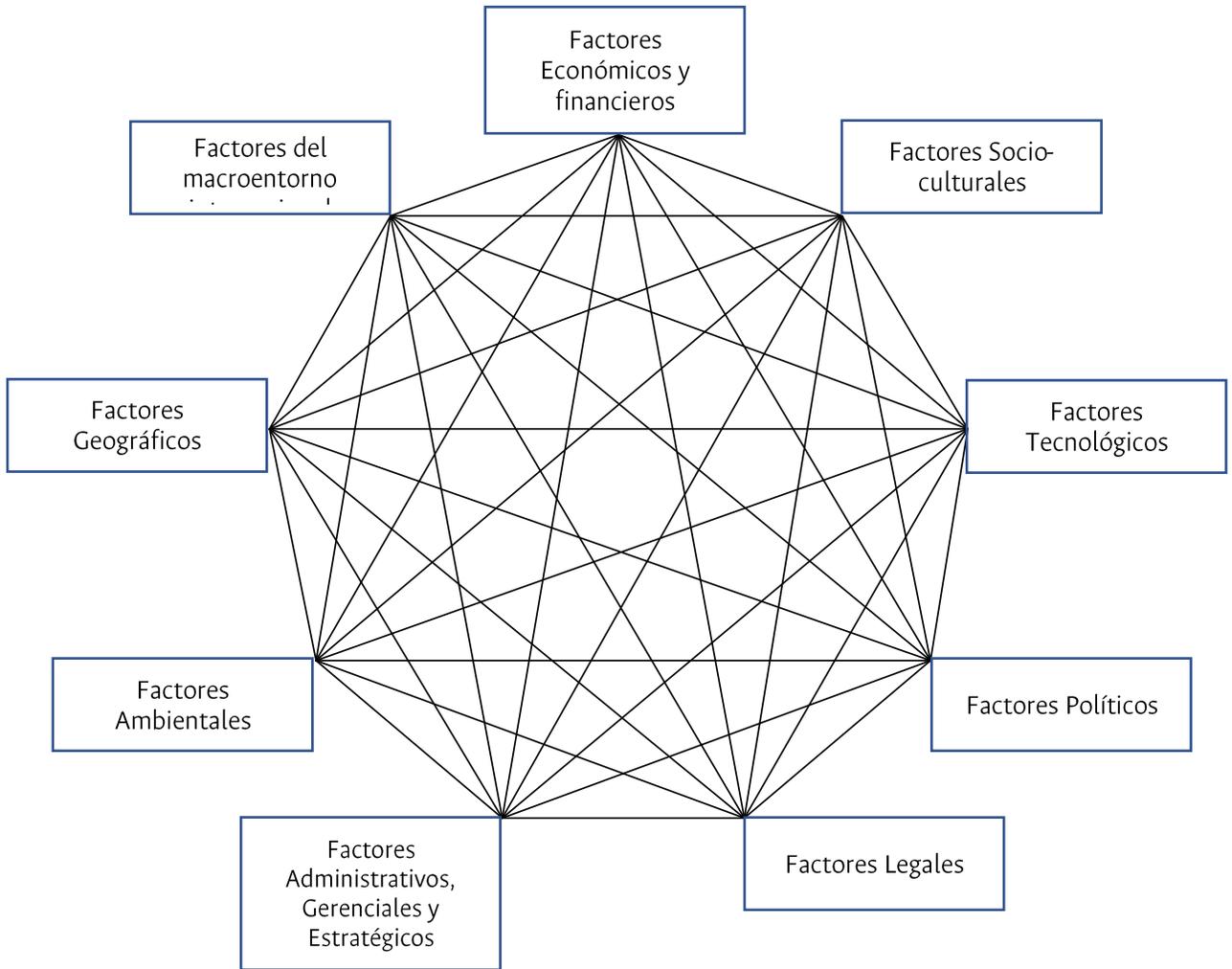
N°	#	Código	Factor / ítem
10	1.9	EF09	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa o grupo económico
11	1.10	EF10	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado
12	1.11	EF11	Fondos insuficientes para llevar a cabo el proceso
13	1.12	EF12	Inestabilidad económica del país
14	1.13	EF13	Nivel de crecimiento o decrecimiento del PIB
15	1.14	EF14	Nivel de la renta per cápita
16	1.15	EF15	Nivel de saturación del mercado
17	1.16	EF16	Problemas con el cumplimiento de indicadores financieros objetivo
18	1.17	EF17	Tarifas de Impuestos a trabajadores
19	1.18	EF18	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas
20	1.19	EF19	Volatilidad de las tasas de cambio
21	2.0	SC	<b>Factores socio-culturales</b>
22	2.1	SC01	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización
23	2.2	SC02	Barrera de idioma
24	2.3	SC03	Calidad y Costo de vida en el país destino
25	2.4	SC04	Características de consumo del mercado
26	2.5	SC05	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno
27	2.6	SC06	Gestión de Redes de contactos de dirigentes
28	2.7	SC07	Gestión de Redes de contactos de trabajadores
29	2.8	SC08	Nivel de educación de la población
30	2.9	SC09	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados
31	2.10	SC10	Volumen de población insuficiente que consuma los productos
32	3.0	T	<b>Factores tecnológicos</b>
33	3.1	T01	Acceso a nuevas tecnologías
34	3.2	T02	Correcta gestión de redes sociales
35	3.3	T03	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías
36	3.4	T04	Nivel de Acceso al Blockchain en sus operaciones
37	3.5	T05	No contar con capacidad instalada según las necesidades
38	3.6	T06	Problemas de desarrollo de innovación
39	3.7	T07	Problemas de Estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo
40	3.8	T08	Seguridad de la información de la empresa
41	4.0	P	<b>Factores políticos</b>
42	4.1	P01	Actitud hacia inversores extranjeros y beneficios
43	4.2	P02	Altos niveles de corrupción
44	4.3	P03	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo
45	4.4	P04	Corriente predominante de pensamiento del gobierno
46	4.5	P05	Estabilidad política del país de origen o destino
47	4.6	P06	Frecuencia en cambios de políticas

N°	#	Código	Factor / ítem
48	4.7	P07	Nivel de proteccionismo hacia la industria
49	4.8	P08	Prácticas de repatriación de capital
50	4.9	P09	Procesos burocráticos
51	5.0	L	Factores legales
52	5.1	L01	Aseguramientos
53	5.2	L02	Diferencias entre concepciones o normas legales entre país de la casa matriz y país de filiales
54	5.3	L03	Inestabilidad en normatividad jurídica
55	5.4	L04	Inestabilidad en normatividad tributaria
56	6.0	AGE	Factores Administrativos, gerenciales y estratégicos
57	6.1	AGE01	Alta rotación del personal
58	6.2	AGE02	Decisiones de recentraje
59	6.3	AGE03	Dependencia de un único cliente
60	6.4	AGE04	Dependencia de un único nicho de mercado
61	6.5	AGE05	Diferencias culturales y laborales lo que se maneja en la casa matriz con las de país de implantación
62	6.6	AGE06	Expectativas de los dirigentes
63	6.7	AGE07	Falta de integración horizontal o vertical, o problemas relacionadas con las mismas
64	6.8	AGE08	Gestión de relaciones con clientes
65	6.9	AGE09	Habilidades de los gerentes
66	6.10	AGE10	Nivel de capacitación y experiencia del personal
67	6.11	AGE11	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa
68	6.12	AGE12	Nivel de riesgo operativo
69	6.13	AGE13	Orientación de la empresa al aprendizaje
70	6.14	AGE14	Orientación del mercado
71	6.15	AGE15	Orientación empresarial internacional
72	6.16	AGE16	Presencia frente a los rivales
73	6.17	AGE17	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones
74	6.18	AGE18	Problemas con la Calidad del producto
75	6.19	AGE19	Problemas con la Calidad del servicio post-venta
76	6.20	AGE20	Problemas con la estrategia genérica utilizada
77	6.21	AGE21	Problemas con la gestión del marketing
78	6.22	AGE22	Problemas con socios o aliados estratégicos
79	6.23	AGE23	Problemas de confianza de los dirigentes con el personal
80	6.24	AGE24	Problemas de homologación de productos
81	6.25	AGE25	Problemas de la planeación estratégica
82	6.26	AGE26	Problemas para acceso a apalancamiento financiero
83	6.27	AGE27	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de su cadena de valor
84	7.0	A	Factores ambientales

N°	#	Código	Factor / ítem
85	7.1	A01	Costos ambientales recurrentes y no recurrentes
86	7.2	A02	Disponibilidad de recursos naturales para explotar
87	7.3	A03	Regulación ambiental
88	8.0	G	Factores geográficos
89	8.1.0	G01	Condiciones climáticas
90	8.2.0	G02	Desastres naturales
91	8.3.0	G03	Plagas naturales
92	8.4.0	G04	Ubicación o cercanía de mercado objetivo
93	8.5.0	G05	Vías de acceso y salida a los lugares de distribución
94	8.6.0	G06	Vías de acceso y salida a los lugares de producción
95	9.0	M	Factores del macroentorno
96	9.1.	M01	Amenazas de guerra en el país de origen o de destino
97	9.2	M02	Atractivo de los mercados internacionales
98	9.3	M03	Grado de internacionalización del mercado
99	9.4	M04	Nivel de riesgo país
100	9.5	M05	Situación de la economía global
101	9.6	M06	Situación de los países vecinos
102	9.7	M07	Tratados de libre comercio

Fuente: el autor

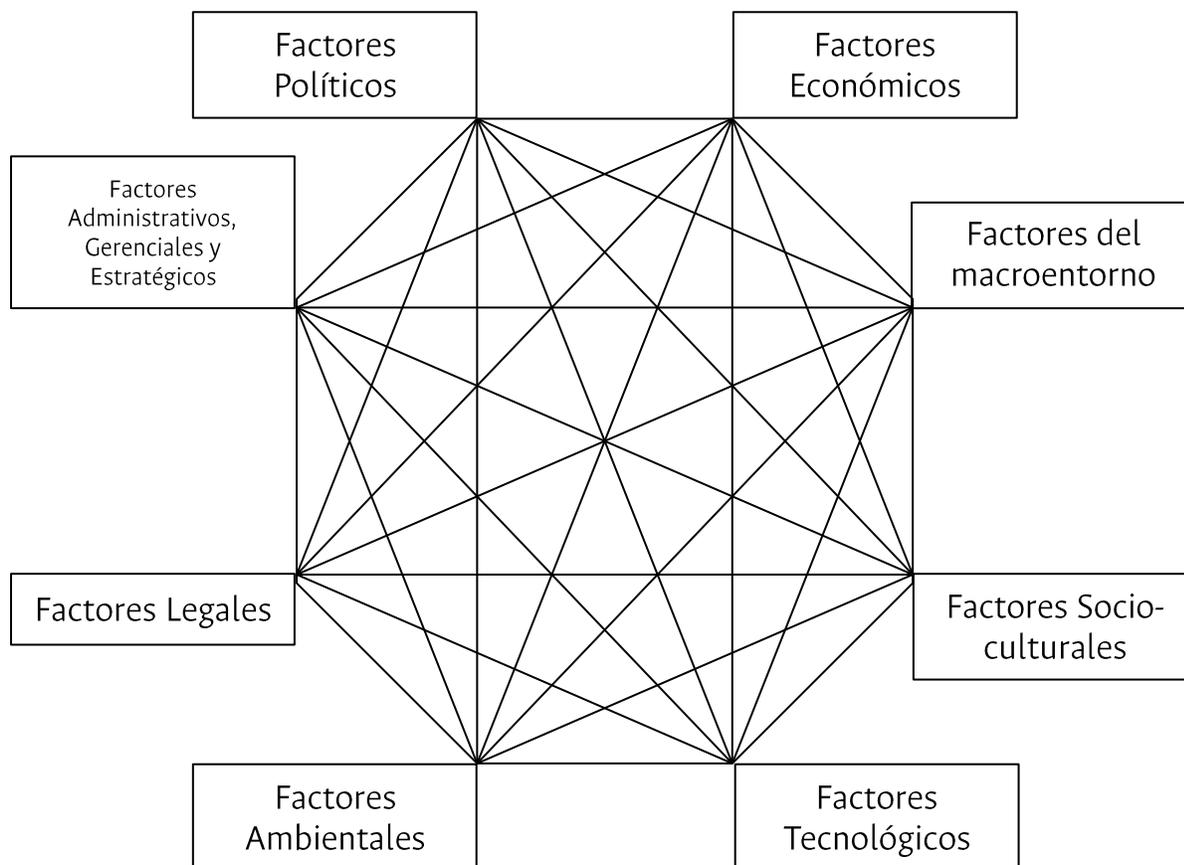
A partir de esta primera agrupación producto de la información recopilada de las entrevistas, se generó la primera red conceptual compuesta por los factores económicos y financieros, factores socio-culturales, factores tecnológicos, factores políticos, factores legales, factores administrativos – gerenciales y estratégicos, factores ambientales, factores geográficos y factores del macroentorno. Según los entrevistados, en estas categorías de factores se agrupaban todos los ítems que pueden llevar a una empresa al fracaso cuando realiza una IPE. Por otro lado, también los entrevistados afirmaron que estos ítems guardaban todos una relación entre ellos, aunque daban prioridad a la importancia de los factores económicos.



**Ilustración 4-1. Red conceptual de 9 puntas, modelo v0,2**

Fuente: el autor

A partir de este punto se comenzó una tercera revisión de los ítems y factores de la mano de los directores que guiaron esta investigación. Se encontró que los ítems que estaban en los factores geográficos dadas sus características podían unirse con los ítems que componían los factores ambientales, quedando una red conceptual de 8 puntas. Adicional a esto se tiene que los factores económicos y financieros, podrían ser denominados solamente como factores económicos. También se realizó una revisión de la redacción de los ítems quedando un listado de 8 factores compuestos por 93 ítems.

**Ilustración 4-2. Red conceptual de 8 puntas, modelo v0,3**

Fuente: el autor

**Tabla 4-2. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,3**

FACTOR/ÍTEM	
1.	Factores económicos y financieros
1.1.	Altos niveles de inflación
1.2.	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado
1.3.	Comportamiento de la bolsa
1.4.	Consumo per cápita
1.5.	Costos de la desinversión
1.6.	Costos de producción
1.7.	Costos logísticos
1.8.	Doble tributación
1.9.	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa o grupo económico
1.10.	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado
1.11.	Fondos insuficientes para llevar a cabo el proceso
1.12.	Inestabilidad económica del país

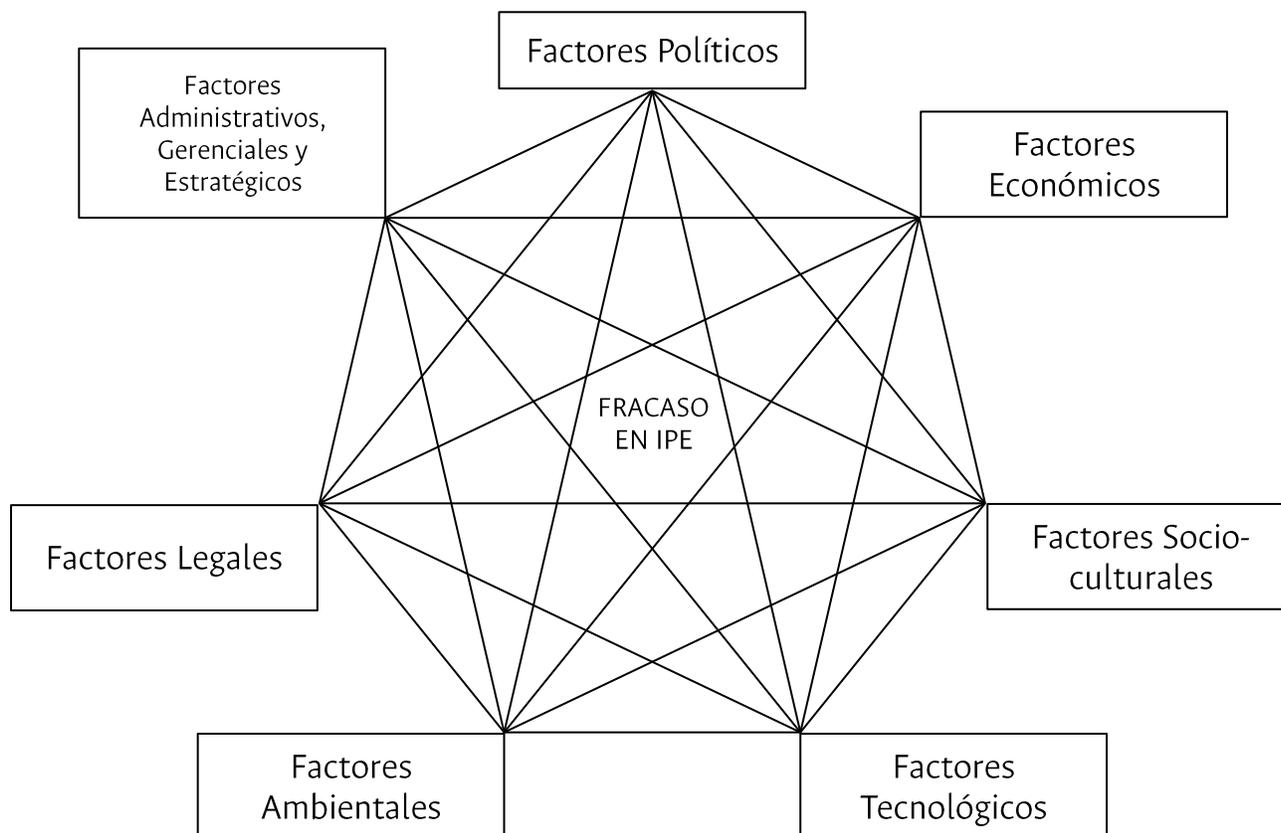
FACTOR/ÍTEM	
1.13.	Nivel de crecimiento o decrecimiento del PIB
1.14.	Nivel de la renta per cápita
1.15.	Nivel de saturación del mercado
1.16.	Problemas con el cumplimiento de indicadores financieros objetivo
1.17.	Doble tributación para el trabajador expatriado
1.18.	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas
1.19.	Volatilidad de las tasas de cambio
2.	Factores socio-culturales
2.1.	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización
2.2.	Barrera de idioma
2.3.	Calidad y Costo de vida en el país destino
2.4.	Características de consumo del mercado
2.5.	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno
2.6.	Gestión de Redes de contactos de dirigentes
2.7.	Gestión de Redes de contactos de trabajadores
2.8.	Nivel de educación de la población
2.9.	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados
2.10.	Volumen de población insuficiente que consuma los productos
3.	Factores tecnológicos
3.1.	Acceso a nuevas tecnologías
3.2.	Correcta gestión de redes sociales
3.3.	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías
3.4.	Nivel de Acceso al Blockchain en sus operaciones
3.5.	No contar con capacidad instalada según las necesidades
3.6.	Problemas de desarrollo de innovación
3.7.	Problemas de Estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo
3.8.	Seguridad de la información de la empresa
4.	Factores políticos
4.1.	Actitud hacia inversores extranjeros y beneficios
4.2.	Altos niveles de corrupción
4.3.	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo
4.4.	Corriente predominante de pensamiento del gobierno
4.5.	Estabilidad política del país de origen o destino
4.6.	Frecuencia en cambios de políticas
4.7.	Nivel de proteccionismo hacia la industria
4.8.	Prácticas de repatriación de capital
4.9.	Procesos burocráticos
5.	Factores legales
5.1.	Aseguramientos

FACTOR/ÍTEM	
5.2.	Diferencias entre concepciones o normas legales entre país de la casa matriz y país de filiales
5.3.	Inestabilidad en normatividad jurídica
5.4.	Inestabilidad en normatividad tributaria
6.	Factores Administrativos, gerenciales y estratégicos
6.1.	Alta rotación del personal
6.2.	Decisiones de recentraje
6.3.	Dependencia de un único cliente
6.4.	Dependencia de un único nicho de mercado
6.5.	Diferencias culturales y laborales lo que se maneja en la casa matriz con las de país de implantación
6.6.	Expectativas de los dirigentes
6.7.	Procesos de integración horizontal o vertical
6.8.	Gestión de relaciones con clientes
6.9.	Habilidades de los gerentes
6.10.	Nivel de capacitación y experiencia del personal
6.11.	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa
6.12.	Nivel de riesgo operativo
6.13.	Orientación de la empresa al aprendizaje
6.14.	Orientación del mercado
6.15.	Orientación empresarial internacional
6.16.	Presencia frente a los rivales
6.17.	Gestión aduanera
6.18.	Calidad del producto
6.19.	Calidad del servicio post-venta
6.20.	Estrategia genérica utilizada
6.21.	Gestión del marketing
6.22.	Aliados estratégicos
6.23.	Confianza de los dirigentes con el personal
6.24.	Homologación de productos
6.25.	Diseño de la estrategia
6.26.	Acceso a apalancamiento financiero
6.27.	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de su cadena de valor
7.	Factores ambientales
8.1.	Costos ambientales recurrentes y no recurrentes
8.2.	Disponibilidad de recursos naturales para explotar
8.3.	Condiciones climáticas
8.4.	Desastres naturales
8.5.	Plagas naturales
8.6.	Regulación ambiental
8.7.	Ubicación o cercanía de mercado objetivo

FACTOR/ÍTEM
8.8. Vías de acceso y salida a los lugares de distribución
8.9. Vías de acceso y salida a los lugares de producción
8. Factores del macroentorno internacional
8.1. Amenazas de guerra en el país de origen o de destino
8.2. Atractivo de los mercados internacionales
8.3. Grado de internacionalización del mercado
8.4. Nivel de riesgo país
8.5. Situación de la economía global
8.6. Situación de los países vecinos
8.7. Tratados de libre comercio

Fuente: el autor

En una cuarta revisión, ésta también de la mano de los directores de la investigación, se observó que los ítems que se tenían dentro del factor macroentorno podían ser clasificados dentro de los factores sociales y económicos, permitiendo quitar este factor, y llegar a una red conceptual de 7 puntas. Se revisaron de nuevos los ítems y se llegaron a 101 atendiendo que algunos de ellos se pudieron dividir para mayor claridad.



**Ilustración 4-3. Red conceptual de 8 puntas, modelo v0,4**

Fuente: el autor

**Tabla 4-3. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,4**

<i>CÓDIGO</i>	<i>FACTOR/ÍTEM</i>
1.0	Factores políticos
1.1	Altos niveles de corrupción
1.2	Barreras a la entrada / salida de beneficios
1.3	Barreras a la entrada / salida de inversiones
1.4	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo
1.5	Corriente predominante de pensamiento del gobierno
1.6	Estabilidad política del país de origen o destino
1.7	Frecuencia en cambios de políticas
1.8	Nivel de proteccionismo hacia la industria
1.9	Prácticas de repatriación de capital
1.10	Procesos burocráticos
2.0	Factores económicos
2.1	Altos niveles de inflación

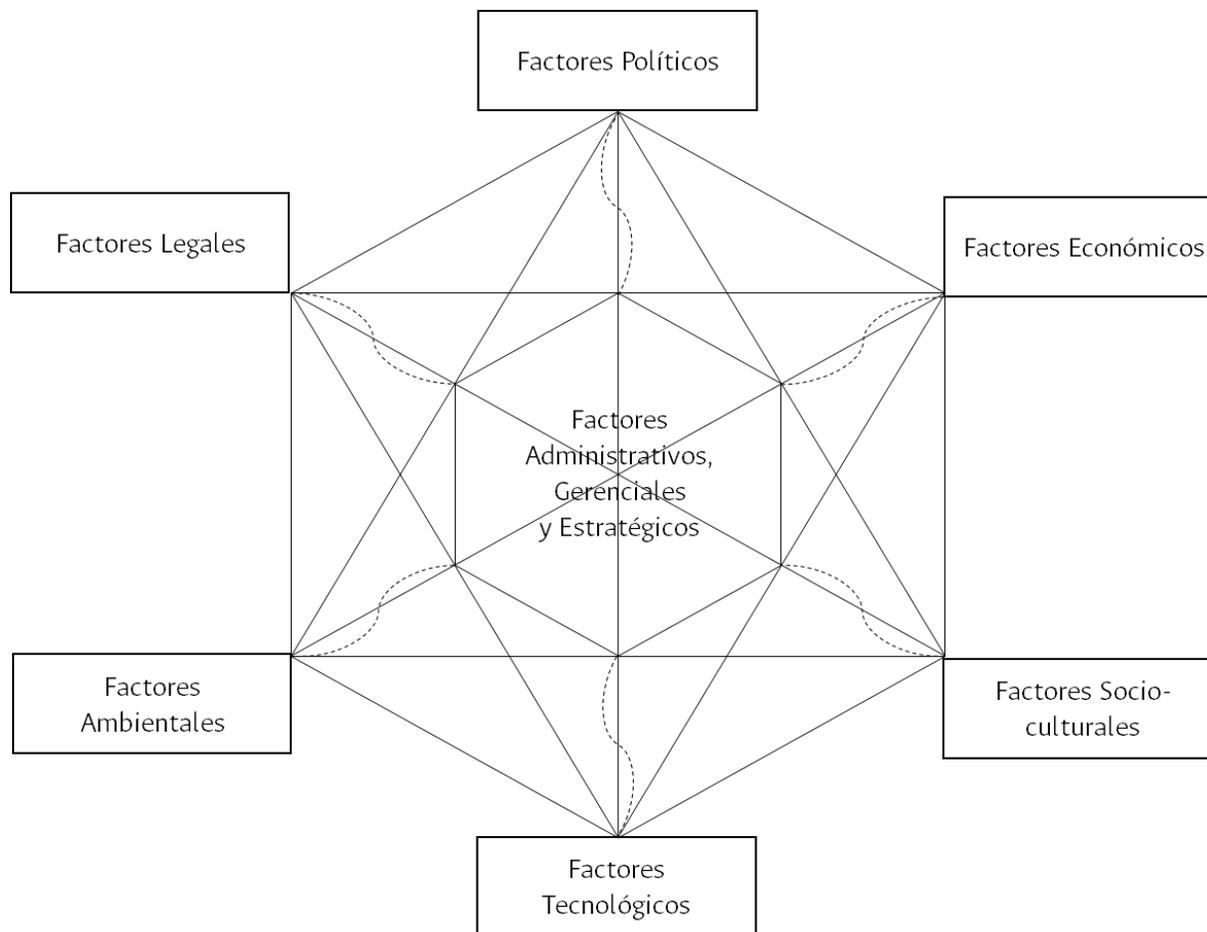
<i>CÓDIGO</i>	<i>FACTOR/ÍTEM</i>
2.2	Atractivo de los mercados internacionales
2.3	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado
2.4	Comportamiento de la bolsa
2.5	Comportamiento del PIB
2.6	Consumo per cápita
2.7	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado
2.8	Grado de internacionalización del mercado
2.9	Inestabilidad económica del país
2.10	Nivel de la renta per cápita
2.11	Nivel de riesgo país
2.12	Nivel de saturación del mercado
2.13	Orientación del mercado
2.14	Situación de la economía global
2.15	Tratados de libre comercio
2.17	Acceso a apalancamiento financiero
2.18	Costos de la desinversión
2.19	Costos de producción
2.20	Costos logísticos
2.21	Costos Ocultos
2.22	Cumplimiento de objetivos
2.23	Cumplimiento de indicadores financieros
2.24	Doble tributación para el trabajador expatriado
2.25	Doble tributación para la empresa
2.26	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa o grupo económico
2.27	Fondos requeridos para llevar a cabo el proceso
2.28	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas
3.0	Factores socio-culturales
3.1	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización
3.2	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización
3.3	Agrupaciones de presión armada
3.4	Amenazas de guerra en el país de origen o de destino
3.5	Barrera de idioma
3.6	Calidad y Costo de vida en el país destino
3.7	Características de consumo del mercado
3.8	Dependencia de un único nicho de mercado
3.9	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno
3.10	Gestión de Redes de contactos de dirigentes
3.11	Gestión de Redes de contactos de trabajadores
3.12	Nivel de educación de la población

<i>CÓDIGO</i>	<i>FACTOR/ÍTEM</i>
3.13	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados
3.14	Situación de los países vecinos
3.15	Ubicación o cercanía de mercado objetivo
3.16	Volumen de población insuficiente que consume los productos
3.17	Presiones de los trabajadores en busca de reivindicaciones laborales
4.0	Factores tecnológicos
4.1	Acceso a nuevas tecnologías
4.2	Acceso a mano de obra
4.3	Incorrecta gestión de redes sociales
4.4	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías
4.5	Nivel de Acceso al Blockchain en sus operaciones
4.6	No contar con capacidad instalada según necesidades
4.7	Problemas de desarrollo de innovación
4.8	Problemas de Estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo
4.9	Seguridad de la información de la empresa
4.10	Vías de acceso y salida a los lugares de distribución
4.11	Vías de acceso y salida a los lugares de producción
5.0	Factores ambientales
5.1	Condiciones climáticas
5.2	Costos ambientales recurrentes
5.3	Costos ambientales no recurrentes
5.4	Desastres naturales
5.5	Disponibilidad de recursos naturales para explotar
5.6	Plagas naturales
5.7	Regulación ambiental
6.0	Factores legales
6.1	Diferencias normativas con país de origen
6.2	Inestabilidad en normatividad jurídica
6.3	Inestabilidad en normatividad tributaria
6.4	Normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.
7.0	Factores Administrativos, gerenciales y estratégicos
7.1	Alto nivel de rotación del personal
7.2	Calidad del producto
7.3	Calidad del servicio post-venta
7.4	Confianza de los dirigentes con el personal
7.5	Diferencias culturales y laborales lo que se maneja en la casa matriz con las de país de implantación
7.6	Homologación de productos
7.7	Nivel de capacitación y experiencia del personal
7.8	Nivel de riesgo operativo
7.9	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de su cadena de valor

<i>CÓDIGO</i>	<i>FACTOR/ÍTEM</i>
7.10	Aliados estratégicos
7.11	Decisiones de recentraje / reenfoque
7.12	Dependencia de un único cliente
7.13	Dependencia de un único proveedor
7.14	Diseño de la estrategia
7.15	Estrategia genérica utilizada (Liderazgo en costos, Diferenciación)
7.16	Expectativas de los dirigentes
7.17	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones
7.18	Gestión de relaciones con clientes
7.19	Gestión del marketing
7.20	Habilidades de los gerentes
7.21	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa
7.22	Orientación de la empresa al aprendizaje
7.23	Orientación empresarial internacional
7.24	Presencia frente a los rivales
7.25	Procesos de integración vertical o expansión horizontal

Fuente: el autor

Al llegar a este punto, se obtuvo una red conceptual en dónde se encontró que obedecía a los factores del modelo PESTAL (PESTEL o PREST según la literatura propuesto inicialmente por Fahey & Narayanan (1986)) más los factores Administrativos-Gerenciales y Estratégicos, lo que formaría un modelo PESTAL+A. Aquí se encontró un problema, y es que se estaban poniendo los factores Administrativos-Gerenciales y Estratégicos, al mismo nivel de los factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, las cuales obedecen al macroentorno de la organización. Esto llevó a la red conceptual de 6 puntas, la cual reconoce la existencia a su vez de unos factores internos de la organización y otras del macroentorno.



**Ilustración 4-4. Red conceptual de 6 puntas, modelo v0,5**

Fuente: el autor

Al tener factores del macroentorno (PESTAL) y factores internos, se llegó a la modelización propuesta por Modelización de sistemas complejos para la comprensión Organizacional propuesta por Hernández Martínez (2006), quien enuncia la importancia de reconocer la interrelación de las organizaciones con el entorno, a través del análisis del Macroentorno, el microentorno, y lo interno, esto en concordancia con el modelo LCAG (Détrie, 1995a).

Hernández Martínez (2006), recuerda enfáticamente el que cualquier ejercicio de modelización no puede ser entendido como independiente del contexto, los paradigmas y las finalidades inherentes al (los) modelizador (es). Como enfoca Le Moigne (1990) un modelo es una representación simbólica de situaciones en las cuales se intervienen, una

proyección o representación de un sistema, en función de las características del observador, así como los elementos mismos del fenómeno observado.

En atención de la influencia que representa la capacidad ecológica de la organización, en dónde el entorno determina a la organización, pero a su vez, la organización determina al entorno (Hall, 1996; Maturana & Varela, 1995), se hace necesario entender que toda organización modifica las relaciones, las estructuras sociales y culturales a partir de sus acciones, así como el medio ambiente en el que se desenvuelve. De igual forma, las variables del ambiente influyen en las interacciones internas como en aquellas que ocurren con otras organizaciones (Hernández Martínez, 2006).

Ese ambiente como lo enuncia Hernández Martínez (2006), se compone de dos elementos básicos, el macroentorno que hace referencia a las condiciones ambientales que afectan la operación de todas las empresas (como la economía, la tecnología, la situación legal y política, el contexto cultural, el medio ambiente natural), y el microentorno, que hace referencia a los grupos con los cuales la empresa tiene tratos activos (consumidores, clientes, competidores, etc.).

Finalmente, en lo interno se tiene lo referente a los factores propios de la organización, y que dependen de las actividades o desarrollos que están dentro de las fronteras de la organización. Si bien, cada organización es un mundo distinto, existen factores generales que son transversales a la mayor parte de entidades.

A partir de lo anterior, se procedió a realizar de nuevo una revisión de los ítems para clasificarlos correctamente entre las tres categorías generales que tendría el modelo (macroentorno, microentorno e interno). Es de anotar que cada una de las revisiones efectuadas, se hicieron con base en lo señalado por los respectivos entrevistados a lo largo de esta investigación.

Tabla 4-4. Listado de factores con sus ítems para el modelo V0,5

CÓDIGO	FACTOR	INTERNOS	MICROENTORNO	MACROENTORNO
1.0	Factores políticos			
1.1	Altos niveles de corrupción		X	X
1.2	Barreras a la entrada / salida de beneficios		X	
1.3	Barreras a la entrada / salida de inversiones		X	
1.4	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo			X
1.5	Corriente predominante de pensamiento del gobierno			X
1.6	Estabilidad política del país de origen o destino			X
1.7	Frecuencia en cambios de políticas			X
1.8	Nivel de proteccionismo hacia la industria		X	X
1.9	Prácticas de repatriación de capital			X
1.10	Procesos burocráticos			X
2.0	Factores económicos			X
2.1	Altos niveles de inflación			X
2.2	Atractivo de los mercados internacionales			X
2.3	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado		X	
2.4	Comportamiento de la bolsa			X
2.5	Comportamiento del PIB			X
2.6	Consumo per cápita			X
2.7	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado			X
2.8	Grado de internacionalización del mercado			X
2.9	Inestabilidad económica del país			X
2.10	Nivel de la renta per cápita			X
2.11	Nivel de riesgo país			X
2.12	Nivel de saturación del mercado		X	
2.13	Orientación del mercado		X	
2.14	Situación de la economía global			X
2.15	Tratados de libre comercio			X
2.17	Acceso a apalancamiento financiero		X	
2.18	Costos de la desinversión	X		
2.19	Costos de producción	X		
2.20	Costos logísticos	X	X	
2.21	Costos Ocultos	X		
2.22	Cumplimiento de objetivos	X		
2.23	Cumplimiento de indicadores financieros	X		

<b>CÓDIGO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>INTERNOS</b>	<b>MICROENTORNO</b>	<b>MACROENTORNO</b>
2.24	Doble tributación para el trabajador expatriado	X		
2.25	Doble tributación para la empresa	X	X	X
2.26	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa o grupo económico			X
2.27	Fondos requeridos para llevar a cabo el proceso	X		
2.28	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas			X
3.0	Factores socio-culturales	X	X	X
3.1	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización		X	X
3.2	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización	X		
3.3	Agrupaciones de presión armada		X	
3.4	Amenazas de guerra en el país de origen o de destino			X
3.5	Barrera de idioma	X		
3.6	Calidad y Costo de vida en el país destino			X
3.7	Características de consumo del mercado			X
3.8	Dependencia de un único nicho de mercado		X	
3.9	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno	X	X	
3.10	Gestión de Redes de contactos de dirigentes	X		
3.11	Gestión de Redes de contactos de trabajadores	X		
3.12	Nivel de educación de la población			X
3.13	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados			X
3.14	Situación de los países vecinos			X
3.15	Ubicación o cercanía de mercado objetivo		X	
3.16	Volumen de población insuficiente que consuma los productos		X	
3.17	Presiones de los trabajadores en busca de reivindicaciones laborales	X		
4.0	Factores tecnológicos	X	X	X
4.1	Acceso a nuevas tecnologías		X	X
4.2	Acceso a mano de obra		X	
4.3	Incorrecta gestión de redes sociales	X		
4.4	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías	X	X	
4.5	Nivel de Acceso al Blockchain en sus operaciones	X		
4.6	No contar con capacidad instalada según necesidades	X		
4.7	Problemas de desarrollo de innovación	X		
4.8	Problemas de Estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo	X		

CÓDIGO	FACTOR	INTERNOS	MICROENTORNO	MACROENTORNO
4.9	Seguridad de la información de la empresa	X		
4.10	Vías de acceso y salida a los lugares de distribución			X
4.11	Vías de acceso y salida a los lugares de producción			X
5.0	Factores ambientales	X	X	X
5.1	Condiciones climáticas			X
5.2	Costos ambientales recurrentes	X		
5.3	Costos ambientales no recurrentes	X		
5.4	Desastres naturales			X
5.5	Disponibilidad de recursos naturales para explotar			X
5.6	Plagas naturales			X
5.7	Regulación ambiental			X
6.0	Factores legales		X	X
6.1	Diferencias normativas con país de origen			X
6.2	Inestabilidad en normatividad jurídica			X
6.3	Inestabilidad en normatividad tributaria			X
6.4	Normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.			X
7.0	Factores Administrativos, gerenciales y estratégicos	X	X	
7.1	Alto nivel de rotación del personal	X		
7.2	Calidad del producto	X		
7.3	Calidad del servicio post-venta	X		
7.4	Confianza de los dirigentes con el personal	X		
7.5	Diferencias culturales y laborales lo que se maneja en la casa matriz con las de país de implantación	X	x	
7.6	Homologación de productos			X
7.7	Nivel de capacitación y experiencia del personal	X		
7.8	Nivel de riesgo operativo	X		
7.9	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de su cadena de valor	X		
7.10	Aliados estratégicos	X		
7.11	Decisiones de recentraje / reenfoque	X		
7.12	Dependencia de un único cliente	X		
7.13	Dependencia de un único proveedor	X		
7.14	Diseño de la estrategia	X		
7.15	Estrategia genérica utilizada (Liderazgo en costos, Diferenciación)	X		
7.16	Expectativas de los dirigentes	X		

<b>CÓDIGO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>INTERNOS</b>	<b>MICROENTORNO</b>	<b>MACROENTORNO</b>
7.17	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones	X		
7.18	Gestión de relaciones con clientes	X		
7.19	Gestión del marketing	X		
7.20	Habilidades de los gerentes	X		
7.21	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa	X		
7.22	Orientación de la empresa al aprendizaje	X		
7.23	Orientación empresarial internacional	X		
7.24	Presencia frente a los rivales	X	X	
7.25	Procesos de integración vertical o expansión horizontal	X		

Fuente: el autor

A partir de esta clasificación realizada, se cuenta con un nuevo ordenamiento de los factores e ítems determinados hasta el momento para el modelo en su v0,5. A continuación, según lo expuesto por Hernández Martínez (2006), se presenta la distribución de los ítems según las categorías de macro y micro entorno, así como de los internos.

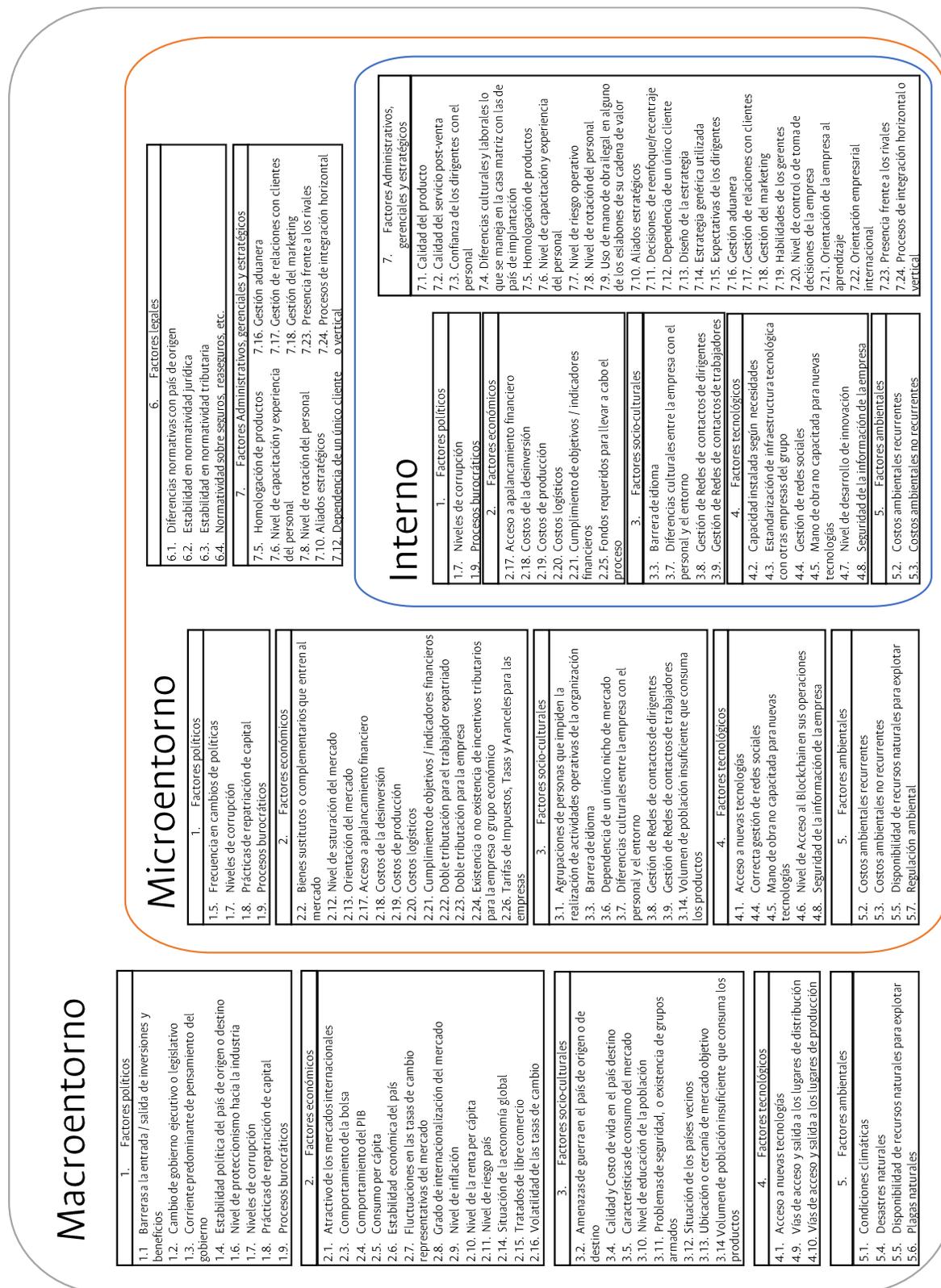


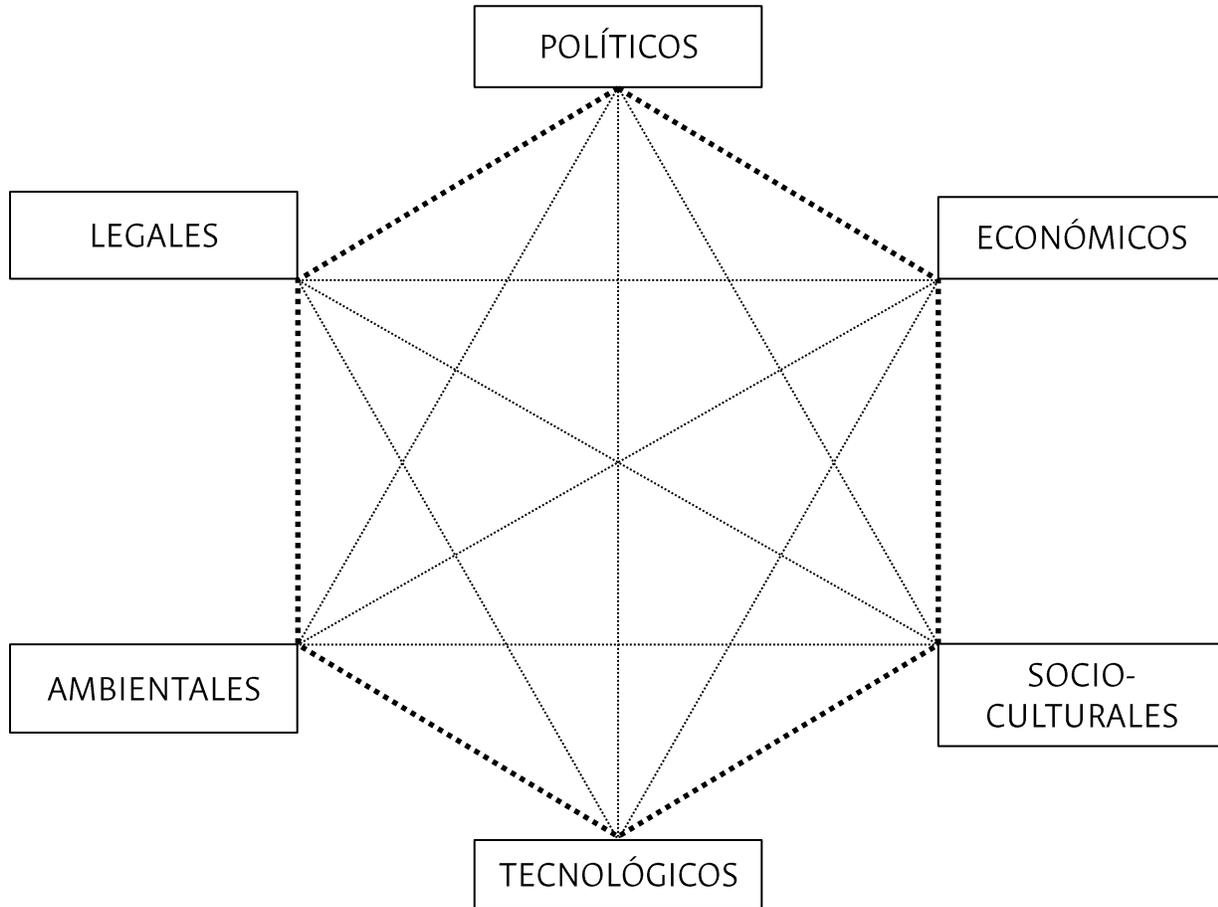
Ilustración 4-5. Distribución de ítems según el modelo de Hernández Martínez (2006)

Fuente: el autor

Una vez se llega a este punto, se procede a clasificar los ítems en los factores más favorables a partir de lo obtenido en las entrevistas y la modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional.

En primer lugar, por el lado del macroentorno, los ítems detectados fueron clasificados a partir del modelo PEST o PESTAL, que fue publicado por primera vez por Fahey & Narayanan (1986). Estos factores del macroentorno son:

- **Políticos:** hace referencia a los factores de tipo gubernamental que afectan a las empresas
- **Económicos:** hace referencia a los factores económicos, financieros y tributarios que afectan a las empresas
- **Socio-culturales:** hace referencia a los factores sociales y culturales que pueden afectar el desarrollo de las empresas
- **Tecnológicos:** hace referencia a los factores asociados a los conocimientos utilizados para que las empresas logren cumplir sus objetivos, solución de problemas o satisfacción de sus necesidades
- **Ambientales:** hace referencia a los factores ecológicos o del medioambiente que pueden afectar la operación de la empresa
- **Legales:** hace referencia a los factores relacionados con normatividad y reglamentaciones que afectan a las empresas



**Ilustración 4-6. Factores del macroentorno que pueden llevar al fracaso en IPE**

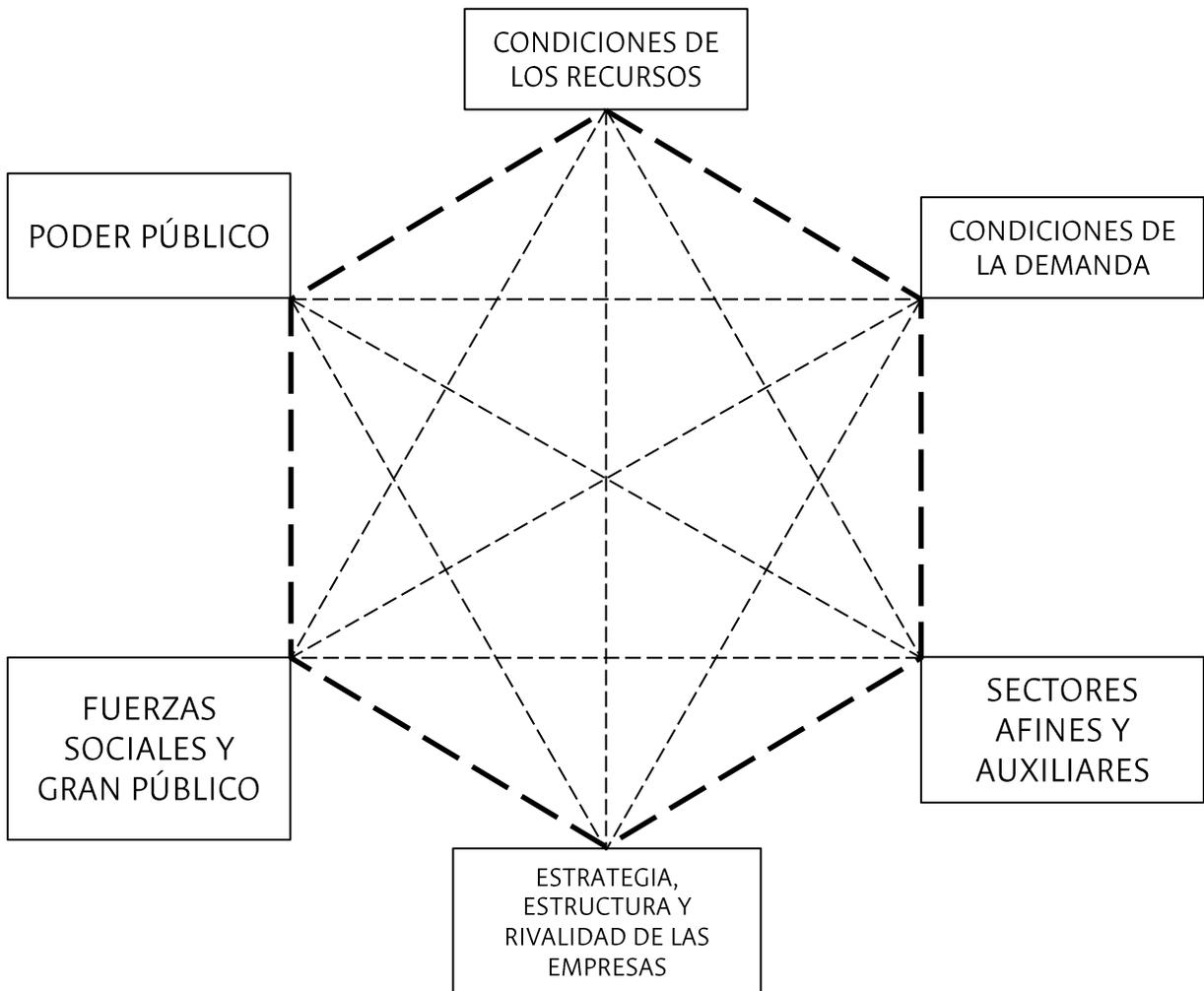
Fuente: el autor

En segundo lugar, para el microentorno, la clasificación de los ítems se realizó a partir de los determinantes de las ventajas nacionales propuesto por Porter (1990). Dichos factores son:

- **Condiciones de los recursos:** que se refieren a los recursos naturales, de capital y humanos disponibles
- **Condiciones de la demanda:** que se refiere a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que se producen en el sector
- **Sectores afines y auxiliares:** que se refiere a las alianzas y asociaciones con otras compañías para crear valor agregado para los clientes y ser más competitivas.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** que hace referencia a como son las condiciones del país respecto a la creación, organización y gestión de las

empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre las empresas.

- **Fuerzas sociales y gran público** -: que hace referencia a como la masa de personas o agrupaciones sociales pueden afectar o beneficiar negativamente a un país o industria.
- **Poder público**: que hace referencia a como los gobiernos deberían alentar e impulsar a las empresas a elevar sus aspiraciones y avanzar a niveles aún más altos de competitividad



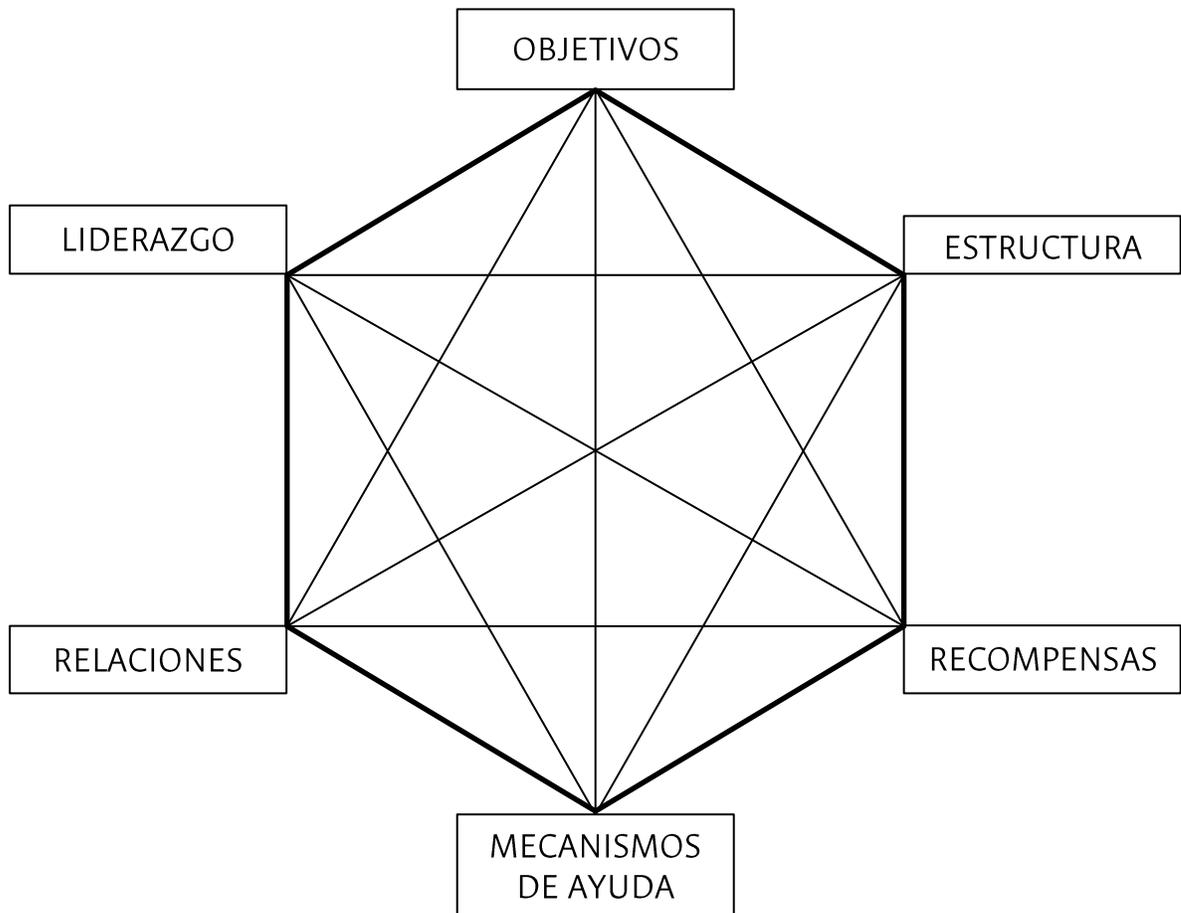
**Ilustración 4-7. Factores del microentorno que pueden llevar al fracaso en IPE**

Fuente: el autor

En tercer y último lugar, para la clasificación de los ítems de carácter interno, se utilizaron las categorías de Weisbord (1976). Estas categorías pensadas para realizar el diagnóstico

organizacional, permitió organizar los ítems detectados gracias a la estrategia de Visualización y análisis de datos utilizada para las entrevistas realizadas en las etapas anteriores. Dichos factores son:

- **Objetivos:** hacen referencia a los factores de la misión, visión y metas de la empresa
- **Estructura:** hace referencia a la forma en la cual se organiza la empresa
- **Recompensas:** Motivaciones para que se garantice el cumplimiento de las tareas
- **Mecanismos de ayuda:** son los mecanismos, procedimientos, políticas, reuniones, sistemas, comités, tabloneros de anuncios, memorandos, informes, reuniones, habitaciones, el espacio, la información, y así sucesivamente que facilitan esfuerzos concertados
- **Relaciones:** son las formas en que interactúan las personas, unidades y tecnologías
- **Liderazgo:** actividades que buscan definir objetivos, Incorporación de los objetivos propósitos en los programas, Defender la integridad institucional, Ordenar el conflicto interno.



**Ilustración 4-8. Factores internos que pueden llevar al fracaso en IPE**

Fuente: el autor

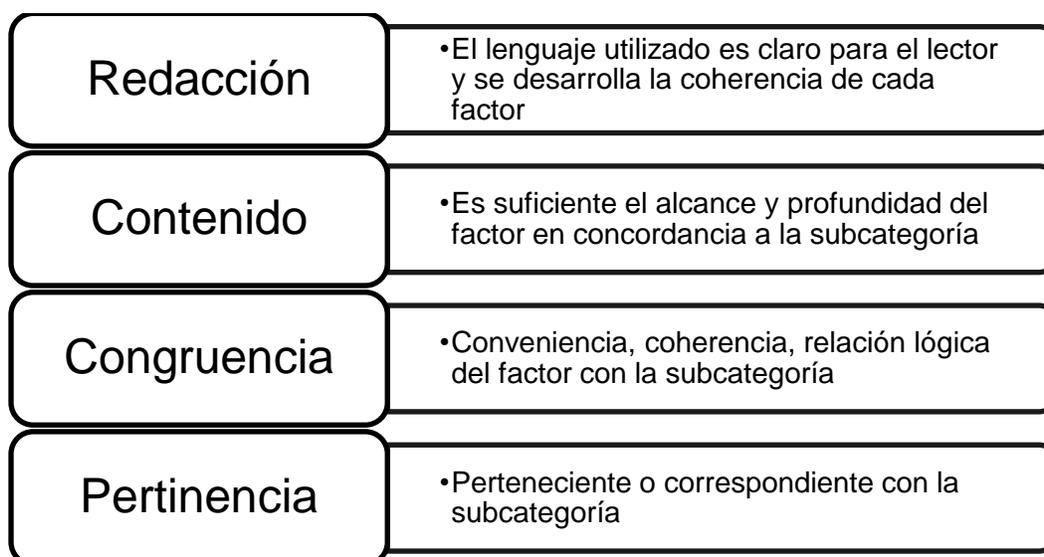
Una vez llegado a este punto, con el fin de aumentar la transparencia de la investigación, se realizó una validación de la clasificación realizada de los factores junto a los ítems que los componen, con el fin de fortalecer y ratificar los componentes básicos del modelo de factores incidentes en el fracaso en Implantación Productiva en el Exterior – **Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en Implantación Productiva en el Exterior**, en adelante **MOCFIFIPE**.

### 4.3 Elaboración del instrumento para el juicio de experto para validación de factores y categorías del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE

La técnica seleccionada para la validación de los factores y categorías fue la de cuestionario, el cual es un método de recolección de datos en el que se pide a cada persona (el encuestado) que responda al mismo conjunto de preguntas en un orden predeterminado (tanto las preguntas como las respuestas están estandarizadas). En esta técnica, es necesario asegurarse de que se recogerá la información precisa que se requiere para dar respuesta a las preguntas y objetivos de investigación (Creswell, 2014; Hernández Sampieri et al., 2014).

Específicamente el tipo de cuestionario fue el autoadministrado, en Excel, el cual fue enviado y recibido a través de correo electrónico.

El tipo de pregunta seleccionado fue cerrada, ya que se buscaba que los validadores calificaran en términos de Redacción, Contenido, Congruencia, Pertinencia. La definición de estos conceptos para efectos de la validación se presenta en el gráfico siguiente.



**Ilustración 4-9. Definiciones de conceptos a validar frente a Factores e ítems del instrumento**

Fuente: el autor a partir de la RAE(2002)

También, se les pidió a estos expertos que en atención a su criterio calificaran cuales eran más importantes y podían llevar más fácilmente al fracaso en la IPE de las empresas, dando un peso porcentual a las categorías generales del modelo (macroentorno, microentorno, interno), los factores que componen cada categoría, y los ítems que componen cada factor.

El instrumento para el juicio de experto para validación de factores y categorías del MOCFIFIPE, con el cuál se validó los componentes básicos del modelo conceptual a construir, estuvo compuesto por 3 secciones:

1. Primera sección - "Instrucciones": en esta sección se encuentra la información básica relacionada con la tesis doctoral como lo es, el concepto con el cual se trabajó en la investigación frente al fracaso en implantación productiva en el exterior, el objetivo general y objetivos específicos que se determinaron para la realización de la tesis.  
También, se encontraba una breve explicación de las categorías generales determinadas para el modelo (macroentorno, microentorno, interno), así como de cada una de las subcategorías o factores que componen dichas categorías generales.
2. Segunda sección - "Instrumento": en esta sección se encuentran tres tablas. En la primera, están las subcategorías (factores) del macroentorno con los ítems que la componen. En la segunda, están las subcategorías (factores) del microentorno con los ítems que la componen. Y en la tercera, están las subcategorías (factores) del interno con los ítems que las componen.
3. Tercera sección - "Ponderaciones": en esta sección se encuentra 4 pequeñas tablas en la que se pidió ponderara atendiendo la importancia que para cada uno de los validadores tiene la categoría o subcategoría frente a la causalidad de que estas lleven al fracaso en IPE. En la primera tabla, se encuentra las tres categorías generales del modelo (macroentorno, microentorno e interno). En la segunda tabla, encuentra la categoría del macroentorno con sus subcategorías (Factores políticos, Factores económicos, Factores socio-culturales, Factores tecnológicos, Factores ambientales, Factores legales). En la tercera tabla, encuentra la categoría del microentorno con sus subcategorías (Condiciones de los recursos (Humanos, de

capital, naturales) Condiciones de la demanda, Sectores afines y auxiliares, Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Fuerzas sociales y gran público -, Poder público). En la cuarta tabla, encuentra la categoría interno con sus subcategorías (Objetivos, Estructura, Recompensa, Mecanismos de ayuda Relaciones, Liderazgo) (ver Anexo B).

Una vez realizado el instrumento, se realizó una prueba piloto con uno de los entrevistados en la fase de entrevistas, para posteriormente ser evaluada por los directores de la tesis, se aprueba la versión 3 la cuál fue finalmente enviada a una muestra de 27 expertos.

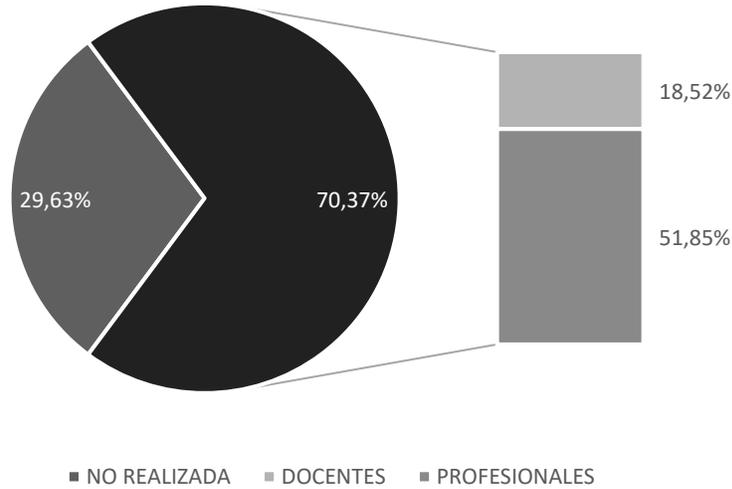
#### **4.4 Determinación de perfiles a los que se les envió la validación**

Con el fin de fortalecer la construcción del modelo, se decidió realizar una validación de los factores e ítems determinados para la construcción del modelo. Por esto, se decidió que aquellos de quienes se obtuvo la información primaria en las entrevistas, estos expertos académicos y profesionales a quienes se entrevistó validarían los componentes básicos del modelo.

#### **4.5 Validaciones realizadas**

Se envió solicitud para realizar la validación vía correo electrónico a los 27 entrevistados de la fase anterior. De estos, 9 eran docentes, y 18 profesionales y directivos trabajadores o extrabajadores de multinacionales. De las 27 solicitudes enviadas, 8 no fueron respondidas, tras varios intentos realizados, se resalta que 5 eran docentes y 3 trabajadores de multinacionales.

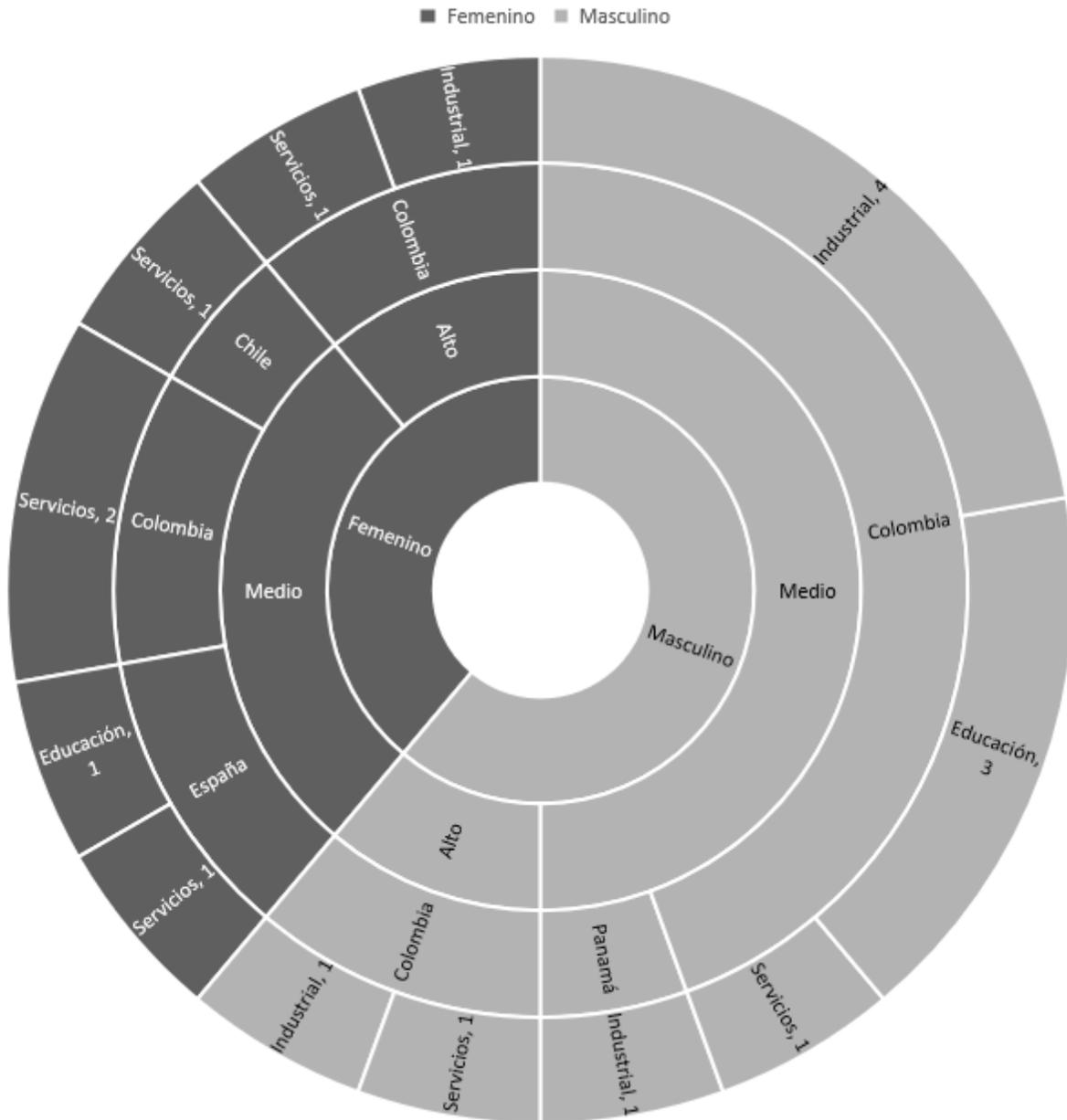
Las 19 validaciones realizadas se dividieron en 5 realizadas por docentes, y 14 realizadas por profesionales y directivos trabajadores o extrabajadores de multinacionales. Es de señalar que se pudo realizar la validación con el 70% de los validadores planeados.



**Ilustración 4-10. Distribución de solicitud de validaciones y validaciones realizadas**

Fuente: el autor

El perfil de los validadores se describe a continuación. De los validadores se tiene que 8 fueron mujeres y 11 hombres; 15 trabajan en Colombia, 2 en España, 1 en Chile, y 1 en Panamá; 5 eran docentes, 13 trabajaban en empresas multinacionales, 1 trabajaba en una empresa gubernamental encargada de promover la llegada y salida de inversiones de España; 4 eran rangos altos directivos en sus instituciones y 15 eran rangos medios. De las mujeres, 5 trabajan en Colombia, 2 en España y 1 en Chile; 2 eran docentes, 5 trabajadoras de empresas multinacionales, y 1 trabajaba en una empresa gubernamental encargada de promover la llegada y salida de inversiones de España; 2 eran altos mandos en sus instituciones de trabajo y las 6 restantes son mandos medios. Por el lado de los hombres, 10 trabajan en Colombia, 1 en Panamá; 3 eran docentes, 8 trabajadores de empresas multinacionales; 2 son altos mandos en sus instituciones de trabajo y los 9 restantes son mandos medios.



**Ilustración 4-11. Distribución de los validadores por Sexo, Rango, País, Sector**  
Fuente: el autor

## 4.6 Procesamiento de las validaciones

La tabulación y el procesamiento de las respuestas de las validaciones de las entrevistas fueron realizadas a través de hojas de cálculo. Se tabularon las respuestas de las 19 validaciones, para los 125 ítems categorizados en los 18 factores.

Una vez tabuladas las respuestas, y atendiendo la alta dispersión que se puede generar por la cantidad de validadores, se procede a realizar un análisis de concordancia de los factores e ítems que los componen, y a partir de sus respuestas se determinó la concordancia (acuerdo) utilizando el kappa marginal libre según lo presentado por Brennan y Prediger (1981) y Randolph (2005).

El kappa de Cohen es una **medida del acuerdo** muy popular pero solo se utiliza cuando se tienen dos evaluadores. Es una medida del acuerdo entre dos evaluadores que determinan a qué categoría pertenece un número finito de sujetos por el cual se excluye el acuerdo debido al azar. Los dos evaluadores están de acuerdo en su calificación (es decir, la categoría a la que se asigna un sujeto) o no están de acuerdo; no hay grados de desacuerdo (es decir, no hay ponderaciones) (Brennan & Prediger, 1981).

Cuando se tienen más de dos evaluadores, el índice más usual que se usa es el de Kappa de Fleiss, que es un **índice de acuerdo ajustado al azar** para la categorización de variables nominales de varios evaluadores (Fleiss, 1971). Es muy utilizado para evaluar acuerdos en el sector médico, y también se usa ampliamente en los campos de análisis de contenido y metaanálisis cuando un investigador quiere determinar qué tan bien los evaluadores están de acuerdo con la codificación de variables nominales.

Al igual que ocurre con el kappa de Cohen (1960) y el pi de Scott (1955), el Kappa de Fleiss (1971) es **marginalmente dependiente**, y es apropiado para la validez de estudios marginales fijos. Son fijos ya que los evaluadores conocen a priori la cantidad de casos que deben distribuirse en cada categoría. Se considera que las distribuciones marginales son libres cuando los evaluadores no conocen a priori las cantidades de casos que deben distribuirse en cada categoría (Brennan & Prediger, 1981). Cuando los kappa marginales fijos se utilizan en estudios de acuerdo marginales libres, el valor de kappa puede variar significativamente cuando las proporciones de acuerdo general y el número de

evaluadores, las categorías y casos se mantienen constantes, pero se permiten las distribuciones marginales.

Como muestran Byrt et al. (1993), cuando el porcentaje de acuerdo general se mantiene constante, el valor de las distribuciones marginales fijas de kappa se pueden duplicar o reducir a la mitad dependiendo de las características de las distribuciones marginales. Eso se debe a dos aspectos que afectan las distribuciones marginales, la prevalencia (definido como las proporciones de casos de varios tipos en una población) y el sesgo (definido como el sesgo de un evaluador en relación con otro) (Randolph, 2005).

Como una alternativa a estos kappa usados usualmente, el **Kappa marginal libre**, que no es influenciado por sesgo o prevalencia y es apropiado para situaciones comunes en la mayoría de los estudios de confiabilidad o acuerdo.

El kappa de Fleiss se fundamenta en la siguiente ecuación:

$$K = \frac{P_0 - P_e}{1 - P_e} \quad (1)$$

La lógica detrás de esta fórmula es que una cierta proporción de acuerdo entre los evaluadores pueden esperarse por casualidad, la proporción esperada por casualidad se representa por  $P_e$ . Al restar el  $P_e$  de la proporción del acuerdo general observado ( $P_0$ ) y dividiendo eso (es decir,  $P_0 - P_e$ ) por la proporción máxima de posibles acuerdos ajustados al azar ( $1 - P_e$ ) produce una estadística,  $K$ , que puede tomar valores de 1 a -1. Los valores entre 1 y 0 indican un acuerdo mejor que el azar, un valor de 0 indica un nivel de acuerdo que podría haberse esperado por casualidad, los valores entre 0 y -1 indican niveles de acuerdo que son peores que el azar (Randolph, 2005).

**Tabla 4-5. Valoración del coeficiente kappa**

<b>Fuerza de la concordancia</b>	<b>Valor K</b>
<i>Pobre</i>	<0,0
<i>Leve</i>	0,01-0,20
<i>Aceptable</i>	0,21-0,40
<i>Moderada</i>	0,41-0,60
<i>Considerable</i>	0,61-0,80
<i>Casi perfecta</i>	0,81-1,00

Fuente: Landis & Koch (1977, p. 165)

Todas las formas de kappa se basan en la ecuación 1, sin embargo, las diversas formas de kappa se pueden distinguir por cómo se definen  $P_0$  y  $P_e$ .

$$P_0 = \frac{1}{Nn(n-1)} \left( \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^k n_{ij}^2 - Nn \right) \tag{2}$$

$$P_e = \sum_{j=1}^k \left( \frac{1}{Nn} \sum_{i=1}^N n_{ij} \right)^2 \tag{3}$$

donde  $N$  es el número de casos,  $n$  es el número de evaluadores y  $k$  es el número de categorías.

Como lo prueba Randolph (2005), tanto el kappa de Fleiss como el kappa de Cohen, se ven afectados por la prevalencia. Cuando se tiene la misma cantidad de evaluaciones en cada categoría, existe simetría perfecta, lo que a su vez generaría que no exista prevalencia de una categoría sobre el resto de ellas. Cuando existe prevalencia de una categoría sobre las otras, el nivel de acuerdo puede ser alto, pero el kappa ser muy bajo. Según Brennan & Prediger (1981), los kappa fijos marginales en sus distribuciones son útiles para estudios de validez o estudios donde las distribuciones marginales son conocidas por los evaluadores de antemano. Por otro lado, esa dependencia es indeseable cuando los evaluadores no conocen la cantidad de casos que deben asignar a cada categoría.

Ante esta situación, surgen los **kappa marginales libres** como una alternativa cuando los evaluadores no están restringidos a la cantidad de casos que deben asignar a cada categoría, lo más usual en los estudios de acuerdo (Randolph, 2005; Warrens, 2010).

Si bien, los kappa marginales libres evitan la paradoja de prevalencia y sesgo asociadas a las versiones de kappa marginales fijos, no están exentos de fallas. Un gran supuesto es que todas las categorías tienen la misma probabilidad de uso (ecuación 4). Lawlis & Lu (1972) sustentan que cada juicio tiene la misma probabilidad de ocurrir cuando sus clasificaciones son aleatorias.

El kappa marginal libre, usa el mismo  $P_0$  del kappa de fleiss, pero el  $P_e$  se presenta a continuación en la ecuación 4.

$$P_e = \frac{1}{k} \quad (4)$$

Lo que llevaría a que el kappa marginal libre sea el que se presenta a continuación en la ecuación 5:

$$K_{libre} = \frac{\left[ \frac{1}{Nn(n-1)} (\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^k n_{ij}^2 - Nn) \right] - \left[ \frac{1}{k} \right]}{1 - \left[ \frac{1}{k} \right]} \quad (5)$$

A partir lo anterior, se decide utilizar el **kappa marginal libre** para determinar el **nivel de acuerdo o concordancia entre los 19 evaluadores**, y que se espera que las evaluaciones sean mayoritariamente positivas frente a la Redacción, Contenido, Congruencia y Pertinencia. A su vez, a los evaluadores no se les dijo la cantidad de casos que tenían que seleccionar en cada categoría, por lo que se espera asimetría en el total de los juicios, situaciones que sustentan el uso de este kappa.

## 4.7 Resultados del proceso

Al analizar las respuestas de los juicios de los 19 expertos usando el kappa marginal libre, se obtuvo un nivel de acuerdo y concordancia bueno, a pesar del número de validadores. Estos resultados se presentan a continuación por cada categoría general del modelo.

**Tabla 4-6. Resultados del análisis de concordancia para la categoría interno**

<i>INTERNO</i>	<i>REDACCIÓN</i>		<i>CONTENIDO</i>		<i>CONGRUENCIA</i>		<i>PERTINENCIA</i>	
	<i>K</i>	<i>% CONCORD</i>	<i>K</i>	<i>% CONCORD</i>	<i>K</i>	<i>% CONCORD</i>	<i>K</i>	<i>% CONCORD</i>
<i>FACTORES</i>								
<i>Objetivos</i>	0,71	0,7852	0,73	0,7996	0,79	0,8394	0,82	0,8628
<i>Estructura</i>	0,82	0,8616	0,82	0,8616	0,82	0,8635	0,84	0,8782
<i>Recompensa</i>	0,55	0,6637	0,57	0,6769	0,58	0,6813	0,6	0,7003
<i>Mecanismos de ayuda</i>	0,83	0,8717	0,79	0,8398	0,78	0,8382	0,76	0,8183
<i>Relaciones</i>	0,81	0,8602	0,81	0,8602	0,78	0,8341	0,78	0,8347
<i>Liderazgo</i>	0,78	0,8324	0,78	0,8324	0,91	0,9298	0,91	0,9298

Fuente: el autor

En el caso de la categoría general del modelo denominada interno, respecto a la categoría de evaluación referente a la redacción, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de mecanismos de ayuda con un 87% de concordancia y un 0,83 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de recompensa con un 66% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada con 0,55. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que la redacción de los factores internos así como los ítems que las componen, están bien redactados.

Respecto a la categoría de evaluación referente al contenido, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de estructura con un 86% de concordancia y un 0,82 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de objetivos con un 80% de concordancia y una fuerza de concordancia considerable de 0,73. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con el alcance y profundidad de los factores del internos así como los ítems que los componen.

Por el lado de la categoría de evaluación referente al congruencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores del liderazgo con un 93% de concordancia y un 0,91 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de recompensa con un 68% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada de 0,58. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con la conveniencia, coherencia, relación lógica de los factores internos, así como los ítems que los componen.

Respecto a la categoría de evaluación referente a la pertinencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de liderazgo con un 93% de concordancia y un 0,91 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de recompensa con un 70% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada de 0,60. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que los factores internos son pertenecientes o correspondientes con la categoría, así como los ítems que los componen.

**Tabla 4-7. Resultados del análisis de concordancia para la categoría microentorno**

MICROENTORNO	REDACCIÓN		CONTENIDO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA	
	K	% CONCORD	K	% CONCORD	K	% CONCORD	K	% CONCORD
<i>FACTORES</i>								
<i>Condiciones de los recursos (Humanos, de capital, naturales)</i>	0,74	0,8041	0,76	0,8187	0,82	0,8684	0,78	0,8363
<i>Condiciones de la demanda</i>	0,68	0,7636	0,83	0,8713	0,85	0,8864	0,87	0,8997
<i>Sectores afines y auxiliares</i>	0,67	0,7532	0,76	0,8199	0,81	0,8561	0,78	0,8374
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	0,61	0,7076	0,66	0,7427	0,66	0,7452	0,68	0,7569
<i>Fuerzas sociales y gran público</i>	0,73	0,7982	0,67	0,7515	0,73	0,7982	0,8	0,848
<i>Poder público</i>	0,55	0,6608	0,68	0,7637	0,64	0,7287	0,71	0,7825

Fuente: el autor

En el caso de la categoría general del modelo denominada microentorno, respecto a la categoría de evaluación referente a la redacción, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de Condiciones de los recursos con un 80% de concordancia y un 0,74 de fuerza de concordancia considerable, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de poder público con un 66% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada con 0,55. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que la redacción de los factores del microentorno así como los ítems que las componen, están bien redactados.

Respecto a la categoría de evaluación referente al contenido, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de estructura con un 87% de concordancia y un 0,83 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas con un 74% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada de 0,66. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con el alcance y profundidad de los factores del microentorno así como los ítems que los componen.

Por el lado de la categoría de evaluación referente al congruencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de Condiciones de la demanda con un 88% de concordancia y un 0,85 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de poder público con un 73% de concordancia y una fuerza de concordancia considerable de 0,64. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con la conveniencia, coherencia, relación lógica de los factores del microentorno así como los ítems que los componen.

Respecto a la categoría de evaluación referente a la pertinencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de condiciones de la demanda con un 90% de concordancia y un 0,87 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores de Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas con un 76% de concordancia y una fuerza de concordancia considerable de 0,68. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos

por los jueces frente a estar de acuerdo con que los factores del microentorno son perteneciente o correspondientes con la categoría, así como los ítems que los componen.

**Tabla 4-8. Resultados del análisis de concordancia para la categoría macroentorno**

MACROENTORNO	REDACCIÓN		CONTENIDO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA	
	K	% CONCORD	K	% CONCORD	K	% CONCORD	K	% CONCORD
<i>FACTORES</i>								
<i>Factores políticos</i>	0,56	0,6689	0,75	0,8107	0,74	0,8056	0,84	0,8765
<i>Factores económicos</i>	0,66	0,7470	0,78	0,8370	0,81	0,8550	0,82	0,8620
<i>Factores socio-culturales</i>	0,69	0,7694	0,72	0,7886	0,73	0,7995	0,75	0,8154
<i>Factores tecnológicos</i>	0,82	0,8674	0,91	0,9298	0,91	0,9298	0,91	0,9298
<i>Factores ambientales</i>	0,86	0,8971	0,81	0,8596	0,89	0,9181	0,92	0,9368
<i>Factores legales</i>	0,81	0,8608	0,81	0,8585	0,84	0,8795	0,87	0,8994

Fuente: el autor

En el caso de la categoría general del modelo denominada macroentorno, respecto a la categoría de evaluación referente a la redacción, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores ambientales con un 90% de concordancia y un 0,86 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores políticos con un 67% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada con 0,56. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que la redacción de los factores del macroentorno así como los ítems que las componen, están bien redactados.

Respecto a la categoría de evaluación referente al contenido, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores tecnológicos con un 93% de concordancia y un 0,91 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores políticos con un 81% de concordancia y una fuerza de concordancia considerable de 0,75. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con el alcance y profundidad de los factores del macroentorno así como los ítems que los componen.

Por el lado de la categoría de evaluación referente al congruencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores de Condiciones de la demanda con un

93% de concordancia y un 0,91 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores socioculturales con un 80% de concordancia y una fuerza de concordancia considerable de 0,72. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con la conveniencia, coherencia, relación lógica de los factores del macroentorno así como los ítems que los componen.

Respecto a la categoría de evaluación referente a la pertinencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a los factores ambientales con un 94% de concordancia y un 0,92 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores socio-culturales con un 86% de concordancia y una fuerza de concordancia casi perfecta de 0,82. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que los factores del macroentorno son perteneciente o correspondientes con la categoría, así como los ítems que los componen.

Todo lo anterior, que se realizó con el fin de dar una mayor validez al modelo, muestra el acuerdo que tienen los expertos con los 18 factores y 125 ítems que componen el modelo.

## 4.8 Modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso en la implantación productiva en el exterior-MOCFIFIPE

Una vez presentado como fue el proceso de determinación de los componentes del modelo, ahora se presenta el Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en Implantación Productiva en el Exterior-MOCFIFIPE.

Se debe tener en cuenta el que el término modelo tiene muchos usos y significados diferentes. Entre estos se incluyen: un marco conceptual para organizar e integrar información; un sistema esquemático de medición (es decir, modelos matemáticos y estadísticos); y una estructura conceptual desarrollada con éxito en un campo y aplicada a otro campo para guiar la investigación y la práctica (es decir, una analogía). Además, el término modelo a menudo se usa indistintamente con el término teoría o se usa para significar la representación visual de los elementos de una teoría (Earp & Ennett, 1991).

La definición con la cual se realizó esta investigación, es la de que un **modelo conceptual es un diagrama de vínculos causales propuestos entre un conjunto de conceptos que se cree que están relacionados con un tema** (Carroll, 1979; Cousins, 2002; Earp & Ennett, 1991; Embley & Thalheim, 2011). Por concepto (también denominado factor o variable), se hace referencia a un término abstracto que puede observarse o medirse empíricamente. Por lo tanto, un modelo conceptual, a través de conceptos denotados por cajas y procesos delineados por flechas, proporciona una imagen visual que representa una pregunta de investigación. Un modelo conceptual puede estar formado por más de una teoría y conceptualizado en varios niveles (de micro a macro). Como es importante en un campo aplicado, permite la incisión de procesos o características no basadas en la teoría formal, pero que representan resultados empíricos o la experiencia de profesionales en ejercicio (Earp & Ennett, 1991).

Un modelo conceptual puede ser presentado de forma gráfica y narrativa. La forma gráfica puede ser pictórica (es decir, con dibujos), pero las representaciones pictóricas suelen ser costosas de producir y, a menudo, ambiguas. Por lo tanto, generalmente se recomiendan diagramas de flujo.

La función de representación de los modelos es presentar, en una forma simplificada, relaciones que se cree que existen. Dividir y parcelar son las funciones representativas de los modelos conceptuales, es su utilidad como herramientas de organización. Como lo enuncia Susser (1973), ayudan a organizar y sintetizar un grupo complejo de factores relacionados de una forma coherente. Los buenos modelos transmiten de manera sencilla información compleja, permitiendo al espectador visualizar rápidamente y comprender relaciones complicadas (Earp & Ennett, 1991).

Cuando se construyen modelos, inevitablemente existe una lucha por incluir algunos conceptos y excluir otros, y por presentar diferentes relaciones entre dichos conceptos. Al utilizar modelos para razonar a través de explicaciones alternativas antes de implementar nuestra investigación, tenemos la oportunidad de recopilar datos necesarios para controlar los factores que pueden llevar a confusión o para probar vías alternas.

Finalmente, como enuncian Earp & Ennett (1991) los modelos conceptuales son extremadamente útiles para ayudar a identificar posibles objetivos de intervención. Aunque un modelo, no indica cómo intervenir, ayuda a dejar claro hacia dónde pueden dirigirse los esfuerzos de intervención. Cuanto más completo sea el modelo, mayor será el número de puntos y niveles de intervención sugeridos. Dependiendo de dónde se centren los esfuerzos, se pueden observar los vínculos que se muestran en un modelo y especular sobre los efectos de la intervención en estas relaciones.

Para la construcción de este modelo se siguió lo expuesto por Bolseguí & Fuguet Smith (2006) y Earp & Ennett (1991). Cuando se va a desarrollar un modelo conceptual, un punto de partida puede ser un modelo previo o con un inventario de factores de riesgo, en dónde el investigador comienza a desarrollar el modelo conceptual especificando el punto final de interés (la variable dependiente, en el caso de esta investigación el fracaso en IPE o desinternacionalización).

El creador del modelo, puede cambiar o mover el punto final a medida que se desarrolla el modelo conceptual, para estar más próximo a los predictores seleccionados o más prácticos. Aunque el punto final puede cambiar, sin embargo, el proceso de desarrollo del modelo realmente no puede comenzar hasta que se seleccione algún resultado.

Una vez elegido el punto final de interés, el creador de modelos comienza seleccionando correlaciones potenciales y continúa clasificando al menos las relaciones iniciales entre esos conceptos. Se establecen vínculos entre los conceptos, basándose en evidencia empírica o teórica, así como sobre el conocimiento que puede tener sobre el tema específico bajo consideración. Las explicaciones causales se hacen explícitas por la direccionalidad de las flechas que conectan conceptos. En este punto, el creador del modelo generalmente debe comenzar a reducir un conjunto de conceptos probablemente demasiado amplios, demasiado difíciles de manejar, en aquellos aspectos particulares del problema que él o ella decida que pueden abordarse de manera realista en este proceso de investigación. La elección se verá afectada por muchas consideraciones: interés, consideraciones prácticas, la importancia relativa de varios factores o sus relaciones, investigaciones pasadas, mérito científico, y consideraciones teóricas (Earp & Ennett, 1991).

El proceso de reducir los conceptos en el modelo es uno de los pasos más difíciles en su desarrollo. El investigador generalmente se ve obligado a aceptar que existen rutas alternativas al punto final de interés o vías causales complementarias a las seleccionadas para el enfoque. Este proceso de razonamiento a través de lo que es importante y qué dejar o sacar del modelo debe dejar claro al investigador o al profesional exactamente qué no se está investigando. Ese conocimiento puede ser útil para planificar qué información adicional se debe recopilar o para sugerir posteriormente explicaciones de los efectos de intervención no anticipados o resultados de investigación contradictorios.

Algo en lo que insisten mucho Earp & Ennett (1991), es que la simplicidad del producto final generalmente oculta el trabajo difícil que conlleva. El proceso de desarrollar un modelo conceptual requiere una comprensión clara de lo que se está considerando, ya que el modelo establece explícitamente conceptos de interés y relaciones anticipadas, incluso cuando omite deliberadamente otros factores y vías.

Aunque el análisis y el pensamiento detrás de los modelos conceptuales rara vez son simples, las convenciones para dibujarlos lo son. Para los modelos construidos con fines de investigación, solo los conceptos que serán definidos y medidos operacionalmente se incluyen en el modelo final; Todos los otros conceptos no directamente considerados están excluidos. Para los modelos que guían la intervención, se muestran todos los factores

objetivo de la intervención o que se espera que sean influenciados por ella. Debido a la mayor diversidad y al número de niveles involucrados, los modelos de intervención a menudo serán más complicados que los diseñados para fines de investigación (Bolseguí & Fuguet Smith, 2006; Earp & Ennett, 1991; Jabareen, 2009; Onggo, 1994).

Los modelos conceptuales generalmente se leen de izquierda a derecha o, de arriba a abajo, pasando de causas a efectos. La dirección de causalidad se indica con flechas. Las variables antecedentes o de mediación están indicadas por su ubicación junto a otras variables. Las variables de confusión, variables que afectan la variable dependiente y varían con una variable predictora, se muestran mediante una línea o una flecha de doble punta (si no se conoce la dirección de la causalidad). Una variable pensada para modificar la relación entre dos variables se indica mediante una flecha dibujada al número de la línea que conecta las dos variables relacionadas.

Las etiquetas de conceptos (o variables incluidas en el modelo deben ser sucintas; no se muestran definiciones operativas ni los valores de las variables. Las hipótesis (si existen, o las premisas) se exponen en el texto que acompaña a los modelos, al igual que los valores de todas las variables que se muestren en el modelo. Es útil recordar que, construir un modelo conceptual es tanto un arte como una ciencia (Bolseguí & Fuguet Smith, 2006; Earp & Ennett, 1991; Embley & Thalheim, 2011).

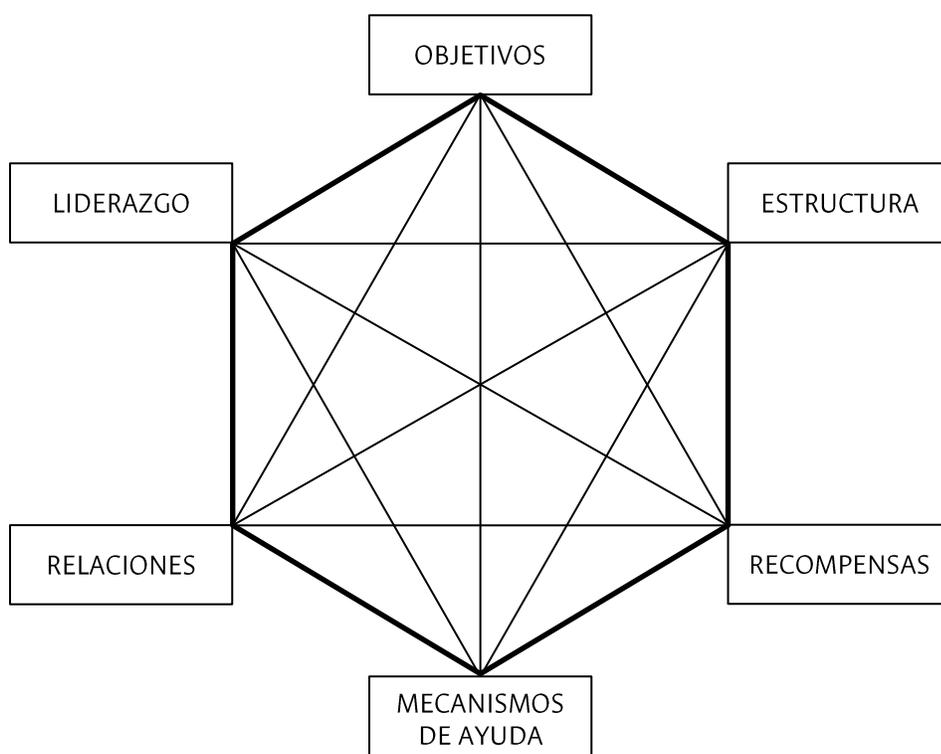
Hacer que el modelo sea realmente agradable ayuda a que sea legible y comprensible. Los conceptos en recuadros hacen que el modelo sea fácil de interpretar, al igual que el tipo de negrita, diferentes tipos de caracteres y otras características gráficas de la computadora. Por lo general, se necesitan varios intentos para llegar a un modelo significativo.

Como enuncian Bolseguí & Fuguet Smith (2006) ,el diseño de una investigación con métodos cualitativos, es flexible ya que se transforma conforme la misma avanza. Los cuestionamientos son la constante en este tipo de investigación, y el diseño se genera de la mano con el desarrollo de la investigación. Lo mismo ocurre con los modelos conceptuales, se transforma conforme la investigación avanza.

Esto último se presentó al inicio de este capítulo en el apartado anterior, en dónde se mostró la evolución que fue mostrando el modelo hasta llegar al punto final que se presenta a continuación.

### 4.8.1 Factores internos

Los factores internos del modelo son aquellos propios de la empresa. Están relacionados con los Objetivos, estructura, Recompensas, Mecanismos de ayuda, Relaciones, y Liderazgo



**Ilustración 4-12. Factores internos del MOCFIFIPE**

Fuente: el autor

A continuación, se presentan los ítems establecidos que componen los factores internos del MOCFIFIPE.

**Tabla 4-9. Ítems que componen el factor objetivos**

<b>Código</b>	<b>1. OBJETIVOS</b>
<i>OBJ01</i>	Cumplimiento de objetivos
<i>OBJ02</i>	Cumplimiento de indicadores financieros
<i>OBJ03</i>	Calidad del producto
<i>OBJ04</i>	Calidad del servicio post-venta
<i>OBJ05</i>	Decisiones de Recentraje / Reenfoco
<i>OBJ06</i>	Dependencia de un único cliente
<i>OBJ07</i>	Dependencia de un único proveedor
<i>OBJ08</i>	Diseño de la estrategia
<i>OBJ09</i>	Estrategia genérica utilizada (Liderazgo en costos, Diferenciación)
<i>OBJ10</i>	Orientación empresarial internacional
<i>OBJ11</i>	Presencia frente a los rivales

Fuente: el autor

**Tabla 4-10. Ítems que componen el factor Estructura**

<b>Código</b>	<b>2. ESTRUCTURA</b>
<i>EST01</i>	Presiones de los trabajadores en busca de reivindicaciones laborales
<i>EST02</i>	No contar con capacidad instalada según necesidades
<i>EST03</i>	Problemas de Estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo
<i>EST04</i>	Aliados estratégicos
<i>EST05</i>	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa
<i>EST06</i>	Procesos de integración vertical o expansión horizontal

Fuente: el autor

**Tabla 4-11. Ítems que componen el factor Recompensas**

<b>Código</b>	<b>3. RECOMPENSAS</b>
<i>REC01</i>	Doble tributación para el trabajador expatriado
<i>REC02</i>	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización
<i>REC03</i>	Nivel de capacitación y experiencia del personal
<i>REC04</i>	Orientación de la empresa al aprendizaje

Fuente: el autor

**Tabla 4-12. Ítems que componen el factor Mecanismos de ayuda**

<b>Código</b>	<b>4. MECANISMOS DE AYUDA</b>
<i>AYU01</i>	Costos de la desinversión
<i>AYU02</i>	Costos de producción
<i>AYU03</i>	Costos logísticos
<i>AYU04</i>	Costos ocultos
<i>AYU05</i>	Doble tributación para la empresa
<i>AYU06</i>	Fondos requeridos para llevar a cabo el proceso
<i>AYU07</i>	Nivel de Acceso al Blockchain en sus operaciones
<i>AYU08</i>	Problemas de desarrollo de innovación
<i>AYU09</i>	Seguridad de la información de la empresa
<i>AYU10</i>	Costos ambientales recurrentes
<i>AYU11</i>	Costos ambientales no recurrentes
<i>AYU12</i>	Nivel de riesgo operativo
<i>AYU13</i>	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones
<i>AYU14</i>	Gestión de relaciones con clientes
<i>AYU15</i>	Gestión del marketing

Fuente: el autor

**Tabla 4-13. Ítems que componen el factor Relaciones**

<b>Código</b>	<b>5. RELACIONES</b>
<i>REL01</i>	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización
<i>REL02</i>	Barrera de idioma
<i>REL03</i>	Gestión de Redes de contactos de dirigentes
<i>REL04</i>	Gestión de Redes de contactos de trabajadores
<i>REL05</i>	Incorrecta gestión de redes sociales
<i>REL06</i>	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías
<i>REL07</i>	Alto nivel de rotación del personal
<i>REL08</i>	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno
<i>REL09</i>	Diferencias culturales y laborales entre lo que se maneja en la casa matriz con las de país de implantación
<i>REL10</i>	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de su cadena de valor
<i>REL11</i>	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones

Fuente: el autor

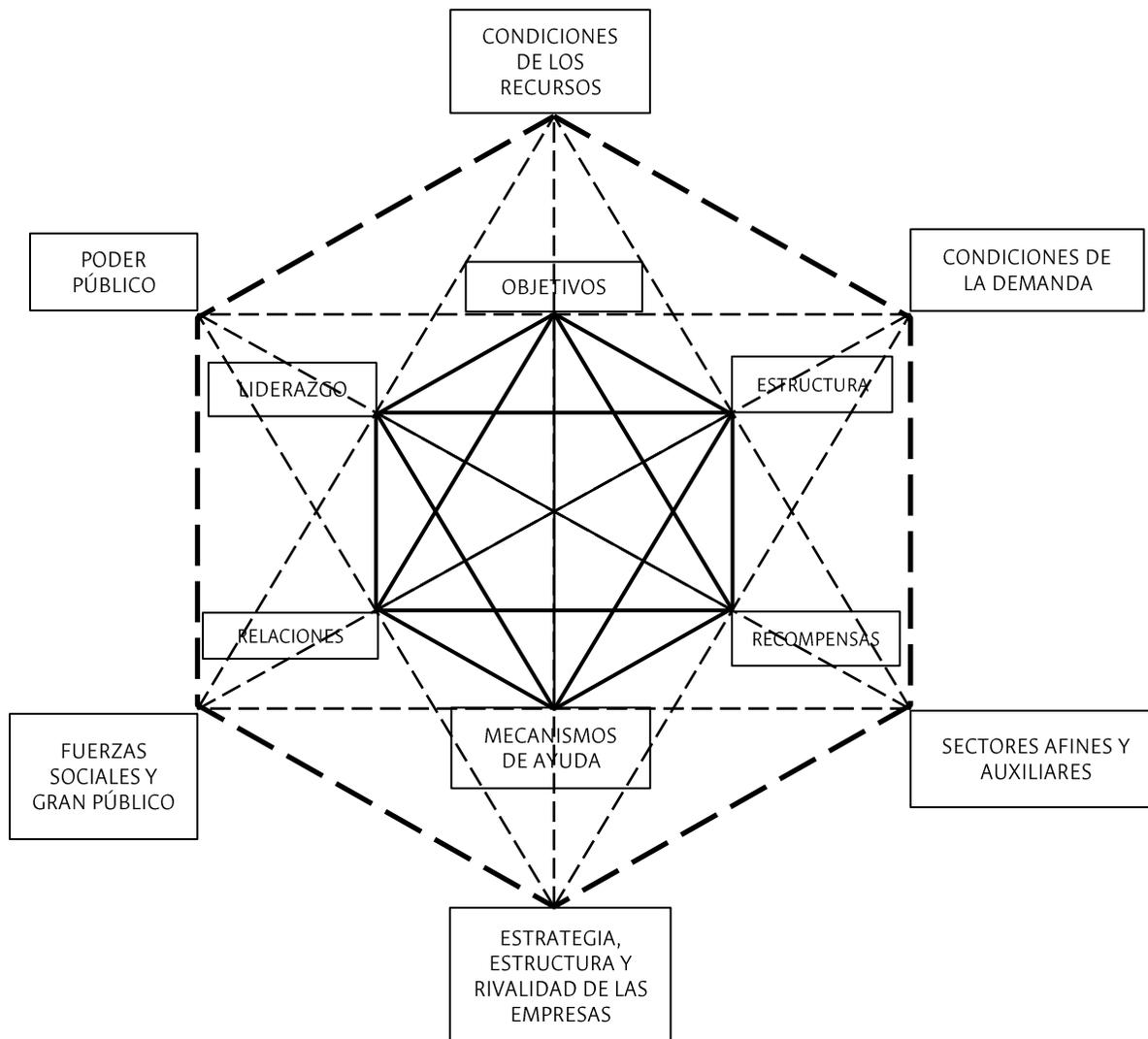
**Tabla 4-14. Ítems que componen el factor Liderazgo**

<i>Código</i>	<b>6. LIDERAZGO</b>
<i>LID01</i>	Confianza de los dirigentes con el personal
<i>LID02</i>	Expectativas de los dirigentes
<i>LID03</i>	Habilidades de los gerentes

Fuente: el autor

### **4.8.2 Factores del microentorno**

Los factores del microentorno del modelo hacen referencia a aquellos relacionados con los actores con los que la empresa tiene relación e interactúa de sus puertas hacia afuera. Estos factores están relacionados con las Condiciones de los Recursos, Condiciones de la Demanda, Sectores afines y auxiliares, Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas, Fuerzas sociales y Gran Público, y Poder público.



**Ilustración 4-13. Factores del microentorno e internos del MOCFIFIPE**

Fuente: el autor

A continuación, se presentan los ítems establecidos que componen los factores del microentorno del MOCFIFIPE.

Tabla 4-15. Ítems que componen el factor Condiciones de los recursos

<i>Código</i>	<b>1. CONDICIONES DE LOS RECURSOS (HUMANOS, DE CAPITAL, NATURALES)</b>
<i>REC01</i>	Acceso a apalancamiento financiero
<i>REC02</i>	Costos logísticos
<i>REC03</i>	Acceso a nuevas tecnologías
<i>REC04</i>	Acceso a mano de obra
<i>REC05</i>	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías
<i>REC06</i>	Disponibilidad de recursos naturales para explotar

Fuente: el autor

Tabla 4-16. Ítems que componen el factor Condiciones de la demanda

<i>Código</i>	<b>2. CONDICIONES DE LA DEMANDA</b>
<i>DEM01</i>	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado
<i>DEM02</i>	Nivel de saturación del mercado
<i>DEM03</i>	Orientación del mercado
<i>DEM04</i>	Dependencia de un único nicho de mercado
<i>DEM05</i>	Ubicación o cercanía de mercado objetivo
<i>DEM06</i>	Volumen de población insuficiente que consuma los productos
<i>DEM07</i>	Presencia frente a los rivales

Fuente: el autor

Tabla 4-17. Ítems que componen el factor Sectores afines y auxiliares

<i>Código</i>	<b>3. SECTORES AFINES Y AUXILIARES</b>
<i>SEC01</i>	Barreras a la entrada / salida de beneficios
<i>SEC02</i>	Barreras a la entrada / salida de inversiones
<i>SEC03</i>	Nivel de proteccionismo hacia la industria
<i>SEC04</i>	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización
<i>SEC05</i>	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno

Fuente: el autor

**Tabla 4-18. Ítems que componen el factor Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

<b>Código</b>	<b>4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS</b>
<i>RIV01</i>	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado
<i>RIV02</i>	Nivel de saturación del mercado
<i>RIV03</i>	Costos logísticos
<i>RIV04</i>	Dependencia de un único nicho de mercado
<i>RIV05</i>	Ubicación o cercanía de mercado objetivo
<i>RIV06</i>	Acceso a nuevas tecnologías
<i>RIV07</i>	Presencia frente a los rivales

Fuente: el autor

**Tabla 4-19. Ítems que componen el factor Fuerzas sociales y gran público**

<b>Código</b>	<b>5. FUERZAS SOCIALES Y GRAN PÚBLICO</b>
<i>FUE01</i>	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización
<i>FUE02</i>	Agrupaciones de presión armada

Fuente: el autor

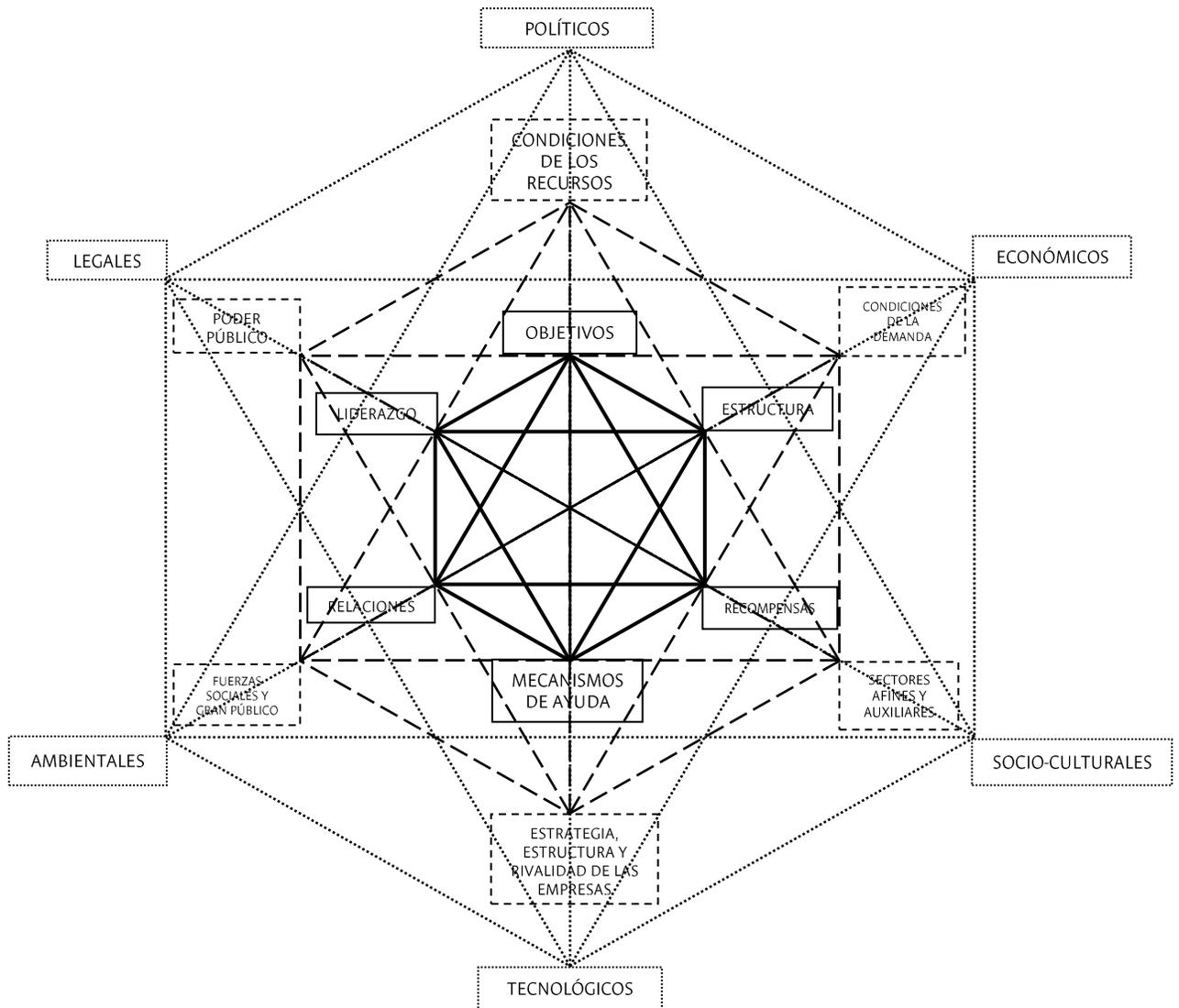
**Tabla 4-20. Ítems que componen el factor Poder público**

<b>Código</b>	<b>6. PODER PÚBLICO</b>
<i>POD01</i>	Altos niveles de corrupción
<i>POD02</i>	Barreras a la entrada / salida de beneficios
<i>POD03</i>	Barreras a la entrada / salida de inversiones
<i>POD04</i>	Nivel de proteccionismo hacia la industria
<i>POD05</i>	Doble tributación para la empresa

Fuente: el autor

### 4.8.3 Factores del macroentorno

Los factores del macroentorno del modelo hacen referencia a aquellos factores que afectan a todas las empresas indistintamente del sector dónde operen. Estos factores son los Factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológico, Ambientales y Legales.



**Ilustración 4-14. Factores del macroentorno, microentorno e internos del MOCFIFPE**

Fuente: el autor

**Tabla 4-21. Ítems que componen el factor Políticos**

<b>Código</b>	<b>1. FACTORES POLÍTICOS</b>
<i>POL01</i>	Altos niveles de corrupción
<i>POL02</i>	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo
<i>POL03</i>	Corriente predominante de pensamiento del gobierno
<i>POL04</i>	Estabilidad política del país de origen o destino
<i>POL05</i>	Frecuencia en cambios de políticas
<i>POL06</i>	Nivel de proteccionismo hacia la industria
<i>POL07</i>	Prácticas de repatriación de capital
<i>POL08</i>	Procesos burocráticos

Fuente: el autor

**Tabla 4-22. Ítems que componen el factor Económicos**

<b>Código</b>	<b>2. FACTORES ECONÓMICOS</b>
<i>ECO01</i>	Altos niveles de inflación
<i>ECO02</i>	Atractivo de los mercados internacionales
<i>ECO03</i>	Comportamiento de la bolsa
<i>ECO04</i>	Comportamiento del PIB
<i>ECO05</i>	Consumo per cápita
<i>ECO06</i>	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado
<i>ECO07</i>	Grado de internacionalización del mercado
<i>ECO08</i>	Inestabilidad económica del país
<i>ECO09</i>	Nivel de la renta per cápita
<i>ECO10</i>	Nivel de riesgo país
<i>ECO11</i>	Situación de la economía global
<i>ECO12</i>	Tratados de libre comercio
<i>ECO13</i>	Doble tributación para la empresa
<i>ECO14</i>	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa o grupo económico
<i>ECO15</i>	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas

Fuente: el autor

Tabla 4-23. Ítems que componen el factor Socio-culturales

<b>Código</b>	<b>3. FACTORES SOCIO-CULTURALES</b>
<b>SOC01</b>	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización
<b>SOC02</b>	Amenazas de guerra en el país de origen o de destino
<b>SOC03</b>	Calidad y Costo de vida en el país destino
<b>SOC04</b>	Características de consumo del mercado
<b>SOC05</b>	Nivel de educación de la población
<b>SOC06</b>	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados
<b>SOC07</b>	Situación de los países vecinos

Fuente: el autor

Tabla 4-24. Ítems que componen el factor Tecnológicos

<b>Código</b>	<b>4. FACTORES TECNOLÓGICOS</b>
<b>TEC01</b>	Acceso a nuevas tecnologías
<b>TEC02</b>	Vías de acceso y salida a los lugares de distribución
<b>TEC03</b>	Vías de acceso y salida a los lugares de producción

Fuente: el autor

Tabla 4-25. Ítems que componen el factor Ambientales

<b>Código</b>	<b>5. FACTORES AMBIENTALES</b>
<b>AMB01</b>	Condiciones climáticas
<b>AMB02</b>	Desastres naturales
<b>AMB03</b>	Disponibilidad de recursos naturales para explotar
<b>AMB04</b>	Plagas naturales
<b>AMB05</b>	Regulación ambiental

Fuente: el autor

**Tabla 4-26. Ítems que componen el factor Legales**

<i>Código</i>	<b>6. FACTORES LEGALES</b>
<i>LEG01</i>	Diferencias normativas con país de origen
<i>LEG02</i>	Inestabilidad en normatividad jurídica
<i>LEG03</i>	Inestabilidad en normatividad tributaria
<i>LEG04</i>	Normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.
<i>LEG05</i>	Homologación de productos

Fuente: el autor

Una vez presentados los factores e ítems que componen el modelo es momento de presentar el Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en Implantación Productiva en el Exterior -MOCFIFIPE.

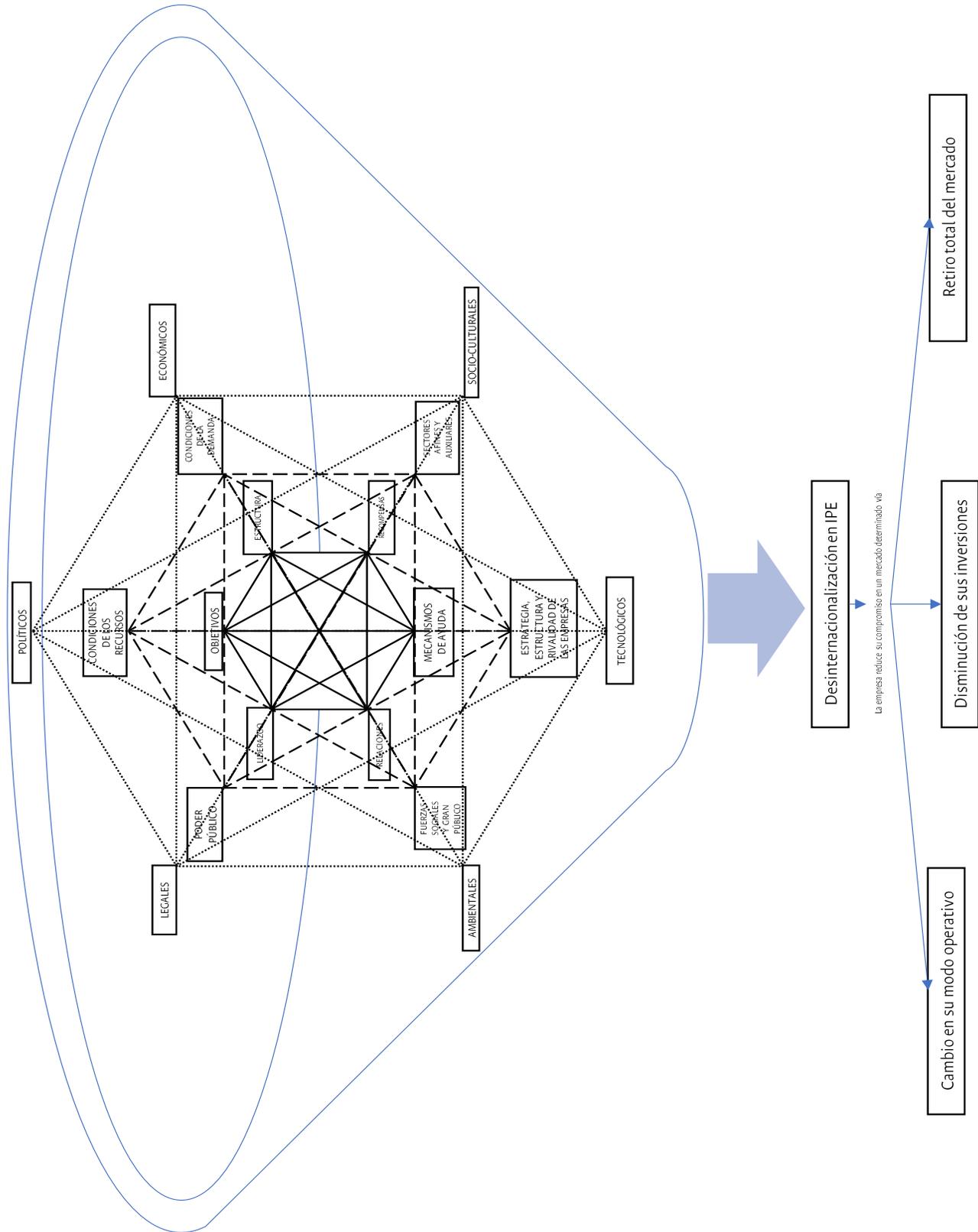


Ilustración 4-15. MOCFIFIPE

Fuente: el autor

El MOCFIFIPE, presenta los factores que pueden llevar a que una empresa fracase en su proceso de implantación productiva en el exterior, que lleva a la empresa a reducir su compromiso en un mercado determinado sea cambiando su modo operativo, disminuyendo su inversiones o el retiro total del mercado.

#### **4.9 Peso de los factores e ítems dentro del Modelo Conceptual De Factores Incidentes en el Fracaso en la Implantación Productiva en el Exterior-MOCFIFIPE**

En el proceso de validación, se les pidió a los expertos que en el juicio que realizaron, además de evaluar la redacción, contenido, congruencia y pertinencia de los factores como los ítems que los componen, calificaran según su razonamiento, cual categoría general del modelo (macroentorno, microentorno e internos), cual factor de cada categoría general, y cual ítem de cada factor, puede llevar más fácilmente y en qué porcentaje al fracaso en IPE a la empresa.

Una vez se obtuvieron los promedios y con el fin de ver si existe algún(os) factor(es) que sea(n) más representativo(s) que los demás, se realizó una ANOVA. Un análisis de varianza -ANOVA- prueba la hipótesis de que las medias de dos o más poblaciones son iguales. Los ANOVA evalúan la importancia de uno o más factores comparando las medias de la variable de respuesta en los diferentes niveles de los factores. La hipótesis nula que suele manejarse es que todas las medias de la población son iguales mientras que la hipótesis alterna establece que al menos una es diferente (Dickhaus, 2014; García-Villalpando et al., 2001; R. G. Miller, 1981; Walpole et al., 2007).

Como enuncian García-Villalpando et al. (2001), cuando se rechaza la hipótesis nula de la igualdad de medias en el análisis de varianza, esto conduce a la pregunta de ¿Cuáles son las diferencias entre las medias muestrales que están llevando al rechazo? Y para esto, existen procedimientos que permiten realizar comparaciones múltiples entre todas las parejas de medias. Dentro de los procedimientos de comparaciones múltiples se destacan entre otros, el de Scheffé (1952, 1953), el de Tukey (1953), el de Duncan (1955), el de, Dunn (1961), el de Games (1971) y el de Dunnett (1980b, 1980a).

Si bien existen múltiples opciones para responder la pregunta de cuáles son las diferencias entre las medias muestrales que están llevando al rechazo, se eligió el de Tukey (1953) por su simplicidad y por disponer de límites de confianza (García-Villalpando et al., 2001).

A continuación, se muestran los análisis de las medias a través de las ANOVA realizadas para las categorías generales del modelo y los factores que componen cada categoría general. En el caso de los factores que componen cada categoría general, se realizó la prueba de Tukey para identificar los factores más representativos.

### 4.9.1 Análisis para las categorías generales del modelo

A partir de los datos que se obtuvieron de los validadores, se alcanzaron las siguientes ponderaciones promedio para las categorías generales del modelo. Como se observa visualmente, no hay una categoría general que pese más que las otras representativamente. Las tres tienen la misma importancia y esto se verificó con una ANOVA.

**Tabla 4-27. Peso ponderado promedio de las categorías generales del MOCFIFIPE**

<i>Categorías generales del modelo conceptual</i>	<i>%</i>
<i>Macroentorno</i>	33%
<i>Microentorno</i>	34%
<i>Interno</i>	33%
<b>% Total</b>	

Fuente: el autor

**Tabla 4-28. ANOVA para las categorías generales del MOCFIFIPE**

<i>DESCRIPTION</i>					<i>Alpha</i>	<i>0,05</i>		
<i>Group</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>SS</i>	<i>Std Err</i>	<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
<i>Macro</i>	19	6,3	0,33157895	0,00394737	0,07105263	0,01871117	0,29406532	0,36909258
<i>Micro</i>	19	6,5	0,34210526	0,00562865	0,10131579	0,01871117	0,30459163	0,37961889
<i>Inter</i>	19	6,2	0,32631579	0,01038012	0,18684211	0,01871117	0,28880216	0,36382942

**ANOVA**

Sources	SS	df	MS	F	P value	F crit	RMSSE	Omega Sq
Between Groups	0,00245614	2	0,00122807	0,18461538	0,83194655	3,16824597	0,09857281	-0,02945
Within Groups	0,35921053	54	0,00665205					
Total	0,36166667	56	0,00645833					

Fuente: el autor

Como se ve el P value es muy alto (cercano a 1), y la hipótesis nula dado el nivel de confianza del 95%, se tiene que se cumple. Las medias de las tres categorías del modelo son iguales.

#### 4.9.2 Análisis para los factores del macroentorno del MOCFIFIPE

Ahora se procede a presentar el peso porcentual promedio que para los expertos tienen los factores dentro de la categoría general del macroentorno y dentro del modelo.

**Tabla 4-29. Peso ponderado de los factores del macroentorno dentro de la categoría y el modelo**

<i>Factores del macroentorno (según el modelo PESTAL)</i>	<b>%</b>	<b>% DENTRO DE MODELO</b>
<i>Factores políticos</i>	17%	5,76%
<i>Factores económicos</i>	22%	7,33%
<i>Factores socio-culturales</i>	15%	4,97%
<i>Factores tecnológicos</i>	18%	5,93%
<i>Factores ambientales</i>	11%	3,66%
<i>Factores legales</i>	17%	5,50%
<b>% Total</b>	<b>100%</b>	<b>33%</b>

Fuente: el autor

Según se observa visualmente, el factor más importante es el factor económico y el de menor importancia (porcentualmente hablando) es el factor ambiental. Lo anterior permitiría inferir que los factores económicos son los que más fácilmente pueden llevar a un fracaso en IPE, y los que tienen menos posibilidad de llevar a un fracaso de ese tipo

son los factores ambientales. Si bien, eso hace parte de este análisis, en futuras investigaciones derivadas de esta tesis doctoral, se podría verificar empíricamente si esto aplica de esta manera, o si existen sectores dónde otro de los factores tenga una importancia mayor. Por ejemplo, en las entrevistas realizadas para la recolección de la información, profesionales de multinacionales petroleras, enfatizaban en la mayor importancia que tienen los factores ambientales en dicho sector.

A continuación, se presenta la ANOVA realizada para los factores del macroentorno del MOCFIFIPE, con el fin de verificar si existe algún factor o factores más importantes que los otros.

**Tabla 4-30. ANOVA para los factores del macroentorno del MOCFIFIPE**

<b>DESCRIPTION</b>				<b>Alpha</b>		<b>0,05</b>		
<i>Group</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>SS</i>	<i>Std Err</i>	<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
<i>POLI</i>	19	3,3	0,17368421	0,00315789	0,05684211	0,01348521	0,14695419	0,20041423
<i>ECON</i>	19	4,2	0,22105263	0,00369883	0,06657895	0,01348521	0,19432261	0,24778265
<i>SOC</i>	19	2,85	0,15	0,00444444	0,08	0,01348521	0,12326998	0,17673002
<i>TEC</i>	19	3,4	0,17894737	0,00453216	0,08157895	0,01348521	0,15221735	0,20567739
<i>AMB</i>	19	2,1	0,11052632	0,00154971	0,02789474	0,01348521	0,08379629	0,13725634
<i>LEG</i>	19	3,15	0,16578947	0,00334795	0,06026316	0,01348521	0,13905945	0,19251949

<b>ANOVA</b>									
<i>Sources</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P value</i>	<i>F crit</i>	<i>RMSSE</i>	<i>Omega Sq</i>	
<i>Between Groups</i>	0,12517544	5	0,02503509	7,24569817	6,9306E-06	2,29843081	0,61753748	0,21503006	
<i>Within Groups</i>	0,37315789	108	0,00345517						
<i>Total</i>	0,49833333	113	0,00441003						

Fuente: el autor

Como se ve el P value es muy bajo (inferior al 0,5), y la hipótesis nula dado el nivel de confianza del 95%, no se cumple, lo que lleva a que se acepte la hipótesis alterna, las medias de los factores del macroentorno no son iguales.

Para verificar que factor(es) es(son) más importante(s), se realizó la prueba de Tukey en dónde se obtuvieron los siguientes datos.

**Tabla 4-31. Prueba de Tukey para los factores del macroentorno del MOCFIFIPE**

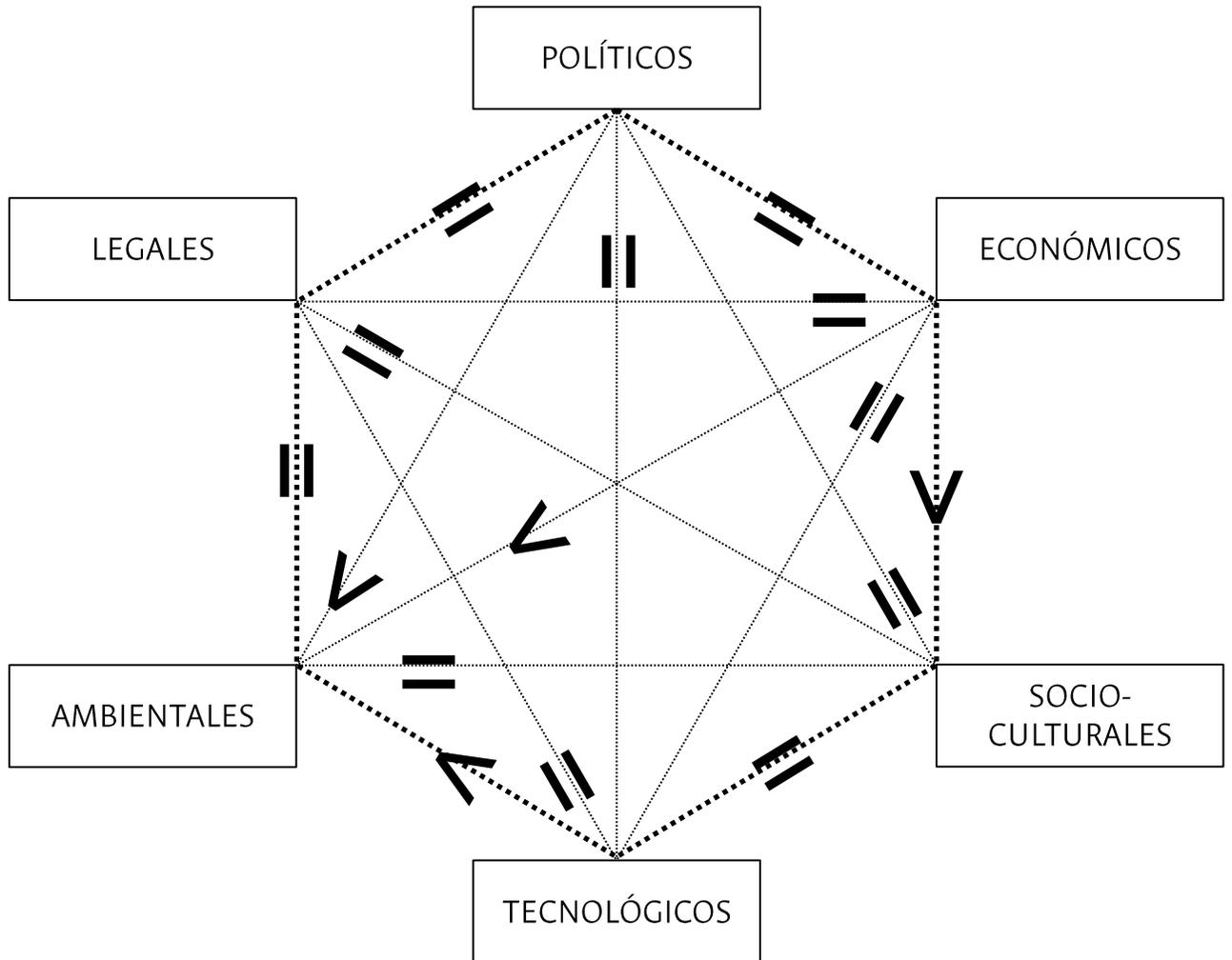
<b>TUKEY HSD/KRAMER</b>		<b>alpha</b>		<b>0,05</b>	
<i>group</i>	<i>mean</i>	<i>n</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>q-crit</i>
<i>POLI</i>	0,17368421	19	0,05684211		
<i>ECON</i>	0,22105263	19	0,06657895		
<i>SOC</i>	0,15	19	0,08		
<i>TEC</i>	0,17894737	19	0,08157895		
<i>AMB</i>	0,11052632	19	0,02789474		
<i>LEG</i>	0,16578947	19	0,06026316		
		114	0,37315789	108	4,103333333

**Q TEST**

<i>group 1</i>	<i>group 2</i>	<i>mean</i>	<i>std err</i>	<i>q-stat</i>	<i>lower</i>	<i>upper</i>	<i>p-value</i>	<i>mean-crit</i>	<i>Cohen d</i>
<i>POLI</i>	<i>ECON</i>	0,047368	0,013485	3,512621	-0,007966	0,102703	0,138120	0,055334	0,805850
<i>POLI</i>	<i>SOC</i>	0,023684	0,013485	1,756310	-0,031650	0,079019	0,815196	0,055334	0,402925
<i>POLI</i>	<i>TEC</i>	0,005263	0,013485	0,390291	-0,050071	0,060597	0,999778	0,055334	0,089539
<i>POLI</i>	<i>AMB</i>	0,063158	0,013485	4,683494	0,007824	0,118492	0,015553	0,055334	1,074467
<i>POLI</i>	<i>LEG</i>	0,007895	0,013485	0,585437	-0,047440	0,063229	0,998404	0,055334	0,134308
<i>ECON</i>	<i>SOC</i>	0,071053	0,013485	5,268931	0,015718	0,126387	0,004122	0,055334	1,208776
<i>ECON</i>	<i>TEC</i>	0,042105	0,013485	3,122330	-0,013229	0,097440	0,242768	0,055334	0,716312
<i>ECON</i>	<i>AMB</i>	0,110526	0,013485	8,196115	0,055192	0,165861	0,000001	0,055334	1,880318
<i>ECON</i>	<i>LEG</i>	0,055263	0,013485	4,098058	-0,000071	0,110597	0,050501	0,055334	0,940159
<i>SOC</i>	<i>TEC</i>	0,028947	0,013485	2,146602	-0,026387	0,084282	0,653596	0,055334	0,492464
<i>SOC</i>	<i>AMB</i>	0,039474	0,013485	2,927184	-0,015861	0,094808	0,310906	0,055334	0,671542
<i>SOC</i>	<i>LEG</i>	0,015789	0,013485	1,170874	-0,039545	0,071124	0,961721	0,055334	0,268617
<i>TEC</i>	<i>AMB</i>	0,068421	0,013485	5,073786	0,013087	0,123755	0,006517	0,055334	1,164006
<i>TEC</i>	<i>LEG</i>	0,013158	0,013485	0,975728	-0,042176	0,068492	0,982726	0,055334	0,223847
<i>AMB</i>	<i>LEG</i>	0,055263	0,013485	4,098058	-0,000071	0,110597	0,050501	0,055334	0,940159

Fuente: el autor

Al analizar los datos se tiene los factores Políticos son más representativos que los factores ambientales. También se observa que los factores Económicos son más representativos que los factores sociales y los factores ambientales. Finalmente se tiene que los factores tecnológicos son más representativos que los factores ambientales. Las demás combinaciones de factores muestran que no hay diferencias en sus medias, por lo cual son igual de importantes estos factores.



**Ilustración 4-16. Relevancia entre factores del macroentorno del MOCFIFIPE**

Fuente: el autor

A continuación, se presentan los porcentajes de peso que tienen los ítems dentro de cada uno de los factores del macroentorno del MOCFIFIPE.

Tabla 4-32. Peso de los factores del macroentorno del MOCFIFIPE

<b>Código</b>	<b>Factores del macroentorno con sus ítems</b>	<b>33%</b>	<b>% dentro de factor</b>	<b>% dentro de modelo</b>
<b>1. FACTORES POLÍTICOS</b>		<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>5,76%</b>
POL01	Altos niveles de corrupción	16%	2,86%	0,95%
POL02	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo	10%	1,68%	0,56%
POL03	Corriente predominante de pensamiento del gobierno	7%	1,24%	0,41%
POL04	Estabilidad política del país de origen o destino	18%	3,10%	1,03%
POL05	Frecuencia en cambios de políticas	13%	2,20%	0,73%
POL06	Nivel de proteccionismo hacia la industria	13%	2,21%	0,73%
POL07	Prácticas de repatriación de capital	11%	1,93%	0,64%
POL08	Procesos burocráticos	12%	2,16%	0,72%
<b>% Total</b>		<b>100%</b>	<b>17%</b>	<b>6%</b>
<b>2. FACTORES ECONÓMICOS</b>		<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>7,33%</b>
ECO01	Altos niveles de inflación	9%	1,95%	0,65%
ECO02	Atractivo de los mercados internacionales	4%	0,99%	0,33%
ECO03	Comportamiento de la bolsa	4%	0,93%	0,31%
ECO04	Comportamiento del PIB	6%	1,43%	0,47%
ECO05	Consumo per cápita	6%	1,27%	0,42%
ECO06	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado	8%	1,77%	0,59%
ECO07	Grado de internacionalización del mercado	5%	1,07%	0,35%
ECO08	Inestabilidad económica del país	10%	2,20%	0,73%
ECO09	Nivel de la renta per cápita	5%	1,06%	0,35%
ECO10	Nivel de riesgo país	8%	1,84%	0,61%
ECO11	Situación de la economía global	4%	0,87%	0,29%
ECO12	Tratados de libre comercio	6%	1,42%	0,47%
ECO13	Doble tributación para la empresa	6%	1,41%	0,47%
ECO14	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa o grupo económico	9%	1,88%	0,62%
ECO15	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas	9%	2,01%	0,67%
<b>% Total</b>		<b>100%</b>	<b>22,11%</b>	<b>7,33%</b>
<b>3. FACTORES SOCIO-CULTURALES</b>		<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>4,97%</b>
SOC01	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización	13%	1,97%	0,65%
SOC02	Amenazas de guerra en el país de origen o de destino	15%	2,23%	0,74%
SOC03	Calidad y Costo de vida en el país destino	12%	1,81%	0,60%
SOC04	Características de consumo del mercado	17%	2,52%	0,84%
SOC05	Nivel de educación de la población	13%	1,99%	0,66%
SOC06	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados	19%	2,91%	0,97%
SOC07	Situación de los países vecinos	10%	1,57%	0,52%
<b>% Total</b>		<b>100%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>
<b>4. FACTORES TECNOLÓGICOS</b>		<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>5,93%</b>
TEC01	Acceso a nuevas tecnologías	44%	7,90%	2,62%
TEC02	Vías de acceso y salida a los lugares de distribución	29%	5,11%	1,70%

TEC03	Vías de acceso y salida a los lugares de producción	27%	4,88%	1,62%
<b>% Total</b>		<b>100%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>
<b>5. FACTORES AMBIENTALES</b>		<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>3,66%</b>
AMB01	Condiciones climáticas	19%	2,09%	0,69%
AMB02	Desastres naturales	17%	1,89%	0,63%
AMB03	Disponibilidad de recursos naturales para explotar	22%	2,40%	0,79%
AMB04	Plagas naturales	13%	1,48%	0,49%
AMB05	Regulación ambiental	29%	3,20%	1,06%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>11%</b>	<b>3,66%</b>
<b>6. FACTORES LEGALES</b>		<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>5,50%</b>
LEG01	Diferencias normativas con país de origen	19%	3,18%	1,06%
LEG02	Inestabilidad en normatividad jurídica	26%	4,30%	1,43%
LEG03	Inestabilidad en normatividad tributaria	23%	3,86%	1,28%
LEG04	Normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.	18%	2,92%	0,97%
LEG05	Homologación de productos	14%	2,31%	0,77%

Fuente: el autor

### 4.9.3 Análisis para los factores del microentorno del MOCFIFIPE

Ahora se procede a presentar el peso porcentual promedio que para los expertos tienen los factores dentro de la categoría general del microentorno y dentro del modelo.

**Tabla 4-33. Peso ponderado de los factores del microentorno dentro de la categoría y el modelo**

<b>Factores del microentorno (en términos de Porter)</b>	<b>%</b>	<b>% DENTRO DE MODELO</b>
<i>Condiciones de los recursos (Humanos, de capital, naturales)</i>	23%	7,83%
<i>Condiciones de la demanda</i>	20%	6,97%
<i>Sectores afines y auxiliares</i>	12%	4,00%
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	16%	5,64%
<i>Fuerzas sociales y gran público</i>	14%	4,92%
<i>Poder público</i>	14%	4,86%
<b>% Total</b>	<b>100%</b>	<b>34%</b>

Fuente: el autor

Según se observa visualmente, el factor más importante es el factor condiciones de los recursos y el de menor importancia (porcentualmente hablando) es el factor sectores afines y auxiliares. Lo anterior permitiría inferir que los factores de condiciones de los recursos son los que más fácilmente pueden llevar a un fracaso en IPE, y los que tienen menos posibilidad de llevar a un fracaso de ese tipo son los factores de sectores afines y auxiliares. Si bien, eso hace parte de este análisis, en futuras investigaciones derivadas de esta tesis doctoral, se podría verificar empíricamente si esto aplica de esta manera, o si existen sectores dónde otro de los factores tenga una importancia mayor.

A continuación, se presenta la ANOVA realizada para los factores del microentorno del MOCFIFIPE, con el fin de verificar si existe algún factor o factores más importantes que los otros.

**Tabla 4-34. ANOVA para los factores del microentorno del MOCFIFIPE**

<i>Group</i>	<i>DESCRIPTION</i>				<i>Alpha 0,05</i>			
	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>SS</i>	<i>Std Err</i>	<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
<i>Condiciones de los recursos (Humanos, de capital, naturales)</i>	19	4,35	0,228947	0,006199	0,111579	0,013213	0,202756	0,255138
<i>Condiciones de la demanda</i>	19	3,87	0,203684	0,002925	0,052642	0,013213	0,177493	0,229875
<i>Sectores afines y auxiliares</i>	19	2,22	0,116842	0,001389	0,025011	0,013213	0,090651	0,143033
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	19	3,13	0,164737	0,003793	0,068274	0,013213	0,138546	0,190928
<i>Fuerzas sociales y gran público</i>	19	2,73	0,143684	0,002925	0,052642	0,013213	0,117493	0,169875
<i>Poder público</i>	19	2,7	0,142105	0,002673	0,048116	0,013213	0,115914	0,168296

**ANOVA**

<i>Sources</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P value</i>	<i>F crit</i>	<i>RMSSE</i>	<i>Omega Sq</i>
<i>Between Groups</i>	0,16847018	5	0,033694	10,157215	5,41E-08	2,30E+00	0,731157	0,286546
<i>Within Groups</i>	0,35826316	108	0,003317					
<i>Total</i>	0,52673333	113	0,004661					

Fuente: el autor

Como se ve el P value es muy bajo (inferior del 0,5), y la hipótesis nula dado el nivel de confianza del 95%, no se cumple, lo que lleva a que se acepte la hipótesis alterna, las medias de los factores del microentorno no son iguales.

Para verificar que factor(es) es(son) más importante(s), se realizó la prueba de Tukey en dónde se obtuvieron los siguientes datos.

**Tabla 4-35. Prueba de Tukey para los factores del microentorno del MOCFIFIPE**

<b>TUKEY HSD/KRAMER</b>		<b>alpha</b>		<b>0,05</b>	
<i>group</i>	<i>mean</i>	<i>n</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>q-crit</i>
<i>Condiciones de los recursos (Humanos, de capital, naturales)</i>	0,228947	19	0,111579		
<i>Condiciones de la demanda</i>	0,203684	19	0,052642		
<i>Sectores afines y auxiliares</i>	0,116842	19	0,025011		
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	0,164737	19	0,068274		
<i>Fuerzas sociales y gran público</i>	0,143684	19	0,052642		
<i>Poder público</i>	0,142105	19	0,048116		
		114	0,358263	108	4,103333

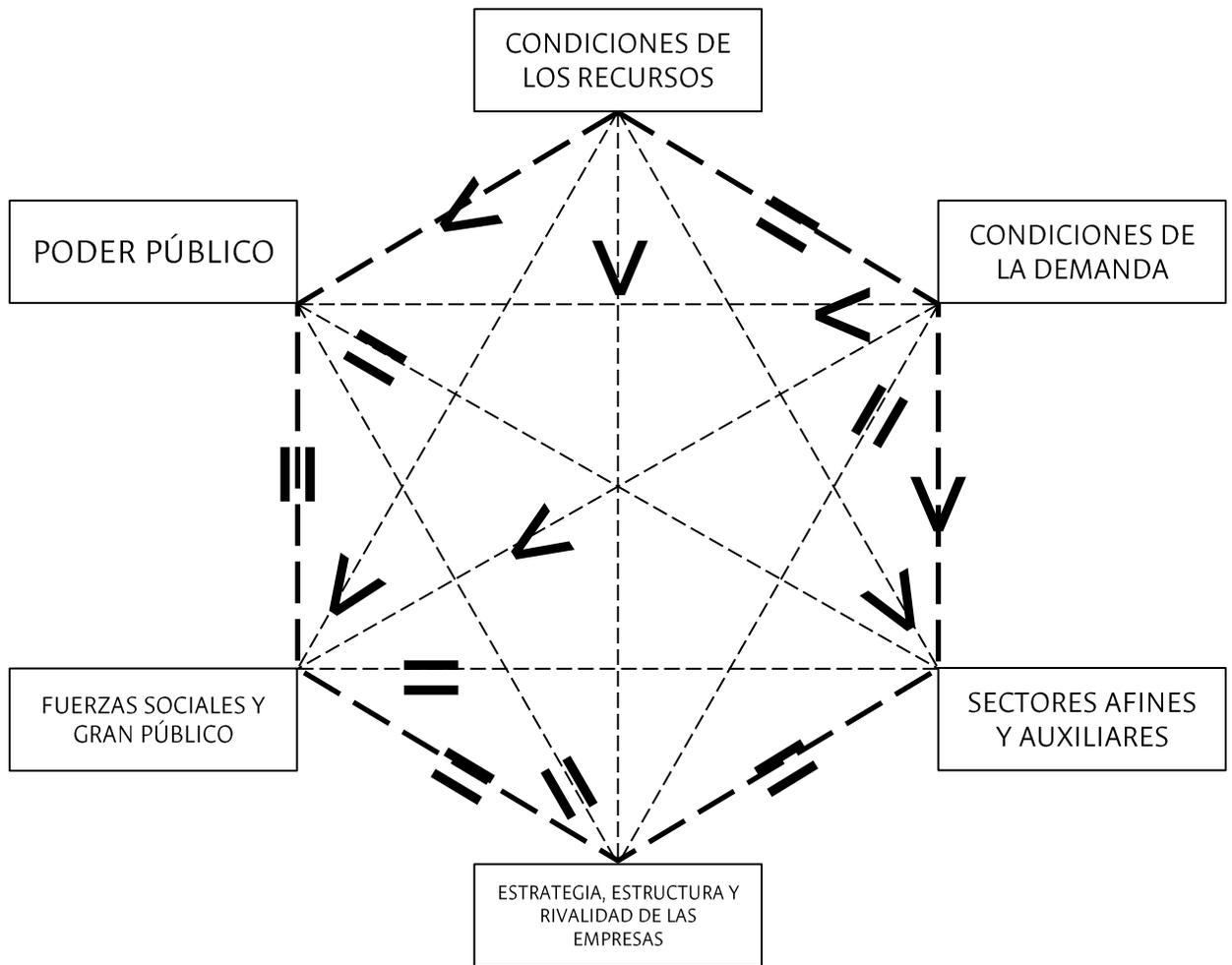
**Q TEST**

<i>group 1</i>	<i>group 2</i>	<i>mean</i>	<i>std err</i>	<i>q-stat</i>	<i>lower</i>	<i>upper</i>	<i>p-value</i>	<i>mean-crit</i>	<i>Cohen d</i>
<i>Condiciones de los recursos)</i>	<i>Condiciones de la demanda</i>	0,025263	0,013213	1,911944	-0,028956	0,079482	0,755236	0,054219	0,438630
<i>Condiciones de los recursos</i>	<i>Sectores afines y auxiliares</i>	0,112105	0,013213	8,484253	0,057887	0,166324	0,000000	0,054219	1,946421
<i>Condiciones de los recursos</i>	<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	0,064211	0,013213	4,859525	0,009992	0,118429	0,010590	0,054219	1,114852
<i>Condiciones de los recursos</i>	<i>Fuerzas sociales y gran público</i>	0,085263	0,013213	6,452812	0,031044	0,139482	0,000191	0,054219	1,480377
<i>Condiciones de los recursos</i>	<i>Poder público</i>	0,086842	0,013213	6,572309	0,032623	0,141061	0,000137	0,054219	1,507791
<i>Condiciones de la demanda</i>	<i>Sectores afines y auxiliares</i>	0,086842	0,013213	6,572309	0,032623	0,141061	0,000137	0,054219	1,507791
<i>Condiciones de la demanda</i>	<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	0,038947	0,013213	2,947581	-0,015271	0,093166	0,303309	0,054219	0,676221

<i>Condiciones de la demanda</i>	Fuerzas sociales y gran público	0,060000	0,013213	4,540868	0,005781	0,114219	0,021027	0,054219	1,041747
<i>Condiciones de la demanda</i>	Poder público	0,061579	0,013213	4,660364	0,007360	0,115798	0,016343	0,054219	1,069161
<i>Sectores afines y auxiliares</i>	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	0,047895	0,013213	3,624728	-0,006324	0,102113	0,115562	0,054219	0,831570
<i>Sectores afines y auxiliares</i>	Fuerzas sociales y gran público	0,026842	0,013213	2,031441	-0,027377	0,081061	0,704803	0,054219	0,466044
<i>Sectores afines y auxiliares</i>	Poder público	0,025263	0,013213	1,911944	-0,028956	0,079482	0,755236	0,054219	0,438630
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	Fuerzas sociales y gran público	0,021053	0,013213	1,593287	-0,033166	0,075271	0,869301	0,054219	0,365525
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	Poder público	0,022632	0,013213	1,712783	-0,031587	0,076850	0,830579	0,054219	0,392939
<i>Fuerzas sociales y gran público</i>	Poder público	0,001579	0,013213	0,119497	-0,052640	0,055798	0,999999	0,054219	0,027414

Fuente: el autor

Al analizar los datos se tiene los factores Condiciones de recursos son más representativos que los otros cinco factores. También se observa que los factores de Condiciones de las demandas son más representativos que los factores Fuerzas sociales y gran público y el factor Poder público. Las demás combinaciones de factores muestran que no hay diferencias en sus medias, por lo cual son igual de importantes estos factores.



**Ilustración 4-17. Relevancia entre factores del microentorno del MOCFIFIPE**

Fuente: el autor

A continuación, se presentan los porcentajes de peso que tienen los ítems dentro de cada uno de los factores del microentorno del MOCFIFIPE.

Tabla 4-36. Peso de los factores del microentorno del MOCFIFIPE

<b>Código</b>	<b>Factores del microentorno con sus ítems</b>	<b>34%</b>	<b>% dentro de factor</b>	<b>% dentro de modelo</b>
<b>1. CONDICIONES DE LOS RECURSOS (HUMANOS, DE CAPITAL, NATURALES)</b>		<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>7,83%</b>
REC01	Acceso a apalancamiento financiero	19%	4,37%	1,50%
REC02	Costos logísticos	17%	3,80%	1,30%
REC03	Acceso a nuevas tecnologías	18%	4,07%	1,39%
REC04	Acceso a mano de obra	22%	5,06%	1,73%
REC05	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías	12%	2,83%	0,97%
REC06	Disponibilidad de recursos naturales para explotar	12%	2,76%	0,94%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>23%</b>	<b>7,83%</b>
<b>2. CONDICIONES DE LA DEMANDA</b>		<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>6,97%</b>
DEM01	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado	15%	2,96%	1,01%
DEM02	Nivel de saturación del mercado	17%	3,47%	1,19%
DEM03	Orientación del mercado	11%	2,22%	0,76%
DEM04	Dependencia de un único nicho de mercado	16%	3,22%	1,10%
DEM05	Ubicación o cercanía de mercado objetivo	14%	2,82%	0,96%
DEM06	Volumen de población insuficiente que consuma los productos	16%	3,25%	1,11%
DEM07	Presencia frente a los rivales	12%	2,43%	0,83%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20%</b>	<b>6,97%</b>
<b>3. SECTORES AFINES Y AUXILIARES</b>		<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>4,00%</b>
SEC01	Barreras a la entrada / salida de beneficios	20%	2,39%	0,82%
SEC02	Barreras a la entrada / salida de inversiones	21%	2,44%	0,83%
SEC03	Nivel de proteccionismo hacia la industria	24%	2,79%	0,96%
SEC04	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización	15%	1,76%	0,60%
SEC05	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno	20%	2,30%	0,79%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>11,68%</b>	<b>4,00%</b>
<b>4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS</b>		<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>5,64%</b>
RIV01	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado	16%	2,71%	0,93%
RIV02	Nivel de saturación del mercado	14%	2,29%	0,78%
RIV03	Costos logísticos	13%	2,06%	0,71%
RIV04	Dependencia de un único nicho de mercado	16%	2,62%	0,90%
RIV05	Ubicación o cercanía de mercado objetivo	13%	2,13%	0,73%
RIV06	Acceso a nuevas tecnologías	17%	2,83%	0,97%
RIV07	Presencia frente a los rivales	11%	1,83%	0,63%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>16,47%</b>	<b>5,64%</b>
<b>5. FUERZAS SOCIALES Y GRAN PÚBLICO</b>		<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>4,92%</b>

<i>FUE01</i>	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización	49%	7,00%	2,39%
<i>FUE02</i>	Agrupaciones de presión armada	51%	7,37%	2,52%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>14,37%</b>	<b>4,92%</b>
<b>6. PODER PÚBLICO</b>		<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>4,86%</b>
<i>POD01</i>	Altos niveles de corrupción	29%	4,19%	1,43%
<i>POD02</i>	Barreras a la entrada / salida de beneficios	16%	2,24%	0,77%
<i>POD03</i>	Barreras a la entrada / salida de inversiones	16%	2,32%	0,79%
<i>POD04</i>	Nivel de proteccionismo hacia la industria	19%	2,68%	0,92%
<i>POD05</i>	Doble tributación para la empresa	20%	2,78%	0,95%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>14,21%</b>	<b>4,86%</b>

Fuente: el autor

#### 4.9.4 Análisis para los factores internos del MOCFIFIPE

Ahora se procede a presentar el peso porcentual promedio que para los expertos tienen los factores dentro de la categoría general de internos y dentro del modelo.

**Tabla 4-37. Peso ponderado de los factores internos dentro de la categoría y el modelo**

<i>Factores internos (según el modelo de Weisbord)</i>	<b>%</b>	<b>% DENTRO DE MODELO</b>
<i>Objetivos</i>	20%	6,61%
<i>Estructura</i>	16%	5,31%
<i>Recompensa</i>	13%	4,29%
<i>Mecanismos de ayuda</i>	14%	4,41%
<i>Relaciones</i>	17%	5,51%
<i>Liderazgo</i>	20%	6,49%
<b>% Total</b>	<b>100%</b>	<b>33%</b>

Fuente: el autor

Según se observa visualmente, los factores más importantes son los factores *Objetivos* y *Liderazgo* y el de menor importancia (en términos porcentuales) es el factor *Recompensas*. Lo anterior permitiría inferir que factor *Objetivos* y el factor *Liderazgo* son los que más fácilmente pueden llevar a un fracaso en IPE, y los que tienen menos posibilidad de llevar a un fracaso de ese tipo es el factor *Recompensa*. Si bien, eso hace parte de este análisis,

en futuras investigaciones derivadas de esta tesis doctoral, se podría verificar empíricamente si esto aplica de esta manera, o si existen sectores dónde otro de los factores tenga una importancia mayor.

A continuación, se presenta la ANOVA realizada para los factores internos del MOCFIFIPE, con el fin de verificar si existe algún factor o factores más importantes que los otros.

**Tabla 4-38. ANOVA para los factores internos del MOCFIFIPE**

<b>Group</b>	<b>Count</b>	<b>Sum</b>	<b>Mean</b>	<b>Variance</b>	<b>SS</b>	<b>Std Err</b>	<b>Lower</b>	<b>Upper</b>
<i>Objetivos</i>	19	3,85	0,202632	0,004576	0,082368	0,013436	0,176000	0,229263
<i>Estructura</i>	19	3,09	0,162632	0,005432	0,097768	0,013436	0,136000	0,189263
<i>Recompensa</i>	19	2,5	0,131579	0,002047	0,036853	0,013436	0,104947	0,158211
<i>Mecanismos de ayuda</i>	19	2,57	0,135263	0,002904	0,052274	0,013436	0,108631	0,161895
<i>Relaciones</i>	19	3,21	0,168947	0,003543	0,063779	0,013436	0,142316	0,195579
<i>Liderazgo</i>	19	3,78	0,198947	0,002077	0,037379	0,013436	0,172316	0,225579

**ANOVA**

<b>Sources</b>	<b>SS</b>	<b>df</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>P value</b>	<b>F crit</b>	<b>RMSSE</b>	<b>Omega Sq</b>
<i>Between Groups</i>	0,086912	5	0,017382	5,068031	0,000327	2,298431	0,516467	0,151408
<i>Within Groups</i>	0,370421	108	0,003430					
<i>Total</i>	0,457333	113	0,004047					

Fuente: el autor

Como se ve el P value es muy bajo (debajo del 0,5), y la hipótesis nula dado el nivel de confianza del 95%, no se cumple, lo que lleva a que se acepte la hipótesis alterna, las medias de los factores internos no son iguales.

Para verificar que factor(es) es(son) más importante(s), se realizó la prueba de Tukey en dónde se obtuvieron los siguientes datos.

**Tabla 4-39. Prueba de Tukey para los factores internos del MOCFIFIPE**

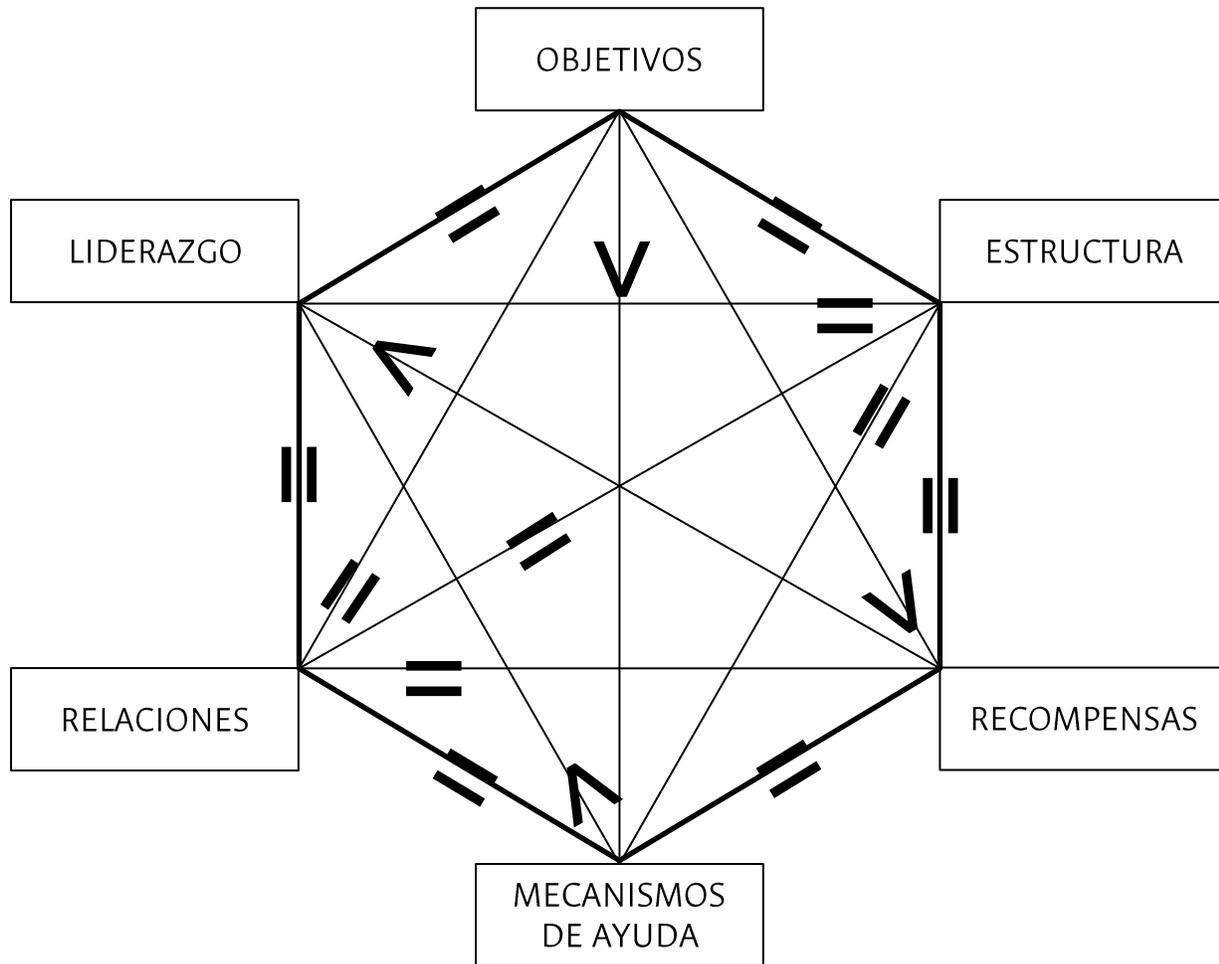
<b>TUKEY HSD/KRAMER</b>		<b>alpha</b>		<b>0,05</b>	
<i>group</i>	<i>mean</i>	<i>n</i>	<i>ss</i>	<i>df</i>	<i>q-crit</i>
Objetivos	0,202632	19	0,082368		
Estructura	0,162632	19	0,097768		
Recompensa	0,131579	19	0,036853		
Mecanismos de ayuda	0,135263	19	0,052274		
Relaciones	0,168947	19	0,063779		
Liderazgo	0,198947	19	0,037379		
		114	0,370421	108	4,103333

**Q TEST**

<i>group 1</i>	<i>group 2</i>	<i>mean</i>	<i>std err</i>	<i>q-stat</i>	<i>lower</i>	<i>upper</i>	<i>p-value</i>	<i>mean-crit</i>	<i>Cohen d</i>
Objetivos	Estructura	0,040000	0,013436	2,977151	-0,015131	0,095131	0,292486	0,055131	0,683005
Objetivos	Recompensa	0,071053	0,013436	5,288360	0,015922	0,126184	0,003935	0,055131	1,213233
Objetivos	Mecanismos de ayuda	0,067368	0,013436	5,014149	0,012237	0,122499	0,007474	0,055131	1,150325
Objetivos	Relaciones	0,033684	0,013436	2,507074	-0,021447	0,088815	0,487556	0,055131	0,575162
Objetivos	Liderazgo	0,003684	0,013436	0,274211	-0,051447	0,058815	0,999961	0,055131	0,062908
Estructura	Recompensa	0,031053	0,013436	2,311209	-0,024078	0,086184	0,577904	0,055131	0,530228
Estructura	Mecanismos de ayuda	0,027368	0,013436	2,036998	-0,027763	0,082499	0,702383	0,055131	0,467319
Estructura	Relaciones	0,006316	0,013436	0,470076	-0,048815	0,061447	0,999448	0,055131	0,107843
Estructura	Liderazgo	0,036316	0,013436	2,702940	-0,018815	0,091447	0,400996	0,055131	0,620097
Recompensa	Mecanismos de ayuda	0,003684	0,013436	0,274211	-0,051447	0,058815	0,999961	0,055131	0,062908
Recompensa	Relaciones	0,037368	0,013436	2,781286	-0,017763	0,092499	0,368240	0,055131	0,638071
Recompensa	Liderazgo	0,067368	0,013436	5,014149	0,012237	0,122499	0,007474	0,055131	1,150325
Mecanismos de ayuda	Relaciones	0,033684	0,013436	2,507074	-0,021447	0,088815	0,487556	0,055131	0,575162
Mecanismos de ayuda	Liderazgo	0,063684	0,013436	4,739938	0,008553	0,118815	0,013770	0,055131	1,087416
Relaciones	Liderazgo	0,030000	0,013436	2,232863	-0,025131	0,085131	0,614151	0,055131	0,512254

Fuente: el autor

Al analizar los datos se tiene que el factor Objetivos es más representativo que los factores Recompensas y Mecanismos de ayuda. También se observa que el factor Recompensa y el factor Mecanismos de ayuda son más importantes que el factor Liderazgo. Las demás combinaciones de factores muestran que no hay diferencias en sus medias, por lo cual son igual de importantes estos factores.



**Ilustración 4-18. Relevancia entre factores internos del MOCFIFIPE**

Fuente: el autor

A continuación, se presentan los porcentajes de peso que tienen los ítems dentro de cada uno de los factores del microentorno del MOCFIFIPE.

Tabla 4-40. Peso de los factores internos del MOCFIFIPE

<b>Código</b>	<b>Factores internos con sus ítems</b>	<b>33%</b>	<b>% dentro de factor</b>	<b>% dentro de modelo</b>
<b>1. OBJETIVOS</b>		<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>6,61%</b>
OBJ01	Cumplimiento de objetivos	13%	2,61%	0,85%
OBJ02	Cumplimiento de indicadores financieros	12%	2,53%	0,82%
OBJ03	Calidad del producto	11%	2,19%	0,71%
OBJ04	Calidad del servicio post-venta	7%	1,45%	0,47%
OBJ05	Decisiones de Recentraje / Reenfoque	7%	1,38%	0,45%
OBJ06	Dependencia de un único cliente	10%	2,02%	0,66%
OBJ07	Dependencia de un único proveedor	9%	1,85%	0,60%
OBJ08	Diseño de la estrategia	11%	2,24%	0,73%
OBJ09	Estrategia genérica utilizada (Liderazgo en costos, Diferenciación)	7%	1,41%	0,46%
OBJ10	Orientación empresarial internacional	7%	1,50%	0,49%
OBJ11	Presencia frente a los rivales	5%	1,10%	0,36%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>20,26%</b>	<b>6,61%</b>
<b>2. ESTRUCTURA</b>		<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>5,31%</b>
EST01	Presiones de los trabajadores en busca de reivindicaciones laborales	15%	2,47%	0,81%
EST02	No contar con capacidad instalada según necesidades	18%	2,90%	0,95%
EST03	Problemas de Estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo	16%	2,68%	0,87%
EST04	Aliados estratégicos	17%	2,80%	0,91%
EST05	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa	18%	2,94%	0,96%
EST06	Procesos de integración vertical o expansión horizontal	15%	2,47%	0,80%
<b>% Total</b>		<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>
<b>3. RECOMPENSAS</b>		<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>4,29%</b>
REC01	Doble tributación para el trabajador expatriado	19%	2,52%	0,82%
REC02	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización	26%	3,46%	1,13%
REC03	Nivel de capacitación y experiencia del personal	31%	4,02%	1,31%
REC04	Orientación de la empresa al aprendizaje	24%	3,16%	1,03%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>13,16%</b>	<b>4,29%</b>
<b>4. MECANISMOS DE AYUDA</b>		<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>4,41%</b>
AYU01	Costos de la desinversión	5%	0,67%	0,22%
AYU02	Costos de producción	10%	1,29%	0,42%
AYU03	Costos logísticos	6%	0,86%	0,28%
AYU04	Costos ocultos	8%	1,01%	0,33%
AYU05	Doble tributación para la empresa	9%	1,22%	0,40%
AYU06	Fondos requeridos para llevar a cabo el proceso	6%	0,86%	0,28%
AYU07	Nivel de Acceso al Blockchain en sus operaciones	5%	0,71%	0,23%

AYU08	Problemas de desarrollo de innovación	8%	1,05%	0,34%
AYU09	Seguridad de la información de la empresa	11%	1,43%	0,47%
AYU10	Costos ambientales recurrentes	3%	0,46%	0,15%
AYU11	Costos ambientales no recurrentes	4%	0,53%	0,17%
AYU12	Nivel de riesgo operativo	7%	0,94%	0,31%
AYU13	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones	7%	0,92%	0,30%
AYU14	Gestión de relaciones con clientes	6%	0,80%	0,26%
AYU15	Gestión del marketing	6%	0,75%	0,25%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>13,53%</b>	<b>4,41%</b>
<b>5. RELACIONES</b>		<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>5,51%</b>
REL01	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización	9%	1,48%	0,48%
REL02	Barrera de idioma	10%	1,65%	0,54%
REL03	Gestión de Redes de contactos de dirigentes	9%	1,56%	0,51%
REL04	Gestión de Redes de contactos de trabajadores	8%	1,42%	0,46%
REL05	Incorrecta gestión de redes sociales	8%	1,35%	0,44%
REL06	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías	10%	1,68%	0,55%
REL07	Alto nivel de rotación del personal	12%	2,02%	0,66%
REL08	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno	8%	1,42%	0,46%
REL09	Diferencias culturales y laborales entre lo que se maneja en la casa matriz con las de país de implantación	8%	1,37%	0,45%
REL10	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de su cadena de valor	9%	1,48%	0,48%
REL11	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones	9%	1,46%	0,48%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>16,89%</b>	<b>5,51%</b>
<b>6. LIDERAZGO</b>		<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>6,49%</b>
LID01	Confianza de los dirigentes con el personal	32%	6,45%	2,10%
LID02	Expectativas de los dirigentes	26%	5,13%	1,67%
LID03	Habilidades de los gerentes	42%	8,31%	2,71%
<b>% Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>19,89%</b>	<b>6,49%</b>

Fuente: el autor

## **4.10 Escala para empresarios o futuros empresarios que quieran entrar a mercados exteriores a partir del MOCFIFIPE**

A partir del modelo elaborado, y como un valor agregado no contemplado en el proceso de diseño de la tesis doctoral, se propone la siguiente escala para que sirva al proceso de planeación de las organizaciones que quieran implantarse productivamente en Colombia u otro país.

La escala surge como respuesta al proceso de validación en el que algunos de los jueces plantearon una redacción diferente para los ítems. A partir de esto, los directores de esta investigación sugirieron la realización de una escala a partir de los ítems que componen cada factor con el fin de ayudar a los empresarios que estén pensando ingresar al mercado colombiano u otro país, o que ya estén implantados y estén replanteando salir parcial o totalmente de un mercado.

### **4.10.1 Elaboración del instrumento para el juicio de experto para validación de la escala del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE**

La técnica seleccionada para la validación de la escala del MOCFIFIPE fue el de cuestionario, el cual es un método de recogida de datos en el que se pide a cada persona (el encuestado) que responda al mismo conjunto de preguntas en un orden predeterminado (tanto las preguntas como las respuestas están estandarizadas).

Para el sustento técnico de esta validación, se utilizaron los mismos preceptos utilizados en la sección “Elaboración del instrumento para el juicio de experto para validación de factores y categorías del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE – MOCFIFIPE” en la primera parte de este capítulo.

En este caso también el tipo de cuestionario fue el autoadministrado, en Excel, el cual fue enviado y recibido a través de correo electrónico.

El tipo de pregunta seleccionado fue cerrada, ya que se buscaba que los validadores calificaran en términos de Redacción, Contenido, Congruencia, Pertinencia las escalas determinadas para cada ítem que compone cada factor del modelo conceptual. Para la definición de estos conceptos a validar, se recomienda revisar la Ilustración 4-9. Definiciones de conceptos a validar frente a Factores e ítems del instrumento.

El instrumento para el juicio de experto para validación de la escala del MOCFIFIPE, con el cuál se validó la escala que se propone producto de los ítems y factores que componen el modelo conceptual que se construyó. Este instrumento, estuvo compuesto por 2 secciones:

1. Primera sección - "Instrucciones": en esta sección encontrará la información básica relacionada con la tesis doctoral como lo es, el concepto con el cual se trabaja en la investigación frente al fracaso en implantación productiva en el exterior, el objetivo general y objetivos específicos que se determinaron para la realización de la tesis.  
También, se encontraba una breve explicación de las categorías generales determinadas para el modelo (macroentorno, microentorno, interno), así como de cada uno de los factores que componen dichas categorías generales.
2. Segunda sección - "Instrumento": en esta sección encontraban tres tablas. En la primera, estaban los factores del macroentorno con los ítems y escalas preparadas para cada ítem que la componen. En la segunda, estaban los factores del microentorno con los ítems y escalas preparadas para cada ítem que la componen. En la tercera, estaban los factores internos con los ítems y escalas preparadas para cada ítem que la componen.

Se le pidió a cada evaluador calificar la Redacción, Contenido, Congruencia y Pertinencia que para ellos tiene la escala preparada para cada ítem frente a la causalidad de que dicho factor lleve al fracaso en IPE (ver Anexo C).

Una vez realizado el instrumento, se realizó una prueba piloto con uno de los entrevistados en la fase de entrevistas, para posteriormente ser evaluada por los directores de la tesis, se aprueba la versión 3 la cuál fue finalmente fue enviada a una muestra de 3 expertos.

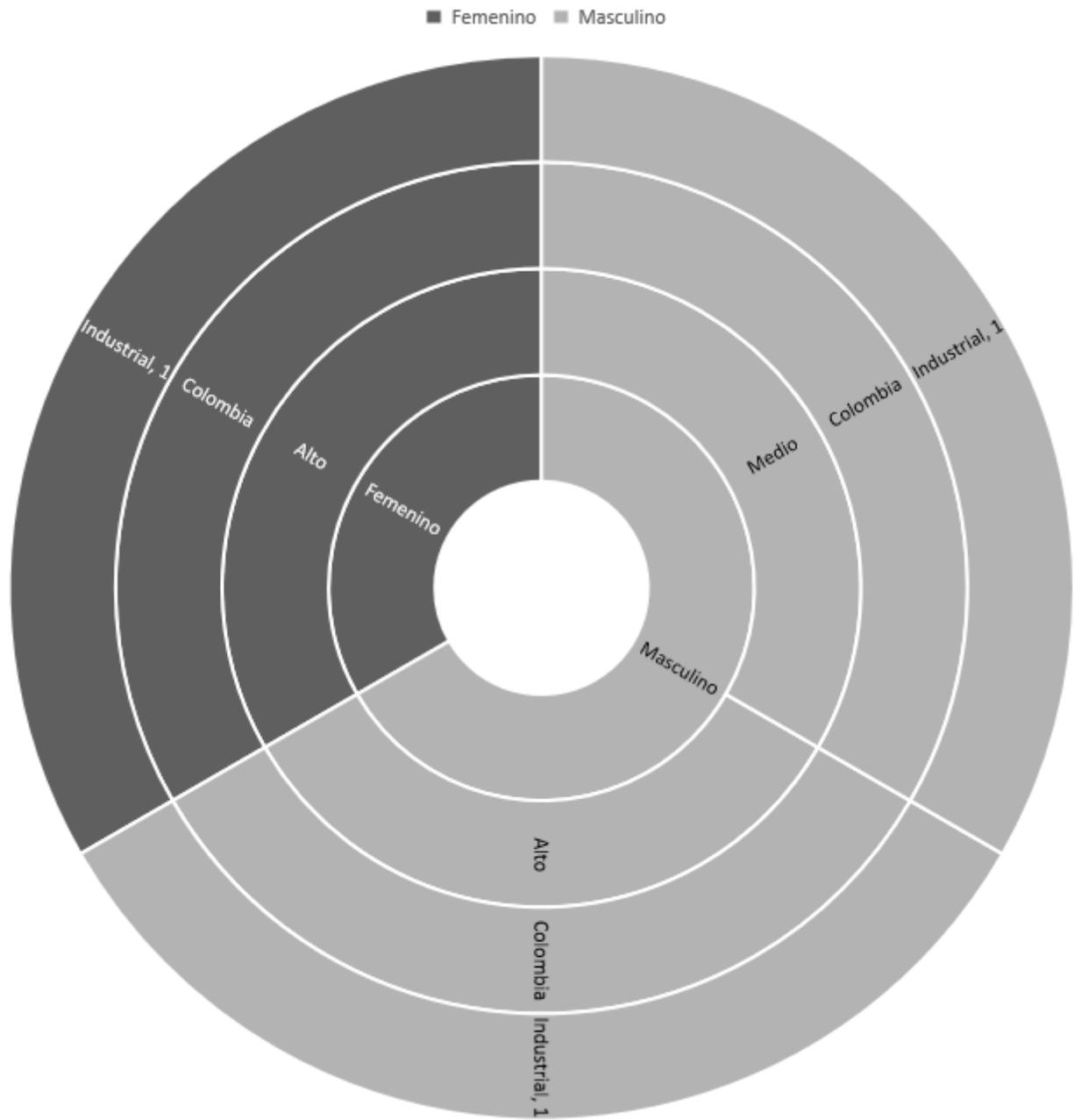
#### **4.10.2 Determinación de perfiles a los que se les envió la validación**

Como un trabajo adicional al planteado en el proyecto de tesis aprobado por el Consejo de la Facultad de Ingeniería, y con el fin de fortalecer el modelo, se decidió realizar una validación de la escala que se elaboró para los factores e ítems que componen el modelo. Por esto, se decidió convocar a tres nuevos expertos profesionales distintos de aquellos de quienes se obtuvo la información primaria en las entrevistas y posteriormente realizaron la validación de los componentes del modelo.

#### **4.10.3 Validaciones realizadas**

Se envió solicitud para realizar la validación vía correo electrónico a los 3 validadores. Estos validadores, son trabajadores en empresas multinacionales y tienen como característica principal, que han trabajado en por lo menos tres multinacionales en su trayectoria. Las 3 solicitudes enviadas fueron respondidas, tras varios intentos realizados. El total de las validaciones fue tabulado en una hoja de cálculo.

El perfil de los validadores se describe a continuación. De los validadores se tiene que 1 es mujer y los 2 restantes son hombres; los tres trabajan actualmente en Colombia en empresas multinacionales, la primera evaluadora era una alta directiva de una empresa que produce vehículos, el segundo evaluador, es un alto dirigente de una multinacional con presencia en más de 20 países, y que ha trabajado en más de 3 multinacionales en altos cargos en su trayectoria, y el tercer evaluador trabajó por más de 11 años en una de las empresas cerveceras más grande del mundo, entre otras multinacionales.



**Ilustración 4-19. Distribución de los validadores de la escala por Sexo, Rango, País, Sector**

Fuente: el autor

#### **4.10.4 Procesamiento de las validaciones**

El procesamiento de las respuestas de las validaciones textos de las entrevistas se realizó a través de hojas de cálculo. Se tabularon las respuestas de las 3 validaciones, para las 127 escalas en los 125 ítems categorizados en 18 factores.

Una vez más, al igual que en la validación de los factores explicada anteriormente, las respuestas fueron tabuladas, y atendiendo la dispersión que se puede generar por la cantidad de validadores, se procede a realizar un análisis de concordancia de los factores e ítems que los componen, y a partir de sus respuestas se determinó la concordancia (acuerdo) utilizando el kappa marginal libre según lo presentado por Brennan y Prediger (1981) y Randolph (2005).

Como se explicó en la sección “Elaboración del instrumento para el juicio de experto para validación de factores y categorías del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE”, se utiliza el kappa marginal libre para determinar el nivel de acuerdo o concordancia entre los 3 evaluadores, y se espera que las evaluaciones sean mayoritariamente positivas frente a la Redacción, Contenido, Congruencia y Pertinencia. A su vez, a los evaluadores no se les dijo la cantidad de casos que tenían que seleccionar en cada categoría, por lo que se espera asimetría en el total de los juicios, situaciones que sustentan el uso de este kappa.

#### **4.10.5 Resultados del proceso**

Al analizar las respuestas de los juicios de los 3 expertos usando el kappa marginal libre, se obtuvo un nivel de acuerdo y concordancia bueno, a pesar del número de validadores. Estos resultados se presentan a continuación por cada categoría general del modelo.

**Tabla 4-41. Resultados del análisis de concordancia para la escala de los ítems de la categoría interno**

<b>INTERNOS</b>	<b>REDACCIÓN</b>		<b>CONTENIDO</b>		<b>CONGRUENCIA</b>		<b>PERTINENCIA</b>	
	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.
<b>FACTORES</b>								
Objetivos	0,84	0,8788	0,84	0,8788	0,84	0,8788	0,84	0,8788
Estructura	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000
Recompensa	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000
Mecanismos de ayuda	0,76	0,8222	0,76	0,8222	0,76	0,8222	0,76	0,8222
Relaciones	0,88	0,9091	0,88	0,9091	0,88	0,9091	0,88	0,9091
Liderazgo	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000

Fuente: el autor

En el caso de la categoría general del modelo denominada interno, respecto a la categoría de evaluación referente a la redacción, contenido, congruencia y pertinencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a las escalas de los ítems de los factores Estructura, Recompensa y Liderazgos con un 100% de concordancia y un 1,00 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a las escalas de los ítems del factor Mecanismos de ayuda con un 82,22% de concordancia y una fuerza de concordancia considerable con 0,76. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que la redacción, el contenido, la congruencia y la pertinencia de las escalas de los ítems de la categoría interno son buenas.

**Tabla 4-42. Resultados del análisis de concordancia para la escala de los ítems de la categoría microentorno**

<b>MICROENTORNO</b>	<b>REDACCIÓN</b>		<b>CONTENIDO</b>		<b>CONGRUENCIA</b>		<b>PERTINENCIA</b>	
	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.
<b>FACTORES</b>								
Condiciones de los Recursos (Humanos, de capital, naturales)	0,47	0,6000	0,47	0,6000	0,47	0,6000	0,47	0,6000
Condiciones de la demanda	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000
Sectores afines y auxiliares	0,78	0,8333	0,78	0,8333	0,78	0,8333	0,78	0,8333
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	0,56	0,6667	0,56	0,6667	0,56	0,6667	0,56	0,6667
Fuerzas sociales y gran público	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000
Poder público	0,78	0,8333	0,78	0,8333	0,78	0,8333	0,78	0,8333

Fuente: el autor

En el caso de la categoría general del modelo denominada microentorno, respecto a la categoría de evaluación referente a la redacción, contenido, congruencia y pertinencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a las escalas de los ítems de los factores condiciones de la demanda y fuerzas sociales y gran público con un 100% de concordancia y un 1,00 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a las escalas de los ítems del factor condiciones de los recursos con un 60% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada con 0,47. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que la redacción, el contenido, la congruencia y la pertinencia de las escalas de los ítems de la categoría microentorno son buenas. Cabe señalar aquí que al parecer los años de experiencia y los sectores de desempeño pueden afectar los niveles de concordancia en los expertos.

**Tabla 4-43. Resultados del análisis de concordancia para la escala de los ítems de la categoría macroentorno**

MACROENTORNO	REDACCIÓN		CONTENIDO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA	
	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.	K	% CONCORD.
<i>FACTORES</i>								
<i>Factores políticos</i>	0,70	0,7778	0,70	0,7778	0,70	0,7778	0,70	0,7778
<i>Factores económicos</i>	0,56	0,6667	0,56	0,6667	0,56	0,6667	0,56	0,6667
<i>Factores socio-culturales</i>	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000
<i>Factores tecnológicos</i>	0,78	0,8333	0,78	0,8333	0,78	0,8333	0,78	0,8333
<i>Factores ambientales</i>	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000	1,00	1,0000
<i>Factores legales</i>	0,47	0,6000	0,47	0,6000	0,47	0,6000	0,47	0,6000

Fuente: el autor

En el caso de la categoría general del modelo denominada macroentorno, respecto a la categoría de evaluación referente a la redacción, contenido, congruencia y pertinencia, el porcentaje de concordancia más alto corresponde a las escalas de los ítems de los factores socio-culturales y los ambientales con un 100% de concordancia y un 1,00 de fuerza de concordancia casi perfecta, mientras que el porcentaje de concordancia más bajo corresponde a los factores legales con un 60% de concordancia y una fuerza de concordancia moderada con 0,47. Lo anterior muestra el alto nivel de acuerdo de los juicios emitidos por los jueces frente a estar de acuerdo con que la redacción, el contenido, la congruencia y la pertinencia de las escalas de los ítems de la categoría macroentorno son

buenas. Se insiste igualmente que porcentajes superiores al 40% son considerados como moderados o buenos según la metodología del Kappa Libre Marginal.

Todo lo anterior, que se realizó con el fin de dar una mayor validez al modelo, muestra el acuerdo que tienen los expertos con las 126 escalas realizadas a partir de los 18 factores y 125 ítems que componen el modelo. Sin embargo, a partir de las recomendaciones que presentaron estos expertos se realizaron unos pequeños ajustes a la redacción de la escala propuesta, los cuales se presentan en el Anexo D.

# 5. Reflexiones y Conclusiones

La ejecución de esta investigación doctoral, generó una serie de productos que evidencian el logro de los objetivos establecidos previamente en la formulación del problema, que hace parte del interés de diversas comunidades académicas y profesionales. El propósito de este capítulo es el de exponer las reflexiones finales sobre la investigación efectuada y los resultados que se obtuvieron. Se presentan las conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, el diseño metodológico aplicado de análisis, el contraste teórico-práctico de los resultados, los aportes a la disciplina, las limitaciones y futuras investigaciones que pueden dar continuidad a este trabajo.

## 5.1 Cumplimiento de los objetivos

En la presente disertación doctoral se presentó un modelo conceptual que identifica los factores que pueden llevar al fracaso en una implantación productiva en el exterior (MOCFIFIPE), el cuál es aplicable en el contexto colombiano, pero dado el desarrollo que tuvo puede ser empleado en otros países. A partir de lo expuesto en la sección 0.2, de la introducción de este documento, se establecieron cuatro objetivos específicos para el desarrollo de esta investigación, los cuales se cumplieron en su totalidad, como se especifica a continuación.

El primer objetivo, se cumplió al elaborarse el constructo teórico que integró las perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, este constructo se encuentra en la sección 1.3 Perspectivas de los procesos de internacionalización. Como se observa en esta sección, la internacionalización ha sido abordada desde 3 perspectivas clásicas (la perspectiva económica, la perspectiva de proceso y la perspectiva de redes),

y hoy en día a pesar de que algunos autores se oponen a que esta sea una nueva perspectiva, desde este documento se insiste en que la perspectiva de nacidas globales o born global, es la cuarta perspectiva, ya que el creciente número de publicaciones que se vienen dando, acompañados de la cantidad creciente de estas empresas, se observa cómo no es un fenómeno pasajero, sino que con el pasar del tiempo es más fuerte.

El segundo objetivo, se cumplió al elaborarse la comparación entre modelos sobre fracaso empresarial identificados en la literatura, señalando los factores, sus relaciones, ventajas o limitantes. Esta comparación, se encuentra en la sección 3.3 Deconstrucción de los modelos de fracaso empresarial. Como se mostró en esta sección, existen un amplio número de modelos utilizados tradicionalmente en la literatura para abordar el estudio de los fracasos empresariales. Si bien, no existe un “modelo perfecto”, los modelos más recientes gracias al uso de herramientas digitales y computarizados, ofrecen y ofrecerán (con el desarrollo de nuevas herramientas en los años siguientes) analizar el fenómeno de forma más integral y de nuevas maneras, por ejemplo, incluyendo los factores señalados en este estudio. Se insiste, en que a pesar de la poca literatura que ha estudiado el fracaso en internacionalización, el fracaso en IPE es una labor pendiente que ofrece una oportunidad de investigación.

El tercer objetivo, se cumplió al vincular los factores de la etapa 1 con las categorías determinadas en la etapa 2, de manera que se pueda establecer correspondencia y analizarlos, para posteriormente gracias a la elaboración de las entrevistas identificar los componentes básicos del modelo conceptual que se buscaba proponer, junto a las ponderaciones determinadas gracias a lo expuesto por los expertos consultados. Esto, se encuentra entre la sección 4.1 y la sección 4.7 del documento. Se insiste en la necesidad de seguir vinculando a las empresas multinacionales en las investigaciones de posgrados, ya que a pesar del recelo en la información que maneja, tanto la academia como el empresariado tienen mucho que aprender los unos de los otros, se invita a las dos partes a seguir participando de este tipo de estudios, tan enriquecedores.

Finalmente, el cuarto objetivo, se cumplió con la presentación del Modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior -MOCFIFIPE-. Este, se presenta entre la sección 4.8 y la sección 4.10. El modelo diseñado contiene: (1) las categorías generales del modelo, las tres divisiones en las que se clasifican los factores

del modelo (macroentorno, microentorno e internos); (2) los 18 factores que componen el modelo, 6 factores por cada categoría general del modelo; (3) los 125 ítems que componen en su totalidad los 18 factores del modelo; (4) una escala propuesta a partir de los ítems y factores que componen el modelo, como ayuda para los empresarios que quieren entrar a un mercado o están pensando salir parcial o totalmente de un país (en este punto se recuerda de nuevo que esto es un producto adicional a lo establecido en la propuesta de tesis doctoral). Así mismo, se especificaron los instrumentos de medición y validación con los cuales se construyó el modelo.

Nótese que, al dar cumplimiento a los 4 objetivos específicos planteados, se da cumplimiento al objetivo general de esta tesis doctoral, que es el de “Proponer un Modelo Conceptual”. Modelo que no puede ser propuesto sin que se haya coadyuvado en su logro con el cumplimiento de los objetivos específicos en el orden desarrollado.

## **5.2 Diseño metodológico aplicado de análisis**

El enfoque metodológico aplicado en esta investigación fue un factor trascendental para que el modelo resultante, contemplara las características identificadas de múltiples fuentes de información desde la literatura académica y aquellas manifestadas por diferentes participantes, desde la integración de percepciones y realimentación de un grupo de expertos compuesto por profesores de las temáticas de gestión, estrategia e internacionalización, así como a rangos medios y altos de trabajadores y extrabajadores de multinacionales, y de un segundo grupo de mandos altos y medios de multinacionales. En consecuencia, se concluye que la integración con expertos de otros contextos que investigan temáticas similares es un aspecto esencial para el diseño de iniciativas como el MOCFIFIPE. A su vez, el trabajo realizado con rangos medios y altos de multinacionales empresas que se pueden servir de este modelo, es una forma de fortalecer la relación Universidad-Empresa con contribuciones desde la academia al abordar problemas del sector productivo. El diseño metodológico entregó resultados que fueron refinándose conforme se ejecutaban las fases de la investigación y que fueron clave al momento de dar cuenta del cumplimiento de los objetivos.

Las observaciones recibidas en los procesos de validación y re-alimentación, garantizó que el modelo que se propone, contenga características beneficiosas para las empresas que piensan implantarse o están implantadas productivamente en el exterior, los cuales, a su vez, son componentes relevantes desde los panoramas científicos y académicos. La técnica Delphi, permitió el acceso a una información pertinente de expertos a los que se pudo acceder, el anonimato generó una reducción de la presión a la que se exponen los entrevistados, y permitió que se obtuvieran los datos necesarios producto del razonamiento de los docentes y profesionales que trabajan la temática y que existiera una mayor aprehensión al ser la fuente y posteriormente realizar la validación de la información obtenida en concordancia con lo expuesto por Saunders et al (2016).

El uso de la estrategia relacional, permitió llegar a diversos entrevistados, incluso se escribió a autores paradigmáticos en las temáticas de internacionalización, en donde se logró contactar con uno de ellos y tener su participación en el proceso. El informarle a los entrevistados que sus nombres o los de las empresas no se reflejaría en el documento, fue primordial para compartir la información sin recelo al investigador.

Finalmente, los investigadores en temas de fracaso en internacionalización, disponen del MOCFIFIPE como un referente o punto de partida para otras investigaciones. A su vez, el diseño metodológico empleado en esta investigación puede servir de guía para otros estudios en el área de conocimiento.

### **5.3 Contraste teórico-práctico de los resultados**

Un hallazgo muy importante de esta investigación es que los factores económicos son aquellos más importantes y a los que los empresarios suelen dar más importancia, y esto se ve reflejado en los pocos estudios que han estudiado la temática específica del fracaso en la internacionalización (Cheng et al., 2011; Gerschewski et al., 2015; Gerschewski & Xiao, 2015; G. Lopez & Villafana, 2014).

El fracaso organizacional ha sido estudiado por diversos autores y con diversos métodos como lo muestran Tascón Fernández & Castaño Gutiérrez (2012b), pero es necesario continuar investigando el fracaso en especial el de los procesos de internacionalización, no solo teniendo en cuenta los factores económico, como se encontró en esta

investigación. El estudio de esta investigación mostró una alternativa mediante técnicas cualitativas, poco usadas en la literatura de este tipo, mostrando que si bien, los factores económicos son muy relevantes, no son los únicos que se deben tener en cuenta al estudiar el fracaso.

Existen investigaciones que han estudiado factores o ítems que pueden llevar al fracaso de un proceso de internacionalización (Benito & Welch, 1997; Cheng et al., 2011; Gerschewski et al., 2015; Gerschewski & Xiao, 2015; G. Lopez & Villafana, 2014; Nummela et al., 2016), si bien se verificó que estos si tienen relación con el fracaso y que lo expuesto en estos continua siendo vigente, no existen estudios que se hayan realizado con métodos cualitativos, o que incluyan el espectro completo de factores e ítems que pueden llevar a esta situación, como si lo hizo esta investigación, por lo que la literatura tiene amplias oportunidades de investigación desde estos métodos.

Como enuncia Coeurderoy, Cowling, Licht, & Murray (2012), en general las empresas operan en entorno empresariales desafiantes con recursos limitados, y la internacionalización en muchos casos mejora la supervivencia de las empresas cuando estas persiguen una estrategia de consolidación de recursos. Dicha supervivencia, como enuncia Nummela et al. (2016), es un tema que preocupa a diversos actores de la sociedad, por lo que las decisiones de desinternacionalización (fracaso) al implicar el cierre de actividades en un país dado, puede evocar reacciones de gobiernos, sindicatos, trabajadores y otras partes afectadas (Benito & Welch, 1997). En las entrevistas realizadas, se verificó esto, ya que son muchos los actores que son usuarios de los procesos productivos de las empresas, y la empresa como un agente de la sociedad, puede afectar su micro o macro entorno al tiempo que es afectada por ellos.

Los factores e ítems que se encontraron en la literatura fueron enunciados o validados por los expertos durante las entrevistas, pero en ninguno de estos estudios anteriores se les dio una jerarquización. Lo que muestra que si bien existen investigaciones dónde se han analizado algunos de los factores o ítems, existen otros que no se han contemplado, generando oportunidades de investigación, a partir de la amplia cantidad de ítems identificados con esta tesis doctoral.

## 5.4 Aportes a la disciplina

Como resultado de la primera fase de la investigación, y en concordancia con lo expuesto por autores como Øyna & Alon (2018) se hace hincapié en que las empresas Born Global, generaron una nueva perspectiva en los procesos de internacionalización. No es lo mismo una empresa que se internacionaliza en sus dos primeros años o nace para ser internacional, a una empresa que busca mercados exteriores con el fin de aumentar sus beneficios o realiza el proceso paulatinamente. Son dos concepciones diferentes de empresas en relación con su crecimiento y desarrollo al internacional. Lo anterior se evidencia y se refleja en la amplia literatura que emerge en los últimos años, así como en el número de empresas que se incorporan al mercado global desde su nacimiento.

Si bien, los modelos que estudian o buscan predecir el fenómeno del fracaso empresarial, se fundamentan en modelos estadísticos, matemáticos, simulaciones, como se enunció en capítulos anteriores, este trabajo explora y construye otro tipo de modelo que ayuda en el estudio de estos fenómenos, y que no es común de ver en la ingeniería industrial. El empleo de técnicas cualitativas en ingeniería no es usual, por lo que su uso muestra un espectro de otras opciones que están disponibles para aplicar en la disciplina, ya que a partir de estos procesos también se puede enriquecer el conocimiento. Como lo enuncian Ibarra-Hernández et al. (2015), en los procesos industriales este tipo de técnicas, brindan un listado de posibles causas y efectos de cada peligro de los procesos a analizar.

Estudios como el de Sarmiento-Vásquez & López-Sandoval (2017), muestran como en la ingeniería industrial se han conseguido considerables avances al incluir técnicas cualitativas en sus procesos de análisis de la dinámica de sistemas, la simulación de eventos discretos y la simulación basada en agentes, en la búsqueda de evaluar y mejorar el desempeño de sistemas. El diseño metodológico con el que se elaboró este modelo, puede ser utilizado como referente en la construcción de futuros modelos conceptuales.

Si bien, la mayor parte de modelos están fundamentados en factores financieros, existen otros estudios que destacan la utilidad de incluir factores cualitativos, y el modelo propuesto en esta investigación pone a disposición de los investigadores un amplio espectro de factores e ítems cualitativos que pueden dar otro tipo de visiones y resultados en el estudio de las industrias productivas.

Respecto a los aportes a la Ingeniería, a su vez, esta investigación buscó ser un aporte a la línea de investigación número 1 del doctorado en ingeniería - industria y organizaciones, denominada “*Métodos y modelos de optimización y estadística en ingeniería industrial y administrativa*”, al proponer un modelo que sirva en la optimización de los procesos de las empresas que se internacionalizan sin importar el sector o industria al que pertenezcan. La ingeniería industrial en específico, ha sido definida de múltiples maneras, una de éstas definiciones más completas la propone Valencia Giraldo (1999, p. 89), quien enuncia lo siguiente:

La ingeniería industrial en la actualidad se entiende como el conjunto de principios, reglas, normas, conocimientos teóricos y prácticos que se aplican profesionalmente para disponer de las bases, recursos y objetos, materiales y los sistemas hechos por el hombre para proyectar, diseñar, evaluar, planear, organizar, operar equipos y ofrecer bienes, y servicios, con fines de dar respuesta a las necesidades que requiere la sociedad. Como consecuencia no puede estar aislada a los cambios en los procesos generados por la globalización e internacionalización, caracterizados por el cambio de los estándares que de alguna forma afectan las realidades del país y por ende las realidades locales

Dicha definición expresa algo que se debe meter en valor constantemente en el campo de la Ingeniería Industrial, y que desde nuestro programa doctoral se puede coadyuvar en su logro. La Ingeniería Industrial debe brindar una serie de elementos, etc., que permitan ofrecer bienes y servicios que den respuesta a las necesidades de la sociedad. En tal sentido, este modelo, brinda elementos para que las industrias mejoren o desarrollen sus procesos de internacionalización y ofrezcan los bienes y servicios que hacen parte de su objeto social.

Por otro lado, como enuncia Bernal & Morales (1998) y más recientemente Ovallos et al. (2015), el éxito en el desarrollo y aplicación de la ingeniería a procesos de innovación con impacto en la competitividad y avance social depende de una serie de factores macro, meso y micro que guardan una relación dinámica entre ellos. Con esta propuesta de modelo conceptual, se entregan factores macro, micro e internos, que ayudan al mejoramiento continuo de los sistemas productivos de bienes y servicios, de empresas que realizan un proceso de internacionalización vía una implantación productiva, con el fin

de que incrementen la productividad y competitividad, y aseguren el mejor desempeño de los sistemas relacionados con la producción y no lleguen al fracaso en dicho proceso.

El proceso de formación doctoral para el autor fue un proceso muy enriquecedor que brindó múltiples lecciones en los campos científicos, académicos, profesionales y personales. En el campo científico y el campo académico, se adquirieron capacidades que aumentaron la posibilidad de identificar problemas, realizar el proceso de planeación y ejecución de estrategias para la solución de este. Se adquirieron conocimientos adicionales para dirigir investigaciones, así como un aumento de las capacidades de trabajar en equipos con otros investigadores o redes académicas, así como se logró contactar con investigadores nacionales e internacionales.

Con lo anterior se cumple con el objetivo general del Doctorado en Ingeniería-Industria y Organizaciones de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia y del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación COLCIENCIAS (hoy Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación), como ente rector de la política de ciencia, tecnología e innovación con el fin de contribuir en la formación de capital humano del más alto nivel para el fortalecimiento de las capacidades investigativas y de innovación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), a través de la convocatoria 727 de 2015 de la cual el autor de esta investigación fue beneficiario.

En el campo profesional, se adquirieron nuevos conocimientos y competencias sobre las temáticas de la internacionalización, fracaso, fracaso en internacionalización y modelos conceptuales, así como en la construcción de instrumentos para validación de expertos.

En el ámbito personal, se ampliaron las redes de contactos, se adquirieron competencias y aptitudes como investigador con capacidad de crear y divulgar conocimientos científicos en contextos específicos.

Por otro lado, el amplio número de expertos que participaron en el proceso de las entrevistas y las validaciones, tuvieron un alto grado de concordancia en cuanto a las validaciones realizadas. Si bien hubo consenso sobre las categorías, factores e ítems que componen el modelo, sus observaciones fueron analizadas y ayudaron a mejorar el

modelo. Los resultados de estas actividades fueron presentados en los coloquios y congresos expuestos anteriormente en la sección Introducción, generando espacios de discusión para los ingenieros e interesados en las temáticas industriales.

Se resalta como el ejercicio a lo largo de su desarrollo tuvo muy buena aceptación de los diferentes actores que de una manera u otra participaron en el mismo. En la pasantía, las entrevistas y la validación, los diferentes actores enunciaron la importancia del modelo para la industria del país. En la validación resaltaron la redacción, contenido, congruencia y pertinencia de los diferentes ítems y factores del modelo, así como el agradecimiento por haberlos tenido en cuenta del proceso investigativo. Como punto adicional, enunciaron su interés por conocer los resultados finales de esta investigación.

Frente a la estancia de la pasantía internacional, se hace énfasis en como gracias al fomento de este tipo de intercambios por parte de la facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia y del programa doctoral en el cuál fue desarrollada esta tesis doctoral, se amplían los vínculos con otras universidades del mundo, abriendo puertas para intercambios de otros estudiantes en distintos procesos de formación. También, el desarrollo de redes que permitan colaboraciones de distinta índole académico-profesionales, gracias a los contactos con personas de distintos países que se encuentran en situaciones similares o están establecidas en el destino donde se desarrollan las pasantías.

Finalmente se tiene que como resultado último de esta investigación, las industrias productivas que piensen llegar al país, tienen a su disposición un modelo conceptual con los factores incidentes en el fracaso en implantación productiva en el exterior y una escala, con los cuales los empresarios y directivos de empresas que se quieran implantar en Colombia u otro país, o que ya estén implantados en Colombia u otro mercado, reflexionen si quieren salir parcial o totalmente del mercado, o disminuyan el riesgo de llegar a hacerlo por un fracaso, al tener en cuenta factores e ítems que no siempre son claros. Es de recordar que aquellos empresarios colombianos que quieran implantarse productivamente en otro país, tienen en el MOCFIFIPE una referencia al contener el modelo componentes que aplican en la mayor parte de países, por lo que sirve como guía para dichos procesos.

## 5.5 Limitaciones

En todo proceso investigativo existen limitaciones, y es importante reconocerlas y exponerlas, pues las mismas hacen parte de este y definen los resultados. Estos limitantes vienen de la mano del diseño metodológico utilizado, por lo que se presentan a continuación las limitaciones específicas para cada etapa:

- Etapa 1. La primera limitación se relaciona con el diseño de la ecuación de búsqueda establecido en la metodología de Kitchenham et al. (2009), la cual se limita a la búsqueda de los términos clave definidos, en los campos de título, resumen y palabras clave, lo que puede llevar a una exclusión de artículos ya que sus metadatos no coinciden con la búsqueda. A pesar de que se incluyeron algunos documentos obtenidos por fuera de la ecuación de búsqueda, sigue siendo una limitante.
- Etapa 2. La segunda limitación se relaciona con los estudios que se han realizado sobre el tema específico del fracaso en la internacionalización. Hay un nutrido número de escritos que estudian el fracaso empresarial, pero estudios en específico sobre fracaso en internacionalización son escasos, lo que dificultó su búsqueda y la cantidad de factores usados desde la literatura especializada.
- Etapa 3. La tercera limitación se relaciona con el proceso de entrevistas. A pesar de que los entrevistados fueron elegidos por conveniencia, atendiendo la oportunidad de acceso a ellos, solo se pudo obtener respuesta de 27 de 45 a los cuales se les envió solicitud. Incluso en algunos casos se obtuvo respuesta favorable de los expertos profesionales y docentes, pero no se pudo concretar el espacio para la entrevista. Lo que llevó a que se dejara de recibir la opinión de ciertos expertos. Aun así, se resalta la dificultad del acceso a los rangos medios y altos de las empresas multinacionales, así como a algunos académicos expertos en la temática, dado el recelo de la información o la poca disposición en otros casos a participar en estos ejercicios.
- Etapa 4. La cuarta limitación se relaciona con el proceso de validación de los factores e ítems del modelo. A pesar de que se esperaba contar con la validación de los factores e ítems que componen el modelo de los 27 entrevistados en la etapa 3, solo se logró obtener respuesta satisfactoria de 19 de ellos. Si bien fue un número nutrido de respuestas, pudo haberse quedado por fuera del estudio visiones

distintas a las obtenidas. Así mismo, se cuenta con el limitante de que los resultados de las ponderaciones pueden cambiar en algunas industrias específicas dónde se tengan otro tipo de prioridades, lo que sirve de motivación para que el MOCFIFIPE pueda ser aplicado en organizaciones de sectores muy específicos con otro tipo de necesidades.

## 5.6 Futuras investigaciones

El MOCFIFIPE es la primera versión investigativa para que empresarios, estudiantes, practicantes, e investigadores en las áreas de la ingeniería industrial e internacionalización, desarrollen trabajos futuros orientados en el fracaso en procesos de desinternacionalización o fracaso en internacionalización. Si bien el modelo está enfocado en procesos de implantación productiva en el exterior-IPE-, puede servir de base para futuros modelos enfocados en procesos de implantación de servicios internacionales -ISI-, Implantación de Servicios en el Exterior-ISE-, Implantación productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades -IPED-, o Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades -ISED-.

Los ingenieros cuentan con un modelo que les permitirá analizar los factores a tener en cuenta al desarrollar nuevas infraestructuras de sus empresas o de aquellas para las que trabajan. La necesidad de los ingenieros de ser creativos, genera que existan posibles desarrollos futuros asociados al MOCFIFIPE en dónde la innovación sea el pilar, a través de las investigaciones asociadas a los sistemas regionales de innovación.

En concordancia con lo expuesto por Bernal & Morales (1998), y a pesar de la fecha en la que fue planteado, sigue siendo parte de los retos actuales de la ciencia ingenieril, este modelo sirve de base para investigaciones asociadas al desarrollo de la ingeniería en los siguientes puntos:

- Programas estratégicos del área de innovación (por ejemplo, en programas de cadenas exportadoras; programas que impulsen la creación y consolidación de empresas en nuevas tecnologías; programas de fortalecimiento de obras de infraestructura física; programas de cultura empresarial, mejoramiento continuo y gestión tecnológica de regiones)

- Establecimiento de centros regionales o subcontinentales de productividad e innovación
- Apoyo a clústers empresariales regionales o subcontinentales
- Creación de empresas de base tecnológica en la concepción born-global
- Consolidación de las redes de centros tecnológicos empresariales entre países
- Apoyo a las firmas de ingeniería y consultoría en su proceso de internacionalización

El modelo, requiere estar en constante evolución y revisión, dado que puede ir cambiando con el contexto global y regional de las industrias, pero también brinda oportunidades de hacer aplicaciones en sectores específicos, que permita una ampliación de la frontera del conocimiento.

Lo anterior, muestra que el trabajo del MOCFIFIPE apenas comienza, y es una base para que futuros investigadores realicen proyectos que lo fortalezcan y muestren como el modelo incluso puede llegar a servir en otros países. Es por esto, que a la fecha se proponen tres líneas de trabajo futuro diferenciadas en los niveles de formación de posdoctorado, doctorado y maestría.

- Línea de trabajo posdoctorado: en esta línea se proponen dos ejes de trabajo. En el primero, se puede desarrollar una versión fortalecida del modelo conceptual desde la perspectiva de otro contexto, con el trabajo de grupos de investigación u empresas de otro país. En el segundo, se puede desarrollar una aplicación del modelo en una empresa multinacional que abra las puertas al modelo y permita identificar mejoras en un sector en específico.
- Línea de trabajo doctorado: esta línea estaría complementada con la línea de trabajo de maestría y buscaría transformar el MOCFIFIPE de un modelo conceptual a un modelo de referencia, vinculando estudios de caso en diferentes industrias, así como un fuerte trabajo de campo para evaluar la percepción del modelo base en una muestra representativa de industrias o sector en específico.
- Línea de trabajo maestría: esta línea de trabajo abarca el diseño y construcción de métricas y escalas para evaluar la integración y eficiencia de los dieciocho factores del modelo, con sus 125 ítems que los componen. Estas métricas fortalecerían el modelo conceptual, para poder estandarizar un protocolo de implementación y

---

evaluación del nivel de desinternacionalización que pueden llegar a tener las industrias o empresas en dónde se aplique. De igual manera es necesario que la escala propuesta en este trabajo para el MOCFIFIPE sea estudiada en campo para identificar otros elementos que pueden incluirse dependiendo de sectores específicos de estudio.

- Por otro lado, el MOCFIFIPE puede ser objeto de trabajo desde cada uno de sus factores específicos para fortalecer el análisis del fracaso en internacionalización en cada una de las fases de internacionalización en las que operen las industrias.



**A. Anexo: Guía de entrevista  
semiestructurada sobre  
Desinternacionalización en  
Implantación Productiva en el  
Exterior – IPE**

Entrevista #



### Guía de entrevista semiestructurada sobre Desinternacionalización en Implantación Productiva en el Extranjero - IPE

<i>Fecha:</i>		<i>Hora:</i>	
Lugar (ciudad, país y sitio específico):			
<i>Entrevistador:</i>			
<i>Entrevistado (a):</i>			
<i>Cargo del entrevistado:</i>			
<i>Empresa:</i>			

#### **Introducción**

Buenos días mi nombre es Fabián Parra, soy estudiante del Doctorado en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia y me encuentro desarrollando una investigación sobre los factores que pueden llevar a que una empresa que está en un proceso de internacionalización reduzca su compromiso en un mercado determinado, cambiando su modo operativo o disminuyendo sus inversiones (retiro parcial), o se retira completamente de ese mercado.

Usted ha sido seleccionado para participar en este estudio por su conocimiento sobre internacionalización de empresas, entrevista que se está realizando a expertos en la temática.

#### **Características de la entrevista**

Solicito su autorización para tomar registro de audio y escrito de esta conversación, sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y usadas solo con fines académicos. Esta entrevista durará entre 60 y 90 minutos.



**Preguntas temáticas**

1. ¿Cuál es el atractivo del mercado latinoamericano para las empresas extranjeras?
2. ¿Qué lleva a que las empresas elijan un país determinado para establecer su producción dentro de su estrategia de internacionalización?
3. ¿Cuáles son los factores económicos y financieros que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
4. ¿Cuáles son los factores sociales que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
5. ¿Cuáles son los factores tecnológicos que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
6. ¿Cuáles son los factores políticos que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
7. ¿Cuáles son los factores legales que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
8. ¿Cuáles son los factores administrativos, gerenciales y estratégicos que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
9. ¿Cuáles son los factores ambientales que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
10. ¿Cuáles son los factores geográficos que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
11. ¿Cuáles son los factores del macroentorno que pueden llevar a que la empresa disminuya su inversión o cierre definitivamente su operación productiva en un país?
12. ¿Considera algún tipo de factor distinto a los anteriormente preguntados que pueda llevar a una desinternacionalización?
13. ¿Conoce al caso de alguna empresa con desinternacionalización hacia Colombia?
14. Contratación y verificación con factores encontrados en la literatura
15. Ponderación de factores

**Observaciones:**

Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.



**B. Anexo: Instrumento para el  
juicio de experto para  
validación de factores y  
categorías del Modelo  
Conceptual de Factores  
Incidentes en el Fracaso en  
IPE - MOCFIFIPE**

**TESIS DOCTORAL: MODELO CONCEPTUAL DE FACTORES INCIDENTES EN EL FRACASO EN IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA EN EL EXTRANJERO - MOCFIFIPE:**

El fracaso en la internacionalización (dentro de este se encuentra el fracaso cuando hay implantación productiva en el extranjero -IPE-) de la empresa se suele identificar como des-internacionalización. Este se refiere a las **acciones voluntarias o forzadas** que **reducen el compromiso o la exposición de una empresa a las actividades transfronterizas actuales**. Por lo tanto, en respuesta a la falta de cumplimiento de los objetivos fijados para la internacionalización, la empresa reduce su compromiso en un mercado determinado, **cambiando su modo operativo o disminuyendo sus inversiones, o se retira completamente de ese mercado** (Benito & Welch, 1997; Hollander, 1970; Welch & Luostarinen, 1988).

**Objetivo General de la tesis:**

Proponer un modelo conceptual de los factores incidentes en el fracaso empresarial en IPE.

**Objetivos Específicos de la tesis:**

- Caracterizar teóricamente las perspectivas como las empresas llevan a cabo la internacionalización
- Comparar los modelos existentes en la literatura de procesos de fracaso empresarial para identificar los factores, sus relaciones, ventajas y/o limitantes
- Identificar los factores relacionados con fracaso empresarial de IPE sus relaciones y posibles ponderaciones
- Construir un modelo conceptual que integre los factores incidentes detectados en el fracaso empresarial en organizaciones con IPE

**INSTRUCCIONES PARA EL JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE FACTORES Y CATEGORÍAS DEL MODELO CONCEPTUAL DE FACTORES INCIDENTES EN EL FRACASO EN IPE - MOCFIFIPE:**

Respetado evaluador, este archivo se encuentra dividido en tres secciones (Instrucciones, Instrumento, Ponderaciones) las cuales son explicadas a continuación con el fin de contar con su valioso aporte para el diligenciamiento del mismo:

1. Primera sección - "Instrucciones": en esta sección encontrará la información básica relacionada con la tesis doctoral como lo es, el concepto con el cual se trabaja en la investigación frente al fracaso en implantación productiva en el extranjero, el objetivo general y objetivos específicos que se determinaron para la realización de la tesis.  
También, encontrará una breve explicación de las categorías generales determinadas para el modelo (macroentorno, microentorno, interno), así como de cada una de las subcategorías que componen dichas categorías generales.
2. Segunda sección - "Instrumento": en esta sección encontrará tres tablas. En la primera, están las subcategorías del macroentorno con los factores que la componen. En la segunda, están las subcategorías del microentorno con los factores que la componen. Y en la tercera, están las subcategorías del interno con los factores que las componen. Su función como evaluador, será la de calificar la Redacción, Contenido, Congruencia, Pertinancia, y el peso porcentual (atendiendo la importancia que para usted tiene el factor frente a la causalidad de que dicho factor lleve al fracaso en IPE) que para usted debe tener dentro cada subcategoría, de cada uno de los factores que se le presentan para cada una de subcategorías del modelo.
3. Tercera sección - "Ponderaciones": en esta sección encontrará 4 pequeñas tablas en la que se le pide pondere atendiendo la importancia que para usted tiene la categoría o subcategoría frente a la causalidad de que estas lleven al fracaso en IPE. En la primer tabla, encuentra las tres categorías generales del modelo (macroentorno, microentorno e interno). En la segunda tabla, encuentra la categoría del macroentorno con sus subcategorías (Factores políticos, Factores económicos, Factores socio-culturales, Factores tecnológicos, Factores ambientales, Factores legales). En la tercera tabla, encuentra la categoría del microentorno con sus subcategorías (Condiciones de los recursos ( Humanos, de capital, naturales) Condiciones de la demanda, Sectores afines y auxiliares, Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Poder del gran público - fuerzas sociales, Gobierno). En la cuarta tabla, encuentra la categoría interno con sus subcategorías (Objetivos, Estructura, Recompensa, Mecanismos de ayuda, Relaciones, Liderazgo)

**A continuación, encontrará una breve explicación de las categorías y subcategorías que componen el modelo****Clasificación de factores a validar**

Para la construcción del modelo, los factores identificados gracias a la realización de entrevistas semiestructuradas a expertos académicos y profesionales en temas de internacionalización, y el uso de la teoría fundamentada para la individualización de los factores, fueron clasificados en 18 categorías, divididas en 3 agrupaciones o categorías generales del modelo conceptual (macroentorno, microentorno e interno), a partir de la modelización de sistemas complejos propuesta por Hernández Martínez (2006).

La categoría del macroentorno hace referencia a aquellas condiciones de tipo macroambientales que afectan o influyen de forma relevante las operaciones de las organizaciones en general. La categoría del microentorno hace referencia a aquellos factores caracterizados por ser cercanos a las actividades de la organización. La categoría Interno hace referencia a los factores propios de la organización, y que dependen de las actividades o desarrollos que están dentro de las fronteras de la organización.

Por el lado del macroentorno, los factores detectados fueron clasificados a partir del modelo PEST o PESTAL, que fue publicado por primera vez por Fahey & Narayanan (1986). Estas categorías del macroentorno son:

- **Políticos:** hace referencia a los factores de tipo gubernamental que afectan a las empresas
- **Económicos:** hace referencia a los factores económicos, financieros y tributarios que afectan a las empresas
- **Socio-culturales:** hace referencia a los factores sociales y culturales que pueden afectar el desarrollo de las empresas
- **Tecnológicos:** hace referencia a los factores asociados a los conocimientos utilizados para que las empresas logren cumplir sus objetivos, solución de problemas o satisfacción de sus necesidades
- **Ambientales:** hace referencia a los factores ecológicos o del medioambiente que pueden afectar la operación de la empresa
- **Legales:** hace referencia a los factores relacionados con normatividad y reglamentaciones que afectan a las empresas

Por el lado del microentorno, la clasificación de los factores se realizó a partir de los determinantes de las ventajas nacionales propuesto por Porter (1990). Dichas categorías son:

- **Condiciones de los factores:** que se refieren a los recursos naturales, de capital y humanos disponibles
- **Condiciones de la demanda:** que se refiere a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que se producen en el sector
- **Sectores afines y auxiliares:** que se refiere a las alianzas y asociaciones con otras compañías para crear valor agregado para los clientes y ser más competitivos.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** que hace referencia a como son las condiciones del país respecto a la creación, organización y gestión de las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre las empresas.
- **Fuerzas sociales y gran público:** que hace referencia a como la masa de personas o agrupaciones sociales pueden afectar o beneficiar negativamente a un país o industria.
- **Poder público:** que hace referencia a como los gobiernos deberían alentar e impulsar a las empresas a elevar sus aspiraciones y avanzar a niveles aún más altos de competitividad

Para la clasificación de los factores de carácter interno, se utilizaron las categorías de Weisbord (1976). Estas categorías pensadas para realizar el diagnóstico organizacional, permitió organizar los factores detectados gracias a la estrategia de teoría fundamentada utilizada para las entrevistas realizadas en la primera etapa. Dichas categorías son:

- **Objetivos:** hacen referencia a los factores de la misión, visión y metas de la empresa
- **Estructura:** hace referencia a la forma en la cual se organiza la empresa
- **Recompensas:** Motivaciones para que se garantice el cumplimiento de las tareas
- **Mecanismos de ayuda:** son los mecanismos, procedimientos, políticas, reuniones, sistemas, comités, tableros de anuncios, memorandos, informes, reuniones, habitaciones, el espacio, la información, y así sucesivamente que facilitan esfuerzos concertados
- **Relaciones:** son las formas en que interactúan las personas, unidades y tecnologías
- **Liderazgo:** actividades que buscan definir objetivos, Incorporación de los objetivos propósitos en los programas, Defender la integridad institucional,

Respetado evaluador, por favor evalúe en cada casilla y de manera cualitativa, cómo le parece que cumple cada factor en su redacción, contenido, congruencia con la categoría y la pertinencia del mismo (use **E** = Excelente **B** = Bueno **M** = Mejorar **X** = Eliminar / **C** = Cambiar). En la casilla "% dentro de la subcategoría", por favor indique el peso porcentual que para usted tiene el factor dentro de la subcategoría, cada subcategoría debe sumar entre todos los factores un 100% (Casilla sombreada). En la casilla de observaciones, por favor indiquen las razones de su recomendación.

Código	Subcategorías del macroentorno con sus factores	Redacción	Contenido	Congruencia	Pertinencia	% dentro de la subcategoría	OBSERVACIONES
<b>1. FACTORES POLITICOS</b>							
1.1	Altos niveles de corrupción						
1.4	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo						
1.5	Corriente predominante de pensamiento del gobierno						
1.6	Estabilidad política del país de origen o destino						
1.7	Frecuencia en cambios de políticas						
1.8	Nivel de proteccionismo hacia la industria						
1.9	Prácticas de repatriación de capital						
1.10	Procesos burocráticos						
<b>% Total</b>						0%	
<b>2. FACTORES ECONÓMICOS</b>							
2.1	Altos niveles de inflación						
2.2	Atractivo de los mercados internacionales						
2.4	Comportamiento de la bolsa						
2.5	Comportamiento del PIB						
2.6	Consumo per cápita						
2.7	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado						
2.8	Grado de internacionalización del mercado						
2.9	Inestabilidad económica del país						
2.10	Nivel de la renta per cápita						
2.11	Nivel de riesgo país						
2.14	Situación de la economía global						
2.15	Tratados de libre comercio						
2.24	Doble tributación para la empresa						
2.25	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa o grupo económico						
2.27	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas						
<b>% Total</b>						0%	
<b>3. FACTORES SOCIO-CULTURALES</b>							
3.1	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización						
3.2	Amenazas de guerra en el país de origen o de destino						
3.4	Calidad y Costo de vida en el país destino						
3.5	Características de consumo del mercado						
3.10	Nivel de educación de la población						
3.11	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados						
3.12	Situación de los países vecinos						
<b>% Total</b>						0%	
<b>4. FACTORES TECNOLÓGICOS</b>							
4.1	Acceso a nuevas tecnologías						
4.9	Vías de acceso y salida a los lugares de distribución						
4.10	Vías de acceso y salida a los lugares de producción						
<b>% Total</b>						0%	
<b>5. FACTORES AMBIENTALES</b>							
5.1	Condiciones climáticas						
5.4	Desastres naturales						
5.5	Disponibilidad de recursos naturales para explotar						
5.6	Plagas naturales						
5.7	Regulación ambiental						
<b>% Total</b>						0%	
<b>6. FACTORES LEGALES</b>							
6.1	Diferencias normativas con país de origen						
6.2	Inestabilidad en normatividad jurídica						
6.3	Inestabilidad en normatividad tributaria						
6.4	Normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.						
7.6	Homologación de productos						
<b>% Total</b>						0%	

Código	Subcategorías del microentorno con sus factores	Redacción	Contenido	Congruencia	Pertinencia	% dentro de la subcategoría	OBSERVACIONES
1. CONDICIONES DE LOS RECURSOS (HUMANOS, DE CAPITAL, NATURALES)							
2.17	Acceso a apalancamiento financiero						
2.20	Costos logísticos						
4.1	Acceso a nuevas tecnologías						
4.2	Acceso a mano de obra						
4.6	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías						
5.5	Disponibilidad de recursos naturales para explotar						
% Total						0%	
2. CONDICIONES DE LA DEMANDA							
2.3	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado						
2.12	Nivel de saturación del mercado						
2.13	Orientación del mercado						
3.6	Dependencia de un único nicho de mercado						
3.14	Ubicación o cercanía de mercado objetivo						
3.15	Volúmen de población insuficiente que consume los productos						
7.23	Presencia frente a los rivales						
% Total						0%	
3. SECTORES AFINES Y AUXILIARES							
1.2	Barreras a la entrada / salida de beneficios						
1.3	Barreras a la entrada / salida de inversiones						
1.8	Nivel de proteccionismo hacia la industria						
3.1	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización						
3.7	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno						
% Total						0%	
4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS							
2.3	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado						
2.12	Nivel de saturación del mercado						
2.20	Costos logísticos						
3.6	Dependencia de un único nicho de mercado						
3.14	Ubicación o cercanía de mercado objetivo						
4.1	Acceso a nuevas tecnologías						
7.23	Presencia frente a los rivales						
% Total						0%	
5. FUERZAS SOCIALES Y GRAN PÚBLICO							
3.1	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades operativas de la organización						
3.3	Agrupaciones de presión armada						
% Total						0%	
6. PODER PÚBLICO							
1.1	Altos niveles de corrupción						
1.2	Barreras a la entrada / salida de beneficios						
1.3	Barreras a la entrada / salida de inversiones						
1.8	Nivel de proteccionismo hacia la industria						
2.24	Doble tributación para la empresa						
% Total						0%	

Código	Subcategorías internas con sus factores	Reducción	Contenido	Congruencia	Pertinencia	% dentro de la subcategoría	OBSERVACIONES
<b>1. OBJETIVOS</b>							
2.22	Cumplimiento de objetivos						
2.23	Cumplimiento de indicadores financieros						
7.2	Calidad del producto						
7.3	Calidad del servicio post-venta						
7.11	Decisiones de Recentraje / Reenfoco						
7.12	Dependencia de un único cliente						
7.13	Dependencia de un único proveedor						
7.14	Diseño de la estrategia						
7.15	Estrategia genérica utilizada (Liderazgo en costos, Diferenciación)						
7.23	Orientación empresarial internacional						
7.24	Presencia frente a los rivales						
<b>% Total</b>						<b>0%</b>	
<b>2. ESTRUCTURA</b>							
3.17	Presiones de los trabajadores en busca de reivindicaciones laborales						
4.5	No contar con capacidad instalada según necesidades						
4.8	Problemas de Estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo						
7.10	Aliados estratégicos						
7.20	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa						
7.24	Procesos de integración vertical o expansión horizontal						
<b>% Total</b>						<b>0%</b>	
<b>3. RECOMPENSAS</b>							
2.23	Doble tributación para el trabajador expatriado						
3.2	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización						
7.7	Nivel de capacitación y experiencia del personal						
7.21	Orientación de la empresa al aprendizaje						
<b>% Total</b>						<b>0%</b>	
<b>4. MECANISMOS DE AYUDA</b>							
2.18	Costos de la desinversión						
2.19	Costos de producción						
2.20	Costos logísticos						
2.21	Costos ocultos						
2.24	Doble tributación para la empresa						
2.26	Fondos requeridos para llevar a cabo el proceso						
4.4	Nivel de Acceso al Blockchain en sus operaciones						
4.6	Problemas de desarrollo de innovación						
4.8	Seguridad de la información de la empresa						
5.2	Costos ambientales recurrentes						
5.3	Costos ambientales no recurrentes						
7.8	Nivel de riesgo operativo						
7.16	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones						
7.17	Gestión de relaciones con clientes						
7.18	Gestión del marketing						
<b>% Total</b>						<b>0%</b>	
<b>5. RELACIONES</b>							
3.2	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización						
3.4	Barrera de idioma						
3.9	Gestión de Redes de contactos de dirigentes						
3.10	Gestión de Redes de contactos de trabajadores						
4.2	Incorrecta gestión de redes sociales						
4.3	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías						
7.1	Alto nivel de rotación del personal						
3.8	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno						
7.5	Diferencias culturales y laborales entre lo que se maneja en la casa matriz con las de país de implantación						
7.9	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de su cadena de valor						
7.17	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones						
<b>% Total</b>						<b>0%</b>	
<b>6. LIDERAZGO</b>							
7.4	Confianza de los dirigentes con el personal						
7.15	Expectativas de los dirigentes						
7.19	Habilidades de los gerentes						
<b>% Total</b>						<b>0%</b>	

**JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE FACTORES Y CATEGORIAS DEL MODELO CONCEPTUAL DE FACTORES INCIDENTES EN EL FRACASO ,  
IPE - MOCFIFIPE:**

Respetado evaluador, por favor en esta parte indique el peso porcentual que para usted deben tener las categorías dentro del modelo (atendiendo la causalidad de que dichas categorías lleven al fracaso en IPE), cada tabla debe sumar entre todas las subcategorías un 100% (Casilla sombreada).

<b>Categorías generales del modelo conceptual</b>		<b>%</b>
Macroentorno		
Microentorno		
Interno		
<b>% Total</b>		<b>0%</b>

<b>Subcategorías del macroentorno (según el modelo PESTAL)</b>		<b>%</b>
Factores políticos		
Factores económicos		
Factores socio-culturales		
Factores tecnológicos		
Factores ambientales		
Factores legales		
<b>% Total</b>		<b>0%</b>

<b>Subcategorías del microentorno (en terminos de Porter)</b>		<b>%</b>
Condiciones de los recursos ( Humanos, de capital, naturales)		
Condiciones de la demanda		
Sectores afines y auxiliares		
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas		
Fuerzas sociales y gran público		
Poder público		
<b>% Total</b>		<b>0%</b>

<b>Subcategorías internas (según el modelo de Weisbord)</b>		<b>%</b>
Objetivos		
Estructura		
Recompensa		
Mecanismos de ayuda		
Relaciones		
Liderazgo		
<b>% Total</b>		<b>0%</b>

En resumen, se puede decir que los factores determinados en general son en cada aspecto:

	<b>DEFI CIEN TE</b>	<b>ACEP TABL E</b>	<b>BUEN O</b>	<b>EXCE LENT E</b>
REDACCIÓN DE LOS FACTORES (claridad y coherencia del lenguaje)				
CONTENIDO (Cantidad y completitud de los ítems y dimensiones)				
CONGRUENCIA DE FACTORES (como ayuda a explicar la categoría)				
PERTINENCIA (precisión y necesidad de los factores)				

Algunas recomendaciones para mejorar son:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De esta manera, yo, \_\_\_\_\_ con Documento Nacional de Identidad N° \_\_\_\_\_ de profesión \_\_\_\_\_ ejerciendo \_\_\_\_\_. Hago constar que he revisado con fines de Validación los factores y categorías para la construcción del MOCFIFIPE.

Luego de hacer las observaciones y recomendaciones pertinentes, firmo en constancia.

**Nombre y Apellido:**

**DNI:**

**C. Anexo: Instrumento para el juicio de experto para validación de la escala del Modelo Conceptual de Factores Incidentes en el Fracaso en IPE - MOCFIFIPE**

**TESIS DOCTORAL: MODELO CONCEPTUAL DE FACTORES INCIDENTES EN EL FRACASO EN IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA EN EL EXTRANJERO - MOCFIFIPE:**

El fracaso en la internacionalización (dentro de este se encuentra el fracaso cuando hay implantación productiva en el extranjero -IPE-) de la empresa se suele identificar como des-internacionalización. Este se refiere a las **acciones voluntarias o forzadas** que **reducen el compromiso** o la **exposición de una empresa a las actividades transfronterizas actuales**. Por lo tanto, en respuesta a la falta de cumplimiento de los objetivos fijados para la internacionalización, la empresa reduce su compromiso en un mercado determinado, **cambiando su modo operativo o disminuyendo sus inversiones, o se retira completamente de ese mercado** (Benito & Welch, 1997; Hollander, 1970; Welch & Luostarinen, 1988).

**Objetivo General de la tesis:**

Proponer un modelo conceptual de los factores incidentes en el fracaso empresarial en IPE.

**Objetivos Específicos de la tesis:**

- Caracterizar teóricamente las perspectivas como las empresas llevan a cabo la internacionalización
- Comparar los modelos existentes en la literatura de procesos de fracaso empresarial para identificar los factores, sus relaciones, ventajas y/o limitantes
- Identificar los factores relacionados con fracaso empresarial de IPE sus relaciones y posibles ponderaciones
- Construir un modelo conceptual que integre los factores incidentes detectados en el fracaso empresarial en organizaciones con IPE

**INSTRUCCIONES PARA EL JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE ESCALA DEL MODELO CONCEPTUAL DE FACTORES INCIDENTES EN EL FRACASO EN IPE - MOCFIFIPE:**

Respetado evaluador, este archivo se encuentra dividido en dos secciones (instrucciones, instrumento) las cuales son explicadas a continuación con el fin de contar con su valioso aporte para el diligenciamiento del mismo:

1. Primera sección - "Instrucciones": en esta sección encontrará la información básica relacionada con la tesis doctoral como lo es, el concepto con el cual se trabaja en la investigación frente al fracaso en implantación productiva en el extranjero, el objetivo general y objetivos específicos que se determinaron para la realización de la tesis. También, encontrará una breve explicación de las categorías generales determinadas para el modelo (macroentorno, microentorno, interno), así como de cada una de las subcategorías que componen dichas categorías generales.
2. Segunda sección - "Instrumento": en esta sección encontrará tres tablas. En la primera, están los factores del macroentorno con los ítems y escalas preparadas para cada ítem que la componen. En la segunda, están los factores del microentorno con los ítems y escalas preparadas para cada ítem que la componen. En la tercera, están los factores internos con los ítems y escalas preparadas para cada ítem que la componen. Su función como evaluador, será la de calificar la Redacción, Contenido, Congruencia y Pertinancia que para usted tiene la escala preparada para cada ítem frente a la causalidad de que dicho factor lleve al fracaso en IPE.

**A continuación, encontrará una breve explicación de las categorías y factores que componen el modelo**

**Clasificación de factores**

Para la construcción del modelo, los factores identificados gracias a la realización de entrevistas semiestructuradas a expertos académicos y profesionales en temas de internacionalización, y el uso de la teoría fundamentada para la individualización de los factores, fueron clasificados en 18 categorías, divididas en 3 agrupaciones o categorías generales del modelo conceptual (macroentorno, microentorno e interno), a partir de la modelización de sistemas complejos propuesta por Hernández Martínez (2006).

La categoría del macroentorno hace referencia a aquellas condiciones de tipo macroambientales que afectan o influyen de forma relevante las operaciones de las organizaciones en general. La categoría del microentorno hace referencia a aquellos factores caracterizados por ser cercanos a las actividades de la organización. La categoría Interno hace referencia a los factores propios de la organización, y que dependen de las actividades o desarrollos que están dentro de las fronteras de la organización.

Por el lado del macroentorno, los factores detectados fueron clasificados a partir del modelo PEST o PESTAL, que fue publicado por primera vez por Fahey & Narayanan (1986). Estas categorías del macroentorno son:

- **Políticos:** hace referencia a los factores de tipo gubernamental que afectan a las empresas
- **Económicos:** hace referencia a los factores económicos, financieros y tributarios que afectan a las empresas
- **Socio-culturales:** hace referencia a los factores sociales y culturales que pueden afectar el desarrollo de las empresas
- **Tecnológicos:** hace referencia a los factores asociados a los conocimientos utilizados para que las empresas logren cumplir sus objetivos, solución de problemas o satisfacción de sus necesidades
- **Ambientales:** hace referencia a los factores ecológicos o del medioambiente que pueden afectar la operación de la empresa
- **Legales:** hace referencia a los factores relacionados con normatividad y reglamentaciones que afectan a las empresas

Por el lado del microentorno, la clasificación de los factores se realizó a partir de los determinantes de las ventajas nacionales propuesto por Porter (1990). Dichas categorías son:

- **Condiciones de los recursos:** que se refieren a los recursos naturales, de capital y humanos disponibles
- **Condiciones de la demanda:** que se refiere a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que se producen en el sector
- **Sectores afines y auxiliares:** que se refiere a las alianzas y asociaciones con otras compañías para crear valor agregado para los clientes y ser más competitivos.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** que hace referencia a como son las condiciones del país respecto a la creación, organización y gestión de las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre las empresas.
- **Fuerzas Sociales y gran público:** que hace referencia a como la masa de personas o agrupaciones sociales pueden afectar o beneficiar negativamente a un país o industria.
- **Poder público:** que hace referencia a como los gobiernos deberían alentar e impulsar a las empresas a elevar sus aspiraciones y avanzar a niveles aún más altos de competitividad

Para la clasificación de los factores de carácter interno, se utilizaron las categorías de Weisbord (1976). Estas categorías pensadas para realizar el diagnóstico organizacional, permitió organizar los factores detectados gracias a la estrategia de teoría fundamentada utilizada para las entrevistas realizadas en la primera etapa. Dichas categorías son:

- **Objetivos:** hacen referencia a los factores de la misión, visión y metas de la empresa
- **Estructura:** hace referencia a la forma en la cual se organiza la empresa
- **Recompensas:** Motivaciones para que se garantice el cumplimiento de las tareas
- **Mecanismos de ayuda:** son los mecanismos, procedimientos, políticas, reuniones, sistemas, comités, tableros de anuncios, memorandos, informes, reuniones, habitaciones, el espacio, la información, y así sucesivamente que facilitan esfuerzos concertados
- **Relaciones:** son las formas en que interactúan las personas, unidades y tecnologías
- **Liderazgo:** actividades que buscan definir objetivos, Incorporación de los objetivos propósitos en los programas, Defender la integridad institucional, Ordenar el conflicto interno.

Respetado evaluador, por favor evalúe en cada casilla y de manera cualitativa, cómo le parece que cumple cada escala en su redacción, contenido, congruencia y pertinencia con el ítem y factor al que pertenece (use E = Excelente M = Mejorar X = Eliminar / C = Cambiar). En la casilla de observaciones, por favor indiquemos las razones de su recomendación (en caso de aplicar).

Código	Factores del macroentorno con sus ítems	Escala					OBSERVACIONES
			Redacción	Contenido	Congruencia	Pertinencia	
<b>1. FACTORES POLITICOS</b>							
En el país de implantación...							
POL01	Altos niveles de corrupción	Existen altos niveles de corrupción					
POL02	Cambio de gobierno ejecutivo o legislativo	Se presentan cambios usuales de gobierno ejecutivo Se presentan cambios usuales de gobierno legislativo					
POL03	Comente predominante de pensamiento del gobierno	La comente predominante de pensamiento del gobierno no es favorable con la operación ni empresa					
POL04	Estabilidad política del país de origen o destino	Existe una baja estabilidad política Se tiene una baja estabilidad política					
POL05	Frecuencia en cambios de políticas	Hay una alta frecuencia en cambios de políticas					
POL06	Nivel de proteccionismo hacia la industria	Existe un alto nivel de proteccionismo hacia las industrias					
POL07	Prácticas de repatriación de capital	Se tiene un alto nivel de prácticas de repatriación de capital					
POL08	Procesos burocráticos	Hay un alto nivel de procesos burocráticos					
<b>2. FACTORES ECONÓMICOS</b>							
En el país de implantación...							
ECC001	Altos niveles de inflación	Se presentan altos niveles de inflación					
ECC002	Atractivo de los mercados internacionales	Existe un bajo atractivo para los mercados internacionales					
ECC003	Comportamiento de la bolsa	La bolsa de valores tiene un comportamiento poco estable					
ECC004	Comportamiento del PIB	El comportamiento del PIB tiene un nivel de crecimiento muy bajo					
ECC005	Consumo per cápita	El consumo per cápita es bajo para las expectativas de la empresa					
ECC006	Fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado	Existen altas fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado					
ECC007	Grado de internacionalización del mercado	Existe un bajo grado de internacionalización					
ECC008	Inestabilidad económica del país	Se tiene un alto grado de inestabilidad económica					
ECC009	Nivel de la renta per cápita	El nivel de la renta per cápita es bajo					
ECC010	Nivel de riesgo país	Se tiene un alto nivel de riesgo país					
ECC011	Situación de la economía global	Hay una alta vulnerabilidad a la situación de la economía global					
ECC012	Tratados de libre comercio	Existen tratados de libre comercio firmados que dificultan la operación empresarial					
ECC013	Doble tributación para la empresa	No se tienen tratados para evitar la doble tributación de la empresa					
ECC014	Existencia o no existencia de incentivos tributarios para la empresa	No existen incentivos tributarios para la empresa o grupo económico					
ECC015	Tarifas de Impuestos, Tasas y Aranceles para las empresas	Las tarifas de Impuestos, tasas y aranceles no son favorables para la operación de la empresa					
<b>3. FACTORES SOCIO-CULTURALES</b>							
En el país de implantación...							
SOC001	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades	Existen agrupaciones de personas que pueden impedir la realización de las actividades de la empresa					
SOC002	Amenazas de guerra en el país de origen o de destino	Existen amenazas de guerra					
SOC003	Calidad y Costo de vida en el país destino	El costo de vida de mis posibles clientes es muy alto					
SOC004	Características de consumo del mercado	Las características de consumo del mercado no me son favorables					
SOC005	Nivel de educación de la población	El nivel de educación de la población objetivo no es favorable para mis productos					
SOC006	Problemas de seguridad, o existencia de grupos armados	Se presentan altos problemas de seguridad o existen grupos armados al margen de la ley que pueden afectar mi operación					
SOC007	Situación de los países vecinos	La situación de los países vecinos afecta la operación de mi empresa					
<b>4. FACTORES TECNOLÓGICOS</b>							
En el país de implantación...							
TEC001	Acceso a nuevas tecnologías	Es difícil el acceso a nuevas tecnologías					
TEC002	Vías de acceso y salida a los lugares de distribución	No existen buenas vías de acceso y salida a los lugares de distribución					
TEC003	Vías de acceso y salida a los lugares de producción	No existen buenas vías de acceso y salida a los lugares de producción					
<b>% Total</b>							
<b>5. FACTORES AMBIENTALES</b>							
En el país de implantación...							
AMB001	Condiciones climáticas	Las condiciones climáticas afectan fácilmente la operación de la empresa					
AMB002	Desastres naturales	Es habitual la existencia de desastres naturales que afectan la operación de la empresa					
AMB003	Disponibilidad de recursos naturales para explotar	No hay alta disponibilidad de recursos naturales para explotar y usar en el proceso de producción					
AMB004	Plagas naturales	Es habitual la existencia de plagas naturales que afectan la operación de la empresa					
AMB005	Regulación ambiental	La regulación ambiental en el país de implantación afecta/afectará la operación de mi empresa					
<b>6. FACTORES LEGALES</b>							
En el país de implantación...							
LEG001	Diferencias normativas con país de origen	Hay diferencias normativas significativas frente a las del país de origen de la empresa					
LEG002	Inestabilidad en normatividad jurídica	Hay alta inestabilidad en la normatividad jurídica					
LEG003	Inestabilidad en normatividad tributaria	Hay alta inestabilidad en la normatividad tributaria					
LEG004	Normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.	Existe alta inestabilidad en la normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.					
LEG005	Homologación de productos	Es difícil realizar la homologación de los productos de la empresa					

Código	Factores del microentorno con sus ítems	Escala	Relación	Controlado	Congruencia	Ferribilidad	OBSERVACIONES
<b>1. CONDICIONES DE LOS RECURSOS</b>							
En el microentorno del país de implantación para la empresa...							
REC01	Acceso a apalancamiento financiero	No hay fácil acceso a apalancamiento financiero					
REC02	Costos logísticos	Los costos logísticos son elevados en la distribución de la producción					
REC03	Acceso a nuevas tecnologías	Es difícil el acceso a nuevas tecnologías					
REC04	Acceso a mano de obra	El acceso a mano de obra es limitado					
REC05	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías	La mano de obra local no está capacitada para las nuevas tecnologías					
REC06	Disponibilidad de recursos naturales para explotar	No hay alta disponibilidad de recursos naturales para explotar y usar en el sector					
<b>2. CONDICIONES DE LA DEMANDA</b>							
En el microentorno del país de implantación...							
DEM01	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado	Es habitual que entren bienes sustitutos o complementarios					
DEM02	Nivel de saturación del mercado	Hay un alto nivel de saturación del mercado					
DEM03	Orientación del mercado	La orientación del mercado no está acorde con la planeación estratégica					
DEM04	Dependencia de un único nicho de mercado	La empresa depende de un único nicho de mercado					
DEM05	Ubicación o cercanía de mercado objetivo	La empresa no está ubicada cerca del mercado objetivo					
DEM06	Volumen de población insuficiente que consuma los productos	Existe un volumen de población insuficiente que consuma los productos					
DEM07	Presencia frente a los rivales	La empresa se implanta solamente por tener presencia frente a los rivales del mundo sin importar los beneficios					
<b>3. SECTORES AFINES Y AUXILIARES</b>							
En el microentorno del país de implantación...							
SEC01	Barreras a la entrada / salida de beneficios	Existen barreras a la entrada o salida de beneficios					
SEC02	Barreras a la entrada / salida de inversiones	Existen barreras a la entrada o salida de inversiones					
SEC03	Nivel de proteccionismo hacia la industria	Hay un alto nivel de proteccionismo hacia la industria específica					
SEC04	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades	Existen agrupaciones de personas que impiden la realización de las actividades operativas de la organización					
SEC05	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno	Hay diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno					
<b>4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS</b>							
En el microentorno del país de implantación...							
RIV01	Bienes sustitutos o complementarios que entren al mercado	Hay alta probabilidad de que rivales internacionales de la empresa entren con bienes sustitutos o complementarios al mercado					
RIV02	Nivel de saturación del mercado	El nivel de saturación del mercado permite la entrada de más competidores al sector					
RIV03	Costos logísticos	Existe una estructura de costos logísticos del sector que difiere con la que la empresa tiene					
RIV04	Dependencia de un único nicho de mercado	No es habitual que los rivales dependan de un único nicho de mercado					
RIV05	Ubicación o cercanía de mercado objetivo	Los rivales del mercado de la empresa están cerca del mercado objetivo					
RIV06	Acceso a nuevas tecnologías	Los posibles nuevos rivales tendrán un fácil acceso a nuevas tecnologías					
RIV07	Presencia frente a los rivales	Los rivales cotidianos en otros países tienen presencia					
<b>5. FUERZAS SOCIALES Y GRAN PÚBLICO</b>							
En el microentorno del país de implantación...							
POD01	Agrupaciones de personas que impiden la realización de actividades	El gran público afecta la realización de las actividades operativas de la empresa					
POD02	Agrupaciones de presión armada	Existen agrupaciones de presión armada que afectan la operación de la empresa					
<b>6. PODER PÚBLICO</b>							
En el microentorno del país de implantación...							
GOB01	Altos niveles de corrupción	Existen altos niveles de corrupción en el gobierno					
GOB02	Barreras a la entrada / salida de beneficios	El gobierno establece barreras a la entrada o salida de beneficios del sector específico					
GOB03	Barreras a la entrada / salida de inversiones	El gobierno establece barreras a la entrada o salida de inversiones del sector específico					
GOB04	Nivel de proteccionismo hacia la industria	El gobierno tiene tendencias a un alto nivel de proteccionismo hacia la industria específica de operación					
GOB05	Doble tributación para la empresa	El gobierno es partidario de generar políticas que promuevan la doble tributación para la empresa en el sector en específico					

Código	Factores internos con sus ítems	ESCALAS	Relevancia	Consistencia	Congruencia	Pertinencia	OBSERVACIONES
<b>1. OBJETIVOS</b>							
En el país de implantación para la empresa...							
OB001	Cumplimiento de objetivos	Es difícil el cumplimiento de objetivos planteados para la implementación productiva					
OB002	Cumplimiento de indicadores financieros	El cumplimiento de los indicadores financieros planteados por la implementación productiva es difícil					
OB003	Calidad del producto	Existen problemas con la calidad del producto					
OB004	Calidad del servicio post-venta	Hay problemas con la calidad del servicio post-venta					
OB005	Decisiones de Recrutamiento / Reclutaje	Es habitual la toma de decisiones de Recrutamiento / Reclutaje					
OB006	Dependencia de un único cliente	Hay dependencia de un único cliente					
OB007	Dependencia de un único proveedor	Hay dependencia de un único proveedor					
OB008	Diseño de la estrategia	Existen problemas con el diseño de la estrategia					
OB009	Estrategia genérica utilizada (Liderazgo en costos, Diferenciación)	La estrategia genérica utilizada tiene problemas					
OB010	Orientación empresarial internacional	La orientación empresarial internacional tiene cambios					
OB011	Presencia frente a los rivales	Existe el compromiso de implantación solo por tener presencia frente a los rivales					
<b>2. ESTRUCTURA</b>							
En el país de implantación la empresa...							
EST01	Frecuencia de los trabajadores en busca de reintroducciones laborales	Tiene una alta probabilidad de presiones de los trabajadores a busca de reintroducciones laborales					
EST02	No contar con capacidad instalada según necesidades	No cuenta con una capacidad instalada según las necesidades					
EST03	Problemas de estandarización de infraestructura tecnológica	Existen problemas de estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo					
EST04	Aliados estratégicos	Presenta problemas con sus aliados estratégicos					
EST05	Nivel de control o de toma de decisiones de la empresa	Tiene problemas por el nivel de control o de toma de decisiones de la empresa					
EST06	Proceso de integración vertical o expansión horizontal	Tiene problemas con sus procesos de integración vertical o expansión horizontal					
<b>3. RECOMPENSAS</b>							
En el país de implantación para la empresa...							
REC01	Doble tributación para el trabajador extranjero	Sus trabajadores extranjeros tiene doble tributación					
REC02	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización	Existen agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización					
REC03	Nivel de capacitación y experiencia del personal	El nivel de capacitación y experiencia del personal es bajo					
REC04	Orientación de la empresa al aprendizaje	La orientación al aprendizaje es baja					
<b>4. MECANISMOS DE AYUDA</b>							
En el país de implantación para la empresa...							
AYU01	Costos de la desinversión	Los costos de la desinversión son altos					
AYU02	Costos de producción	Los costos de producción son altos					
AYU03	Costos logísticos	Los costos logísticos asociados a la operación son altos					
AYU04	Costos ocultos	Los costos ocultos no se han identificado					
AYU05	Doble tributación para la empresa	Existe doble tributación					
AYU06	Fondos no asignados para llevar a cabo el proceso	Los fondos requeridos para llevar a cabo el proceso son insuficientes					
AYU07	Nivel de acceso al Bolechaim en sus operaciones	Existe un bajo nivel de acceso al Bolechaim en sus operaciones					
AYU08	Problemas de desarrollo de innovación	Existen problemas de desarrollo de innovación					
AYU09	Seguridad de la información de la empresa	Hay problemas de seguridad de la información de la empresa					
AYU10	Costos ambientales recurrentes	Son altos los costos ambientales recurrentes					
AYU11	Costos ambientales no recurrentes	Don altos los costos ambientales no recurrentes					
AYU12	Nivel de riesgo operativo	Hay un alto nivel de riesgo operativo					
AYU13	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones	Existen problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones					
AYU14	Gestión de relaciones con clientes	Hay problemas en la gestión de relaciones con clientes					
AYU15	Gestión del marketing	Hay problemas de gestión del marketing					
<b>5. RELACIONES</b>							
En el país de implantación para la empresa...							
REL01	Agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización	Existen agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de las actividades operativas de la organización					
REL02	Bareras de idioma	Hay barreras de idioma con los empleados					
REL03	Gestión de Redes de contactos de directivos	Se tienen problemas en la gestión de redes de contactos de directivos					
REL04	Gestión de Redes de contactos de trabajadores	Se tienen problemas en la gestión de redes de contactos de trabajadores					
REL05	Incorrecta gestión de redes sociales	Existen problemas en la gestión de redes sociales de la empresa					
REL06	Mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías	Hay problemas con la mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías					
REL07	Alto nivel de rotación del personal	Se tiene un alto nivel de rotación del personal					
REL08	Diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno	Existen diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno					
REL09	Diferencias culturales y laborales entre lo que se maneja en la casa matriz	Se encuentran diferencias culturales y laborales con lo que se maneja en la casa matriz					
REL10	Uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa	Hay uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa					
REL11	Problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones	Existen problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones					
<b>6. LIDERAZGO</b>							
En el país de implantación para la empresa...							
LID01	Confianza de los directivos con el personal	Hay problemas de confianza de los directivos con el personal					
LID02	Expectativas de los directivos	Existen problemas por las expectativas de los directivos					
LID03	Habilidades de los gerentes	Hay problemas por las habilidades de los gerentes					

En resumen, se puede decir que los ítems determinados en general son en cada aspecto:

	DEFICIENTE	ACREDITABLE	BONO	EXCELENTE
<b>REDACCION DE LOS FACTORES</b> (claridad y coherencia del lenguaje)				
<b>CONTENIDO</b> (Cantidad y completitud de los ítems y dimensiones)				
<b>CONCORDANCIA DE FACTORES</b> (como queda a explicar la categoría)				
<b>PERTINENCIA</b> (relevancia y necesidad de los factores)				

Algunas recomendaciones para mejorar son:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De esta manera, yo, \_\_\_\_\_ con Documento Nacional de Identidad Nº \_\_\_\_\_ de profesión \_\_\_\_\_, hago constar que he revisado con fines de validación de la escala del MOCFIPIE.

Luego de hacer las observaciones y recomendaciones pertinentes, firmo en constancia.

Nombre y Apellido:  
DNI:



**D. Anexo: Propuesta de  
escala para empresarios o  
futuros empresarios que  
quieran entrar al mercado  
colombiano u otro a partir del  
MOCFIFIPE**

Respetado empresario, por favor responda cada pregunta de forma sincera, para conocer que tan propensa es su empresa a llegar al fracaso en IPE.

Código	Escala factores del macroentorno	Totamente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totamente en desacuerdo
<b>1. FACTORES POLÍTICOS</b>						
En el país de implantación...						
POL02	Se presentan cambios frecuentes de gobierno ejecutivo					
	Se presentan cambios frecuentes de gobierno legislativo					
POL03	La corriente predominante de pensamiento del gobierno no es favorable con la operación mi empresa					
POL04	Existe una baja estabilidad política en el país de origen					
	Se tiene una baja estabilidad política en el país de destino					
POL05	Hay una alta frecuencia en cambios de políticas					
POL06	Existe un alto nivel de proteccionismo hacia las industrias					
POL07	Se tiene un alto nivel de prácticas de repatriación de capital					
POL08	Hay un alto nivel de procesos burocráticos					
<b>2. FACTORES ECONÓMICOS</b>						
En el país de implantación...						
ECO02	Existe un bajo atractivo para los mercados internacionales					
ECO03	La bolsa de valores tiene un comportamiento poco estable					
ECO04	El comportamiento del PIB tiene un nivel de crecimiento muy bajo					
ECO05	El consumo per cápita es bajo para las expectativas de la empresa					
ECO06	Existen altas fluctuaciones en las tasas de cambio representativas del mercado					
ECO07	Existe un bajo grado de internacionalización					
ECO08	Se tiene un alto grado de inestabilidad económica					
ECO09	El nivel de la renta per cápita es bajo					
ECO10	Se tiene un alto nivel de riesgo país					
ECO11	Hay una alta vulnerabilidad a la situación de la economía global					
ECO12	Existen tratados de libre comercio firmados que dificulten la operación empresarial					
ECO13	No se tienen tratados para evitar la doble tributación de la empresa					
ECO14	No existen incentivos tributarios para la empresa o grupo económico					
ECO15	Las tarifas de Impuestos, tasas y aranceles no son favorables para la operación de la empresa					
<b>3. FACTORES SOCIO-CULTURALES</b>						
En el país de implantación...						
SOC02	Existen desordenes públicos o amenazas de guerra					
SOC03	El costo de vida de mis posibles clientes es muy alto					
SOC04	Las características de consumo del mercado no me son favorables					
SOC05	El nivel de educación de la población objetivo no es favorable para mis productos					
SOC06	Se presentan altos problemas de seguridad o existen grupos armados al margen de la ley que pueden afectar mi operación					
SOC07	La situación de los países vecinos afecta la operación de mi empresa					
<b>4. FACTORES TECNOLÓGICOS</b>						
En el país de implantación...						
TEC02	No existen buenas vías de acceso y salida a los lugares de distribución					
TEC03	No existen buenas vías de acceso y salida a los lugares de producción					
<b>5. FACTORES AMBIENTALES</b>						
En el país de implantación...						
AMB02	Es habitual la existencia de desastres naturales que afecten la operación de la empresa					
AMB03	No hay alta disponibilidad de recursos naturales para explotar y usar en el proceso de producción					
AMB04	Es habitual la existencia de plagas naturales que afecten la operación de la empresa					
AMB05	La regulación ambiental en el país de implantación afecta/afectará la operación de mi empresa					
<b>6. FACTORES LEGALES</b>						
En el país de implantación...						
LEG02	Hay alta inestabilidad en la normatividad jurídica					
LEG03	Hay alta inestabilidad en la normatividad tributaria					
LEG04	Existe alta inestabilidad en la normatividad sobre seguros, reaseguros, etc.					
LEG05	Es difícil realizar la homologación de los productos de la empresa					

Código	Escala factores del microentorno					
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>1. CONDICIONES DE LOS RECURSOS</b>						
En el microentorno del país de implantación para la empresa...						
REC02	Los costos logísticos son elevados en la distribución de la producción					
REC03	Es difícil el acceso a nuevas tecnologías					
REC04	El acceso a mano de obra es limitado					
REC05	La mano de obra local no está capacitada para las nuevas tecnologías					
REC06	No hay alta disponibilidad de recursos naturales para explotar y usar en el sector					
<b>2. CONDICIONES DE LA DEMANDA</b>						
En el microentorno del país de implantación...						
DEM02	Hay un alto nivel de saturación del mercado					
DEM03	La orientación del mercado no está acorde con la planeación estratégica					
DEM04	La empresa depende de un único nicho de mercado					
DEM05	La empresa no está ubicada cerca del mercado objetivo					
DEM06	Existe un volumen de población insuficiente que consuma los productos					
DEM07	La empresa se implanta solamente por tener presencia frente a los rivales del mundo sin importar los beneficios					
<b>3. SECTORES AFINES Y AUXILIARES</b>						
En el microentorno del país de implantación...						
SEC02	Existen barreras a la entrada o salida de inversiones					
SEC03	Hay un alto nivel de proteccionismo hacia la industria específica					
SEC04	Existen agrupaciones de personas que impiden la realización de las actividades operativas de la organización					
SEC05	Hay diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno que sean irreconciliables					
<b>4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS</b>						
En el microentorno del país de implantación...						
RIV01	Hay alta probabilidad de que rivales internacionales de la empresa entren con bienes sustitutos o complementarios al mercado					
RIV02	El nivel de saturación del mercado permite la entrada de mas competidores al sector					
RIV03	Existe una estructura de costos logísticos del sector que difiere con la que la empresa tiene					
RIV04	No es habitual que los rivales dependan de un único nicho de mercado					
RIV05	Los rivales del mercado de la empresa están cerca del mercado objetivo					
RIV06	Los posibles nuevos rivales tendrán un fácil acceso a nuevas tecnologías					
RIV07	Los rivales cotidianos en otros países están implantados en el país de la IPE					
<b>5. FUERZAS SOCIALES Y GRAN PÚBLICO</b>						
En el microentorno del país de implantación...						
POD01	El gran público afecta la realización de las actividades operativas de la empresa					
POD02	Existen agrupaciones de presión armada que afectan la operación de la empresa					
<b>6. PODER PÚBLICO</b>						
En el microentorno del país de implantación...						
GOB01	Existen altos niveles de corrupción en el gobierno					
GOB02	El gobierno establece barreras a la entrada o salida de beneficios del sector específico					
GOB03	El gobierno establece barreras a la entrada o salida de inversiones del sector específico					
GOB04	El gobierno tiene tendencias a un alto nivel de proteccionismo hacia la industria específica de operación					
GOB05	El gobierno es partidario de generar políticas que promuevan la doble tributación para la empresa en el sector en específico					

Código	Escala factores internos	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>1. OBJETIVOS</b>						
En el país de implantación para la empresa...						
OBJ01	Es desfavorable el cumplimiento de objetivos planteados para la implementación productiva					
OBJ02	El cumplimiento de los indicadores financieros planteados por la implantación productiva es difícil					
OBJ03	Existen problemas con la calidad del producto					
OBJ04	Hay problemas con la calidad del servicio post-venta					
OBJ05	Es habitual la toma de decisiones de Recentrar / Reenfocar					
OBJ06	Hay dependencia de un único cliente					
OBJ07	Hay dependencia de un único proveedor					
OBJ08	Existen problemas con el diseño de la estrategia					
OBJ09	La estrategia genérica utilizada tiene falencias					
OBJ10	La orientación empresarial internacional tiene cambios					
OBJ11	Existe el compromiso de implantación solo por tener presencia frente a los rivales					
<b>2. ESTRUCTURA</b>						
En el país de implantación la empresa...						
EST01	Tiene una alta probabilidad de presiones de los trabajadores en busca de reivindicaciones laborales					
EST02	No cuenta con una capacidad instalada según las necesidades					
EST03	Tiene problemas de estandarización de infraestructura tecnológica con otras empresas del grupo					
EST04	Presenta problemas con sus aliados estratégicos					
EST05	Tiene problemas por el nivel de control o de toma de decisiones de la empresa					
EST06	Tiene problemas con sus procesos de integración vertical o expansión horizontal					
<b>3. RECOMPENSAS</b>						
En el país de implantación para la empresa...						
REC01	Sus trabajadores expatriados tiene doble tributación					
REC02	Existen agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de actividades operativas de la organización					
REC03	El nivel de capacitación y experiencia del personal es bajo					
REC04	La orientación al aprendizaje es baja					
<b>4. MECANISMOS DE AYUDA</b>						
En el país de implantación para la empresa...						
AYU01	Los costos de la desinversión son altos					
AYU02	Los costos de producción son altos					
AYU03	Los costos logísticos asociados a la operación son altos					
AYU04	Los costos ocultos no se han identificado					
AYU05	Existe doble tributación					
AYU06	Los fondos requeridos para llevar a cabo el proceso son insuficientes					
AYU07	Existe un bajo nivel de acceso al Blockchain en sus operaciones					
AYU08	Existen problemas de desarrollo de innovación					
AYU09	Hay problemas de seguridad de la información de la empresa					
AYU10	Son altos los costos ambientales recurrentes					
AYU11	Son altos los costos ambientales no recurrentes					
AYU12	Hay un alto nivel de riesgo operativo					
AYU13	Existen problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones. No se tiene un Operador Económico Autorizado en el país.					
AYU14	Hay problemas en la gestión de relaciones con clientes					
AYU15	Hay problemas de gestión del marketing					
<b>5. RELACIONES</b>						
En el país de implantación para la empresa...						
REL01	Existen agrupaciones de trabajadores que impiden la realización de las actividades operativas de la organización					
REL02	Hay barreras de idioma con los empleados					
REL03	Se tienen problemas en la gestión de redes de contactos de dirigentes					
REL04	Se tienen problemas en la gestión de redes de contactos de trabajadores					
REL05	Existen problemas en la gestión de redes sociales de la empresa					
REL06	Hay problemas con la mano de obra no capacitada para nuevas tecnologías					
REL07	Se tiene un alto nivel de rotación del personal					
REL08	Existen diferencias culturales entre la empresa con el personal y el entorno					
REL09	Se encuentran diferencias culturales y laborales con lo que se maneja en la casa matriz					
REL10	Hay uso de mano de obra ilegal en alguno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa					
REL11	Existen problemas administrativos con aduanas, o de acceso a importaciones					
<b>6. LIDERAZGO</b>						
En el país de implantación para la empresa...						
LID01	Hay problemas de confianza de los dirigentes con el personal					
LID02	Existen problemas por las expectativas de los dirigentes					
LID03	Hay problemas por las habilidades de los gerentes					

## 6. Bibliografía

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Les Presses de l'Université du Québec.
- Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
- Altman, E. I., Haldeman, R. G., & Narayanan, P. (1977). ZETATM analysis A new model to identify bankruptcy risk of corporations. *Journal of Banking and Finance*, 1(1), 29–54.
- Altman, E. I., Marco, G., & Varetto, F. (1994). Corporate distress diagnosis: Comparisons using linear discriminant analysis and neural networks (the Italian experience). *Journal of Banking & Finance*, 18(3), 505–529.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 2, 209–231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *MIR: Management International Review*, 37, 27–42.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New firms : Born Globals - the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249–276. <https://doi.org/10.1023/A:1024110806241>
- Andrews, K. R. (1980). *El concepto de estrategia empresarial*. Universidad de Virginia.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Mc Graw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- Aranda, Y. V., & Montoya, I. A. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170–181.

- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge, intensity, and immutability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909. <https://doi.org/10.2307/1556419>
- Axinn, C. N. (1998). Export performance: Do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*, 5(2), 61–71.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61–79.
- Banco de la República. (2020). *Balanza de pagos*.
- Banker, R. D., & Chang Pizzini M. J., H. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 1–23.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. En *Journal of Management* (Vol. 17, Número 1, pp. 99–120).
- Barniv, R., Agarwal, A., & Leach, R. (1997). Predicting the outcome following bankruptcy filing: a three-state classification using neural networks. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 6(January), 177–194.
- Beaver, W.H., Correia, M., & McNichols, M. (2008). *Have Changes in Financial Reporting Attributes Impaired Informativeness? Evidence from the Ability of Financial Ratios to Predict Bankruptcy*.
- Beaver, William H. (1966). Financial Ratios As Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4(1966), 71–111.
- Beaver, William H. (1968). Alternative Accounting Measures as Predictors of Failure. *The Accounting Review*, 1, 113.
- Beaver, William H, McNichols, M. F., & Rhie, J.-W. (2005). Have Financial Statements Become Less Informative ? Evidence from the Ability of Financial Ratios to Predict Bankruptcy. *Review of Accounting Studies*, 10(1), 93–122.
- Becchetti, L., & Sierra, J. (2003). Bankruptcy risk and productive efficiency in manufacturing firms. *Journal of Banking and Finance*, 27(11), 2099–2120.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). “Born-again global” firms: An extension to the “born global” phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. [https://doi.org/10.1016/s1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s1075-4253(01)00043-6)
- Bell, T. B. (1997). Neural Nets or the Logit Model ? A Comparison of Each Model ' s Ability to Predict Commercial Bank Failures. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 6(January), 249–264.

- Bell, T. B., Ribar, G. S., & Verchio, J. (1990). Neural Nets or the Logit Model ? A Comparison of Each Model ' s Ability to Predict Commercial Bank Failures. *Auditing Symposium on Auditing Problems*, 6, 29–53.
- Benito, G. R. G. (2005). Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography*, 5(2), 235–251.
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1997). De-Internationalization. *MIR: Management International Review*, 37(2), 7–25.
- Bernal, C. E., & Morales, A. (1998). Investigación e innovación en ingeniería en Colombia. En *Sistema nacional de innovación* (pp. 1–63). Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas” - COLCIENCIAS.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93–98.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Blackburn, R., & Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 127–148.
- Blankenburg Holm, D. (1995). A network approach to foreign market entry. En *Business Marketing, An Interaction and Network Perspective*. Kluwer Academic Publishers.
- Blum, M. (1974). Failing Company Discriminant Analysis. *Journal of Accounting Research*, 12(1), 1–25.
- Bolseguí, M., & Fuguet Smith, A. (2006). Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(1), 207–229.
- Bonsón Ponte, E., Escobar Rodríguez, T., & Martín Zamora, M. P. (1997). Decision Tree Induction Systems. Applications in Accounting and Finance. *III International Meeting on Artificial Intelligence in Accounting, Finance and Tax*.
- Boter, H., & Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11(6), 471–487.
- Boutary, M., & Havette, D. (2009). Comment limiter les risques inhérents à la délocalisation? Le cas d'une PME de la connectique. *Association Internationale de Management Stratégique - AIMS*, 1–23.
- Boutary, M., & Havette, D. (2006). Délocalisation et PME : analyse d'une décision de

- nondélocalisation. *Association Internationale de Management Strategique - AIMS*, 1–23.
- Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient kappa: Some uses, misuses, and alternatives. *Educational and Psychological Measurement*, 41(3), 687–699.  
<https://doi.org/10.1177/001316448104100307>
- Buckley, P. J. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 181–193.
- Buckley, P. J. (1989). *The Multinational Enterprise. Theory and Applications*. Macmillan Press Ltda.
- Buckley, P. J. (2015). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*.
- Buckley, P. J., & Carter, M. J. (1999). Managing Cross-Border Complementary Knowledge. *International Studies of Management and Organization*, 29(1), 80–104.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan Press Ltda. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3_1)
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1998). Models of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21–44.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2002). *The Future of the Multinational Enterprise* (25th Anniv). Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2011). Marketing and the multinational: Extending internalisation theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 492–508.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., & Jeremy, L. (2007). The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 499–518.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81–98.
- Buckley, P. J., & Hashai, N. (2004). A Global System View of Firm Boundaries. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 33–45.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175–200.
- Burt, R. S. (1992). The Social Structure of Competition. En *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.

- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles : linking strategy to performance*. Free Press.
- Byrt, T., Bishop, J., & Carlin, J. B. (1993). Bias, prevalence and kappa. *Journal of Clinical Epidemiology*, 46(5), 423–429.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Calvo-Flores, A., García, D., & Madrid, A. (2006). *Tamaño, antigüedad y fracaso empresarial*.
- Camacho, H., & Fontaines, T. (2005). Características de una “investigación racional” : teorías de Lakatos y Popper. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(12), 129–140.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organisational work groups. *Journal of Organisational Behaviour*, 22(161–177), 161–177.
- Cantwell, J. (1991). A survey of theories of international production. En *The Nature of the Transnational Firm* (2a ed., pp. 10–57). Routledge Library Editions: International Business.
- Cantwell, J., & Narula, R. (2001). The Eclectic Paradigm in the Global Economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155–172.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?. Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79–92.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 3(3), 4–23. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Carrizo Moreira, A. (2009). The Evolution of Internationalization: Towards a new theory? *Economia Global e Gestão*, 14(01), 41–59.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carter, W., & Wilton, W. (2007). Don'T Blame the Entrepreneur, Blame Government: the Centrality of the Government in Enterprise Development; Lessons From Enterprise Failure in Zimbabwe. *Journal of Enterprising Culture*, 15(4), 371–392.
- Casey, C., & Bartczak, N. (1985). Using Operating Cash Flow Data to Predict Financial Distress: Some Extensions. *Journal of Accounting Research*, 23(1), 384–401.

- Casson, M. (1979). *Alternatives to the multinational enterprise* (Número c). Macmillan Press Ltda.
- Casson, M. (1982a). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Casson, M. (1982b). The Theory of Foreign Direct Investment. En *International Capital Movements* (pp. 22–57). Macmillan Publishers Ltda.
- Casson, M. (1986). *Multinationals and world trade: Vertical integration and the division of labour in world industries*. Routledge Library Editions: International Business.
- Casson, M. (2010). A Theory of Cooperation in International Business. En *The Multinational Enterprise Revisited. The essential Buckley and Casson* (pp. 41–67). Palgrave Macmillan Ltd.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28–51.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12, 195–208.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(January), 1–21.
- Cheng, M. Y., Tsai, H. C., & Chuang, K. H. (2011). Supporting international entry decisions for construction firms using fuzzy preference relations and cumulative prospect theory. *Expert Systems with Applications*, 38(12), 15151–15158.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.05.089>
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms : a network approach. *International Business Review*, 9, 77–93.
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555–575.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. (3a ed.). Pearson Educación.
- Chrisman, J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. (1998). The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1987),

- 5–29.
- Cielen, A., Peeters, L., & Vanhoof, K. (2004). Bankruptcy prediction using a data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 154(2), 526–532.
- Claver Cortés, E., & Quer Ramón, D. (2001). La Dirección Estratégica De La Internacionalización De La Empresa : Propuesta De Un Marco Teórico Integrador. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 794, 37–60.
- Claver Cortés, E., Quer Ramón, D., Molina Azorín, J. F., & Marco Lajara, B. (1997). La empresa multinacional y el fenómeno de la globalización: influencias recíprocas. *XXIII Reunión de Estudios Regionales. Mundialización, Innovación, Región, Arco Mediterráneo*.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., & Quer Ramón, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(35), 7–25.
- Claver Cortés, E., Zaragoza Sáez, P. del C., & Quer Ramón, D. (2007). La Capitalización Del Conocimiento En La Empresa Multinacional. Estrategia y rol de las filiales. *Economía Industrial*, 366, 181–190.
- Coad, A. (2014). Death is not a success: Reflections on business exit. *International Small Business Journal*, 32(7), 721–732.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coeurderoy, R., Cowling, M., Licht, G., & Murray, G. (2012). Young firm internationalization and survival : Empirical tests on a panel of ‘ adolescent ’ new technology-based firms in Germany and the UK. *International Small Business Journal*, 30(5).
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46.
- Collis, D. J. (1994). How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Confecamaras: Red de Cámaras de Comercio. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. *Cuadernos de análisis económico*, 28.
- Confecamaras: Red de Cámaras de Comercio. (2019). *Informe de dinámica empresarial en Colombia 2018*.

- Confecamaras: Red de Cámaras de Comercio. (2020). *Dinámica De Creación De Empresas En Colombia. Enero -diciembre de 2019.*
- Cousins, P. D. (2002). A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(2), 71–82.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design. Qualitative quantitative and mixed methods approaches* (4a ed.). Sage Publications, Inc.
- Crick, D. (2002). The Decision to Discontinue Exporting: SMEs in Two U.K. Trade Sectors. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 66–77.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Praeger.
- Dambolena, I. G., & Khoury, S. J. (1980). Ratio Stability and Corporate Failure. *The Journal of Finance*, 35(4), 1017–1026.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11a ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14a ed.). Pearson Educación.
- Dávila, A. (2012). Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia. *Recherches en Sciences de Gestion*, 90, 67–85.
- De Andrés, J., Landajo, M., & Lorca, P. (2012). Bankruptcy prediction models based on multinorm analysis: An alternative to accounting ratios. *Knowledge-Based Systems*, 30, 67–77.
- De Andrés Sanchez, J. (2005). Comparativa de métodos de predicción de la quiebra: Redes neuronales artificiales vs. métodos estadísticos multivariantes. *Partida Doble*, 168, 105–113.
- De la Torre, J. M., Gómez, M. E., & Román, I. (2005). Análisis de sensibilidad temporal de los modelos de predicción de solvencia: una aplicación a las pymes industriales.

- XIII Congreso AECA, Armonización y gobierno de la diversidad.*
- De Llano Monelos, P., Piñeiro Sánchez, C., & Rodríguez López, M. (2016). Predicción del fracaso empresarial. Una contribución a la síntesis de una teoría mediante el análisis comparativo de distintas técnicas de. *Estudios de Economía*, 43(2), 163–198.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-52862016000200001>
- De Miguel, L. J., Revilla, E., Rodríguez, J. M., & Cano, J. M. (1993). A Comparison between Statistical and Neural Network Based Methods for Predicting Bank Failures. *IIIth International Workshop on Artificial Intelligence in Economics and Management.*
- Deakin, E. B. (1972). A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure. *Journal of Accounting Research*, 10(1), 167–179.
- Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2006). *Stratégie*. Pearson Education.
- Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Pearson Education.
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2010). The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(1), 1–12.
- DeTienne, D. R., Shepherd, D. A., & De Castro, J. O. (2008). The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 528–546.
- Détrie, J.-P. (1995a). *STRATEGOR: Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de empresa*. Inter Editions de Paris.
- Détrie, J.-P. (1995b). *Strategor. Politique générale de l'entreprise* (4a ed.). Dunod.
- Díaz de Santos, E. (1997). *La ventaja competitiva*. Díaz de Santos.
- Dickhaus, T. (2014). *Simultaneous Statistical Inference. With Applications in the Life Sciences*. Springer Heidelberg.
- Dinero. (2016, agosto). *¿Qué pasa?: Empresas de todos los sectores le dicen adiós al país*.
- Dinero. (2019, agosto 6). *Mars, Philip Morris y otras multinacionales que siguen cerrando plantas en Colombia*.
- DRAE. (2002). *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española.  
<http://buscon.rae.es/drael/>

- Drucker, P. E. (1949). *Concept of the corporation*. Jhon Day Company.
- Duncan, D. B. (1955). Multiple Range and Multiple F Tests. *Biometrics*, 11(1), 1–42.
- Dunn, O. J. (1961). Multiple Comparisons Among Means. *Journal of the American Statistical Association*, 56(293), 52–64.
- Dunnett, C. W. (1980a). Pairwise multiple comparisons in the homogeneous variance, unequal sample size case. *Journal of the American Statistical Association*, 75(372), 789–795.
- Dunnett, C. W. (1980b). Pairwise multiple comparisons in the unequal variance case. *Journal of the American Statistical Association*, 75(372), 796–800.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach. En *The International Allocation of Economic Activity*. Macmillan Press Ltda.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269–295.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise* (1a ed.). Routledge Library Editions: International Business.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Dunning, J. H. (1992). The Global Economy, Domestic Governance Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implications. *Transnational Corporations*, 1(3), 7–45.
- Dunning, J. H. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. En *Addison-Wesley, Wokingham* (1a ed.). Addison-Wesley Publishing Company.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
- Dunning, J. H. (2002). *Theories and Paradigms of International Business Activity The*

- Selected Essays of John H. Dunning, Volume I.* Edward Elgar Publishing, Inc.
- Duque-Oliva, E. J. (2016). *Guía metodológica para el desarrollo de proyectos de investigación.*
- Dwyer, R., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing, 51*(2), 11–27.
- Earp, J. A., & Ennett, S. T. (1991). Conceptual models for health education research and practice. *Health Education Research, 6*(2), 163–171.
- Edmister, R. O. (1972). An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction. *Journal of financial and quantitative analysis, 7*(2), 1477–1493.
- Edmister, R. O. (1988). Combining human credit analysis and numerical credit scoring for business failure prediction. *Akron business and economic review, 19*(3), 6–14.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, A. J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, 21*, 1105–1121.
- El Tiempo. (2018, julio 16). Firmas grandes, ni 1 % de las que se crean en el país. *El Tiempo.*
- Elam, R. (1975). The Effect of Lease Data on the Predictive Ability of Financial Ratios. *Accounting Review, 50*(1), 25–43.
- Elfenbein, D. W., & Knott, A. M. (2015). Time to exit: Rational, behavioral, and organizational delays. *Strategic Management Journal, 36*(7), 957–975.
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies, 31*(3), 443–469.
- Embley, D. W., & Thalheim, B. (2011). *Handbook of Conceptual Modeling. Theory, Practice, and Research Challenges.* Springer.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies, 28*(2), 337–360.
- Escolano Asensi, C., & Belso Martínez, J. A. (2003). La influencia del factor humano en los procesos de internacionalización y el crecimiento exterior de la empresas. *Información Comercial Española, ICE, 2766*, 41–52.
- Etkin, J. R. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. El cambio hacia una organización vivible.* McGraw-Hill.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management.* West Publishing Co.

- Fernández Carballo, R. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Revista Pensamiento Actual*, 2(3), 14–21.
- Fernández, E., & Olmeda, I. (1995). Bankruptcy Prediction with Artificial Neural Networks. *Lecture Notes on Computational Sciences*, 930(1142–1146).
- Ferrando Bolado, M., & Blanco Ramos, F. (1998). La previsión del fracaso empresarial en la comunidad valenciana: aplicación de los modelos discriminante y logit. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 27(95), 499–540.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation : an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767–783.
- Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin*, 76(5), 378–382.
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353.  
<https://doi.org/10.1108/eum0000000004910>
- Frydman, H., Altman, E. I. ., & Kao, D.-L. (1985a). Introducing Recursive Partitioning for Financial Classification : The Case of Financial Distress. *The Journal of Finance*, 40(1), 269–291.
- Frydman, H., Altman, E. I., & Kao, D.-L. (1985b). Introducing Recursive Partitioning for Financial Classification : The Case of Financial Distress. *The Journal of Finance*, 40(1), 269–291.
- Galván Sánchez, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Games, P. A. (1971). Multiple Comparisons of Means. *American Educational Research Journal*, 8(3), 531–565.
- Gandolfi, F., & Strach, P. (2009). Retail Internationalization: Gaining Insights from the Wal-Mart Experience in South Korea. *Review of International Comparative Management*, 10(1), 187–199.
- García-Canal, E., Guillén, M. F., & Valdés-Llaneza, A. (2012). La Internacionalización De La Empresa Española. Perspectivas Empíricas. *Papeles de Economía Española*, 132, 64–81.
- García-Villalpando, J. A., Castillo-Morales, A., Ramírez-Guzmán, M. E., Rendón-Sánchez, G., & Larqué-Saavedra, M. U. (2001). Comparación de los procedimientos

- de Tukey, Duncan, Dunnett, Hsu y Bechhofer para selección de medias. *Agrociencia*, 35(1), 79–86.
- García Pérez de Lema, A., Arqués Pérez, A., & Calvo-Flores, A. (1995). García Pérez de Lema, A. Arqués Pérez. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28(82), 175–200.
- Gentry, J. A., Newbold, P., & Whitford, D. T. (1985). Classifying Bankrupt Firms with Funds Flow Components. *Journal of Accounting Research*, 23(1), 146–160.
- Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558–575. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001>
- Gerschewski, S., & Xiao, S. S. (2015). Beyond financial indicators: AN assessment of the measurement of performance for international new ventures. *International Business Review*, 24(4), 615–629. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.003>
- Gombola, M. J., & Ketz, J. E. (1983). A Note on Cash Flow and Classification Patterns of Financial Ratios. *Accounting Review*, 58(1), 105–114.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analyse* (2a ed.). Blackwell.
- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469–485.
- Grupo del Banco Mundial. (2020). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)*.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Hashai, N., & Buckley, P. J. (2014). Is Competitive Advantage a Necessary Condition for the Emergence of the Multinational Enterprise? *Global Strategy Journal*, 4(1), 35–48.
- Headd, B. (2003). Business Success : Redefining Between Distinguishing Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51–61.
- Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories! market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1432–1454.
- Hernández Martínez, A. G. (2006). Modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional. Una exploración del objeto de estudio. *Universidad &*

*Empresa*, 5(11), 263–302.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Pearson Educación.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (8a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hirsch, W. (1976). An International Trade and Investment Theory of the firm. *Oxford economic papers*, 3(54), 258–270.
- Hollander, S. C. (1970). *Multinational Retailing* (M. East Lansing (ed.)). Michigan State University.
- Hymer, S. H. (1960). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. En *MIT Press: Cambridge, MA*. Massachusetts Institute of Technology.
- Ibarra-Hernández, E. V., Goya-Valdivia, F. A., Guerra-Valdés, B. F., & Dupin-Fonseca, M. (2015). Caracterización y usos de las “técnicas cualitativas” de identificación y valorización de peligros en los procesos químicos industriales. *Revista Centro Azúcar*, 42, 22–33.
- Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49–62.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals-Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., & Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17–33.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. En *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111–132). Palgrave Macmillan.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. En *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111–132). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization process of the firm- Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Johanson, M., & Martín Martín, O. (2015). The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals. *International Business Review*, 24(3), 476–496.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.006>
- Johansson, J. K. ., & Yip, G. S. . (1994). Exploiting Globalization Potential : U.S. and Japanese Strategies. *Strategic Management Journal*, 15(8), 579–601.
- Jolly, V. K., Alahuhta, M., & Jeannet, J.-P. (1992). Challenging the incumbents : how high technology start-ups compete globally '. *Journal of Strategic Change*, 1, 71–82.  
<https://doi.org/10.1002/jsc.4240010203>
- Jones, M. V. (1999). The Internationalization of Small High-Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15–41. <https://doi.org/10.1177/1069031x9900700403>
- Justo, R. (2008). *La Influencia Del Género Y Entorno Familiar En El Éxito Y Fracaso De Las Iniciativas Emprendedoras*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Keasey, K. and Watson, R. (1987). Non-Financial Symptoms and T H E Prediction O F Small Company Failure : a Test of Argenti ' S Hypotheses. *Journal of Business Finance and Accounting*, 14(June 1986).
- Ketz, J. E. (1978). The Effect of General Price-Level Adjustments on the Predictive Ability of Financial Ratios. *Journal of Accounting Research*, 16, 273–284.
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process : An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, XXXV(March), 60–85.
- Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2009). Systematic literature reviews in software engineering – A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 51(1), 7–15.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.09.009>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45(3), 15–35.
- Knight, G. A., Madsen, T. K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645–665.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02651330410568060>
- Koh, H. C. (1991). Model Predictions and Auditor Assessments of Going Concern Status. *Accounting and Business Research*, 21(84), 331–338.
- Koh, H. C., & Tan, S. S. (1999). A neural network approach to the prediction of going concern status. *Accounting and Business Research*, 29(3), 211–216.
- Kojima, K. (1973). A macroeconomic approach to foreign direct investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 14(1), 1–21.
- Kojima, K. (1982). Macroeconomic versus International Business Approach to Direct Foreign Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 23, 1–19.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial* (14a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- La República. (2012a, agosto 30). *Carrefour quiere menos costos para defender sus mercados*.
- La República. (2012b, octubre 17). *Colombia sería el sexto mercado mundial donde Carrefour vende sus operaciones*.
- Lacher, R. C., Coats, P. K., Sharma, S. C., & Fant, L. F. (1995). A neural network for classifying the financial health of a firm. *European Journal of Operational Research*, 85(1), 53–65.
- Laffarga, J., Martín, J.L. y Vázquez, M. J. (1985). El análisis de la solvencia de las instituciones bancarias: Propuesta de una metodología y aplicaciones a la Banca española. *Esic-Market*, 48(2), 51–73.
- Laffarga Briones, J., Martín Marín, J. L., & Vázquez Cueto, M. J. (1987). Predicción de la crisis bancaria en España: comparación entre el análisis logit y el análisis discriminante. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 18, 49–57.
- Laffarga, J., Martín, J. L., & Vázquez, M. J. (1991). La predicción de la quiebra bancaria: el caso español. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21(66), 151–166.
- Lafuente, E., Stoian, M.-C., & Rialp, J. (2015). From export entry to deinternationalisation

- through entrepreneurial attributes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), 21–37. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2012-0101>
- Laitinen, T., & Kankaanpaa, M. (1999). Comparative analysis of failure prediction methods: the Finnish case. *European Accounting Review*, 8(1), 67–92. <https://doi.org/10.1080/096381899336159>
- Lam, L. W., & White, L. P. (1999). An adaptive choice model of the internationalization process. *International Journal of Organisational Analysis*, 7(2), 105–134.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial A Study of the Settings : of Governance Relationships Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104.
- Lawlis, G. F., & Lu, E. (1972). Judgment of counseling process: Reliability, agreement, and error. *Psychological Bulletin*, 78(1), 17–20.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La Modélisation Des Systèmes Complexes*. Dunod.
- Lee, A. W., & Brasch, J. J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 85–93.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor. Toute la strategie d'entreprise (7a ed.)*. Dunod.
- Leibniz, G. W. (1710). *Teodicea*. Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.
- Lemaire, J. P., & Petit, G. (2003). *Stratégies d'internationalisation: développement international de l'entreprise (2a ed.)*. Dunod. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1013684ar>
- Lennox, C. (1999). Identifying failing companies: a re-evaluation of the logit, probit and DA approaches. *Journal of Economics and Business*, 51(4), 347–364.
- Li, L., Li, D., & Dalgic, T. (2004a). Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. *MIR: Management International Review*, 44(1), 93–116.
- Li, L., Li, D., & Dalgic, T. (2004b). Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. *Management International Review*, 44(1), 93–116.
- Libby, R. (1975). Accounting Ratios and the Prediction of Failure: Some Behavioral Evidence. *Journal of Accounting Research*, 13(1971), 150–161.

- Liesch, P. W., Buckley, P. J., Simonin, B., & Knight, G. (2012). Organizing the Modern Firm in the Worldwide Market for Market Transactions. *Management International Review*, 52(1), 3–21.
- Liesch, P. W., Steen, M., Middleton, S., & Weerawardena, J. (2007). *Born to be global: A closer look at the international venturing of Australian born global firms*. Australian Business Foundation.
- Lincoln, M. (1984). An empirical study of the usefulness of accounting ratios to describe levels of insolvency risk. *Journal of Banking and Finance*, 8(2), 321–340.
- López, D., Moreno, J., & Rodríguez, P. (1994). Modelos de predicción del fracaso empresarial. Aplicación a entidades de seguros en España. *Esic-Market*, 84, 83–125.
- Lopez, G., & Villafana, K. (2014). *Délocalisation et couts cachés. Un choix stratégique sensible régi par des couts difficilement perceptibles*. Toulouse Business School.
- Lopez, J., Gandia, J. L., & Molina, R. (1998). La suspensión de pagos en las Pymes: una aproximación empírica. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 27(94), 71–97.
- Macías Molina, J. A. (2015). *Análisis Longitudinal Del Fracaso Del Franquiciador En El Sistema De Franquicia Español*. Universidad de Sevilla.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.  
<https://doi.org/10.4324/9781315199689-27>
- Maldonado Cañon, K. D. (2006). *Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa* (Vol. 34). Universidad del Rosario.
- Manzanaque Lizano, M. (2006). *Caracterización y predicción de los desenlaces del fracaso empresarial*. Universidad de Castilla - La Mancha.
- Manzanaque Lizano, M., Banegas Ochovo, R., & García Pérez De Lema, D. (2010). Diferentes procesos de fracaso empresarial. Un análisis dinámico a través de la aplicación de técnicas estadísticas clúster. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 67–88.
- Mar-Molinero, C., & Serrano-Cinca, C. (2001). Bank failure: a multidimensional scaling approach. *The European Journal of Finance*, 183, 165–183.
- Marais, M. L., Patell, J. M., & Wolfson, M. A. (1984). The Experimental Design of Classification Models: An Application of Recursive Partitioning and Bootstrapping to

- Commercial Bank Loan Classifications. *Journal of Accounting Research*, 22(May), 87–114.
- Martin, D. (1977). Early warning of bank failure. A logit regression approach. *Journal of Banking and Finance*, 1(3), 249–276.
- Martinez Mongay, C., Sanz, F., & Cruz Navarro, M. de la. (1989). Selección y explotación de los sistemas de alarma y prevención de quiebra. *Investigaciones Económicas*, 13(3), 465–484.
- Mateos, A. R., Marín, M. S., Marí Vidal, S., & Seguí-Mas, E. (2011). Revisión de los modelos de predicción del fracaso empresarial. Aplicabilidad en cooperativas agrarias. *CEGEA: Departamento de Economía y ciencias Sociales*, 1–26.
- Mateos, A. R., Marín, M. Sánchez, & Vidal, S. (2011). Los modelos de predicción del fracaso empresarial y su aplicabilidad en cooperativas agrarias. *ciriec, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 70, 179–208.
- Matthyssens, P., & Pauwels, P. (2000). Market-Exit Processes : A Comparative Case Study. *Psychology & Marketing*, 17(8), 697–719.
- Maturana, H., & Varela, F. (1995). *De maquinas y seres vivos, Autopoiesis la organización de lo vivo* (3a ed.). Editorial Universitaria.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23–40. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00081-x](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00081-x)
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- McManus, J. C. (1972). The Theory of the Multinational Firm. En *The Multinational Enterprise: Selected Readings*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Mekdessi, S. (2007). *Maitriser les coûts, par une nouvelle tendance dans les pratiques professionnelles, pour assurer la qualite integrale de l'entreprise face à la mondialisation*.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.
- Mensah, Y. M. (1984). An Examination of the Stationarity of Multivariate Bankruptcy Prediction Models: A Methodological Study. *Journal of Accounting Research*, 22(1),

380–395.

- Messier, W. F., & Hansen, J. V. (1988). Inducing Rules for Expert System Development: An Example Using Default and Bankruptcy Data. *Management Science*, 34(12), 1403–1415.
- Meyer, P. A., & Pifer, H. W. (1970). Prediction of Bank Failures. *The Journal of Finance*, 25(4), 853–868.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (3a ed.). Sage Publications, Inc.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249.
- Miller, M. M. (1993). Executive Insights : The 10-Step Road Map to Success in Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 1(2), 89–106.
- Miller, R. G. (1981). *Simultaneous Statistical Inference* (2a ed.). Springer.
- Millington, A. I., & Bayliss, B. T. (1990). The Process of Internationalisation: UK Companies in the EC. *MIR: Management International Review*, 30(2), 151–161.
- Mintzberg, H., Ahsstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process : concepts, contexts, cases* (2a ed.). Prentice Hall.
- Miranda, M. E. G., De La Torre Martínez, J. M., & Martínez, I. R. (2008). Análisis de sensibilidad temporal en los modelos de predicción de insolvencia: Una aplicación a las PYMES industriales. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 37(137), 85–111.
- Mora Enguádanos, A. (1994). Los modelos de predicción del fracaso empresarial: una aplicación empírica del LOGIT. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 24(78), 203–233.
- Morgan, G. (2006). Images of organization. En *Human Resource Development Quarterly* (2a ed., Vol. 10, Número 2). Sage Publications, Inc.
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333–352. <https://doi.org/10.2139/ssrn.289832>
- Norton, C. L., & Smith, R. E. (1979). A comparison of general price level and historical cost financial statements in the prediction of bankruptcy. *The Accounting Review*, 54(1), 72–87.

- Nummela, N. (2004). Is the globe becoming small or is the small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs. En *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship* (pp. 128–151). Edward Elgar Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.4337/9781845420635.00015>
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Loane, S. (2016). The dynamics of failure in international new ventures: A case study of Finnish and Irish software companies. *International Small Business Journal*, 34(1), 51–69. <https://doi.org/10.1177/0266242614539363>
- OCDE, CAF, & CEPAL. (2018). Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo. En *Editions OCDE. Éditions OCDE*.
- OCDE et al. (2019). *Perspectivas Económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>
- Odom, M. D., & Sharda, R. (1990). A neural network model for bankruptcy prediction. *International Joint Conference on Neural Networks, July*, 163–168.
- Ohlson, J. a. (1980). Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109.
- Onggo, S. (1994). *Methods for conceptual model representation*.
- Ooghe, H., & Prijcker, S. De. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46(2), 223–242.
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). Informe sobre las Inversiones en el Mundo. La Inversión y las Nuevas Políticas Industriales. En *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo(UNCTAD)*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2019. Las zonas económicas especiales* (Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo).
- Ovallos, D., Maldonado Pérez, D., & De La Hoz Escorcía, S. (2015). Creatividad, Innovación Y Emprendimiento En La Formación De Ingenieros En Colombia: Un Estudio Prospectivo. *Revista Educación en Ingeniería*, 10(19), 90–104.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-74228-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74228-1_2)
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30–43.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1995.9506273269>

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *MIR: Management International Review*, 37, 85–99.
- Øyna, S., & Alon, I. (2018). A Review of Born globals. *International Studies of Management and Organization*, 48(2), 157–180.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443737>
- Padrón Guillem, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta de Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, 28, 1–28.
- Parra Acosta, J. F. (2014). *Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional*. Universidad Nacional de Colombia.
- Paturel, R. (1997). Practique du management stratégique. En *La gestion en plus*. P.U.G (Presses universitaires de grenoble).
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (1999). A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal Pieter Pauwels and. *Journal of International Marketing*, 7(3), 10–37.
- Pedrero Carrasco, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización : análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía*. Universitat de Barcelona.
- Peel, M., Peel, D., & Pope, P. (1986). Predicting corporate failure- Some results for the UK corporate sector. *Omega*, 14(1), 5–12.
- Peräkylä, A., & Ruusuvuori, J. (2017). Analyzing talk and text. En *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5a ed.). Sage Publications, Inc.
- Pereira, J. M. T., Crespo Dominguez, M. Á., Sáez Ocejo, J. L., & Ribeiro, H. N. R. (2010). Los modelos de predicción del fracaso empresarial. Propuesta de una taxonomía. *XIV Encuentro aeca*, 1–22.
- Pérez G., J. I., González C., K. L., & Lopera C., M. (2013). Modelos de predicción de la fragilidad empresarial : aplicación al caso colombiano. *Perfil de Coyuntura Económica*, 22, 205–228.
- Pina Martinez, V. (1989). Estudio empírico de la crisis bancaria. *Revista Española de Financiación y contabilidad*, 19(1).
- Pinches, G. E. (1980). Factors influencing classification results from multiple discriminant analysis. *Journal of Business Research*, 8(4), 429–456.
- Pla Barber, J., & Cobos Caballero, A. (2002). La Aceleración del Proceso de

- Internacionalización de la Empresa: El caso de las 'International New Ventures' Españolas. *Información Comercial Española (ICE)*, 802, 9–22.  
<https://doi.org/10.32796/ice.2002.802.402>
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004a). *Dirección de empresas internacionales* (1a ed.). Pearson Educación.
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004b). *Dirección de Empresas Internacionales* (1a ed.). Pearson Educación.
- Platt, H. D., & Platt, M. B. (1991). A note on the use of industry-relative ratios in bankruptcy prediction. *Journal of Banking and Finance*, 15, 1183–1194.
- Platt, H. D., Platt, M. B., & Dersen, J. G. (1994). Bankruptcy discrimination with real variables. *Journal of Business Finance and Accounting*, 214.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1a ed.). Editorial Rei.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance : With a New Introduction*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategía Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (38a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Procolombia. (2019). *Ambiente de inversión. Oportunidades de negocio en Colombia*.
- Quer Ramón, D., Claver Cortés, E., & Molina Azorín, J. F. (2006). Riesgo , distancia cultural y estrategia de entrada : nueva evidencia empírica en el proceso de internacionalización de la empresa española. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 2875, 13–22.
- Randolph, J. (2005). *Free-Marginal Multirater Kappa (multirater Kfree): An Alternative to Fleiss' Fixed-Marginal Multirater Kappa* (Número January 2010).
- Rappaport, A. (1998). *La creación de valor para el accionista: una guía para inversores y directivos*. Deusto.
- Rask, M., Strandskov, J., & Håkonsson, D. D. (2008). Theoretical perspectives on the internationalization of firms. *Journal of Teaching in International Business*, 19(4), 320–345. <https://doi.org/10.1080/08975930802427502>

- Real academia española-RAE. (2001). *Real Academia Española*. 23.
- Redacción EL TIEMPO. (2018a, junio 6). 40% de las grandes empresas del país son SAS. *El Tiempo*.
- Redacción EL TIEMPO. (2018b, julio 16). Las 45 empresas más grandes constituidas en 2018 en Colombia. *El Tiempo*.
- Redacción EL TIEMPO. (2018c, octubre 29). ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? *El Tiempo*.
- Reid, S. D. (1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101–112.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española, ICE ...*, 781, 117–128.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SME's internationalization: past, present and future trends of research. *Reassessing the Internationalization of the Firm*, 11, 49–78. [https://doi.org/10.1016/s1474-7979\(01\)11016-1](https://doi.org/10.1016/s1474-7979(01)11016-1)
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 528.
- Roberts, J. (1999). The Service Industries The Internationalisation of Business Service Firms : A Stages Approach. *The Service Industries Journal*, 19(4), 68–88.
- Rodríguez, M. y Díaz, F. (2005). La Teoría de los rough sets y la predicción del fracaso empresarial. Diseño de un modelo para las pymes. *XIII Congreso AECA, Armonización y gobierno de la diversidad*.
- Rodríguez Acebes, M. C. (1990). *La Predicción de las Crisis Empresariales. Modelos para el Sector de Seguros, Valladolid: Secretariado de Publicaciones, Universidad de Valladolid*. Secretariado de Publicaciones, Universidad de Valladolid.
- Rodríguez Fernández, J. M. (1986). Crisis en los bancos privados españoles: un modelo logit. *Investigaciones Económicas*, 59–64.
- Rodríguez Fernández, J. M. (1987). Crisis en los bancos privados españoles: un modelo

- logit. *II Jornadas de Economía Industrial*.
- Rodríguez Fernández, J. M. (1989). Análisis de las insolvencias bancarias en España: un modelo empírico. *Moneda y Crédito*, 189, 187–227.
- Rodríguez López, M. (2001). Predicción del fracaso empresarial en compañías no financieras. Consideraciones de técnicas de análisis multivariante de corte paramétrico. *Actualidad Financiera*, 27–42.
- Rodríguez Romero, C. A. (2015). Una mirada a la evolución de la estrategia: de la guerra de Troya a la actualidad. En *La administración en el siglo XXI: herencia e innovación en conceptos y herramientas para las ciencias de gestión* (pp. 125–148). Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Colombia.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). *Communication Networks: Toward A New Paradigm For Research*. Free Press.
- Román, I., De La Torre, J. M., Castillo, P. A., & Merelo, J. J. (2002). Sectorial Bankruptcy Prediction Analysis Using Artificial Neural Networks. The Case of Spanish Companies. *European Accounting Congress*.
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29–41.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Rose, P. S., Andrews, W. T., & Giroux, G. A. (1982). Predicting Business Failure: A Macroeconomic Perspective. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 6(1), 20–31.
- Rueda Galvis, F. J. (2008). Los procesos de internacionalización de La empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 4(7), 51–57.
- Rugman, A. M. (1981). Research and development by multinational and domestic firms in Canada. *Canadian Public Policy*, 7(4), 604–616.
- Ruokonen, M., & Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. *European Business Review*, 21(1), 17–41.
- Santomero, A. M., & Vinso, J. D. (1977). Estimating the probability of failure for commercial banks and the banking system. *Journal of Banking and Finance*, 1(2), 185–205.

- Sarmiento-Vásquez, A., & López-Sandoval, E. (2017). Una comparación cualitativa de la dinámica de sistemas, la simulación de eventos discretos y la simulación basada en agentes. *Ingeniería Industrial*, 35, 27–52.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7a ed.). Pearson Education Limited.
- Savall, A. (2014). *Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale. Cas longitudinal de recherche-intervention*. CNAM.
- Savall, H., & Zardet, V. (1989). *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable* (2a ed.). Editions Economica.
- Scheffé, H. (1952). An Analysis of Variance for Paired Comparisons. *Journal of the American Statistical Association*, 47(259), 381–400.
- Scheffé, H. (1953). A Method for Judging all Contrasts in the Analysis of Variance. *Biometrika*, 40(1), 87–104.
- Scott, W. A. (1955). Reliability of Content Analysis: The Case of Nominal Scale Coding. *Public Opinion Quarterly*, 19(3), 321–325.
- Semana. (2015, mayo 23). ¿Por qué se van las grandes multinacionales? *Revista Semana*.
- Serrano-Cinca, C. (1996). Self organizing neural networks for financial diagnosis. *Decision Support Systems*, 17(3), 227–238.
- Serrano-Cinca, C. (1997). Feedforward neural networks in the classification of financial information. *The European Journal of Finance*, 3(3), 183–202.
- Serrano-Cinca, C., & Martín-del-Brío, B. (1993). Predicción de la Quiebra Bancaria Mediante el Empleo de Redes Neuronales Artificiales. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, XXIII(74), 153–176.
- Serrano Cinca, C. (1994). *Las redes neuronales artificiales en el análisis de la información contable*. Universidad de Zaragoza.
- Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalization. *International Marketing Review*, 4(4), 20–29.
- Shin, K., Shin, T., & Han, I. (1998). Intelligent corporate credit rating system using bankruptcy probability matrix. *IV International Conference on Artificial Intelligence and Emerging Technologies in Accounting, Finance and Tax*.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of*

- Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review*, 49(3), 253–283.
- Simon, H. A. (1978). *Rational decision making in business organizations*.
- Simon, Y., & Joffre, P. (1997). *Encyclopédie de gestion* (Vol. 2). Economica.
- Sinkey, Joseph F., J. (1975). A Multivariate Statistical Analysis of the Characteristics of Problem Banks. *The Journal of Finance*, 28(1), 167–181.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Slowinski, R., & Zopounidis, C. (1995). Application of the Rough Set Approach to Evaluation of Bankruptcy Risk. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 4(April 1994), 27–41.
- Smida, A., & Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 65.
- Sobrino, J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 17(2), 311–361.
- Somoza López, A. (2001). La consideración de factores cualitativos, macroeconómicos y sectoriales en los modelos de predicción de la insolvencia empresarial: su aplicación al sector textil y confección de Barcelona (1994-1997). *Papeles de Economía Española*, 89/90, 402–426.
- Stanley, L. E. (2020). *La regulación de la inversión extranjera directa. Los casos de la Argentina, Colombia, El Perú, La República de Corea y Tailandia* (Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/120)). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Stokes, D., & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17–27.
- Sung, T. K., Chang, N., & Lee, G. (1999). Dynamics of Modeling in Data Mining: Interpretive Approach to Bankruptcy Prediction. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 63–85.
- Surkan, A. J., & Singleton, J. C. (1990). Neural networks for bond rating improved by

- multiple hidden layers. *1990 IJCNN International Joint Conference on Neural Networks*, 157–162 vol.2.
- Susser, M. (1973). *Causal thinking in the health sciences. Concepts and strategies of epidemiology*. Oxford University Press.
- Swicegood, P., & Clark, J. A. (2001). Off-site monitoring systems for predicting bank underperformance: a comparison of neural networks, discriminant analysis, and professional human judgment. *International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*, 10(3), 169–186.
- Taffler, R. (1983). The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model. *Accounting and Business Research*, 13(December 2014), 295–308.
- Tam, K. Y., & Kiang, M. Y. (1992). Managerial Applications of Neural Networks: The Case of Bank Failure Predictions. *Management Science*, 38(7), 926–947.
- Tascón Fernández, M. T., & Castaño Gutiérrez, F. J. (2012a). Variables y Modelos Para La Identificación y Predicción Del Fracaso Empresarial: Revisión de La Investigación Empírica Reciente. *Revista de Contabilidad*, 15(1), 7–58.  
[https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(12\)70037-7](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(12)70037-7)
- Tascón Fernández, M. T., & Castaño Gutiérrez, F. J. (2012b). Variables y Modelos Para La Identificación y Predicción Del Fracaso Empresarial: Revisión de La Investigación Empírica Reciente. *Revista de Contabilidad*, 15(1), 7–58.  
[https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(12\)70037-7](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(12)70037-7)
- Tascón Fernández, M. T., & Castaño Gutiérrez, F. J. (2009). Predicción del Fracaso Empresarial: Una revisión. *XV Congreso AECA*, 1–28.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed Methods Sampling. A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77–100.
- Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 7(1), 21–45.
- Teece, D. J. (2003). *Explicating dynamic capabilities: Asset selection, coordination, and entrepreneurship in strategic management theory*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
<https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50009-7>
- Thomas, M. J., & Araujo, L. (1985). Theories of Export Behaviour: A Critical Analysis.

- European Journal of Marketing*, 19(2), 42–52.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos* (18a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas* (Número 30). Editorial Universidad del Rosario.
- Tsukuda, J., & Baba, S. ichi. (1994). Predicting japanese corporate bankruptcy in terms of financial data using neural network. *Computers and Industrial Engineering*, 27(1–4), 445–448.
- Tukey, J. W. (1953). The problem of multiple comparisons. En *The collected works of John W. Tukey. Volume VIII: multiple comparisons: 1948–1983*. Chapman and Hall.
- Turnbull, P. W. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. En *Managing Export Entry and Expansion* (pp. 21–40). Praeger.
- Turner, C. (2012). Deinternationalisation: towards a coevolutionary framework. *European Business Review*, 24(2), 92–105.
- Tzu, S. (2004). *El Arte de la Guerra*. Devas de Longseller.
- UNCTAD World Investment Report. (2012). World Investment Report 2012: Toward a New Generation of Investment Policies. En *United Nations Publication*. UNCTAD.
- Vahlne, J., & Nordström, K. A. (1993). The internationalization process : Impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, 7(5), 529–548.
- Valencia Giraldo, A. (1999). El papel de la ingeniería. *Revista Facultad de Ingeniería*, 19, 85–92.
- Van Gelder, J.-L., De Vries, R. E., Frese, M., & Goutbeek, J.-P. (2007). Failed and Operational Business Owners. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 388–400.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.
- Villareal Larrinaga, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas* [Universidad del País Vasco]. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60033-1)
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 2, 55–73.

- Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951–962.
- Walpole, R. E., Raymond, H. M., Sharon, L. M., & Ye, K. (2007). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias* (8a ed.). Pearson Educación.
- Warrens, M. J. (2010). Inequalities between multi-rater kappas. *Advances in Data Analysis and Classification*, 4(4), 271–286.
- Watson, J., & Everett, J. E. (1996). Do Small Businesses Have High Failure Rates? *Journal of Small Business Management*, 34(4), 45–62.
- Welch, C. L., & Welch, L. S. (2009). Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation. *International Business Review*, 18(6), 567–577.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The Internationalization A Strategic Management Process Perspective and Networks : *Journal of International Marketing*, 4(3), 11–28.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.  
<https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361–375.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Williamson, O. E. (1988). Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 43(3), 567–591.
- Wilson, R., & Sharda, R. (1994). Bankruptcy prediction using neural networks. *Decision Support Systems*, 11, 545–557.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering - EASE '14*, 1–10.
- Xu, M., & Zhang, C. (2009). Bankruptcy prediction: The case of Japanese listed companies. *Review of Accounting Studies*, 14(4), 534–558.

- Yip, G. S. ., Biscarri, G., & Monti, J. A. (1999). *The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms*. 8(December), 10–36.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. En *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 255–288). Blackwell.
- Zavgren, C. V. (1985). Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A logistics Analysis. *Journal of Business Finance and Accounting*, 12(May 1983), 19–45.
- Zhang, G., Hu, M. Y., Patuwo, B. E., & Indro, D. C. (1999). Artificial neural networks in bankruptcy prediction: general framework and cross-validation analysis. *European Journal of Operational Research*, 116(1), 16–32.
- Zmijewski, M. E. . (1984). Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. *Journal of Accounting Research*, 22, 59–86.