



Tesis Doctoral

**El impacto de las capacidades de Internet en la gestión, la operativa internacional
y la internacionalización de las pyme exportadoras
Ocho estudios de caso-Costa Rica**

Doctoranda: D. Rosmery Hernández Pereira

Director: Dr. D. Francisco José Acedo González

Diciembre, 2016

Universidad de Sevilla

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Administración de Empresas y Marketing

Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales

A la memoria de mi hermano, que enfrentó en silencio el dolor de su enfermedad, quedarás inmortalizado en mi alma. Te amo.

A mis hijas, Ata y Nana, a mi amor de juventud y madurez, Luis.

A mis viejos, mis padres, los amo.

Agradecimientos

Agradecer es uno de los actos que más he practicado en mi vida. Considero que dar gracias me pone en contacto con una realidad de la vida que solemos olvidar, somos solo una minúscula parte del universo, solos no seríamos lo que somos, no llegaríamos a ningún lugar y tampoco habría razón para llegar.

Gracias a Dios, porque sin creerle me hubiera desvanecido cuando enfrenté la prueba más dura de mi vida, la muerte de mi hermano.

Gracias a mis hijas María Laura y Mariana, a Luis mi compañero de vida, a ellos que vivieron conmigo las congojas de partir mi tiempo entre mi trabajo, mi tesis y atender a mis padres y entendieron las razones de no acompañarlos a algún lugar, de posponer una y otra vez tiempos en familia.

Gracias a la Universidad Nacional, mi querida universidad, que nuevamente me apoyó para alcanzar una meta, esta vez la de un doctorado, un pendiente en mi carrera académica y profesional.

Gracias al Dr. D. Franciso José Acedo González que me orientó y apoyó en este proceso, porque sin su guía y paciencia no hubiera alcanzado la meta.

Índice de Contenido

1. Capítulo 1. Pymes exportadoras en el comercio exterior de Costa Rica, una visión general.	18
1. 1 Introducción	19
1. 2 Comercio exterior y exportaciones de pymes en Costa Rica	20
1. 3 Internacionalización de las pymes costarricenses	27
1. 4 Conclusión	29
2. Capítulo 2. Enfoques teóricos de la internacionalización y de los recursos y capacidades, en la conformación de las capacidades de Internet.	30
2. 1 Introducción	31
2. 2 Internacionalización	32
2. 3 Modelo de procesos o secuencial	33
2. 3. 1 Modelo de Uppsala (U-Model)	33
2. 3. 2 Modelo de Innovación	34
2. 4 Enfoque económico	35
2. 4. 1 Costes de transacción	36
2. 4. 2 Enfoque ecléctico	36
2. 5 Modelos provenientes de la estrategia	37
2. 6 Modelo de redes	38
2. 7 Internacionalización acelerada	39
2. 8 Los recursos y capacidades de la empresa	42
2. 8. 1 Bases de la teoría	42
2. 8. 2 Creación de capacidades	46
2. 8. 3 Capacidades dinámicas	46
2. 8. 4 Capacidades de Internet	49
2. 8. 5 Capital intelectual	54
2. 9 Conclusión	58
3. Capítulo 3. Capacidades de Internet en la internacionalización y su impacto en la gestión y la operativa internacional de la pyme exportadora.	59
3. 1 Introducción	60

	V
3. 2 Origen y evolución de Internet	61
3. 3 Usos y beneficios de las capacidades de Internet en la internacionalización de las pyme	63
3. 3. 1 Enfoque de emprendimiento internacional e internacionalización acelerada	64
3. 3. 2 Enfoque económico-orientación hacia los costos de las transacciones comerciales	66
3. 3. 3 El enfoque secuencial	68
3. 3. 4 Enfoque de redes	70
3. 3. 5 Enfoque estratégico	71
3. 4 Internet en la gestión y la operativa internacional de la pyme exportadora	72
3. 4. 1 Gestión	73
3. 4. 2 Operativa internacional	74
3. 4. 3 Acopio de los enfoques revisados	80
3. 5 Conclusión	82
4. Capítulo 4. Modelo de investigación para el trabajo empírico.	83
4. 1 Introducción	84
4. 2 Capacidades de Internet como base del modelo	86
4. 3 Marco hipotético explicativo	88
4.3.1 El impacto de Internet en la gestión y la operativa internacional de las pymes	88
4. 3. 2 Hipótesis explicativas de la gestión	89
4. 3. 3 Hipótesis explicativas de la operativa internacional	91
4. 3. 4 Hipótesis explicativas de las capacidades de Internet en el marco de los enfoques de internacionalización	94
4. 3. 5 Internacionalización acelerada y nuevas internacionalizaciones	95
4. 4 Conclusión	100
5. Capítulo 5. Estudio de casos para el análisis del impacto de las capacidades de Internet en la pyme exportadora.	101
5. 1 Introducción	102
5. 2 Justificación metodológica	103
5. 3 Revisión de la metodología de estudio de casos	106
5.3.1 Cómo abordar los estudios de casos	107

	VI
5. 3. 2 Trabajo de campo, recolección y análisis de datos	109
5. 3. 3 Inducción analítica	110
5. 3. 4 Número de casos necesarios en el estudio de casos	111
5. 3. 5 Tipos de estudios de caso	111
5. 4 Propuesta metodológica para el trabajo de campo	114
5. 4. 1 Tipo de estudio de caso: abordaje ecléctico	114
5.4.2 Criterios para elegir las empresas- unidad de análisis	115
5. 4. 3 Métodos de recolección de datos	117
5. 5 Conclusión	119
6. Capítulo 6. Estudios de casos.	120
6. 1 Introducción	121
6. 2 Presentación de los casos	122
6. 3 Caso 1: Florex de Costa Rica	128
6. 3. 1 Presentación de la empresa	128
6. 3. 2 Resumen de hallazgos	130
6. 3. 3 Cotejo de hipótesis	135
6. 3. 4 Análisis del caso	138
6. 3. 5 Conclusiones del caso	140
6. 4 Caso 2. Agrocomercial EARTH	141
6. 4. 1 Presentación de la empresa	141
6. 4. 2 Resumen de hallazgos	142
6. 4. 3 Cotejo de hipótesis	146
6. 4. 4 Análisis del caso	149
6. 4. 5 Conclusiones del caso	151
6. 5 Caso 3: Turrónes Doré	152
6. 5. 1 Presentación de la empresa	152
6. 5. 2 Resumen de hallazgos	153
6. 5. 3 Cotejo de hipótesis	157
6. 5. 4 Análisis de caso	161

6. 5. 5 Conclusiones para el caso	162
6. 6 Caso 4 Exenos de Costa Rica	163
6. 6. 1 Presentación de la empresa	163
6. 6. 2 Resumen de hallazgos	164
6. 6. 3 Cotejo de hipótesis	168
6. 6. 4 Análisis de caso	171
6. 6. 5 Conclusiones del caso	172
6. 7 Caso 5 Monteverde Beauty-Cosméticos Monteverde	173
6. 7. 1 Presentación	173
6. 7. 2 Resumen de hallazgos	174
6. 7. 3 Cotejo de hipótesis	178
6. 7. 4 Análisis del caso	182
6. 7. 5 Conclusiones del caso	183
6. 8 Caso 6: Productos Ujarrás	185
6. 8. 1 Presentación de la empresa	185
6. 8. 2 Resumen de hallazgos	186
6. 8. 3 Cotejo de hipótesis	190
6. 8. 4 Análisis del caso	193
6. 8. 5 Conclusiones del caso	194
6. 9 Caso 7 Granate 27	195
6. 9. 1 Presentación de la empresa	195
6. 9. 2 Resumen de hallazgos	196
6. 9. 3 Cotejo de hipótesis	198
6. 9. 4 Análisis del caso	202
6. 9. 5 Conclusiones del caso	203
6. 10 Caso 8 Cuero, Papel y Tijera	204
6. 10. 1 Presentación de la empresa	204
6. 10. 2 Resumen de hallazgos	205
6. 10. 3 Cotejo de hipótesis	208

	VIII
6. 10. 4 Análisis de caso	211
6. 10. 5 Conclusiones del caso	211
6. 11 Comparación de resultados de los casos de estudio	213
6. 11. 1 Empresas que nacieron antes de Internet	214
6. 11. 2 Empresas que nacieron en la era de Internet	218
6. 11. 3 Análisis y conclusiones de los casos	222
7. Capítulo 7. Conclusiones del trabajo, limitaciones y líneas futuras de investigación.	225
7. 1 Conclusiones	226
7. 2 Limitaciones de la investigación	228
7. 3 Líneas futuras de investigación	229
8. Bibliografía	232
9. Apéndices	247
Apéndice A: Guía de entrevista para pymes exportadoras.	248
Apéndice B: Cuestionario de salida de entrevista	250
Apéndice C: Guía de entrevista a Laura Quesada, encargada de promoción de comercio electrónico de PROCOMER	253
Apéndice D: Protocolo para el trabajo de campo (entrevista)	254

Índice de tablas

Tabla 1.1: Exportaciones de Costa Rica de 2012-2016	20
Tabla 1.2: Tamaño y condición de las pymes costarricense, según número de empleados	24
Tabla 1.3: Factores relevantes del proceso de internacionalización	27
Tabla 2.1: Internacionalización, autores y aportes	40
Tabla 2.2: Análisis VRIO	44
Tabla 2.3: Aportes TRC a las capacidades Internet y el capital intelectual	56
Tabla 2.4: Usos y capacidades de Internet	57
Tabla 3.1: Beneficios de Internet, enfoque de emprendimiento internacional – rápida internacionalización	66
Tabla 3.2: Beneficios de Internet -costos de las transacciones comerciales	67
Tabla 3.3: Beneficios y obstáculos para aprovechar Internet en el marco de la internacionalización en procesos secuenciales	69
Tabla 3.4: Los beneficios de Internet, enfoque de redes en la internacionalización	70
Tabla 3.5: Beneficios de Internet, enfoque estratégico	72
Tabla 3.6: Gestión	80
Tabla 3.7: Operativa internacional	81
Tabla 4.1: Compilación de hipótesis de G y OI	98
Tabla 4.2: Hipótesis relacionadas a los enfoques de la internacionalización	98
Tabla 5.1: Estudios de caso. Enfoque positivista	112
Tabla 5.2: Principios para la investigación de campo interpretativo	113
Tabla 6.1: Simbología de las matrices	122
Tabla 6.2: Presentación y resumen del resultado de los casos	122
Tabla 6.3: Presentación y resumen del resultado de los casos	125
Tabla 6.4: Matriz 1: Florex, gestión administrativa y financiera: G (1)	135
Tabla 6.5: Matriz 2: Florex, gestión de coordinación y control: G (2)	135
Tabla 6.6: Matriz 3: Florex: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	136
Tabla 6.7: Matriz 4: Florex: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)	136
Tabla 6.8: Matriz 5: Florex: gestión favorece la operativa internacional	137
Tabla 6.9: Matriz 6: Florex: enfoques de internacionalización (EI)	137

Tabla 6.10: Matriz 1: AE, gestión administrativa y financiera. G (1)	146
Tabla 6.11: Matriz 2: AE, gestión en coordinación y control. G (2)	146
Tabla 6.12: Matriz 3: AE: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	147
Tabla 6.13: Matriz 4: AE: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)	147
Tabla 6.14: Matriz 5: AE: gestión favorece operativa internacional	148
Tabla 6.15: Matriz 6. Caso AE: enfoques de internacionalización	148
Tabla 6.16: Matriz 1: Doré, gestión: administrativa y financiera: G (1)	157
Tabla 6.17: Matriz 2: Doré, gestión, coordinación y control: G (2)	158
Tabla 6.18: Matriz 3: Doré: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	158
Tabla 6.19: Matriz 4: Doré: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)	159
Tabla 6.20: Matriz 5: Doré: gestión favorece la operativa internacional	159
Tabla 6.21: Matriz 6. Doré: enfoques de internacionalización	160
Tabla 6.22: Matriz 1: Exenos, gestión Administrativa y financiera: G (1)	168
Tabla 6.23: Matriz 2: Exenos, gestión de coordinación y control: G (2)	168
Tabla 6.24: Matriz 3. Exenos: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	169
Tabla 6.25: Matriz 4: Exenos, operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)	169
Tabla 6.26: Matriz 5. Exenos: gestión favorece la operativa internacional	170
Tabla 6.27: Matriz 6: Exenos: enfoques de internacionalización	170
Tabla 6.28: Matriz 1: CM, gestión administrativa y financiera: G (1)	178
Tabla 6.29: Matriz 2: CM, gestión en coordinación y control: G (2)	179
Tabla 6.30: Matriz 3: CM: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	179
Tabla 6.31: Matriz 4: CM, operativa internacional en estrategia y producción: OI (2)	180
Tabla 6.32: Matriz 5: CM: gestión favorece a la operativa internacional	180
Tabla 6.33: Matriz 6: CM: enfoques de internacionalización	181
Tabla 6.34: Matriz 1: Ujarrás, gestión administrativa y financiera: G1 (1)	190
Tabla 6.35: Matriz 2: Ujarrás, gestión en coordinación y control: G (2)	190
Tabla 6.36: Matriz 3: Ujarrás: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	191
Tabla 6.37: Matriz 4: Ujarrás, operativa internacional en estrategia y producción internacional OI (2)	191
Tabla 6.38: Matriz 5: Ujarrás: gestión favorece a la operativa internacional	192

Tabla 6.39: Matriz 6: Ujarrás: enfoques de internacionalización	192
Tabla 6.40: Matriz 1: Granate 27, gestión administrativa y financiera: G (1)	198
Tabla 6.41: Matriz 2: Granate 27, gestión en coordinación y control: G (2)	199
Tabla 6.42: Matriz 3: Granate 27: operativa internacional en marketing internacional: O (1)	199
Tabla 6.43: Matriz 4: Granate 2, operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)	200
Tabla 6.44: Matriz 5: Granate 27: gestión favorece la operativa internacional	200
Tabla 6.45: Matriz 6: Granate 27: enfoques de internacionalización	201
Tabla 6.46: Matriz 1: CPT, gestión administrativa y financiera: G (1)	208
Tabla 6.47: Matriz 2: CPT, gestión en coordinación y control: G (2)	208
Tabla 6.48: Matriz 3: CPT: operativa internacional en el marketing internacional: OI (1)	209
Tabla 6.49: Matriz 4: CPT: Operativa internacional en estrategia y producción internacional OI (2)	209
Tabla 6.50: Matriz 5: CPT: gestión favorece la operativa internacional	210
Tabla 6.51: Matriz 6: CPT: enfoques de internacionalización	210
Tabla 6.52: Matriz 1: Comparación: gestión administrativa y financiera: G (1)	214
Tabla 6.53: Matriz 2: Comparación: gestión en coordinación y control; G (1)	214
Tabla 6.54: Matriz 3: Comparación: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	215
Tabla 6.55: Matriz 4: Comparación: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)	216
Tabla 6.56: Matriz 5: Comparación: gestión favorece la operativa internacional	216
Tabla 6.57: Matriz 6: Comparación: enfoques de internacionalización	217
Tabla 6.58: Matriz 1: Comparación: gestión administrativa y financiera: G (1)	218
Tabla 6.59: Matriz 2: Comparación: gestión en coordinación y control: G (2)	218
Tabla 6.60: Matriz 3: Comparación: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)	219
Tabla 6.61: Matriz 4: Comparación: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)	219
Tabla 6.62: Matriz 5: Comparación: gestión favorece la operativa internacional	220
Tabla 6.63: Matriz 6: Comparación: enfoques de internacionalización	221

Índice de figuras y gráficos

Figura 3.1: Modelo de las características del emprendimiento internacional que influyen en el uso de Internet en las pymes	65
Figura 3.2: Reducción de las ventajas de Internet a una sola dimensión	74
Figura 3.3: Modelo para explicar el impacto de Internet en las pymes	76
Figura 3.5: Impacto de las capacidades de mercadeo de Internet en la internacionalización de las pymes.	77
Figura 3.6: Influencia de Internet marketing en el crecimiento del mercado de exportación en Chile.	78
Figura 4.1: Capacidades Internet, impacto en la gestión y la operativa internacional, avance del modelo	94
Figura 4.2: Modelo: Impacto de las capacidades Internet en la internacionalización de la pyme exportadora	99
Figura 5.1: Justificación de estudio de caso	105
Figura 5.2 Modelo del marco metodológico	118
Gráfico 1.1: Mercados de exportación de Costa Rica 2012-2016	21
Gráfico 1.2: Productos de exportación Costa Rica	22
Gráfico 1.3: Participación en las exportaciones según tamaño de empresas 2015	25
Gráfico 1.4: Exportaciones de Costa Rica, según destino. 2015	26

Introducción

La internacionalización de las firmas es un tema que ha sido explicado desde varias perspectivas, pero que todavía atrae la atención de investigadores, gobiernos y empresarios. Aún más, cuando este proceso se realiza por parte de pyme, surgen nuevas inquietudes asociadas a las características que las condicionan en relación con su tamaño, recursos y capacidades.

El campo del international entrepreneurship presenta muchos aspectos que no han sido atendidos, en especial cuando se trata de pyme de países pequeños con menor desarrollo, que poseen una economía abierta y en el que su PIB tiene una gran dependencia de los recursos que se generan por exportaciones. En estos países hay un nutrido grupo de empresas exportadoras que constituyen una parte fundamental de la fuerza económica de esas naciones.

Estas pyme exportadoras también están expuestas a las vicisitudes del entorno donde se desenvuelven y deben hacer ajustes para sostenerse y continuar desarrollándose. Hace unos 25 años, todas las empresas del mundo se vieron expuestas a un fenómeno que se percibía como revolucionario: la aparición de Internet. El impacto en los negocios nacionales e internacionales que hoy se le reconoce a esta tecnología fue objeto de cuestionamientos y proyecciones a finales de la década de los 90 (Hamill, 1997; Bennet, 1997); pero precisamente las características tan particulares de esta tecnología, entre ellas su evolución tan dinámica, su convergencia con otras tecnologías, su rol en las comunicaciones y las interacciones, hacen que en la actualidad sea imperativo darle seguimiento a este fenómeno.

Las expectativas de lo que esta tecnología vendría a significar para las pyme exportadoras, en aspectos como el marketing internacional (Hamill, 1997; Bennet; 1997), y la creación de canales virtuales de ventas (Morgan, 2004), llamó la atención a los investigadores de la época, que distinguían desde ese momento cambios importantes en los procesos de internacionalización relacionados con esta tecnología.

A pesar de ello, los estudios acerca de cómo las pyme exportadoras de países de menor desarrollo han aprovechado este recurso tecnológico y de las capacidades desarrolladas, es un tema en el que hay carencia de investigación (Bianchi y Mathews, 2016).

Este trabajo pretende aportar conocimiento en este campo, concentrándose en las pyme exportadoras de Costa Rica, en tanto este país presenta características interesantes, ya que a pesar de su tamaño y, por ende, el de sus pyme exportadoras¹, es un país con una tradición exportadora importante, con una relación comercial muy amplia, y con un muy buen nivel de desarrollo como país de renta media, según el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD, 2013).

Dado que Internet es un recurso que requiere ser comprendido en relación con una serie de capacidades que desarrolla la pyme exportadora para obtener provecho de este, se toma como base el concepto de capacidades de Internet de Glavas y Mathews (2014), y se profundiza en su construcción con el apoyo de la Teoría de los Recursos y Capacidades, en el marco de las capacidades dinámicas de absorción, innovación y aprendizaje y el capital intelectual.

Además, como sugieren Hamill (1997) y Bennet (1997), se revisa si los enfoques de la internacionalización de redes, secuencial, acelerada, etc., permiten explicar la incidencia de las contribuciones de esta tecnología para los procesos de las pyme en los mercados internacionales.

Reconocida la limitada investigación en el campo para países como Costa Rica, que conlleva a falta de sustento empírico, se evidencia la importancia de utilizar la metodología de estudios de caso, ya que permitiría profundizar en un tema parcamente abordado. Los casos que se presentan fueron seleccionados con el apoyo de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).

Luego de una profusa revisión de literatura, las diferentes variables de estudio ya abordadas en trabajos previos (Hamill, 1997; Bennet, 1997; Samiee, 1998; Morgan, 2004; Healy, 2007; Glavas y Mathews, 2014;

¹ En el que se incluye a las micro exportadoras también.

Bianchi y Mathews 2016, etc.), los efectos de Internet se agrupan en dos constructos: la gestión del negocio y la operativa internacional, que son la base del modelo de investigación.

El primer constructo, la gestión, se ha dividido en dos dimensiones, a saber: la administrativa y financiera y la de coordinación y control. Estas incluyen las tareas habituales para el manejo del negocio y que son elementales para actividades cotidianas, como trámites de administración pública, pagos y transferencias financieras, supervisión de pedidos y envíos, entre otros.

El segundo constructo, la operativa internacional, se refiere a las actividades que trascienden la gestión cotidiana y que añaden beneficios en las dos dimensiones definidas: marketing internacional y estrategia y producción internacional. Esto es acceso a nuevos mercados y ventas, acciones de promoción y publicidad, relaciones en la cadena de abastecimiento y mejoramiento en el proceso productivo, entre otros.

En síntesis, este trabajo estudia el impacto de las capacidades de Internet en las pyme exportadoras de Costa Rica, en dos constructos, la gestión y la operativa internacional, todo ello en el marco de los enfoques de la internacionalización.

Estructura del trabajo

El trabajo se desarrolla en seis capítulos. Al final del documento se presentan las conclusiones generales, las limitaciones del trabajo y líneas futuras de investigación.

El primer capítulo contextualiza el rol de las pyme exportadoras en la economía costarricense, especialmente enfocadas en el marco de una economía abierta con un modelo exportador.

El segundo capítulo recoge la fundamentación teórica del trabajo, que se constituye, en primer lugar, de contribuciones de la Teoría de los Recursos y Capacidades, con especial atención a la conformación de las capacidades; en segundo lugar; de los modelos de la internacionalización, en tanto que permiten explicar las acciones de las pyme exportadoras en el mercado internacional.

El tercer capítulo se centra en explicar la aparición, evolución y dinámica del recurso tecnológico Internet y su incidencia en los procesos de internacionalización de las empresas, especialmente de las pyme. Se delimita el concepto de capacidades de Internet, que es tomado de Glavas y Mathews (2014), en el contexto de los enfoques de la internacionalización, y se perfilan los constructos del modelo de investigación.

En el cuarto capítulo se construye el modelo de investigación en el que se definen los constructos, es decir, las hipótesis explicativas que servirán para hacer el análisis de los casos en estudio.

En el quinto capítulo se delimita la metodología y se explica la importancia del estudio de caso, para temas en los que hay poca evidencia empírica sobre el fenómeno, como ya se mencionó.

El sexto capítulo presenta los estudios de caso, los construye desde la historia de la empresa y relata la incidencia de cómo el recurso Internet y las capacidades asociadas a este, han intervenido en sus tareas cotidianas y su operativa internacional. Debido a que los estudios de caso deben ser revisados en sus particularidades, se presentan los análisis y conclusiones separadas para cada caso. Luego se hace una comparación de resultados de

todos los casos, que como se explicará en el capítulo metodológico, no tiene la finalidad de hacer generalizaciones estadísticas, sino analíticas. Con este cotejo de resultados se pueden perfilar líneas futuras de investigación o patrones de relaciones.

Por último, se presentan las conclusiones de todo el trabajo, las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación.

Capítulo 1. Pymes exportadoras en el comercio exterior de Costa Rica, una visión general.

1. 1 Introducción

Costa Rica es un país con una fuerte apertura internacional y que se caracteriza por apoyar a sus empresas, en especial a las pymes, para que sean competitivas en los mercados internacionales. Una de las características principales que han generado este comportamiento es lo limitado del mercado nacional, cuyo tamaño obliga a ver al mercado externo como una fuente de ingresos necesaria para la economía nacional. Estas características han derivado en una vocación exportadora generalizada en el conjunto de las pymes costarricenses.

En este capítulo se establece la situación del país en cuanto a su comercio exterior y exportaciones, así como el papel desempeñado por las pymes en el conjunto de la actividad internacional de la economía costarricense.

La finalidad de este apartado es ofrecer un marco, en relación con la realidad comercial del país, que permita comprender la importancia del desarrollo de las pymes en las exportaciones costarricenses.

1.2 Comercio exterior y exportaciones de pymes en Costa Rica

La economía de Costa Rica ha sido históricamente muy abierta. La suma de importaciones y exportaciones representa el 59,5% del PIB, según datos del Banco Central de Costa Rica (2015). Mención especial merecen las exportaciones de bienes y servicios de Costa Rica con tasas de crecimiento importantes, como se puede ver en la tabla 1.1:

Tabla 1. 1: Exportaciones de Costa Rica de 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Total	8721,3	8614,3	9198,3	9207,8	5154,7
Enero	656,1	677,9	676,2	702,5	720,3
Febrero	714,4	713,0	756,8	745,0	850,9
Marzo	837,6	788,6	825,9	849,1	862,8
Abril	751,4	762,1	782,5	782,3	904,4
Mayo	836,3	778,1	845,8	848,8	959,4
Junio	749,2	697,3	799,9	814,2	856,9
Julio	694,0	679,0	751,6	760,2	
Agosto	703,4	689,4	728,8	717,1	
Septiembre	704,0	698,7	745,1	706,0	
Octubre	696,1	729,4	780,5	779,5	
Noviembre	727,2	723,8	759,9	778,2	
Diciembre	651,5	676,9	745,2	724,9	

Fuente: Banco Central de Costa Rica, Dirección General de Aduanas (2016)

Lo anterior se debe, en gran medida, a que la política de comercio exterior de Costa Rica ha dado especial importancia al fomento de las exportaciones. En los últimos quince años la dinámica de crecimiento ha sido continua, con la excepción de los periodos de las crisis económicas internacionales de 2000-2001 y 2008-2010, durante los cuales su crecimiento ha disminuido (BCCR, 2015). Sin embargo, superados estos lapsos, el comportamiento de las exportaciones ha seguido mostrando tasas de incremento positivas.

Como se observa en el gráfico 1.1, los principales mercados de exportación de Costa Rica son los países más próximos geográficamente, los Estados Unidos y Centroamérica, seguidos por la Unión Europea, que puede catalogarse como un socio comercial histórico.

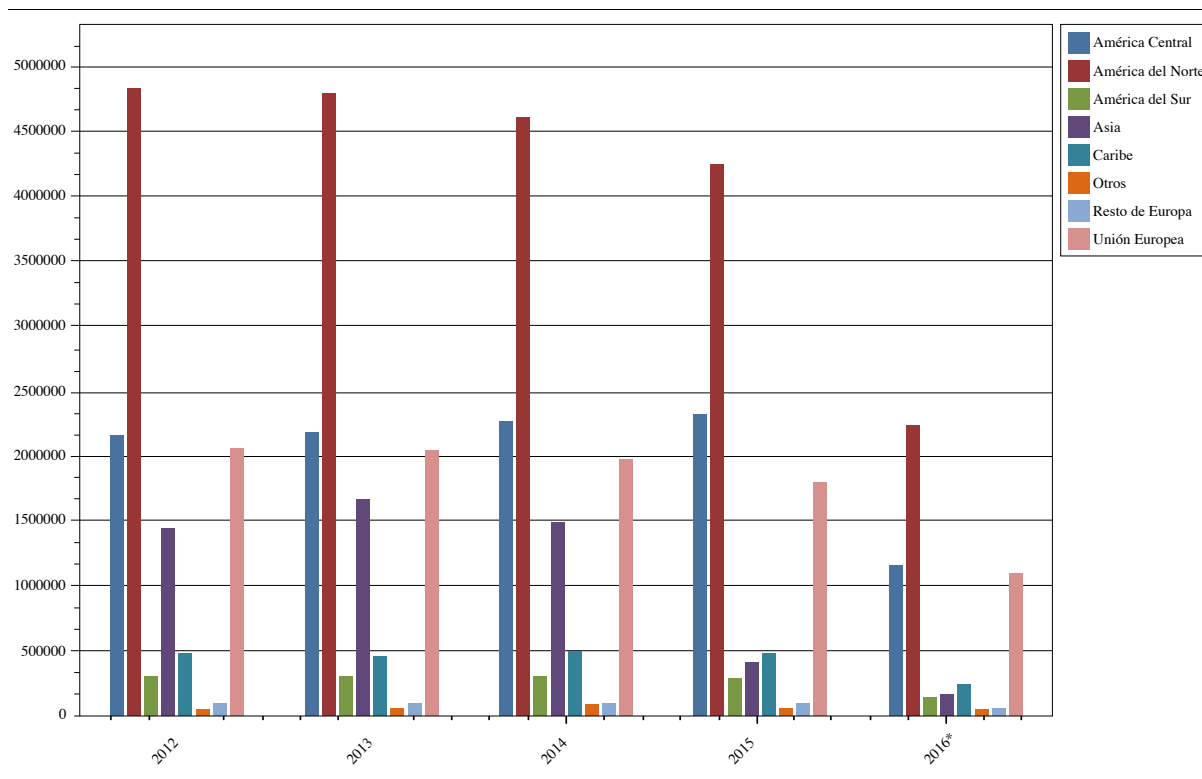


Gráfico 1.1: Mercados de exportación de Costa Rica 2012-2016

Fuente: Promotora de Comercio Exterior (2016)

Costa Rica también presenta una creciente diversificación de los bienes exportados, observándose una contribución incremental de los productos de mayor valor añadido frente a industrias más tradicionales y de menor valor añadido (Gráfico 1.2). Esta diversificación se evidencia también en el aumento de la cantidad de empresas exportadoras y de productos de exportación, así como en el número de mercados de destino.

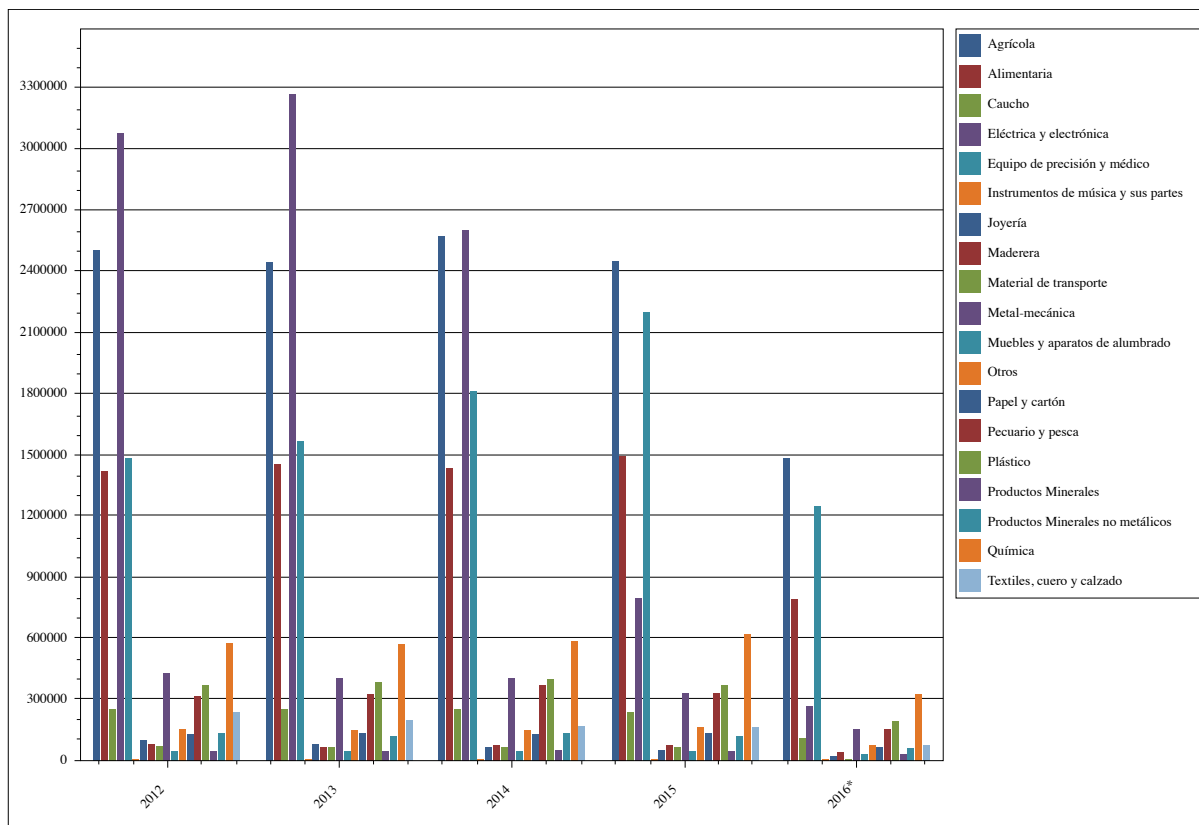


Gráfico 1.2: Productos de exportación Costa Rica

Fuente: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

Las empresas de Costa Rica optan, de forma general y al igual que ocurre en otros países de América Latina, por la exportación. Desde esta óptica, las empresas han incorporado en su comportamiento una visión internacional acrecentada por políticas de apoyo a la internacionalización de las pymes, con resultados muy significativos. Para ello, Costa Rica ha creado instituciones como la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), que apoya las acciones de los exportadores y en especial de las pymes en el mercado internacional. Según Volpe y Carballo (2010), las actividades de promoción de exportaciones efectuadas por PROCOMER han sido asociadas con efectos positivos (incremento de exportaciones y países destino) en empresas que venden productos diferenciados. PROCOMER orienta su función en grandes áreas, a saber:

- Promoción comercial
- Inteligencia comercial
- Encadenamientos para la exportación
- Ventanilla única para trámites de comercio exterior
- Administración de regímenes especiales
- Atracción de inversión extranjera directa

Del mismo modo, existen diversos programas de fomento al sector exportador, como “Costa Rica Provee”, con un impacto positivo y significativo en el desempeño de las pymes atendidas (Monge y Rodríguez, 2013). El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) ejerce la rectoría en la coordinación de acciones de los actores estatales que apoyan el desarrollo empresarial de las pymes en el país. La ejecución de la rectoría la ejecuta el MEIC a través del Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa, conformado por: a) el ministro de Comercio Exterior, b) el ministro de Ciencia y Tecnología (o en ausencia de los ministros, los viceministros de cada uno de estos ministerios), c) el presidente ejecutivo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), d) el gerente general de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), e) el gerente general del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (administrador del Fondo de Desarrollo de la micro, pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME), o en su ausencia el subgerente, además de dos representantes designados por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada y uno de las organizaciones empresariales privadas vinculadas con el desarrollo y la promoción de las pymes. La administración Solís Rivera (2014-2018) cuenta con la Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica, del MEIC, así como con la Estrategia Nacional de Empleo y Producción, la cual le da continuidad a la Política Pública de Fomento a las Pymes y al Emprendimiento del MEIC, lanzada por la Administración Chinchilla Miranda (2010-2014) (Alonso y Solano, 2014).

En el país también se realizan acciones como la “Expo pyme” que, entre sus actividades, se orienta a generar espacios de negociación de las pymes con posibles socios comerciales internacionales, y las universidades estatales tienen programas específicos como Costa Rica Innova, de la Universidad de Costa Rica.

Según se desprende de estos hechos, hay una gran preocupación país por el sector exportador. La consecuencia es una significativa participación en la economía costarricense por parte de las pymes. Conviene aclarar que, aunque se habla de pymes, en Costa Rica se apoya dentro de este marco a las micro, pequeñas y medianas empresas. La Ley No 8262 de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa, define en el artículo 3, a una pyme como aquella: “unidad productiva de carácter permanente y que cotice al menos a dos de las cargas fiscales, sociales y labores que existen en el país”. El reglamento de la Ley nombrada (Decreto Ejecutivo No 37721), establece los criterios cuantitativos para definir a las pymes con base en sus ventas, activos y empleo. Además, la definición propone un ponderador del tamaño, “p”, a partir de la variable empleo. En este sentido, se considera el tamaño de la pyme de la siguiente manera:

Tabla 1. 2: Tamaño y condición de las pymes costarricense, según número de empleados

Tamaño	Condición
Micro	$P \leq 15$
Pequeña	$15 > P = < P \leq 100$
Grande	$P > 100$

Fuente: Elaboración propia con datos del MEIC

No obstante el criterio empleado, es importante revisar la lista de pymes del MEIC, debido a que muchas han sido colocadas como pyme por sus utilidades, dato que no se expone públicamente, a pesar de que por número de empleados calificarían como micropyme. La siguiente figura muestra la participación de las pymes en las exportaciones costarricenses.

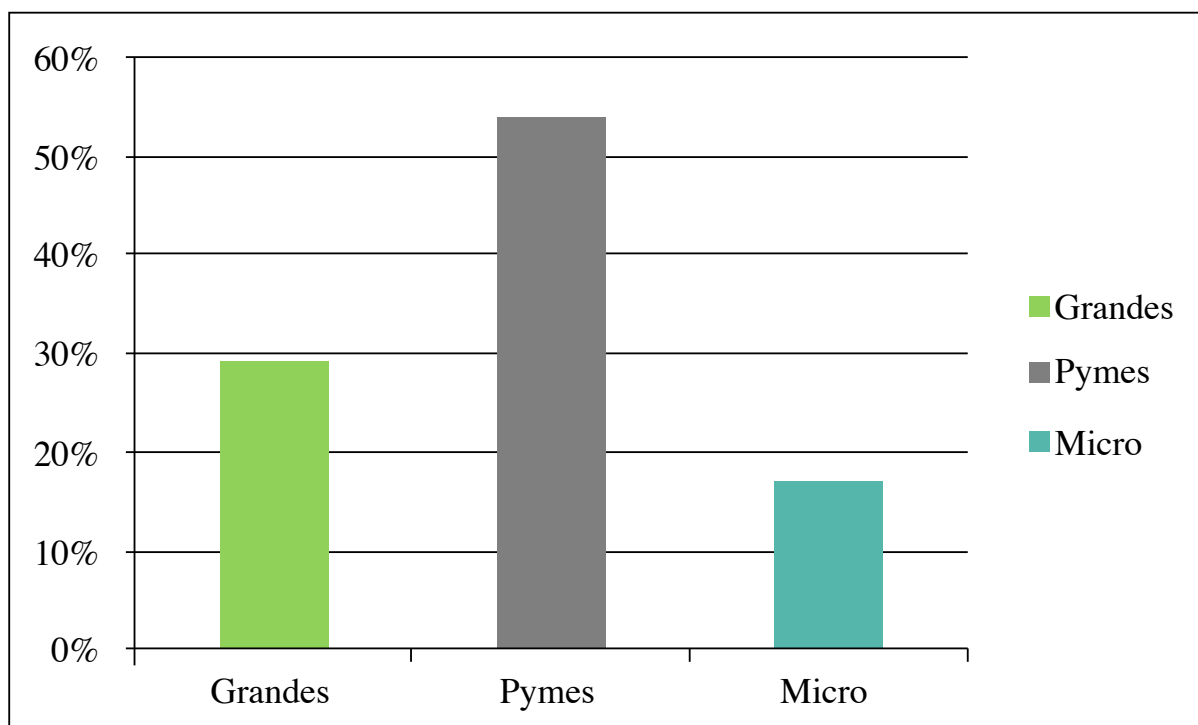


Gráfico 1.3: Participación en las exportaciones según tamaño de empresas 2015

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de PROCOMER

Cabe precisar que, en 2013, según datos de la CEPAL, poco más de una cuarta parte del empleo total se podía atribuir directa o indirectamente al sector exportador. El empleo directo correspondía al 18% del empleo total, mientras que el empleo indirecto (de personas que trabajan en empresas proveedoras de insumos y servicios a firmas exportadoras) representaba el 7,4%. Para 2014, más de 400 000 personas vivían del sector exportador. Como dato interesante, en 1986 se exportaba a 64 países, mientras que para 2015, se llega casi a 200 países (PROCOMER, 2015).

Costa Rica destaca por ser el segundo país (detrás de Uruguay) de la región con la mayor cantidad de empresas exportadoras por cada cien mil habitantes. Además, es el país donde más aumentó el número de empresas que vende fuera de sus fronteras nacionales en la última década (CEPAL, 2014). La concentración de las exportaciones en empresas grandes todavía es una de las más bajas de la región. Según el Ministerio de Economía de Costa Rica (MEIC), el 80% de las empresas exportadoras son pymes (MEIC, 2015).

Entre los mercados de Costa Rica, destacan Estados Unidos, Canadá y México, Centroamérica y la Unión Europea. En el gráfico 1.4 se muestran los datos para 2015.

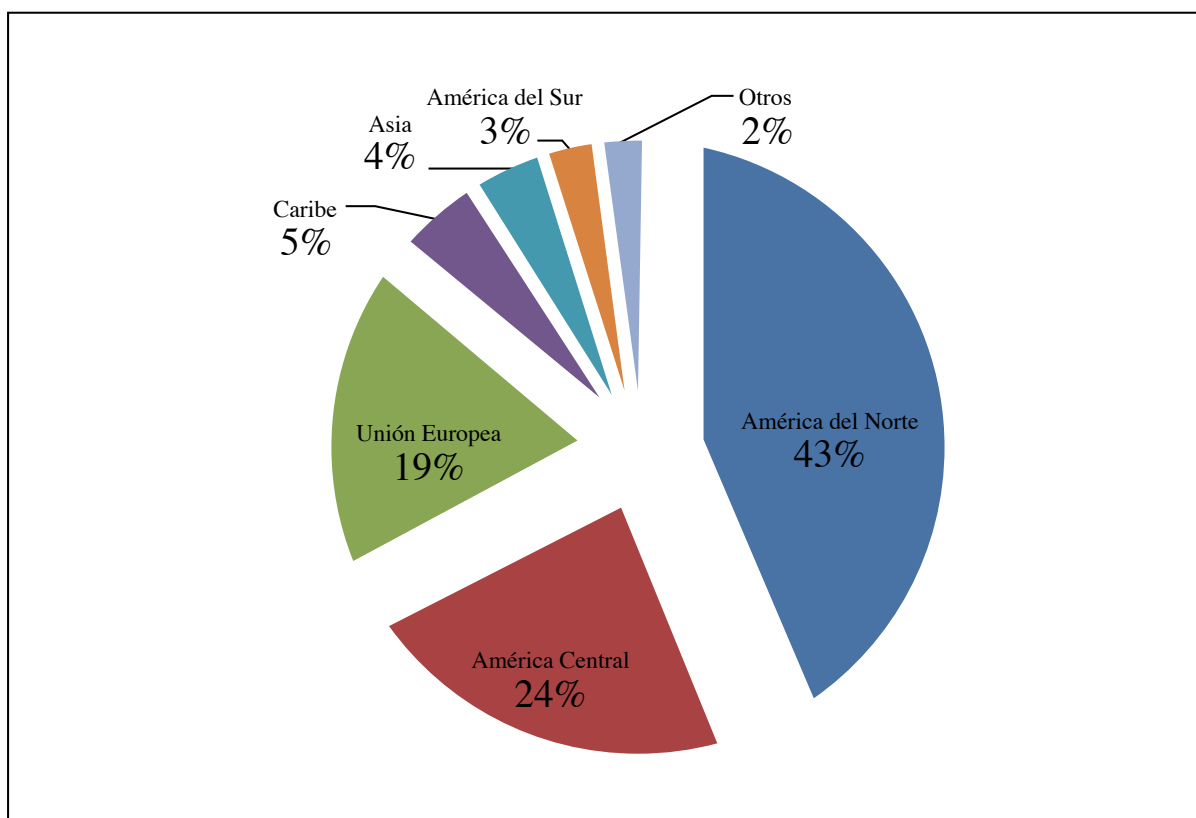


Gráfico 1.4: Exportaciones de Costa Rica, según destino. 2015

Fuente: Elaboración propia. Con datos de PROCOMER, Anuario estadístico (2016)

La cercanía geográfica con América del Norte y Centroamérica determina, en gran medida, el destino de las exportaciones del país. No obstante, como se observa en el gráfico anterior, la Unión Europea es también destino importante para las exportaciones de Costa Rica. La UE es el tercer mercado para las exportaciones de Costa Rica (19%), después de América del Norte (43%) y América Central (24,7%), más de 500 empresas exportan hacia la UE y del total de las exportaciones a la UE, un 23% proviene de pymes (PROCOMER, 2015).

Queda fundamentado claramente, desde un enfoque macroeconómico, que el rol de las exportaciones en Costa Rica dentro del PIB, es innegable. Costa Rica es una economía abierta, el coeficiente de apertura comercial (constituido por la suma de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios con respecto al PIB) fue del 72% en 2014 (Beverinotti et al, 2014).

1.3 Internacionalización de las pymes costarricenses

Es necesario analizar con detenimiento el proceso de internacionalización de las pymes costarricenses, tema en el que existe una gran laguna; son pocos los estudios que se han abocado a desarrollarlo. Leiva (2013), Brenes y León (2012), apuntaron que “es razonable especular que el proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica ha seguido mayoritariamente un patrón secuencial o escandinavo, pues no hay razones para pensar que el país sea una excepción a otros estudios efectuados en contextos similares. Leiva (2013) señaló que según el estudio denominado Estado Nacional de las pymes (UNED, 2012), que incluye a las mipymes, un 24% de estas empresas hacen alianzas con otras como vía de internacionalización, lo cual podría en alguna medida ser síntoma de algunos procesos de exportación vía redes discrepando del estudio de Brenes y León (2012).

El trabajo de Brenes y León (2012), desde el enfoque de los recursos y capacidades, estudia qué factores podrían ligarse con el desempeño exportador de las pymes costarricenses y definieron los factores relevantes en los procesos de internacionalización, según se ve en la tabla 1.3:

Tabla 1.3: Factores relevantes del proceso de internacionalización

Características de los fundadores:	Experiencia internacional previa. Actitud proactiva. Actitud comprometida. Características de los fundadores. Experiencia internacional previa. Actitud proactiva. Actitud comprometida.
Habilidades estratégicas y organizacionales:	Posesión de activos únicos. Procesos de creación de valor. Inserción en nichos especializados. Flexibilidad organizativa.
Formación de redes y alianzas:	Redes personales. Redes comerciales.
Factores facilitadores:	Reducción costes internacionales: la comunicación y el transporte. TIC: específicamente el uso de Internet.

Fuente: Brenes y León (2012)

De esta clasificación, sobresale que en el último factor se señala a las TIC, y en especial el uso de Internet, como uno de esos factores facilitadores. Precisamente, es este elemento, el impacto que Internet ha tenido en las operaciones internacionales de las pymes costarricenses, el eje fundamental que guía la presente investigación.

1.4 Conclusión

Es clara la importancia de las pymes dentro de las exportaciones costarricenses y en consecuencia, en la economía costarricense. No obstante, existe una carencia de estudios que analicen la internacionalización de estas empresas, así como los factores que la potencian y limitan. Cabe cuestionarse, entonces, acerca de los recursos que han coadyuvado en los procesos de internacionalización de estas pymes y los resultados obtenidos. En concreto interesa abocarse al estudio de Internet, ya que de forma general puede decirse que esta tecnología de información y comunicación (TIC) ha penetrado en el quehacer de las empresas.

Desde esta perspectiva conviene preguntarse el impacto que recursos tan específicos como Internet, tienen en la internacionalización de estas empresas. Es importante ofrecer claridad sobre cómo este contribuye o mejora los procesos de internacionalización, o bien, examinar si las pymes exportadoras han visto cambios en sus capacidades, su gestión y su operativa internacional, gracias a este recurso.

Para ello es necesario abordar seguidamente el enfoque teórico de la internacionalización y de los recursos y capacidades de la empresa, para dar un marco de análisis y referencia a la investigación que se desarrollará.

Capítulo 2. Enfoques teóricos de la internacionalización y de los recursos y capacidades, en la conformación de las capacidades de Internet.

2. 1 Introducción

En este capítulo se pretende establecer el fundamento teórico que servirá de eje principal a la construcción del modelo de estudio y el análisis de esta investigación. La problemática en este estudio se encuadra en la intersección de dos ámbitos teóricos. Por un lado, las teorías que analizan la internacionalización como estrategia, y por otro, la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC).

La investigación que se desarrolla recoge contribuciones de ambos cuerpos teóricos para explicar el impacto que un recurso específico, el recurso tecnológico Internet, tiene en la pyme exportadora. El primero ofrece conocimiento sustentado de los procesos de acceso a mercados externos y el segundo revisa en forma particular los recursos y las capacidades que la firma dispone y aprovecha para sus operaciones internacionales. Uno y otro son complementarios en esta investigación y darán sustento al modelo que se desarrollará más adelante.

Ambos enfoques han considerado el recurso Internet y las capacidades que se desarrollan a partir de su inserción en la empresa, y en particular el efecto de su injerencia en sus procesos de internacionalización, que es el objeto de estudio de esta investigación. Estos mismos enfoques han sido empleados en algunos de los más recientes trabajos sobre esta problemática, como son los de Glavas y Mathews (2014) y Bianchi y Mathews (2016).

2.2 Internacionalización

La internacionalización y las acciones asociadas a este proceso, han sido profundamente estudiadas desde un enfoque de empresas de gran tamaño. Sin embargo, cuando se analiza este fenómeno en una pyme, en muchos casos se observa el problema de no poder ajustarse a estos modelos. Este hecho es aún más relevante cuando se trata de pymes de países pequeños o de menor desarrollo. Pero, estas empresas no escapan de las formas tradicionales de internacionalización y es por ello que se deben revisar estos procesos bajo los enfoques ya conocidos. En general, se acepta que las empresas pueden proceder a la internacionalización por motivos proactivos o reactivos (Czinkota, 1991), y entre otros se puede mencionar, decisiones estratégicas por el agotamiento de mercados internos, o la transferencia de costos hasta las políticas nacionales de apoyo a exportaciones.

La internacionalización puede entenderse como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados naturales, entendiendo por mercado natural los límites geográficos de país (Carazo, 2009). De igual forma, se concibe como el proceso de incrementar la participación en operaciones internacionales entre fronteras (Melin, 1992). En el marco de este concepto es adecuado referirse al enfoque de los modelos como los que proponen, Johanson y Vahlne (1977); Coveillo y McAulley (1999); Harland y Wheeler (2000); Andersen (2007); Johanson y Vahlne (2009), entre otros autores.

Los enfoques teóricos que se esbozarán se consideran en relación con estudios previos orientados a explicar la internacionalización de las pymes costarricenses. La literatura refleja variadas orientaciones en el estudio de estas empresas. Así, Brenes y León (2012) usaron un enfoque secuencial; Leiva (2013), un enfoque estratégico; Brenes (2008) el de redes; Zarate (2013) y Brenes y Quesada (2013), el de internacionalización acelerada. Se destaca también en el segundo Estado Nacional de las pymes de Costa Rica (Gómez, 2012), que un 24% de las empresas encuestadas indicó que hace alianzas con otras para exportar, lo que podría interpretarse como procesos de exportación vía redes.

Puede decirse además que, en general, para la explicación del fenómeno de la internacionalización, son tres los enfoques que se han seguido en la literatura, en concreto:

- Modelo de procesos o secuencial
- Modelos económicos
- Modelos provenientes de la estrategia

Además de estos tres enfoques, se viene generando uno que ha recibido varios nombres y que se revisará en el apartado que se titula, debido a que se le ha relacionado con el impacto de Internet, la internacionalización acelerada (Oviatt y Mc. Dougall, 2005; Bell y Loane, 2010).

2.3 Modelo de procesos o secuencial

2.3.1 Modelo de Uppsala (U-Model)

Uno de los modelos con mayor difusión y aceptación es el modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975; Johanson y Vahlne, 1977) Este enfoque considera la internacionalización como un proceso gradual en el tiempo, con una secuencia de aprendizaje que incide sobre el grado de compromiso o implicación en los mercados internacionales. Contempla que el riesgo asumido en cada tipo de estrategia de acceso al exterior, requiere una experiencia previa, y por tanto, un tiempo. Además de ser de los primeros enfoques en estudiar las pymes, es la teoría más aplicada para explicar el comportamiento de estas empresas. También se le conoce como el modelo secuencial y tiene origen nórdico (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Rialp, 1999; Bell, 2010).

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), sugieren que una empresa se desarrolla primero en su mercado interno y que la internacionalización se da por una serie de decisiones que llaman incrementales; cada una de las etapas recurre a diversos recursos de la empresa y señalan como fundamental el papel de la información, para el éxito en la penetración de mercados internacionales; la información es considerada clave, en tanto reduce la

incertidumbre y por lo tanto el riesgo implícito. Es claro que para esta época la información no se movía con la facilidad y rapidez actuales, ya que las tecnologías de información y comunicación (TIC), y en especial Internet, han venido a favorecer su transferencia, prácticamente en tiempo real.

Johanson y Vahlne (2009) revisan sus aportes y hacen contribuciones interesantes: en primer lugar; si bien en su origen reflexionaban que el modelo aplicaba en especial para empresas pequeñas, ampliaron su espectro para empresas de diferente tamaño y añaden la importancia de las relaciones de redes como una fuente de conocimiento para mejorar los procesos de internacionalización.

2.3.2 Modelo de Innovación

De forma paralela al avance de la escuela nórdica de Uppsala, se presenta otra corriente cuya premisa radica en plantear la internacionalización como un proceso de innovación empresarial. Este modelo (I-Model) considera la internacionalización como un proceso de innovación, se asocia con seis etapas distintas relacionadas con las actividades directivas, que van desde una carencia de interés hasta el surgimiento del interés por la exportación (Bilkey y Tesar, 1977). Es interesante como este modelo toma muy en cuenta el rol de los gobiernos como promotores de la actividad exportadora, elemento que es absolutamente cercano a la realidad de las pymes costarricenses en estudio, los gobiernos ofrecen apoyos como misiones comerciales, formación en comercio exterior y temas asociados. La innovación también puede venir acompañada de apoyos gubernamentales (Lim et al, 1991), con el soporte para la internacionalización de los programas de promoción de las exportaciones, de manera que cuando haya empresas que no estén conscientes de los beneficios de la exportación, puedan desarrollar su interés. En mucho, esta ha sido la experiencia en Costa Rica, las pymes se han visto favorecidas por programas agresivos de promoción de las exportaciones, los pequeños y medianos empresarios reciben apoyo que va desde formación técnica, apoyo financiero hasta búsqueda de mercados y socios comerciales (Monge y Rodríguez, 2012; Leiva, 2013).

Es oportuno detenerse en el aporte de Reid (1981), quien considera que la penetración de un mercado internacional se debe entender como una conducta innovadora que se produce gracias a la interacción de las características organizacionales y directivas. El modelo consigna que se dan cinco etapas según los recursos, capacidades y los resultados obtenidos en la actividad exportadora. La innovación se hace presente y cuando se manifiesta como una conducta, estará vigente en las acciones propias de la organización. Las TIC, en su dimensión contemporánea, requieren de esas conductas, ya que su constante dinamismo puede dejar rezagada a una empresa que no tenga la innovación como característica en su comportamiento y esto es cierto para Internet. Las cinco etapas a que se refiere este modelo son: primera, la dirección no está interesada en exportar; segunda, la dirección responde a un pedido solicitado, pero no hace ningún esfuerzo para explorar la viabilidad de convertirse en exportador activo; tercera, la dirección explora de forma activa la viabilidad de exportar; cuarta, la empresa exporta sobre la base de la experiencia a un país cercano psíquicamente, y quinta, la empresa es una exportadora experimentada.

El modelo ha sido revisado y sus planteamientos se han orientado hacia una mayor flexibilidad. Esta variación se avoca a la noción de trayectoria o senda de internacionalización (Alonso,1993). Aunque hay secuencialidad, esta no se considera rígida; se admite la posibilidad de que las empresas puedan tener procesos de internacionalización distintos, pero manteniendo determinados patrones en cuanto a un incremento gradual de su compromiso internacional, información sobre los mercados, necesidad de control y aceptación del riesgo.

2.4 Enfoque económico

El enfoque económico parte de la medición racional de resultados; las decisiones en el proceso de internacionalización deben hacerse con base en la búsqueda del mayor rendimiento posible al menos coste de tiempo y dinero (Agarwal y Ransawami,1992; Coviello y McAuley, 1999).

Dentro de este enfoque pueden distinguirse dos subcorrientes: el análisis del modo de entrada desde los costes de transacción y el paradigma ecléctico (Acedo, 2003).

2.4.1 Costes de transacción

Esta orientación se centra en la forma organizativa y la localización que reduzca los costes de las transacciones en los mercados internacionales (Coviello y McAuley, 1999). Más específicamente, trata de identificar el grado óptimo de integración vertical que debe alcanzar la empresa, tomando en cuenta las imperfecciones de los mercados (Andersen, 1997). Estos supuestos se abocan a la explicación de la existencia de empresas multinacionales, que buscan minimizar costes, explicados por Williamson (1981).

En los mercados internacionales se producirá un proceso de internalización de actividades por parte de las firmas, hasta el punto en que los costes de gobierno de internalizar una actividad sean equivalentes a los beneficios de reducir los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson 1975; 1985; Jiménez, 2008). Por su parte, Teece (1986) plantea que la inversión directa en el exterior representa una respuesta a los altos costes de transacción que se encuentran en empresas con unos activos o capacidades únicos que tienen valor cuando son utilizados en mercados extranjeros.

2.4.2 Enfoque ecléctico

Esta perspectiva también cuenta con diversos aportes, como: Buckley y Casson (1976), Magee (1977), Rugman (1981), Buckley (1990,1995), Hallwood (1994). Muy reconocidos son también los de Dunning (2000), quien propone tres condiciones: en primer lugar, ventajas de propiedad; en segundo, ventajas de localización y, por último, ventajas de internalización.

Cantwell y Narula (2001) y Monreal (2009) coinciden en que la generalidad y simplicidad del paradigma ecléctico lo ha convertido en la explicación más exitosa del crecimiento de la multinacional en las últimas décadas. Este paradigma recoge contribuciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción, y las teorías de localización y el comercio internacional (Galván, 2003), por lo que el modelo conforma en una única propuesta, las ventajas específicas de la empresa, las de internacionalización y las derivadas de las condiciones de coste del mercado receptor (Alonso y Donoso, 1994).

2.5 Modelos provenientes de la estrategia

Según este enfoque, la internacionalización de empresas se deriva de la adopción de un conjunto de estrategias en las que se valoran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno (Cuervo y Ramos, 2002). Esta orientación señala que buena parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa se halla en la dirección estratégica de su proceso de internacionalización (Villareal, 2008). El modelo estratégico esboza la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión que incluye la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos elementales del proceso. Villareal (2008) se refiere especialmente al análisis estratégico internacional; según este autor, se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones (país, sector de actividad, empresa), de manera que se consiga un diagnóstico de la situación entorno-empresa. Aunque se plantea una visión de entorno, la influencia de los directivos a lo interno de la organización es un factor que influye con fuerza en la decisión de internacionalización (Casillas, 1998).

Según lo anterior, las decisiones estratégicas de la firma deben cimentarse en un análisis interno de la empresa y de su entorno. Para que las estrategias puedan tener éxito deben buscar un equilibrio entre el entorno, los recursos y los valores de la empresa, (Ansoff, 1965; Grant, 2002). En el marco de este enfoque, se entiende que la empresa posee un conjunto de recursos que puede transformar en capacidades organizativas (Acedo, 2003). Este argumento de la estrategia internacional es utilizado por Miesenböck (1998), Rialp y Rialp (2005) y García (2005).

Para algunos autores, este enfoque de la estrategia es una simplificación de los enfoques secuencial y económico (Aragón y Monreal, 2008); no obstante, lo que establece la diferencia es que los recursos y capacidades que dispone la empresa son los determinantes en las decisiones sobre la internacionalización.

Villarreal (2008) también señala otros componentes del modelo estratégico, como el sistema de objetivos de las actividades internacionales, la formulación y la implantación de la estrategia internacional. En relación con el sistema de objetivos, se consideran como guía y control de las actividades internacionales de la empresa, y

están, lógicamente, relacionados con los motivos que guían la internacionalización de la empresa, y determinados por el diagnóstico entorno-empresa y por la propia misión de esta. La formulación de la estrategia internacional se plantea cómo la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización a lo largo de diferentes ámbitos estratégicos, a saber: estrategia de localización, estrategia de entrada y permanencia, estrategia de crecimiento, estrategia de convivencia, estrategia corporativa, estrategia de internalización, estrategia competitiva, estrategia de estructura, estrategia de enfoque y estrategia de secuencia.

2.6 Modelo de redes

El modelo de redes de Johanson y Mattsson (1988) considera que las empresas entrarán a los países en donde tengan relaciones de redes disponibles. Las empresas organizan su negocio para desarrollar, apoyar y coordinar relaciones. Se espera que una empresa se desarrolle en respuesta al progreso de las relaciones pertinentes. Este desarrollo no está vinculado con un país específico, sino con una relación de red, que puede extenderse a más de un país; de esta forma, también las empresas han seleccionado nuevos mercados (Moen et al, 2002; Coviello y Munro, 2006; Zain y Ng 2006). En otros estudios, Johanson y Vahlne (1990; 2003; 2009), enfatizaron el importante papel de las redes para el aprendizaje y la creación de conocimiento, aspecto que es destacable para las pymes. Coviello y Munro (2006) realizaron un trabajo empírico con cuatro estudios de caso y concluyeron que las relaciones de redes favorecen el proceso de internacionalización y pueden llevar a actividades de expansión y desarrollo de mercado, incluyendo la elección del mercado y modo de entrada conduciendo a su vez a la generación de nuevos emprendimientos.

Johanson y Vahlne (2009) ajustan el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), agregando dos componentes: la construcción de confianza, refiriéndose a la red de relaciones que se establecen con los socios de negocio y la creación de conocimiento, que se da en este proceso de trabajo en red con los socios de negocio como condiciones de la internacionalización. Los autores inclusive sostienen que el éxito de la firma requiere que esté establecida en una o más redes, y resaltan los beneficios de ello.

2.7 Internacionalización acelerada

Oviatt y Mc.Dougall (2000) presentan una interesante corriente de investigación relacionada con la internacionalización acelerada. Según estos autores, elementos como las tecnologías de información propician nuevos emprendimientos internacionales que no se explican bajo enfoques tradicionales. También, frente a la aparición de Internet, es necesario revisar si los enfoques que han servido para explicar formas más tradicionales de internacionalización y que han sido muy útiles cuando se analizan pymes constituidas, son adecuados para comprender la incidencia de Internet en estos procesos (Hamill, 1997). Para Weerawardena et al (2007), los enfoques tradicionales de internacionalización no reconocen factores como la orientación emprendedora, relacionados con la internacionalización acelerada.

Desde esta perspectiva que puede considerarse incipiente, Internet como recurso tecnológico ha impactado la internacionalización de firmas grandes y pequeñas, jóvenes y veteranas (Oviatt y McDougall, 2000; Rialp et al, 2005; Brenes, 2007; Bell, 2010). Esta tecnología facilita que el tiempo y la forma de internacionalización se contraigan, siendo posible acceder a adquisición de conocimiento de manera más rápida y fácil, a establecer contactos y a unirse a redes que faciliten ingresar a mercados extranjeros (Mathews et al, 2015).

La orientación de internacionalización acelerada, enfocada desde la noción de *international entrepreneurship*, ha puesto énfasis en la relación entre internacionalización e Internet en el marco de la de la pyme exportadora, (Glavas y Mathews, 2014; Mathews et al, 2015). El concepto se puede definir como una combinación de conducta innovadora, proactiva y buscadora de riesgo que cruza las fronteras nacionales e intenta crear valor en las organizaciones, (Oviatt y Mc. Dougall, 2000; Dimitratos y Plakoyiannaki 2003); asimismo, se relaciona con la actitud de las firmas que manifiestan conductas proactivas y agresivas en la búsqueda de mercados foráneos Covin y Slevin (1991).

La internacionalización acelerada también se ha relacionado con el de las born global, que se refiere a firmas que adoptan una postura internacional o acercamiento global desde su nacimiento o poco tiempo después. Se acentúa que es propio para pymes con una orientación internacional proactiva y que buscan vender su producto o servicio en los mercados internacionales, aunque no posean experiencia en otros mercados, e inclusive en el mismo mercado doméstico. Cuando Internet se asocia a las capacidades de las pymes, se favorece la internacionalización, y esta práctica puede ser particular en pymes de economías abiertas y con mercados internos pequeños donde la demanda interna está limitada (Bell y Loane, 2010). Internet expone a las empresas a formas más aceleradas de internacionalización, el mismo proceso de exportación puede verse más precipitado, e inclusive llevar a empresas a nacer concebidas como internacionales, dejando de lado la secuencialidad. Esta tecnología es relevante en la comunicación comercial y la captación de clientes en los procesos internacionales para las empresas conocidas como las born global Brenes (2007).

Las nuevas corrientes acerca de la internacionalización acelerada gracias a Internet, se mantienen en este estudio y se consideran útiles en esta investigación, por lo que han de tenerse presentes cuando se revisen los resultados del trabajo empírico. La tabla 2.1 resume los principales aportes teóricos revisados hasta ahora:

Tabla 2. 1: Internacionalización, autores y aportes

Enfoque	Subcorrientes	Autores	Aportes
De procesos o secuencial	Modelo Upsala	Johanson y Wiedrsheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977; 1990); Johanson y Wiedrsheim-Paul (1975); Sharma y Johanson (1987); Bell (1995); Rialp (1999); Acedo (2003).	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso gradual en el tiempo. • Secuencia de aprendizaje través de una serie de etapas. • Recursos de la empresa y el papel de la información. • La empresa de forma progresiva compromete más recursos, cuando gana experiencia en un mercado determinado. • Adopción de las innovaciones • el rol de los gobiernos como promotores de la actividad exportadora. • Características organizacionales y directivas.
	Modelo de Innovación	Rogers (1962); Bilkey y Tesar (1977); Reid (1984); Lim, Sharkey y Kim, (1991);	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento gradual de su compromiso internacional, Información sobre los mercados, necesidad. • De control y aceptación del riesgo. • Internacionalización como proceso de aprendizaje.

Continúa tabla 2.1

Enfoque	Subcorrientes	Autores	Aportes
Económico	Costes de Transacción	Teece (1986); Andersen (1997); Mc Auley (1999); Coviello y McAuley, 1999); Acedo (2003); Jiménez, 2008.	<ul style="list-style-type: none"> • Medición racional de resultados. -Búsqueda del mayor rendimiento posible al menos coste de tiempo y dinero. • Forma organizativa y la localización que reduzca los costes de las transacciones en los mercados internacionales. • Grado óptimo de integración vertical. • Las imperfecciones de los mercados.
	Ecléctico	Dunning (1982; 1993, 2000); Buckley y Casson (1976); Hallwood (1994); Magee (1977); Rugman (1981); Buckley (1990; 1995); Alonso y Donoso, (1994).	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de internalizar una actividad, iguales a los beneficios obtenidos de reducir los costes de transacción. • Ventajas de propiedad. • En ventajas de localización. • Ventajas de internalización. • Ventajas específicas de la empresa. • Ventajas de internacionalización. • Ventajas derivadas de las condiciones de coste del mercado receptor .
Estratégico		Ansoff (1965); Alonso y Donoso (1998); Casillas (1998); Cuervo y Ramos (2002); Acedo (2003); Rialp et al (2005); Villareal (2008).	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito en las actividades internacionales de la empresa se halla en la dirección estratégica de su proceso de internacionalización. • Combinación de variables de gestión que incluye la dimensión y el crecimiento empresarial. • Análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna) • Tres dimensiones país, sector de actividad, y empresa • Diagnóstico de la situación entorno-empresa. • Buscar un equilibrio entre el entorno, los recursos y los valores de la empresa.
Redes		Johanson y Mattsson (1988); Coviello y Munro (1995; 1997); Johanson y Vahlne (1990, 2003, 2009); Moen et al (2004); Coviello (2006); Zain y Ng (2006); Zarate (2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Las pymes entrarán a los países en donde tengan relaciones de redes disponibles. • El mercado internacional se desarrolla en respuesta al progreso de las relaciones pertinentes. • La relación de red que puede extenderse a más de un país; de esta forma también las empresas ingresan a nuevos mercados. • Las redes apoyan el aprendizaje y la creación de conocimiento.
Internalización acelerada de las pymes	Born global, international new ventures international entrepreneurship	Oviatt y McDougall (2000); Rialp et al (2005); Bell y Loane (2010); Glavas y Mathews (2014); Mathews et al (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Internet, facilita información y contactos. • El intercambio electrónico de datos, los desarrollos tecnológicos en las aéreas de producción y logística y la reducción de los costos del transporte facilitan la internacionalización. • Se contraen el tiempo y la forma de internacionalización. • Combinación de a) conducta innovadora, b) proactiva y c) buscadora de riesgo que cruza las fronteras nacionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los autores señalados

Acedo (2003) señala que muchos autores han tratado de explicar la internacionalización de la firma desde la teoría de los recursos y capacidades organizativas. Este enfoque se considera sumamente importante, en tanto que el trabajo busca comprender el impacto que el uso de un recurso específico, Internet, y las capacidades asociadas a este, han tenido para empresas pymes exportadoras. Estudios basados en la teoría de los recursos han mostrado que la habilidad de una empresa para desarrollar capacidades en tecnologías de información, puede generar mejor desempeño empresarial (Zhang y Tansuhaj, 2007). De forma más específica, es posible encontrar autores que han analizado el papel que este recurso y las capacidades asociadas a él tienen en el marco de la internacionalización (Hamill, 1997; Bennet, 1997; Mathews y Glavas, 2013).

Hasta aquí se ha hecho una revisión de la internacionalización desde concepciones muy probadas hasta nuevas corrientes; debido a que Internet es un nuevo recurso con el que cuentan las empresas y que se espera que se desarrollen nuevas capacidades, es pertinente revisar el segundo cuerpo teórico: la TRC.

2.8 Los recursos y capacidades de la empresa

2.8.1 Bases de la teoría

La Teoría de los Recursos y Capacidades ha sido aplicada a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño. Ante la reconocida limitación de recursos de las pequeñas y medianas empresas, la similitud entre estos y los de sus competidoras, y la facilidad con que pueden ser copiados, se hace preponderante para las pymes la identificación, el cambio, la combinación, la reconfiguración y el apalancamiento del conjunto de recursos, en la búsqueda de la ventaja competitiva (Pillania, 2006). Por lo tanto, estudiar este tipo de empresas desde la perspectiva de los recursos y capacidades ha resultado apropiado. Las contribuciones a esta teoría provienen de autores como: Penrose (1959), Demsetz (1973), Barney (1986; 1991), Prahalad y Hamel (1990), Hamel y Heene (1994) y Pisano y Teece (1994).

Para analizar la teoría referida, Foss (1997) reconoce como precursores a Penrose (1959) y Demsetz (1973) y hace una revisión que no se basa en una perspectiva cronológica, sino más bien de análisis de los aportes. Aunque señala que Penrose (1959) ha recibido más atención que Demsetz (1973) por parte de los investigadores, según él, ambos son fundamentales y han influenciado a otros teóricos como Barney (1986), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993), entre otros, en la construcción de esta teoría. Desde esta perspectiva, plantea dos marcos: en el primero, al que le reconoce la influencia de Demsetz (1973), se refiere a la visión de equilibrio entre los recursos de la empresa desde la contribución económica y de rentabilidad financiera de estos; y en el segundo, en el que sitúa la influencia de Penrose (1959), estipula una visión más dinámica de desequilibrio y evolución, que atiende a los procesos y no solo a los recursos. Desde este análisis, ambos marcos ofrecen contribuciones muy importantes que deben ser tomadas en cuenta para el trabajo que se desarrolla.

Wernerfelt (1984), como lo hace Barney (1986), puso atención a los recursos, lo que superaba una visión muy arraigada en esa época, centrada en ver los productos de la empresa más que a sus recursos. Sus aportes fueron muy importantes en razón de que cuestionaron los enfoques tradicionales. No obstante, se ha considerado que la orientación de Wernerfelt (1984) se ha centrado en los recursos, en la revisión de sus aportes por parte de Lockett et al (2008) con el apoyo del mismo Wernerfelt; se señala que, si bien un recurso es un input de la empresa, la pregunta de cómo esta debe aprovechar el recurso, es lo más importante. Lo anterior es sumamente valioso para el trabajo que se desarrolla, en tanto que se debe examinar el recurso Internet como input para el desarrollo de capacidades en las pymes exportadoras.

En cuanto a lo propuesto por Barney (1986, 1991), el autor sostiene que existe una relación entre las características internas de la firma y su desempeño y que los recursos que controla cada empresa son heterogéneos y no perfectamente móviles; también señala que con recursos se refiere a los activos, las capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento que habiliten la firma para mejorar su eficiencia y efectividad. El modelo de análisis conocido como VRIO, es una de sus mayores contribuciones; se basa en cuatro características de los recursos y capacidades de la empresa: a) valioso, b) raro, c) inimitable y d) organizacional, que se explican en la tabla 2.2:

Tabla 2. 2: Análisis VRIO

Característica del recurso	Significado
Valioso	Permiten a la firma concebir o implementar recursos que mejoran su eficiencia y efectividad.
Raro	Capacidad para crear una estrategia con el recurso, no simultáneamente imitada por otras firmas.
Inimitable	Las otras firmas no poseen o no pueden obtenerlos por razones a) históricas, b) de causalidad ambigua (no son endendibles por otras firmas) c) complejidad social (las relaciones internas, la cultura de la organización, la reputación con los proveedores).
Organizacional	Capacidad de la organización para explotar sus recursos valiosos, raros e inimitables y capturar valor de ellos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Barney (1991)

En relación con los recursos tecnológicos, debe destacarse que este autor los considera fácilmente imitables, pero la explotación del recurso tecnológico a menudo implica el uso de la complejidad social de la empresa. Muchas firmas pueden poseer el recurso tecnológico, pero las relaciones sociales, la cultura, las tradiciones para explotar una tecnología, implementando estrategias, es lo particular e inimitable. Peteraf (1993) explica que en el enfoque de Barney debe destacarse no el recurso en sí mismo, sino el enfoque de cuán raro e inimitable resulta la combinación de los recursos de la firma. Esta visión es muy valiosa cuando se va a estudiar a un recurso Internet que está a disposición de todas las firmas, pero que deberá verse en el marco de las capacidades particulares que cada pyme pueda desarrollar con este.

Más adelante, bajo una visión conjunta de recursos y capacidades, Grant (1991) concibe la base de una estrategia de largo plazo bajo dos premisas: a) que los recursos internos y las capacidades proveen la dirección básica de la estrategia de la firma, y b) que los recursos y capacidades son la fuente primaria de beneficios de la firma. Los recursos y capacidades se distinguen; los primeros incluyen: equipo básico, patentes, marca, recursos financieros, entre otros; son los inputs que tiene la organización para desempeñar su actividad, pero estos en sí mismos no conllevan ninguna utilidad, por lo que es necesaria una adecuada coordinación entre estos y crear el segundo componente, las capacidades para conseguir ventajas sobre los competidores. Se trata de “identificar qué es lo que la firma puede hacer más efectivamente que sus rivales” (Grant, 1991; p. 115).

Si bien en el primer marco de análisis de Foss (1997) sobre la TRC, puede decirse que las diferencias en la dotación de los recursos de las empresas causan distintos rendimientos, y que hay diferencias sistemáticas entre las empresas en el grado en que se controlan los recursos necesarios para la implementación de estrategias; en el contexto del segundo marco, se establece que no se debe estudiar la empresa únicamente a partir de los recursos que posee, considerando que no se trata de una suma de activos, sino de factores más dinámicos como la innovación y el aprendizaje, lo que le permite alcanzar unos determinados resultados.

En el enfoque específico del recurso Internet, este debe ser revisado a la luz de cuestionamientos como los de Peteraf (1993), que se mantienen vigentes en relación con el análisis de los recursos tecnológicos ¿Quién captura valor del recurso? La segunda pregunta de este autor ¿cómo la firma puede capturar más valor del recurso?, acerca más a pensar en las capacidades de la empresa para aprovechar el recurso. Debe quedar claro que los beneficios que las empresas pueden extraer de Internet no se deben estudiar solo desde la tenencia del recurso, sino desde una visión más dinámica, es decir, las capacidades que se crean en la interacción con este recurso. Lo que es lo mismo, no se debe observar el éxito solo desde un enfoque económico ricardiano y financiero, siendo las ganancias las que definen las ventajas competitivas, sino que se requiere atender a aspectos más dinámicos y de gestión que también pueden llevar a ventajas competitivas, tales como la manera de construir nuevas capacidades, ya que la firma es un proceso acumulativo y evolucionario de recursos de aprendizaje (Foss, 1997) y, no es únicamente la posesión del recurso lo que genera ganancias, sino la aplicación de este (Spender, 1994).

Puede notarse, de lo discutido sobre esta teoría, que es necesario atender de forma particular el enfoque en las capacidades dinámicas, ya que se ha insistido en la necesidad de que las empresas no solo accedan al recurso, sino que que puedan generar capacidades gracias a la mejor combinación de estos. Nos abocamos entonces, aduciendo a la investigación que se desarrolla, a estudiar los recursos tecnológicos y en especial Internet, en relación con factores más dinámicos, como las nuevas capacidades que puede generar la firma a partir de este recurso (Mathews et al, 2015).

2.8.2 Creación de capacidades

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las empresas que logran ser competitivas han construido una base productiva exclusiva, con factores durables, que no se intercambian en el mercado y que más bien, la empresa ha venido desarrollando a lo largo del tiempo; estas organizaciones tienen la habilidad para acumular proteger y desarrollar capacidades y competencias (Foss, 1996). Se debe ir más allá de la simple adquisición de un recurso; se trata de crear capacidades distintivas a partir de la vinculación de una serie de recursos físicos y humanos que puede tener a disposición la empresa. Se considera entonces la profunda particularidad de esta, considerando que cada una es única y posee capacidades distintivas que determinan los resultados que obtiene frente a las demás. En otras palabras, se trata de las competencias esenciales de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990), que llegan a ser piedras angulares de la ventaja competitiva (Peteraf, 1993), quedando establecido que la empresa está en capacidad de generar acumular, proteger y desarrollar capacidades.

Con los aportes de algunos teóricos del segundo marco de la TRC señalados por Foss (1997), como Prahalad y Hamel (1990), Hamel (1994), Pisano y Teece (1994), se abre el espacio para el análisis desde las capacidades dinámicas que se generan dentro de una organización y que no se intercambian en el mercado como cualquier otro recurso.

2.8.3 Capacidades dinámicas

Esta orientación plantea el proceso de generar nuevas capacidades mediante procesos metódicos de aprendizaje; la empresa debe aunar a sus recursos físicos, capacidades que permitan la creación, evolución y recombinación de otros recursos en nueva fuente de ventaja competitiva. La base teórica de las capacidades dinámicas ha sido ampliamente desarrollada por autores como: Teece, Pisano y Shuen (1997), Emswiler y Martin (2000).

Estas capacidades dinámicas se manifiestan cuando la empresa despliega las competencias internas para responder a los requerimientos de un entorno cambiante, y se conciben como la habilidad para integrar, reconstruir y configurar competencias internas y externas para tratar con entornos rápidamente cambiantes (Teece et al, 1997) Los recursos tangibles se reconfiguran gracias a los procesos clave para adaptarse a los cambios del entorno (Eisenhardt y Martin 2000). Las capacidades dinámicas constituyen un potencial de la empresa para sistemáticamente resolver problemas, debido a la propensión de la firma para detectar oportunidades y amenazas para la toma de decisiones orientadas al mercado (Barreto, 2010). Internet es un recurso tangible que se integra a la firma y permite reconfigurar y configurar competencias, favoreciendo la resolución de problemas cuando facilita las tareas, además crea oportunidad de procesos nuevos de internacionalización y mejora los existentes, como se discutió.

Es claro que las pymes tienen el reto de no disponer de todos los recursos; no obstante, pueden combinar, reconstruir y reconfigurar los que tienen para crear capacidades y alcanzar resultados por medio de la interacción de esos recursos; esto es lo que Manotas (2012) denota como desarrollo de capacidades y, cuando una empresa logra obtener capacidades, podrá construir una ventaja competitiva, los recursos disponibles se potencian y esto permite que empresas pequeñas con recursos sencillos logren resultados diferenciadores en mercados altamente dinámicos.

Para detallar más el enfoque que se viene construyendo de capacidades de Internet, se va prestar especial atención a aquellas que se pueden vincular con las tecnologías de la información y comunicación y en particular con Internet. Para ello se parte de tres capacidades ampliamente mencionadas en la literatura: de absorción, de innovación y de aprendizaje, ya que las tres cuentan con cimientos teóricos bien reconocidos. En los párrafos siguientes se introducen estos conceptos, pero luego se desarrollan de forma más amplia para asociarlos con las capacidades de Internet.

La capacidad de absorción se refiere a la adquisición o asimilación del conocimiento externo que se gesta de la información que este le transfiere y de la capacidad de explotarlo, por ello no se trata solo de interactuar con el exterior de la empresa, sino de la transferencia de conocimiento y cómo este es distribuido dentro de la

organización (Cohen y Levinthal, 1990). En tal sentido, Internet se reconoce como fuente de conocimiento e información que la empresa puede explotar o aprovechar de acuerdo con sus objetivos; por ello, en el contexto de las pymes exportadoras es de suma importancia el manejo de Internet por parte de los colaboradores de la empresa para el provecho de los beneficios que de esta tecnología se derivan.

La capacidad de innovación se ha estipulado en cuanto a la capacidad de absorción; Cohen y Levinthal (1990) sugieren esta relación de forma directa, pues las empresas pueden absorber conocimiento para crear o generar sus propias innovaciones. Esto es generar nuevos productos y procesos, a partir de las señales proporcionadas por los diferentes cambios del entorno (Mahoney, 1995; Helfat, 1997). Desde esta perspectiva, las capacidades dinámicas de innovación asociadas a Internet se observan bajo procesos innovadores y una postura tecnológica agresiva (Yang, 2012).

En cuanto a la capacidad de aprendizaje, tiene como resultado la expansión de un conjunto de oportunidades productivas que pueden ser vistas y aprovechadas por el equipo directivo de la empresa, así como la liberación de un exceso de recursos de gestión que se pueden poner en uso en otras áreas del negocio, (Foss, 1997). Así, un recurso determinado, Internet, se une a la capacidad de aprendizaje y lleva a generar nuevas capacidades que afectan a la empresa en sentido amplio, es decir, tanto en su gestión y operativa como en sus acciones productivas. El desarrollo de la empresa es esencialmente un proceso evolutivo y acumulativo del aprendizaje (Prahalad y Hamel, 1990).

No se considera fundamental detenerse en otras capacidades mencionadas en la literatura, por ejemplo, las capacidades de adaptación y asimilación ya que, en un espectro amplio, la dinámica de la relación establecida innovación- absorción- aprendizaje-, las incluye. Para que una empresa pueda maximizar su capacidad de innovación debe mantenerse adaptada a los cambios que se producen en el entorno y contar con la capacidad de absorción (Cruz et al, 2010); la asimilación se considera parte constitutiva de la capacidad de absorción, Lane et al (2006).

Las capacidades de Internet están relacionadas directamente con los servicios que esta tecnología ofrece a las pymes en estudio para apalancar sus operaciones (Glavas y Mathews, 2014). Aunque muchos trabajos se han referido a sistemas específicos que se apoyan en Internet, como son las aplicaciones de CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Relationship Planning) y SCM (Supply Chain Management), aplicaciones específicas para comercio electrónico, entre otras, no interesa centrarse en aplicaciones específicas, por lo que estas quedan fuera del estudio. A partir de ahora se profundiza en el constructo central de esta investigación: las capacidades de Internet.

2.8.4 Capacidades de Internet

Este apartado busca establecer un vínculo con los postulados teóricos de las capacidades dinámicas de innovación, absorción, y aprendizaje y la construcción del concepto de capacidades de Internet. Desde esta perspectiva, para que un recurso genere mayor valor a la firma, se debe ir más allá del recurso mismo y crear con este, nuevas capacidades que se asocian a las capacidades de innovación, absorción y aprendizaje de la empresa. Cuando un recurso TIC, como Internet, llega a una pyme, se pasa por un proceso de entenderlo, y de generar conocimiento hasta llegar a innovar con este. En el marco de la internacionalización, se definen las capacidades de Internet “como el apalancamiento de la tecnología Internet para los procesos de negocios internacionales, mejorando la transferencia de conocimiento, la eficiencia de las transacciones de mercado y el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones de redes de la empresa” (Glavas y Mathews, 2014, p. 230). Este enfoque se une con el planteado por Eisinghardt y Martin (2000), cuando las firmas tienen recursos que son valiosos pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible implementando nuevas estrategias de creación de valor, se busca entonces adentrarse en un análisis particular, no se trata solamente de tener los recursos, aunque son necesarios, se trata de poder generar con ellos una dinámica permanente de creación de valor. El recurso Internet está al alcance de la pyme exportadora, sin embargo, se requiere desarrollar capacidades para crear ese valor superior.

Continuando con la construcción del concepto de las capacidades de Internet relacionadas con las capacidades de absorción, innovación y aprendizaje, se hace referencia en primer lugar a la capacidad de innovación. Esta se relaciona con el desarrollo de nuevos productos y servicios, de nuevos métodos de producción

y la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas (Teece et al, 1997; Wang y Ahmed, 2007). En este sentido, cuando Internet permita apalancar estas acciones, podríamos estar frente a las capacidades de Internet asociadas a la capacidad de innovación (Glavas y Mathews, 2014).

La capacidad de innovación adquiere particular relevancia en contextos o entornos altamente dinámicos; es valioso detenerse a entender que esta capacidad explica los vínculos entre los recursos y las capacidades de la empresa con su cartera de productos y mercados cuando la empresa opera en entornos de rápido cambio. (Cruz et al, 2010; Einsenhardt y Martin, 2000). Es necesario hacer hincapié en la necesidad de generar innovación en forma de diversificación en mercados (Teece et al, 1997); Wang y Ahmed (2007). La pyme exportadora tiene la posibilidad de generar las capacidades de Internet para diversificarse en nuevos mercados, ya sea haciendo uso de redes sociales, de páginas web, de plataformas para comercio electrónico, etc. (Mathews et al, 2015). De modo similar, también debe verse esta capacidad en los procesos de desarrollo de nuevos productos (Ortega et al, 2012). Las pymes exportadoras en estudio producen para un mercado internacional que avanza en materia de tecnologías; por ejemplo en temas de trazabilidad, algunas empresas ya han incorporado un chip a ciertos productos lo que da garantía de la calidad y del manejo del producto, este es un avance que en definitiva se ve favorecido por la incorporación de Internet, el hecho de poder solicitar ajustes en procesos productivos en tiempo real, vía diálogo con los consumidores (Bennet, 1997), ya sea de diseño del producto o de forma de producción; es otro elemento que está siendo muy apreciado por los compradores internacionales. Tener información acerca de cómo desarrollar nuevos productos y servicios, es también fundamental y las TIC lo favorecen.

Las estrategias de publicidad y promoción están en constante evolución y las TIC, en especial Internet, no solo las han innovado, sino que han provocado una cantidad inimaginable de información sobre las mejores prácticas en este ámbito. Esta tecnología mejora promoción y publicidad, además, nunca como ahora es tan fácil revisar, analizar y documentar las formas de promoción y publicidad de la competencia (Hamill, 1997; Bennet, 1997; Glavas y Mathews, 2014).

La capacidad de innovación Internet, se aprecia también desde las mejoras que se dan en la relación con los proveedores (Bennet, 1997). Pan et al (2015) en su modelo del ciclo de adopción se refiere a los grupos de interés afectados con la incorporación de las tecnologías de información en la organización y es claro que entre estos debe tenerse en cuenta a los proveedores, la información y la comunicación con la cadena de abastecimiento vía Internet es central para cualquier pyme exportadora.

En segundo lugar, se hace referencia a las capacidades Internet asociadas a la capacidad de absorción. El concepto de capacidad de absorción se vincula con la habilidad de una empresa para reconocer el valor de información nueva, externa a la empresa asimilarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002; Lane et al, 2006; Camisón y Forés, 2010). Esta capacidad implica absorber nuevo conocimiento externo que es decisivo para la innovación, así como para el desarrollo y sustento de ventajas competitivas; el impacto de esta capacidad de absorción de conocimiento externo de la empresa hace que sea uno de los elementos más importantes para la supervivencia de la empresa en los últimos años, inclusive para Cohen y Levinthal (1990), la capacidad de absorción constituye una parte de la innovación. Es importante generar un ciclo de realimentación entre la creación interna y la absorción externa de conocimiento, el conocimiento tiene carácter acumulativo y el aprendizaje siempre es mayor cuando el objeto de aprendizaje está relacionado con el conocimiento existente en la empresa (Cohen y Levinthal, 1990). Este enfoque de la capacidad de absorción, encuadrada dentro del contexto del aprendizaje organizativo y la innovación tecnológica, es muy útil en tanto permite analizar si la pyme exportadora está en constante proceso de absorber del entorno nuevos conocimientos de Internet y provocar con este, innovaciones. La transformación y explotación del conocimiento, que proviene de origen externo, tras haber sido absorbido por la empresa, ya forma parte del stock de conocimiento propio de esta, que debe ser transformado y explotado con fines comerciales (Zahra y George, 2002).

También se debe considerar la capacidad de absorción relativa, que consiste en la habilidad de una empresa de valorar, asimilar y aplicar el conocimiento derivado de otra empresa emisora. Absorber conocimiento de otra está en mayor medida establecido por las particularidades de las dos organizaciones, en particular por la correspondencia entre sus procedimientos para procesar y aplicar el conocimiento (Lane y Lubatkin, 1998), La pyme exportadora está en constante interacción con más empresas; en especial, esto se explica en el modelo

de redes y estas a su vez generan también nuevos conocimientos. La capacidad de absorción Internet entonces le permitirá poder ser receptora de nuevo conocimiento generado por su socia de negocio en el marco de esta tecnología.

Parece claro que las pymes exportadoras necesitan tener una capacidad de absorción que les permita aprender y aprehender los nuevos conocimientos de Internet. El ámbito de desarrollo de esta tecnología es muy dinámico y obliga a las pymes a estar en constante adquisición de nuevos conocimientos. Aunque tradicionalmente la capacidad de absorción como condición que favorece la internacionalización ha sido asociada a empresas con mayor experiencia y trayectoria, en la actualidad se ha abierto una línea de investigación que considera también a empresas de temprana internacionalización que son más flexibles que las de mayor experiencia (Wu y Voss, 2015). Las experiencias o rutinas establecidas por estas últimas, que se acumularon en operaciones internacionales de las empresas, las hacen menos flexibles en comparación con nuevas empresas que tienen solo un corto tiempo de operar a nivel internacional, entonces su capacidad de absorción se ve limitada (Barron, West, y Hannan 1994; Sorensen y Stuart, 2000). Las empresas nuevas no tienen que desaprender rutinas, ni atender relaciones existentes de mercado, o luchar con gerentes arraigados a ciertas políticas, lo que les permite girar la atención a nuevos mercados. Estas empresas pueden virar y desarrollar unas tempranas capacidades de absorción de Internet, aprender rápidamente en los mercados extranjeros acerca de las nuevas tendencias tecnológicas y las necesidades del cliente, que ayudan a mejorar su desempeño internacional (Zahra, Irland y Hitt , 2000; Zhou et al, 2012).

Dado entonces que el contexto o entorno de las pymes exportadoras es altamente dinámico y que se generan siempre nuevos conocimientos de Internet, la capacidad de absorción es crucial para el éxito ante estos cambios tecnológicos externos y es un factor importante para el desarrollo de nuevas capacidades de Internet. Además de la búsqueda de nuevo conocimiento y tecnología, se debe tener la capacidad de integrar ese nuevo conocimiento externo en el proceso de innovación de la empresa (Zahra y George, 2002; Arbussá y Coenders, 2007). El ámbito donde se encuentre la empresa ejerce diferente presión para la adopción de las TIC, y las pymes exportadoras no escapan de un entorno altamente competitivo con mercados muy exigentes y gran nivel de utilización de recursos TIC, en especial Internet (Levy y Powell, 2002; Ali, Hassen y Svensson, 2014).

Otro elemento por considerar es la relación de Internet y su ligamen a algún objetivo específico de la organización. Las tecnologías de información no son un elemento adicional de la empresa, sino que más bien debe haber una estrategia propia de TI alineada a la estrategia de negocio, La absorción de conocimiento de Internet puede obedecer a alguna estrategia u objetivo particular de la empresa. Conviene identificar el valor que las pymes exportadoras le dan al uso de Internet y los planes de estos para su crecimiento (Levy y Powell, 2002; Ali, Hassen y Svensson, 2014).

Por último, se discuten las capacidades Internet asociadas a la capacidad de aprendizaje. La capacidad de aprendizaje es el potencial que existe en la organización para hacer lo mejor y obtener el mejor provecho de los recursos que tiene la empresa (Eisenhardt, y Martin, 2000). Para comprender la capacidad de aprendizaje de Internet, se toma aquí el enfoque de Cheng (2012) y Nevo y Wade (2011) del recurso habilitado que surge de la combinación del recurso TI con otro recurso o capacidad de la empresa. En nuestro caso sería el recurso Internet con la capacidad de aprender de la empresa, lo que se traduce en nuevas capacidades o capacidades modificadas, es decir, las capacidades de Internet. Desde el enfoque evolutivo de las capacidades, puede considerarse Internet como un recurso nuevo y muy dinámico y las pymes deben evolucionar en capacidades asociadas a este recurso (Helfat y Peteraf, 2003). Se hace necesario entonces observar la existencia de nuevas capacidades que desarrolla la empresa en relación con Internet, ya que estas ofrecen más y mejores probabilidades de lograr las tareas en la organización. La compatibilidad y la integración de este recurso termina ofreciendo beneficios estratégicos y operacionales. La creación de la capacidad de aprendizaje Internet, llevará a desarrollar nuevas habilidades para hacer mejor las tareas de la empresa (Werawardena y Mavondo, 2011). Cuando un recurso nuevo ingresa a la organización, las empresas pueden, dependiendo de su capacidad de aprendizaje, obtener diferentes beneficios y hacer diferentes usos de este (Eisenhardt y Martin, 2000), pero se requiere que la pyme desarrolle capacidades asociadas a este recurso, y para ello es fundamental la adquisición de conocimientos, habilidades, e inclusive valores y actitudes, ya sea mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia, por lo que las capacidades de aprendizaje Internet requieren que las pymes exportadoras identifiquen constantemente, nuevos usos de este recurso TIC para incorporarlos en las tareas de la empresa. Además, cuando existen capacidades organizacionales que facilitan el aprendizaje de nuevos dominios o áreas del saber, se crean nuevas combinaciones de activos y se producen mejoras (Elloen et al, 2011). Desde este enfoque, la capacidad de aprendizaje asociada a Internet,

debe verse traducida en las mejoras en tiempos y costos: la empresa invierte menos tiempo y dinero en las tareas cotidianas y en su operativa, como llevar registros, hacer inventarios, trasladar y hacer correspondencia, trámites bancarios y planillas y se favorece la reducción de los costos (Saltari, 2013; Brofman y García, 2014).

Una vez revisados los aportes de las capacidades dinámicas de aprendizaje, absorción e innovación, se revisa el constructo del capital intelectual como un elemento que amplía el espectro para analizar el impacto de Internet en la pyme exportadora.

2.8.5 Capital intelectual

El capital intelectual es la suma de todos los activos ocultos de la organización, no recogidos en su balance (Roos, 1998; 2001). Frente a las dificultades que puede llevar la definición y medición de un intangible como lo es el capital intelectual, puede recurrirse a la definición de Edvinsson y Sullivan (1996), que es muy amplia, pero abarcadora, al decir que capital intelectual es el conocimiento que puede ser convertido en valor, pero que se mantiene muy vigente. El capital intelectual se expresa principalmente en un proceso de desplazamiento del valor de los factores tangibles a los intangibles de la empresa (Edvinsson y Malone, 1999; Bradley 2003; Barney; 2001; Grant, 2002). También puede considerarse como la suma de todos los elementos intangibles que contribuyen a generar ventaja competitiva, a saber: el conjunto de conocimientos, información y experiencia que impactan en la creación de valor y riqueza (Stewart, 1997). Desde esta perspectiva, de Internet como recurso tangible, se desplaza valor a las operaciones de negocio que realiza la pyme exportadora. Este recurso facilita conocer al cliente y tener una relación que permita entender que son intangibles ampliamente valorados, que colocan a una pyme exportadora en una posición favorable, (Bontis, 1998; Anderson y Fornell 2004).

Más allá de los resultados financieros, se deben ver los valores escondidos (Edvinson y Malone, 1999) del capital intelectual asociado a Internet: el conocimiento, la información, la propiedad intelectual, la experiencia, que se utilizan para crear valor que luego se convierte en riqueza. Es claro que la información y el conocimiento se han convertido en las materias primas fundamentales (Bradley, 2003).

Puede decirse entonces que capital Intelectual asociado a Internet en una pyme internacionalizada, lleva a la empresa a crear valor a partir de obtener información y conocimiento para su desempeño en sus mercados internacionales. El capital intelectual TIC-Internet se reconoce cuando el recurso Internet se aprovecha para la investigación de mercados, el conocimiento y la información que proviene de los clientes, y de los proveedores y distribuidores, y la creación u obtención de propiedad intelectual. Es evidente que las pymes tienen dificultades para expandirse y sostenerse solo con el capital físico; es necesaria la acumulación de activos intangibles como el conocimiento y la información de mercados que Internet facilita (Sosa, 2013) para responder a cambios internacionales (Paquet, 1990; García et al, 2006). En el clima actual de los negocios la competencia se intensifica, por lo que la información es crucial en un mercado globalizado para la creación de valor. Se sugiere entonces que las pymes exportadoras usarán Internet para adquirir conocimiento a partir de identificar tendencias en productos y servicios en el mercado internacional, conocer variaciones y cambios en los mercados internacionales, conocer más y mejor a sus clientes internacionales e intermediarios internacionales. Para las pymes exportadoras, los recursos TIC y en especial Internet le permiten alcanzar este conocimiento de forma más rápida y eficiente y además poder almacenarlo y consultarlo a bajos costos. Se trata entonces no solo de tener la tecnología para comunicarse con ellos, sino de conocer más y mejor a los clientes, proveedores, distribuidores y canales actuales y potenciales, de manera que este conocimiento le agregue valor a la pyme.

La tabla 2.3 resume los aportes de las capacidades dinámicas asociados a las capacidades de Internet.

Tabla 2. 3: Aportes TRC a las capacidades Internet y el capital intelectual

Constructo teórico	Autores	Capacidades de internet - capital intelectual.
Capacidad de Innovación	Teece et al (1997); Martin (2000); Einsenhardt, (2000); Cañibano et al (2000); Edvinson y Sullivan (2000); Villalonga, (2004); García et al (2007); Cruz y Lopez (2010); Ortega et al (2012); Wang y Ahmed (2007); Edvinsson (2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Innovación Internet • Diversificación en productos, servicios y mercados, usando Internet. • Ajustes en los procesos productivos usando Internet. • Ajustes en relación con proveedores. Usando Internet. • Mejoras en comunicación e información usando Internet. • Renovación en las actividades de publicidad y promoción.
Capacidad Absorción	Cohen y Levinthal (1990); Lane y Lubatkin (1998); Zahra y George (2002); Levy y Powell (2002); Lane et al (2006); Koka y Pathatk (2006); Arbussá y Coenders (2007); Camisón y Forés (2010); Hassen y Svensson (2014); Pan et al (2015).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Absorción Internet • Internet propicia conocer nuevas tendencias. • Internet Proactividad búsqueda y aplicación de nueva tecnología TIC-Internet. • Internet facilita la transferencia de conocimiento de una empresa a otra.
Capacidad de aprendizaje	Einsenhardt, y Martin (2000); Helfat y Peteraf (2003); Nevo y Wade (2011); Weerawardena y Mavondo (2011); Cheng (2012); Saltari (2013); Brofman y García (2014); Glavas y Mathew (2014).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje Internet • Promoción y marketing, e-commerce) • Mejora en tiempos y costos con uso de TIC-Internet • Mejora la gestión

Continúa tabla 2.3

Constructo teórico	Autores	Capacidades de internet - capital intelectual.
Capital Intelectual	Barney, (1986); Starr (1988); Paquet (1990); Barney (1991); Fornell (1992); Para Stewart (1997); Roos (1996) ; Ross et al, (2001); Steward (1998); Brooking (1997); Stewart (1998);; Edvinson y Malone (1999); Eustace, (2000); Hitt et al (2001); Barney (2001); Grant (2002); Mathews (2003); Bradley (2003); Bradley (2003); Carrión y Palacios (2005); Wu et al (2006); Simo y Sallan (2006); Curado (2008);; Murcia et al (2013); Sosa (2003): (Brusco, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Intelectual -Internet • Nuevas formas de conocer-investigar mercados internacionales con Internet. • Conocer más y mejor a los proveedores e intermediarios internacionales actuales y potenciales con Internet. • Conocer más y mejor los canales físicos de distribución y logística internacional actuales y potenciales con Internet. • Indagar sobre nuevos conocimientos y prácticas para la producción exportable con Internet. • Crear propiedad intelectual usando canales que Internet facilita.

Fuente: Elaboración propia a partir de las contribuciones de los autores citados en la tabla.

Una vez revisada la TRC, se presenta en la tabla 2.4 los usos y las capacidades de Internet, distinguiendo el recurso en sí mismo, de las capacidades.

Tabla 2. 4: Usos y capacidades de Internet

Usos.	Capacidades de Internet.
Correo electrónico.	Mercadeo y promoción.
Sitio Web.	Ventas en línea.
Sistema en línea de apoyo al consumidor.	Servicio y soporte postventa en línea.
Sistemas para abastecimiento y control de inventarios.	Investigación de mercados.
Transacciones en línea.	Administración del mercado internacional.
Sitio web transaccional.	Adquisiciones o compras en línea.
Sistemas de Trazabilidad.	Eficiencia operacional y funcional.
Almacenamiento en la nube.	Expansión de mercados.
	Mejora la comunicación e información.

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de Aspelund y Moen (2004); Morgan (2004); Loane, (2006); Morgan (2009); Mathews et al (2012); Glavas y Mathews (2014); Mathews et al (2015).

2.9 Conclusión

Después de revisar los diferentes enfoques de internacionalización de las empresas, queda mostrada la necesidad de reconocer cómo el recurso Internet viene a impactar la internacionalización de las pymes. Si bien el tema ha sido abordado de forma específica en orientaciones como internacionalización acelerada, no quiere decir que no se deban revisar otros enfoques más tradicionales, como el secuencial o económico. Más bien, debido a la escasa investigación sobre el rol de Internet en los procesos de internacionalización de las pymes, es arriesgado decantarse por algún enfoque y señalar que uno en sí mismo, explica este fenómeno. Debe reconocerse que un nuevo recurso Internet y las capacidades asociadas a este vienen teniendo efecto en la internacionalización de las empresas.

En segundo lugar, la TRC se plantea para estudiar lo que se puede denominar capacidades de Internet, y se crea con ello un marco para analizar y entender cómo este recurso potencia y genera nuevas capacidades de Internet que intervienen en el proceso de internacionalización de las pymes en estudio.

Es importante abocarse en un próximo capítulo a profundizar en relación con el impacto del recurso Internet y las capacidades asociadas a este, en el ámbito de la internacionalización de la pyme. No obstante el tema ha sido ya señalado en este capítulo, se considera necesario, ya que la presente investigación procura conocer el impacto de Internet en los procesos de internacionalización.

Capítulo 3. Capacidades de Internet en la internacionalización y su impacto en la gestión y la operativa internacional de la pyme exportadora.

3. 1 Introducción

En este capítulo es pertinente focalizarse en las capacidades de Internet y su impacto en la internacionalización, toda vez que en el anterior se trabajó en la fundamentación de este constructo ya esbozado por Glavas y Mathews (2014), en el marco de los enfoques teóricos sobre la TRC y que se concibe como central en esta investigación.

Se expone en primer lugar, una pequeña reseña del origen y la evolución de Internet desde su aparición hasta su integración en el marco de la empresa, a fin de situar de mejor forma el estudio que se desarrolla y de dejar plasmada la dinámica que esta tecnología tiene en el campo de los negocios internacionales.

En segundo lugar, se hace una exploración de la literatura en el marco de las capacidades, usos y ventajas de Internet en la internacionalización de la pyme exportadora, a partir de diversos modelos que se han desarrollado y probado empíricamente, para recoger estos aportes y organizarlos según el interés del estudio que se desarrolla con el objetivo de ir perfilando las bases para el modelo.

3.2 Origen y evolución de Internet

Internet aparece en la historia de las TIC como resultado de los objetivos del proyecto ARPANET (Advanced Research Project Agency Net), entre 1968 y 1969 (Siles, 2005). Dada la magnitud del invento y su trascendencia para la humanidad ya en los años setenta, algunas empresas e instituciones educativas comienzan a interesarse en su uso, especialmente por la capacidad de esta tecnología para transferir datos, no obstante, por el nivel de desarrollo que tenía, aún fue limitada su expansión. Ya en la década de los 80, la Red se expandió (Rubio, 2003) en gran medida gracias a la conexión de un gran número de ordenadores, así como un sistema de dominios DNS (Domain Name System). Más adelante aparece la World Wide Web (WWW), creada alrededor de 1989 por el inglés Tim Berners-Lee y el belga Robert Cailliau, conocida como la Web 1.0. La Wide Web tiene como mayor funcionalidad ser un medio de comunicación de texto, gráfico y otros objetos multimedia a través de Internet, es decir, la web es un sistema de hipertexto que utiliza Internet como su mecanismo de transporte de datos. De esta manera, la información almacenada no solo era transferible, sino fácilmente consultada, pues ya no era necesario descifrar códigos y acudir a especialistas que pudieran acceder a la información transferida y almacenada (Siles, 2005).

Propiamente para el campo de los negocios, ha sido crucial lo que hoy conocemos como Internet comercial (Aqueche, 2004); esta tecnología deja de ser solo un invento en evolución y pasa a convertirse en una herramienta comercializable. Internet como medio masivo de información y comunicación empieza a ser vista como la nueva oportunidad de negocios y crece la fama de la Red, esto se da a mediados de los 90, aunque para países con menor desarrollo, puede darse más bien a principios del siglo XXI. Para el caso de Costa Rica, como lo señala Siles (2005), el país tuvo una temprana conexión a la red mundial y ya puede notarse el uso de esta red con fines comerciales a finales de los 90. Internet sigue una dinámica evolutiva bastante fuerte y a mediados de los 90 se popularizan las páginas web. También aparecen los buscadores y otros servicios como el correo, foros, *software* gratuito, y ya hay indicios de un incipiente comercio electrónico (Fernández y Jiménez, 2001). La aparición de la web 2.0 en 2004, marca un hito para la historia de Internet: ya no se trata solo de las posibilidades de comunicación, sino que se trasciende entonces a una web más dinámica usualmente relacionada a un fenómeno social, asentado en la interacción que se logra con diferentes aplicaciones en la web, que facilitan compartir

información, interoperabilidad, diseño centrado en el usuario y la colaboración (Siles, 2005). La Web 2.0 se concreta en comunidades web, servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos, wikis, blogs, entre otros.

La evolución de Internet no se detiene y ya se habla de la web 3.0 y la 4.0. Las aplicaciones siguen apareciendo y junto a ellas nuevas formas de hacer las cosas; puede decirse que la Internet es la tecnología, entre las TIC, que ha causado mayor revolución. Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), mientras que el teléfono análogo tardó casi setenta y cinco años en llegar a tener cincuenta millones de usuarios, Internet necesitó solo 4 para conseguir el mismo número (UIT, 2004). Internet y las tecnologías de la información y la comunicación han abierto nuevas oportunidades de negocio, rompiendo las barreras físicas del comercio.

Según Oulton (2012), Lipsey et al (2005), Basu y Fernald (2007), las TIC, entre de las que se incluye Internet, deben ser consideradas hoy como tecnologías de uso general o *general purpose technology* (GPT).

Internet es la TIC más dinámica de estas tecnologías (Díaz, 2012), y entre Internet y las otras TIC, se crea un círculo virtuoso, ya que el avance de la primera significa un impulso a las otras y el avance de las otras estimula el de Internet. Quizá el primer indicador de su evolución sea el crecimiento de las conexiones a esta Red. Según datos de Internet World Stats, a diciembre de 2015 había 3,352 millones de internautas alrededor del mundo, y según cifras de Internet Live Stats, en 2016 están en línea casi 970 millones de sitios web y un 46,2% de la población mundial accede Internet. Pero su evolución no solo se mide en la cantidad de usuarios. Esta tecnología tiene una dinámica propia que obliga o lleva a las empresas a un constante aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades. Desde su nacimiento hasta su desarrollo actual, esta TIC ha pasado a ser una forma de transferir datos, de búsqueda de información, de generar nuevas formas de interacción hasta usos más reciente para localización, ventas entre otros. Actualmente, el reto de almacenar y transmitir datos que originó este invento ha llegado a enormes dimensiones, gracias también a la misma Internet, pues esta a su vez ha facilitado el que

haya más información que almacenar y transmitir y los datos abundan. Se han creado nuevas aplicaciones que permitan cumplir con estas funciones y ya se cuenta con tecnologías y servicios de almacenamiento en la nube y big data. Los servicios de geolocalización, resultado de aprovechar la ubicuidad de Internet (Chin et al (2011) dándole seguimiento a envíos y pedidos, significan también un gran adelanto para las empresas.

Por último y en el marco de este trabajo se puede definir Internet como una tecnología que enlaza una red de computadoras, formada a su vez por muchas redes independientes, y que ofrece servicios de comunicación, de transmisión de datos y de interacción. A su vez es una tecnología muy dinámica que tiene una evolución que no se ha detenido desde que apareció. Esta tecnología es un recurso valioso que ofrece beneficios a las pyme en el marco de la generación de capacidades que faciliten su aprovechamiento.

3.3 Usos y beneficios de las capacidades de Internet en la internacionalización de las pyme

Hamill (1997) es un referente cuando se hace la relación entre las capacidades Internet y su impacto en la internacionalización de las pyme. Este autor, de forma temprana en relación con la aparición de esta tecnología en el mundo de los negocios, se cuestiona si los enfoques teóricos serán suficientes para explicar el impacto que tendría Internet en la internacionalización; además, según él , el milenio siguiente -Siglo XXI- abriría espacios para investigaciones empíricas relacionadas con el tema. Justamente se hace necesario para este trabajo revisar los enfoques de internacionalización desde esta perspectiva y aún más en el marco de las pyme, que fue lo que ocupó a Hamill (1997) y otros autores como Poon y Jevons (1997) o Bennet (1997).

Como se determinó en el capítulo II, la asociación entre el recurso Internet y las capacidades dinámicas de innovación, absorción y aprendizaje de la empresa, viene a conformar las capacidades Internet. Para efectos de este trabajo, la definición de Glavas y Mathews (2014) de las capacidades de Internet, se considera la más apropiada. A pesar de que entre la literatura revisada existen otras definiciones relacionadas con las capacidades de Internet, no se definen con la precisión que ofrecen estos autores. Además, el trabajo de Glavas y Mathews (2014) tiene la particularidad de enfocarse en las pequeñas y medianas empresas, lo que guarda similitud con esta investigación.

Se debe recordar que los autores definen las capacidades Internet como “el apalancamiento de la tecnología Internet para los procesos de negocios internacionales, mejorando la transferencia de conocimiento, la eficiencia de las transacciones de mercado y el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones de redes de la empresa” (Glavas y Mathews, 2014, p. 230). A partir de esto, debe hacerse una relación de estas capacidades y de cómo apalancan los procesos de negocios internacionales, tomando como marco los enfoques de la internacionalización revisados en el capítulo II.

3.3.1 Enfoque de emprendimiento internacional e internacionalización acelerada

Hay pocos estudios enfocados a Internet en las pyme internacionalizadas de países de menor desarrollo; se encuentra más literatura para países desarrollados, con antecedentes muy tempranos como los trabajos de Hamill (1997) y Bennet (1997).

La relación más frecuente del impacto entre el recurso Internet y la Internacionalización se da con el enfoque hacia el emprendimiento internacional, revisado en el apartado de internacionalización acelerada. Bennet (1997) señalaba ya para esa época que Internet permitía la creación inmediata de filiales virtuales en todo el mundo, así como la entrada directa e inmediata en el mercado extranjero de las empresas más pequeñas. Entre los resultados del estudio de Bennet (1997), se mostró que las empresas con menos de tres años de exportar tenían mayor tendencia al uso de la web, lo que aduce a una conducta más innovadora y proactiva, como lo establecen los aportantes a este enfoque. Es importante hacer notar que el estudio de Bennet (1997) se realiza en el Reino Unido en la época en que Internet se está consolidando como recurso tecnológico dentro de las empresas en los países desarrollados, y que en el caso de los países en desarrollo la tendencia se da unos años después. Inclusive en el trabajo de Hernández (2004), se denotó que las empresas exportadoras costarricenses tenían prácticamente uso nulo de la web, y en Hernández (2013) se encontró que el uso de este recurso seguía siendo muy limitado.

Los nuevos emprendimientos internacionales, como se conoce también a empresas que inician de forma inmediata acelerada la internacionalización, aprenden rápidamente, absorben e innovan, quizá porque confían más en Internet, o porque tienen mejor capacidad para el uso de Internet (Morgan, 2004). Las mejoras de las

capacidades de Internet de las pyme, les proporcionan a estas facilidades de acceso a mercados y a información disponible tanto para ellas como para las grandes compañías, lo que las conduce a acelerar su internacionalización. Se habla inclusive de que esta TIC lleva al establecimiento instantáneo de tiendas virtuales en todo el mundo, lo que permite a las pequeñas empresas, la entrada al mercado extranjero de forma directa e inmediata (Mathews y Healy, 2008; Hamill y Gregory 1997).

Otros autores (Petersen, 2002; Kontinen y Ojalá, 2010; Healy y Wikramasekera, 2012; Bianchi y Mathews et al, 2016) también señalaron a las capacidades de Internet como facilitadoras de un proceso más rápido de internacionalización, cuando estas se incrustan en otras capacidades organizacionales (Bianchi y Mathews et al, 2016). Luo et al (2005). En un estudio específico sobre el comercio electrónico, encontraron que el uso de Internet como herramienta para vender, aceleraba la internacionalización. Inclusive otros estudios han aducido que muchas pyme no podrían tener clientes internacionales sin Internet (Mathews y Healy, 2008; Mathews et al, 2015), acotando que esta tecnología tiene el potencial para disminuir la incertidumbre y ayuda a crear conocimiento que a su vez provoca mayor rapidez en las decisiones de expansión de mercado (Hagen y Zuchella, 2011; Sinkovics y Penz, 2005).

Glavas y Mathews (2014) desarrollaron un modelo para probar esta relación entre emprendimiento internacional y los procesos de negocios internacionales, pasando por las capacidades de Internet, indicando que sus resultados mostraron que las pyme que ponen más énfasis en innovación internacional y en la productividad internacional, tienden a tener más altos niveles de capacidades de Internet para desarrollar procesos de negocios internacionales.

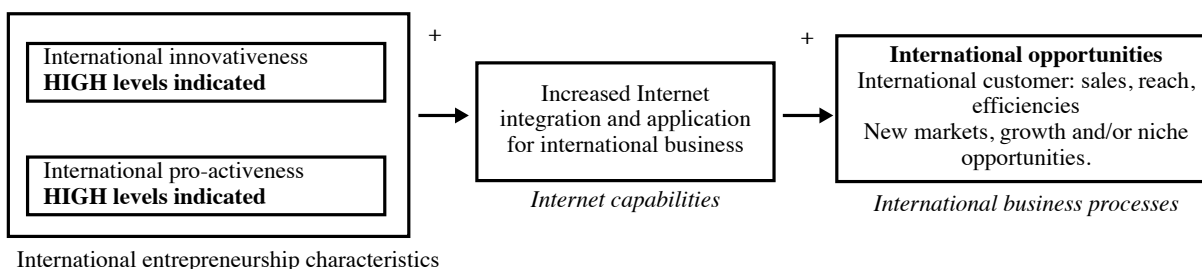


Figura 3.1 Modelo de las características del emprendimiento internacional que influyen en el uso de Internet en las pymes
Fuente: Glavas y Mathews (2014)

La tabla 3.1 presenta el resumen de los beneficios para la internacionalización del enfoque revisado.

Tabla 3. 1: Beneficios de Internet, enfoque de emprendimiento internacional – rápida internacionalización

Beneficios	Autor
Creación inmediata de filiales virtuales.	Bennet (1997).
Confianza en Internet para hacer transacciones.	Morgan (2004).
Acceso a mercados similar al que tienen las grandes empresas.	Morgan (2004).
Ingreso al mercado de forma directa e inmediata.	Hamill y Gregory (1997); Petersen (2002); Mathews y Healy (2008); Kontinen y Ojala (2010); Mathews, Healy y Wikramasekera (2012); Bianchi y Mathews (2016).
Clientes internacionales solo gracias a Internet.	Mathews y Healy (2008); Mathews (2015).
Disminución de la incertidumbre y creación de conocimiento.	Hagen y Zuchella (2011); Sinkovics y Penz (2005); Mathews (2015); Bianchi y Mathews (2016).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores señalados en la columna 2.

3.3.2 Enfoque económico-orientación hacia los costos de las transacciones comerciales

Otro efecto de Internet en la internacionalización de la empresa es el de reducción de costos. En particular los costos asociados a planta física que conlleva el establecimiento en mercados extranjeros, ya que Internet pasa a ser una alternativa a la presencia física (Sinkovics y Sinkovics, 2013). De esta forma, Internet es vista como una opción para reducir costos asociados a la comercialización, en el proceso de acceder a mercados internacionales (Samiee, 1998 y Healy, 2007). Bennet (1997), pionero en estos estudios, adujo de manera similar que Internet permite a las pequeñas empresas crecer sin incurrir en gastos por ampliar planta física o por traslado. Para Sinkovics y Penz, (2005), Internet puede también ser una opción más viable de costo beneficio. Además, Internet ha sido observada como una oportunidad para eliminar o reducir la necesidad de intermediarios que tienen las pyme, con lo que cual también se reducen costos (Gabrielsson y Gabrielsson, 2011; Hagen y Zucchella,

2011); dada esta circunstancia, Internet además les va a permitir manejar directamente sus transacciones a bajo costo (Andersen, 2005; Lohrke, et al, 2006). Todo lo anterior se relaciona con el primer enfoque señalado, ya que por ello decrece el tiempo para acceder a mercados foráneos (Bennet, 1997; Kontinen y Ojala, 2010; Lohrke et al, 2006; Bianchi y Mathews, 2016).

Otro aspecto que se señala es la reducción del costo de obtener y transmitir información; ahora, gracias a Internet, esta fluye. Es conocido que la dificultad para acceder a esta ha sido una razón para una lenta y gradual internacionalización y, por lo tanto, un obstáculo al interés de las empresas para internacionalizarse, pero con Internet ya este obstáculo deja de serlo o disminuye su relevancia (Hamill y Gregory, 1997).

Hamill (1997) reconoció que los costos tradicionales en I+D y los de mercadeo, como la comunicación con los consumidores y la inteligencia de mercados, se verían disminuidos por Internet, considerando que los altos costos de comprar información y de las investigaciones de mercado podrían llegar a ser una fracción de lo que eran en ese momento, e inclusive no tener costo.

En la tabla 3.2 se hace un resumen de este enfoque asociado con la internacionalización.

Tabla 3. 2: Beneficios de Internet -costos de las transacciones comerciales

Beneficios	Autor
Bajar costos asociados a planta física	Sinkovics y Sinkovics (2013)
Disminución de gastos de comercialización	Bennet (1997); Semiee (1998); Healy (2007)
Bajar costos en eliminación de intermediarios	Gabrielsson y Gabrielsson (2011)
Transacciones a bajo costo	Andersen (2005); Lohrke (2006)
Menor costo de obtener y transmitir información	Hamill y Gregory (1997)
Baja costos de I+D, inteligencia de mercados	Hamill (1997)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores señalados en la columna 2.

3.3.3 El enfoque secuencial

Supone una evolución gradual en las etapas de la internacionalización y fue cuestionado frente a la aparición de Internet por varios autores: Hamill (1997), Bennet (1997), Aspelund y Moel (2004), Loane y Bell (2006), Mathews y Heally (2008), quienes inclusive sugieren como una futura línea de investigación, discutir si gracias a Internet, se requerirían nuevos paradigmas en las teorías de internacionalización (Hamill, 1999; Bennet, 1997), aduciendo que los obstáculos tradicionales a la exportación, como el desconocimiento, la falta de información, la necesidad de buscar intermediarios, los costos de la representación, ya no serían más o disminuirían considerablemente, como se señaló.

No obstante, otra dirección podría ser el considerar que la experiencia exportadora y la capacidad de aprendizaje de las pyme serán más bien un elemento que favorezca el aprovechamiento de este recurso, o que facilite la absorción de capacidades de Internet del entorno y socios. Es interesante como el estudio de Chin . (2011) encontró que las empresas tradicionales con más años de exportación aprovechan en mayor medida los canales de transacción en línea, que las empresas con menos experiencia.

Contrariamente, hay otros estudios que han encontrado que empresas que han seguido un modelo más secuencial o de etapas, tienen una mayor resistencia o menor flexibilidad. En concreto, se han encontrado evidencias que muestran que la experiencia de negocios internacionales y redes internacionales conduce a una dependencia de los mecanismos tradicionales de internacionalización y puede diluir el desarrollo de las capacidades de Internet para procesos de negocios internacionales (Glavas y Mathews, 2013). Geyskens et al (2002) argumentan que, en comparación con los exportadores con menos experiencia, los experimentados están limitados por su historia previa y su capacidad/voluntad de responder a la adopción de Internet en sus operaciones de exportación, ya que también significan costos de adopción y aprendizaje de las nuevas tecnologías y sus habilidades.

Desde los estudios que sugieren Internet como un nuevo canal, o un apoyo de los canales ya existentes para las pyme exportadoras que ya han iniciado el proceso de internacionalización (Lu y Julian, 2008; Morgan, 2004; Bianchi y Mathews, 2016). Puede sostenerse que para estas empresas se da más bien un proceso secuencial,

ya que inician procesos tradicionales y en el transcurso de su evolución reconocen el recurso Internet, antes inexistente y, que mediante un proceso de innovación, absorción y aprendizaje, crean capacidades de Internet para sus actividades internacionales. Debe advertirse, sin embargo, que hay resultados que muestran que Internet no ha provocado un aumento en las ventas cuando es usado como un nuevo canal o como soporte de los ya existentes (Hamill y Gregory, 1997; Loane y Bell, 2006; Petersen et al, 2002; Bianchi y Mathews, 2016).

Las posiciones relacionadas con este enfoque no son fáciles de identificar; algunos consideran que queda superado, o que no es adecuado para explicar el rol de Internet en la internacionalización, y otros más bien ven posibilidades de un nuevo canal de ventas y transacciones internacionales, lo que podría pensarse como una nueva etapa en el desarrollo del negocio y en el aprendizaje de la empresa. La tabla que sigue resume las posiciones.

Tabla 3. 3: Beneficios y obstáculos para aprovechar Internet en el marco de la internacionalización en procesos secuenciales

Asociación con el enfoque	Posiciones contrarias	Autores
Experiencia previa en la evolución facilita aprender y crear nuevas capacidades a partir del recurso.		Chin (2011)
	Experiencia previa genera resistencia y falta de flexibilidad para desarrollar las capacidades.	Geyskens (2002); Glavas y Mathews (2014)
La evolución sigue, Internet como nueva etapa al ser un nuevo canal.		Hamill y Gregory (1997); Loane y Bell (2006); Morgan (2004); Lu y Julian (2008); Bianchi y Mathews (2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores señalados en la columna 3.

3.3.4 Enfoque de redes

Básicamente, todo el conjunto de literatura sobre las capacidades Internet en la internacionalización de pymes sugiere siempre que este recurso favorece la generación, o bien, el fortalecimiento de las redes de negocio (Hamill, 1997; Bennet, 1997; Wu et al, 2003; Morgan, 2004; Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016). De manera específica, se señala que con esta tecnología se mejora sustancialmente la comunicación con proveedores, agentes y distribuidores (Hamill y Gregory, 1997; Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016). También debe rescatarse que Glavas y Mathews (2014) exponen cómo Internet permite a las empresas identificar nuevas oportunidades del mercado internacional a través de la integración de las redes internacionales. Inclusive Morgan et al (2004) señalaron que Internet aumenta el tamaño de la red de negocio y que ha de ser usada para evitar el peligro de ser excluidos de esa red, debido a que esa comunidad ha cambiado a una nueva tecnología. También Hagen y Zucchella (2014), se refieren al enfoque de redes tradicional y consideran que Internet viene a favorecer las oportunidades de generar redes con consumidores, suplidores y competidores. Las capacidades de Internet favorecen la creación de redes, y este recurso es una poderosa herramienta para apoyar las redes internas y externas de la firma, la colaboración el contacto y la creación de comunidades basadas en la confianza (Bennet, 1997).

Tabla 3.4 Los beneficios de Internet, enfoque de redes en la internacionalización

Beneficios	Autor
Favorece las redes de negocio	Bennet (1997); Wu et al (2003); Morgan (2004); Bianchi y Mathews (2016)
Comunicación con proveedores, agentes y distribuidores	Hamill y Gregory (1997); Moen (2008); Mathews (2015); Bianchi y Mathews (2016).
Aumenta el tamaño de la red de negocio y evita ser excluido de esta por no uso de nueva tecnología	Morgan (2004)
Nuevas redes ahora incluyen a consumidores	Hagen y Zucchella (2014)
Crear redes a lo interno y externo de la empresa	Bennet (1997)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores señalados en la columna 2

3.3.5 Enfoque estratégico

En este aspecto nuevamente deben citarse los aportes tempranos de Hamill (1997), ya que desde esa época el autor consideró que era necesario hacer investigación para valorar el rol que Internet tendría en la planeación estratégica para el éxito de la internacionalización. No obstante, puede decirse que este es un campo en el que hay poca profundidad y las relaciones o asociaciones entre enfoques estratégicos-Internet-Internacionalización, son bastante generales. A pesar de ello, hay trabajos que se refieren a Internet en el desempeño de las pyme considerando que beneficiaría su crecimiento al hacer más rápida la internacionalización y mejorar este proceso.

Respecto a lo anterior, uno de los constructos de la investigación de Mathews et al (2015) fue la orientación estratégica internacional. Los autores encontraron que las capacidades de mercadeo de Internet, al impactar de forma directa la disposición de la información y las relaciones de redes de negocio, mejoran la orientación estratégica internacional general de la pyme. El trabajo de Lu y Julian (2008), aportó un hallazgo importante al reconocer que las pyme que usaron Internet en el marco de una estrategia de mercadeo con expectativas de mejorar su desempeño, tuvieron un significativo resultado en este aspecto.

En el estudio de Demuner et al (2014), se observó que el rol del empresario o dueño de la pyme en la adopción de las TIC es muy importante, en tanto que entre más formación académica tenga este, hay un mayor conocimiento sobre los beneficios de integrar Internet en su plan estratégico formal; el estudio no se enfocó específicamente a la internacionalización, pero sí la consideró. Otros trabajos se refieren a la necesidad de construir una apropiación estratégica de este recurso TIC a partir de la base de sus capacidades, e inclusive se cuestionan sobre el rol de las agencias gubernamentales que apoyan a las pyme (Loane y Bell, 2006; Bell 2010; Demuner et al, 2014) apuntando la importancia de que el gobierno asuma un rol activo para que las pyme reconozcan estos recursos y los incorporen en su planeación. Similar enfoque se encuentra en Loane y Bell (2006), en el que se incluye considerar para el caso de este tipo de empresas, el rol del gobierno en las políticas de apoyo con el fin de que las pymes implementen esta tecnología en su planeamiento.

La tabla 3.5 contiene el resumen de este enfoque de internacionalización asociado a los beneficios de Internet.

Tabla 3. 5: Beneficios de Internet, enfoque estratégico

Beneficios	Autores
Mejora orientación estratégica internacional	Mathews (2015)
Incluir Internet en el marco de la estrategia da mejores resultados	Lu y Julian (2008)
Dueño o empresario con mayor formación académica, empresas con más inclusión de TIC en plan estratégico y mejor aprovechamiento	Demuner et al (2014)
Gobiernos apoyando pymes para que incluyan TIC-Internet en planeamiento estratégico para el beneficio de estas.	Loane y Bell (2006); Demuner et al (2014)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores señalados en la columna 2

3. 4 Internet en la gestión y la operativa internacional de la pyme exportadora

Como se mencionó, a partir de los noventa en países desarrollados y más recientemente en otros de menor desarrollo, las pyme cuentan con Internet como un nuevo recurso tecnológico que aprovechar, el cual de varias formas ha implicado un reto significativo para muchas de ellas; el desarrollo de capacidades de Internet se asocia con sus propias capacidades de aprender sus usos, de absorber nuevos conocimientos asociados a este recurso, de innovar y de crear valor con esta tecnología.

La literatura asociada al tema enlista diferentes capacidades, y las clasifica de diversas formas, sin embargo, haciendo un esfuerzo de organización, estas pueden dividirse en dos grandes apartados: la gestión y la operativa internacional; ambos se justifican más adelante. Demuner et al (2014) también han señalado que las TIC en general impactan la empresa, pero que deben darse cambios en su gestión interna y en sus procesos de capacitación. Es decir, estas tecnologías deben complementarse con otros factores como la calidad del capital humano, las capacidades innovadoras y los cambios organizacionales (Balboni et al, 2011).

Tratando de hacer una clasificación de las capacidades Internet que se desarrollan cuando se engarza este recurso tecnológico dentro de las propias capacidades de la empresa, pueden distinguirse entre las que benefician la gestión y las que mejoran la operativa internacional, algo parecido a lo que sugieren Li y Ye (1999) y Glavas y Mathews (2014), cuando se refieren a las capacidades de Internet en la funcionalidad y procesos del negocio internacional.

3.4.1 Gestión

Todas las empresas realizan actividades y tareas habituales para el manejo del negocio, por lo que estas pueden considerarse elementales para sostenerse funcionando; no es de discutir que en general las TIC, y dentro de ellas Internet, se integran a los procesos de cualquier gestión empresarial, como el procesamiento de datos, la comunicación y el transferir datos (Monge, 2005). Precisamente a esta integración de Internet en las tareas cotidianas o en el quehacer diario de la pyme, es a lo que puede llamarse tareas de gestión. García et al (2007) señalaron en su publicación el aporte de Internet asociado a la mejora en la eficiencia operativa y administrativa, reconociendo que un grupo de empresas de su estudio utilizan Internet para incrementar la agilidad en la gestión, por comodidad o por conseguir ahorros en costes. Como puede notarse en la figura que sigue, los aportes de Internet a la gestión se dividen en tres bloques de una misma dimensión; el primer bloque es el que puede asociarse con la gestión.

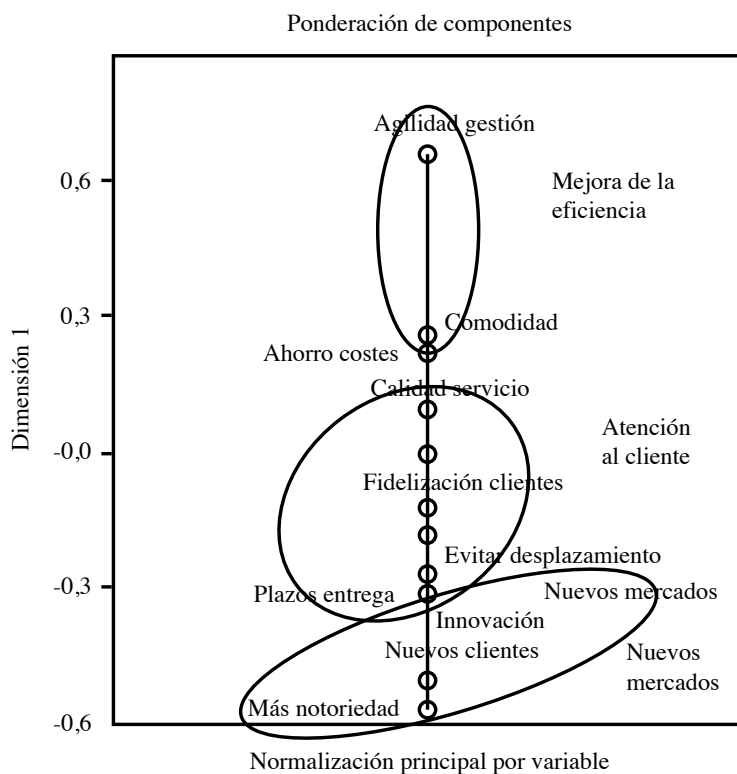


Figura 3.2 Reducción de las ventajas de Internet a una sola dimensión

Fuente: García et al (2007)

Bajo esta misma orientación, Demuner et al (2014) acotaron que las pyme agilizan la comunicación y hacen más eficiente la gestión administrativa, con el uso de herramientas que funcionan a través de Internet, por ejemplo, para conectar a proveedores con la empresa, lo que favorece el control y seguimiento del negocio; también se refieren a como la banca en línea descongestiona el trabajo administrativo. Henderson y Venkatraman (1993) describieron el soporte administrativo de las TIC en la empresa como un hecho, considerando más bien que su rol dentro de la empresa se volvería estratégico.

3.4.2 Operativa internacional

En este grupo pueden distinguirse aquellas capacidades de Internet que trascienden el campo de la gestión señalado por García et al (2007), aunque su trabajo no se enfocó únicamente en pyme, o bien, pyme internacionalizadas, en sus estudios de caso sí cuenta con empresas con estas características. Las ventajas que señalan estos autores en el bloque 2 y 3 de la figura anterior, son bloque 2: servicio al cliente, calidad de servicio,

fidelización de clientes y mejora de plazos de entrega; bloque 3: nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio: nuevos mercados de clientes, innovación y notoriedad, que se consideran dentro de la operativa internacional, ya que trascienden las actividades de gestión rutinarias.

En este marco deben revisarse otros trabajos específicos. En primer lugar, se acude a Moen et al (2008), quien se aboca a analizar la importancia de Internet en los negocios internacionales. Los autores desarrollaron un modelo que enmarca dos dimensiones: la del desempeño internacional y la de conocimiento de nuevos mercados, como se ve en la figura 3.3. A pesar de que el modelo menciona TIC, el estudio se centró en Internet en el marco de las pyme, por lo que se considera un valioso referente. El estudio relaciona las tres variables independientes: TIC para investigación, TIC para ventas y TIC para desarrollo de relaciones.

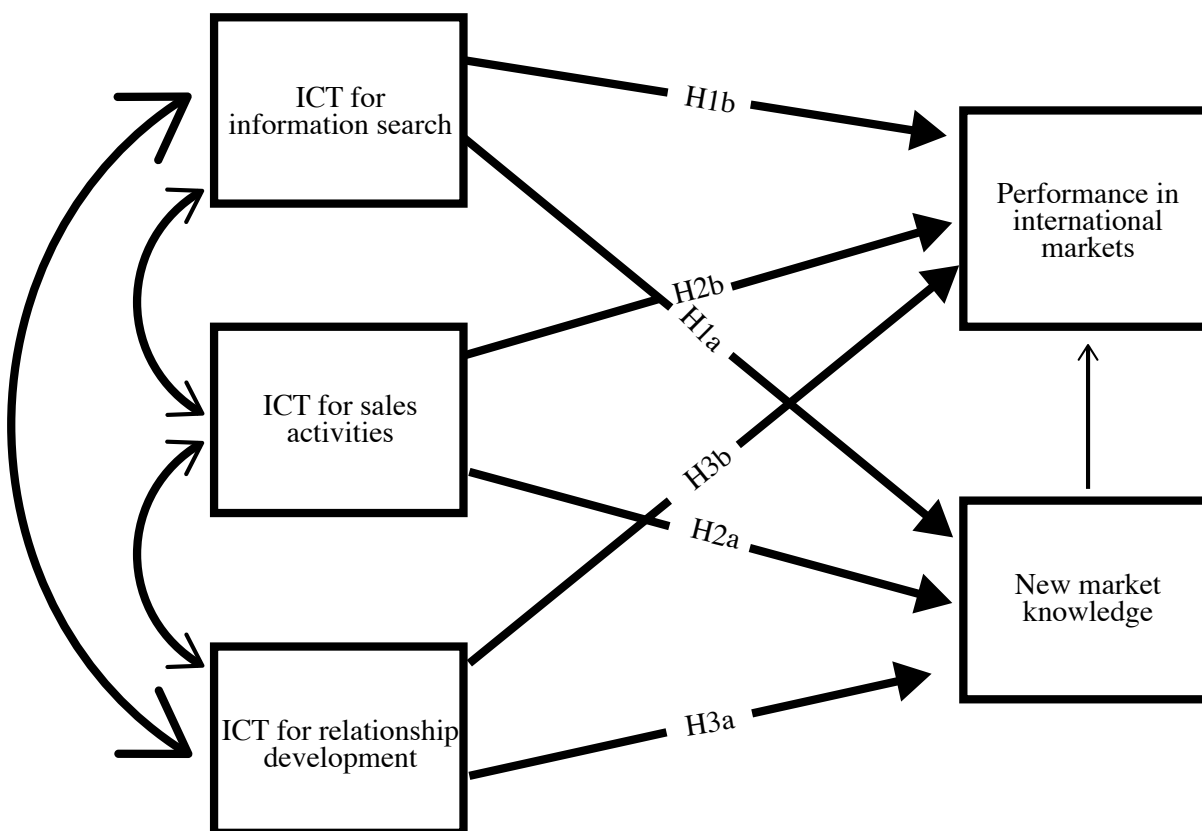


Figura 3.3 Modelo para explicar el impacto de Internet en las pymes

Fuente: Moen et al (2008)

Por su parte, Bianchi y Mathews (2010) también propusieron un modelo que se orientó a conocer los efectos de Internet en las pyme y se enfocaron en el crecimiento de mercado. Con los usos de Internet como recurso, así como la intensidad de Internet por medio del mercadeo y la promoción, las ventas en línea y el servicio postventa, se da el crecimiento de mercado. Este se alcanza por nuevos consumidores y nuevos mercados, nuevos consumidores en los mercados existentes y por clientes existentes en mercados existentes, es decir, penetración de mercado.

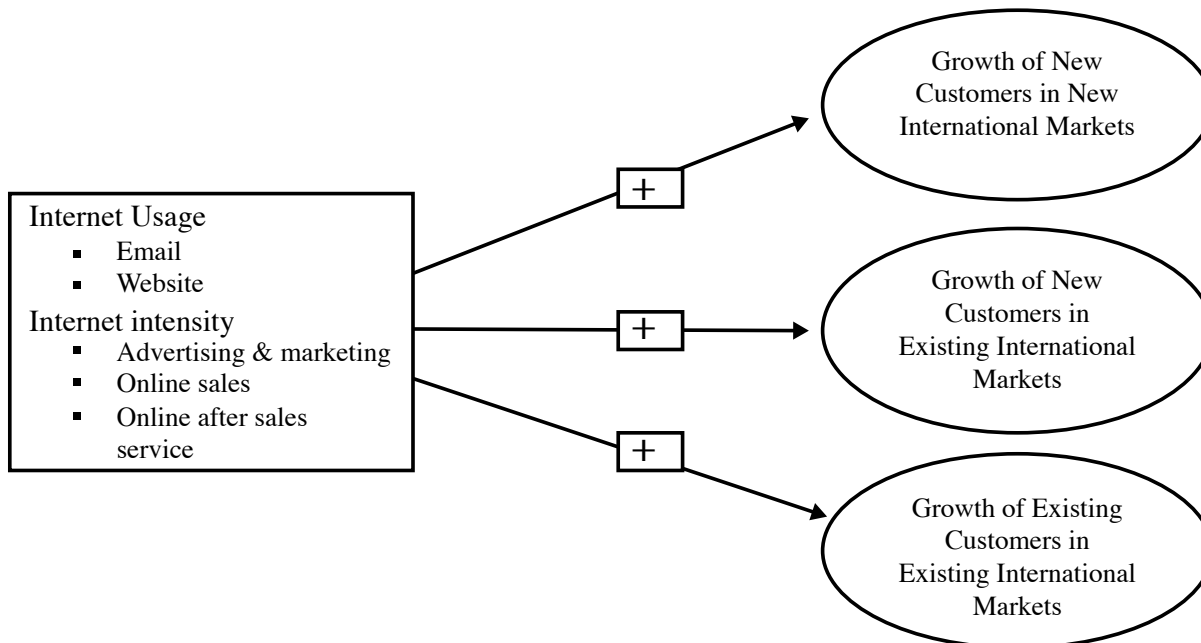


Figura 3.4: Modelo que relaciona Internet y el crecimiento de mercado
Fuente: Bianchi y Mathews (2010)

Más adelante, Mathews et al (2015) propusieron otro modelo que organiza en cuatro constructos el impacto de las capacidades de mercadeo de Internet en la internacionalización de las pyme. Los nombres de los constructos se traducen libremente como: ISO: orientación Internacional estratégica de mercado, ICM: capacidades de Internet, disponibilidad de información internacional, BNR: redes de relaciones de negocios.

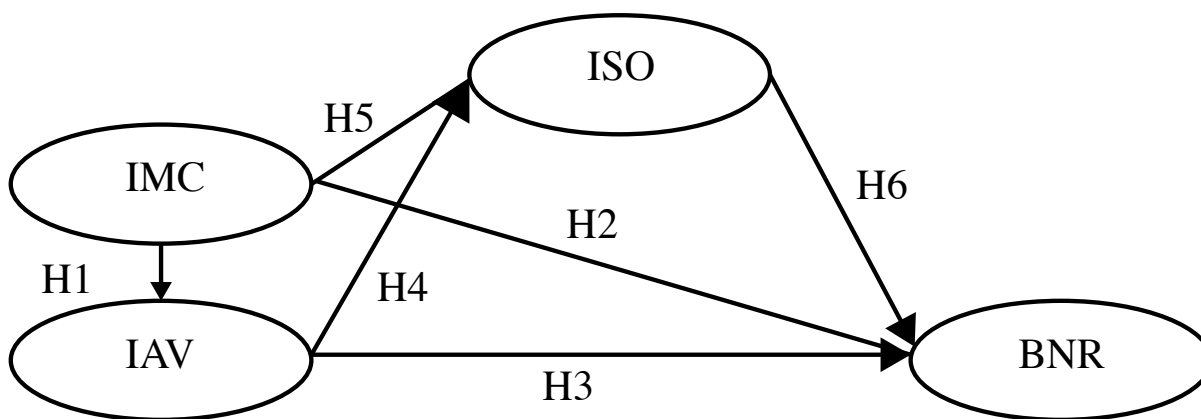


Figura 3.5: Impacto de las capacidades de mercadeo de Internet en la internacionalización de las pymes.
Fuente: Mathews (2015)

Bianchi y Mathews (2016) proponen un modelo con una visión más amplia e integradora y específicamente orientada a la influencia de Internet para pyme exportadoras de Chile, un país no desarrollado con un mercado emergente. Este estudio es bastante importante, ya que es el único que se localizó en la literatura completamente cercano al objeto de estudio de esta investigación. En él se retoma bastante de lo aportado por los modelos de Mathews y Bianchi (2010) y Mathews et al (2015). Estos trabajos se consideran valiosos aportes en el marco para estudiar el impacto de Internet en los procesos de internacionalización de la pyme.

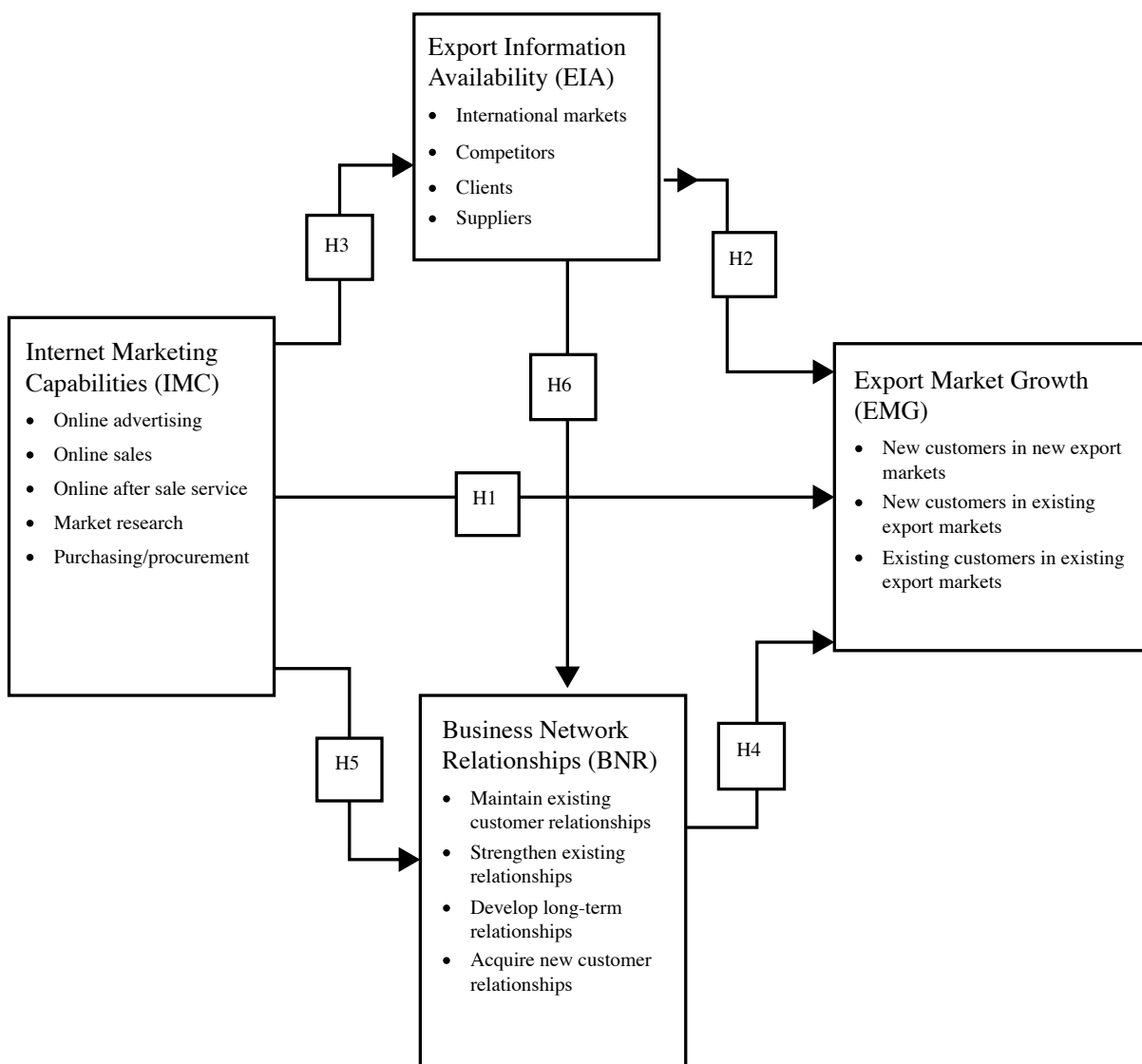


Figura 3.6 Influencia de Internet marketing en el crecimiento del mercado de exportación en Chile.

Fuente: Bianchi y Mathews (2016)

Para el caso de Costa Rica, Monge et al (2003) discurren por cuatro grupos de variables en relación con el impacto de las TIC, en especial, Internet en el desempeño de las pymes de Centroamérica, caso Costa Rica; estas se establecieron como: 1) productividad y eficiencia, ventas y rentabilidad 2) empleo administrativo, 3) empleo de producción 4) exportaciones; a pesar de que separó las exportaciones, los tres constructos primeros pueden asociarse también a la pyme exportadora. Desde esta perspectiva, los apartados 1 3 y 4 se ligan en este trabajo con la operativa internacional de las pyme exportadoras, dejando el 2 más bien como componente de la gestión, pero que no se considera para el trabajo que se desarrolla.

Los autores mencionados en este apartado y otros en el resto del capítulo han enunciado y agrupado el aprovechamiento de Internet bajo categorías que han nombrado de diferente forma: usos, beneficios, capacidades y ventajas (Cronin y McKim, 1996; Hamil, 1997; Bennet 1997; Bell, 2004; García et al, 2007; Mathews y Bianchi, 2010; Sinkovics et al 2013; Saltari, 2013; Mathews 2015; Mathews y Bianchi 2016, entre otros). Tratando de especificar aquellas que se relacionan con la operativa internacional y asumiendo el riesgo de obviar algún elemento, se pueden destacar los beneficios de Internet como sigue: ventas por medio de comercio electrónico y aumento del tamaño del mercado, beneficios en los canales de distribución, reducción de distancia y tiempo en operaciones internacionales, acceso a nuevos mercados, relación y redes con los proveedores, clientes, socios, consumidores y gobiernos, transferencia de datos e información, acceso a bases de datos especializadas de agencias, gobiernos y universidades, creación y acceso al conocimiento, oferta de productos y servicios, formas de producir, de trabajar, y desplazamiento de ciertas tareas y procesos fuera de la firma, potenciar las relaciones de negocios B2B (business-to-business), conocer las necesidades de nuevos consumidores y las tendencias de los mercados, así como los movimientos de la competencia, desarrollos de nuevos productos, ajustes en el proceso productivo en tiempo real, conocimiento de nuevas prácticas y recursos para producir con estándares internacionales, diversificación de productos y servicios, ofrecer soporte técnico en línea, creación de propiedad intelectual, nuevas actividades de ventas, seguimiento del transporte y la cadena logística de abastecimiento, la trazabilidad, las mejoras en la comunicación interna y externa, la capacitación en línea, trámites y pagos en línea.

3.4.3 Acopio de los enfoques revisados

En las tablas que siguen se conjuntan los aportes de la mayoría de los autores revisados en este capítulo en relación con el impacto de las capacidades TIC-Internet en las pyme exportadoras. Se toma como marco las dos categorías expuestas, y cada categoría se divide en dimensiones que faciliten su comprensión.

La gestión se divide en: a) gestión administrativa y financiera y b) coordinación y control. La primera se refiere a la facilitación gracias a Internet de las actividades rutinarias de trabajo de una empresa, y la segunda, a la facilitación de actividades rutinarias de seguimiento del negocio.

Tabla 3.6: Gestión

Administrativa y financiera	Coordinación y control
Reducción en tiempos y costos por operaciones nacionales e internacionales. Pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores.	Reuniones y conferencias virtuales-redes de trabajo con socios internacionales.
Comunicación interna y con clientes foráneos.	Seguimiento de transacciones financieras internacionales en línea.
Trámites de exportación-importación, con gobiernos nacionales.	Gestión y seguimiento en línea de pedidos y órdenes de compra internacionales.
Acceso más rápido a recursos financieros internacionales.	Intercambio de documentos para transacciones internacionales.
Manejo de la información en línea e intercambio de información con clientes internacionales.	Capacitación en línea.

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de: Bennet (1997); Hamill (1997); Morgan (2004); Sinkovics (2005); Monge et al (2005); García (2007); Chin et al (2011); Sinkovics et al (2013); Glavas y Mathews, (2014); Hernández (2013); Mathews (2015); Bianchi y Mathews 2016.

La tabla 3.7 se refiere a la operativa internacional; para ello se consideran dos dimensiones: a) las que tienen relación con su desempeño en el mercado objetivo, y b) las que se refieren al producto o servicio que se comercializa en el mercado internacional.

Tabla 3. 7: Operativa internacional

Marketing internacional	Estrategia y producción
Mejora en distribución y trazabilidad	Ajustes en el proceso productivo en tiempo real
Relación con cadena de abastecimiento	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales
Seguimiento en línea de tendencias de mercado	Diversificación de productos, servicios
Mejorar conocimiento de mercado por información económica, cultural, social de los mercados-acceso a bases de datos especializadas de universidades y gobiernos	Soporte técnico
Publicidad y promoción en línea	Creación de nueva propiedad intelectual
Comunicación directa con el cliente	
Investigación de mercados	
Ventas en línea	
Servicio post venta	
Nuevos consumidores en mercados existentes y nuevos mercados	

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de: Bennet (1997); Hamill (1997); Morgan (2004); Sinkovics (2005); Monge et al (2005); García (2007); Chin et al (2011); Sinkovics et al (2013); Glavas y Mathews, (2014); Hernández (2013); Matews (2015); Bianchi y Mathews 2016.

3.5 Conclusión

Internet muestra una evolución bastante dinámica, pasando de ser una red de comunicación y transmisión de datos, hasta llegar a ser una red de interacción y generación de nuevos contenidos, relaciones y formas de hacer las tareas en los negocios nacionales e internacionales. Los estudios sobre su impacto y las capacidades que desarrollan en las empresas se manifiestan a partir de la segunda mitad de los 90 en los países del primer mundo y hasta en fechas más recientes en los de menor desarrollo.

En el marco propio de la internacionalización, tres son los enfoques que más se acercan a explicar el impacto de Internet en la pyme en general, y que se aplica de forma muy acertada a la pyme exportadora. En primer lugar, el enfoque de emprendimiento internacional, que se une en este estudio con la rápida internacionalización, sirve para explicar cómo Internet aproxima a las empresas a nuevos mercados internacionales, les ofrece información rápida y oportuna y les brinda un canal virtual inmediato para acercarse a este. En segundo lugar, el enfoque de los costos de comercialización, que se aprovecha para analizar cómo Internet reduce costos de información, de intermediación y de establecimiento, entre otros. En tercer lugar, el enfoque de redes es apto para examinar cómo Internet favorece la creación de nuevas redes de negocio y mejorar u optimizar las existentes, integrando, inclusive, al consumidor final en estas redes.

Por último, la exploración de modelos y las diferentes orientaciones de los usos, ventajas o capacidades de Internet que se revisaron, permitieron integrar las capacidades de Internet de las empresas exportadoras, en dos grandes constructos: la gestión y la operativa internacional. Es claro que este es un ámbito del conocimiento que aún está en desarrollo, porque la evolución de Internet sigue y las pyme aún están en desarrollo de sus capacidades; es por ello que hay que observar con especial atención el desarrollo de las capacidades de internet definidas en este capítulo. De la misma forma, debe señalarse que los estudios sobre el impacto de Internet en las pymes son aún escasos y que se percibe una mayor carencia cuando se trata de pyme exportadoras de países en desarrollo con mercados en crecimiento. Dos de los trabajos que se abordaron, el de Mathews et al (2015) y de Bianchi y Mathews (2016), han sido un especial referente para el modelo que se desarrolla en el siguiente capítulo, por la cercanía con el objeto de estudio que ocupa a esta tesis.

Capítulo 4. Modelo de investigación para el trabajo empírico.

4. 1 Introducción

Como se ha venido discutiendo, en el marco económico actual, muchas pyme han tenido el reto de incorporar las capacidades asociadas a Internet como recurso tecnológico dentro de sus actividades de negocio. Si relacionamos este hecho con la creciente necesidad de apertura al exterior por parte de estas empresas, y a partir de la revisión de la literatura del capítulo III, se puede dilucidar una doble fenomenología. Por un lado, a) pyme no internacionalizadas son capaces de conseguir presencia en los mercados foráneos y se benefician en sus actividades, tareas y procesos, del aprovechamiento de las capacidades de Internet, y por otro, b) empresas que, siendo internacionales, se benefician en sus actividades, tareas y procesos de internacionalización, de la incorporación de estas capacidades de Internet.

Estos hechos nos hacen plantearnos las siguientes cuestiones: ¿las capacidades de Internet facilitan la internacionalización de pyme que no estén internacionalizadas? ¿De qué forma las capacidades de Internet han afectado a las pyme internacionalizadas en su desarrollo internacional? ¿Cómo inciden las capacidades de Internet en la **gestión y la operativa internacional** de las pyme exportadoras? ¿Cómo se asocian y explican esas capacidades en el marco de los enfoques teóricos de la internacionalización?

Con el fin de dar respuesta a estas preguntas, en el presente capítulo se plantea un modelo de investigación que permita observar el impacto de las capacidades de Internet que se definen como “el apalancamiento de la tecnología Internet para los procesos de negocios internacionales de la firma, mejorando la transferencia de conocimiento, la eficiencia de las transacciones en los mercados internacionales y el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones de redes” Glavas y Mathews (2014, p. 230). Es necesario recordar que los trabajos de estos autores se enmarcan en pyme exportadoras y que específicamente en el caso de Bianchi y Mathews (2016), el trabajo es para empresas de Chile, un país cercano a la realidad de Costa Rica, en relación con ser una economía de un país no desarrollado, con muy buenos índices de desarrollo en la región y con programas de apoyo a las exportaciones muy fortalecidos (Foro Económico Mundial, 2015-2016). Como se explicó en el capítulo II, estas

capacidades de Internet se desarrollan en la relación de las capacidades dinámicas de innovación², absorción³ y aprendizaje⁴ esbozadas con el recurso Internet. Es por ello que, siguiendo estudios anteriores, la asociación del uso de Internet con los procesos de negocios internacionales tendrá efecto sobre los resultados vinculados a las actividades y procesos de la pyme exportadora de promoción, publicidad, ventas en línea y canales virtuales seguimiento de tendencias de mercado, atención al cliente, procesos de exportación, entre otros (Hamill, 1997; Bennet, 1997; Morgan, 2004; Glavas y Mathews, 2014; Bianchi y Mathews, 2015).

A partir de lo revisado en los capítulos II y III, en este se presenta una descripción de las capacidades de Internet como base del modelo, y luego se aborda este en dos fragmentos diferenciados, pero relacionados, de forma que:

- 1) Se analiza el impacto que las capacidades de Internet tienen en la **gestión** y en la operativa **internacional** de las pyme exportadoras.

La **gestión** y la operativa **internacional** de una pyme exportadora son dos aspectos relacionados entre sí, como consecuencia de la forma en que una pyme exportadora se internacionaliza. De esta manera, los recursos con que la pyme exportadora cuente y las capacidades que desarrolle, van a incidir en ambos aspectos. Además, el recurso Internet, sus usos y las capacidades que la pyme exportadora desarrolla con este, deben ser revisados en el marco de los modelos teóricos de la internacionalización abordados en los capítulos II y III, lo que lleva a plantearse si las capacidades de Internet conducen a crear nuevas relaciones de redes o acentúan y facilitan las ya existentes; también podemos observar si se da una nueva internacionalización o se facilita la existente por mejora en los costos, si se generan y aceleran nuevas internacionalizaciones si, siguiendo el modelo secuencial, se está ante la presencia de una nueva etapa de la internacionalización, o bien, si las pyme deciden estratégicamente aprovechar los beneficios relacionados con este recurso.

2 Teece et al (1997); Martin (2000); Eisenhardt, (2000); Cañibano et al (2000); Edvinson y Sullivan (2000); Villalonga (2004); García et al (2007); Cruz et al (2010).

3 Cohen y Levinthal (1990); Lane y Lubatkin (1998); Zahra y George (2002); Levy y Powell (2002); Lane et al (2006); Koka y Pathak (2006); Arbussa y Coenders (2007); Camisón y Forés (2010); Ali Hassen y Svensson (2014) y Pan et al (2015).

4 Eisenhardt, y Martin (2000); Helfat y Peteraf (2003); Elloen et al (2011); Nevo y Wade (2011); Weerawardena y Mavondo (2011); Cheng (2012); Saltari (2013); Brofman y García (2014); Glavas y Mathew (2014).

A partir de ello, se completa el modelo de la siguiente forma:

- 2) Se persigue asociar y explicar la relación entre las capacidades de Internet con las formas de internacionalización, comprendiendo que estas generan nuevas actividades que se reflejan en las dimensiones ya señaladas de **gestión** y de **operativa internacional**.

4. 2 Capacidades de Internet como base del modelo

Como se ha venido discutiendo, Internet se ha reconocido como un recurso TIC que favorece y coadyuva en los procesos y actividades de internacionalización de las pyme. Si bien este tema ha sido objeto de atención desde hace algunos años (Hamill, 1997; Bennet, 1997; Moen, 2004; Morgan, 2004; Mathews, 2010; Glavas y Mathews, 2013; Bianchi y Mathews, 2013; entre otros), aún existen lagunas no exploradas.

Siguiendo la lógica expuesta en el capítulo II sobre la TRC, las empresas deben tratar de capturar valor del recurso o capacidad (Peteraf, 1993), pues como se explicó, los cuestionamientos de este autor se relacionan con: ¿quién captura valor del recurso? y ¿cómo la firma puede capturar más valor del recurso?, lo que sigue siendo un horizonte cuando se estudian los recursos y capacidades de las pymes. Por tanto, si verdaderamente se pretenden comprender los beneficios de este conjunto de capacidades tecnológicas, debemos ir más allá de la consideración del recurso en sí mismo y reflexionar sobre la combinación de este con las capacidades de innovación, absorción y aprendizaje de la pyme (Tecce et al, 1997; Einsenhardt y Martín, 2000; Hargadon, 2002). Como ya se comentó, Internet es un recurso con una evolución muy dinámica. Este tipo de capacidades requiere reconstruir y configurar competencias internas de la empresa (Tecce et al, 1997) para generar nuevas capacidades o capacidades modificadas (Nevo y Wade, 2011; Cheng, 2012).

La capacidad dinámica de innovación en la pyme exportadora se puede plasmar en dos sentidos:, la innovación estratégica, que se asocia a las novedades en la gestión, en la forma de hacer las tareas y de conducir la empresa buscando la competitividad, lo que puede verse en las nuevas formas de comunicación e interacción con los proveedores e intermediarios, con los mercados y clientes, o con los grupos de interés afectados con la

incorporación de las TIC (Dyer y Nebeoka, 2000; Kahn, 2001), y la innovación desde un enfoque tecnológico, que se caracteriza por el desarrollo de nuevos productos y servicios, de nuevos métodos de producción y la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas (Schumpeter, 1942; Teece et al, 1997; Einsenhardt, y Martin, 2000; Wang y Ahmed, 2007; García et al, 2007; Cruz et al, 2010).

Para lograr innovación es necesario adquirir conocimiento, según los trabajos de Zahra y George (2002) y Arbussá y Coenders (2007); con la capacidad de absorción las empresas exploran el entorno en búsqueda de nuevo conocimiento y tecnología, con el fin de integrarlo a la empresa. Para Pan et al (2015), la empresa absorbe información y conocimiento al dar soporte al negocio, ya que según estos autores, las tecnologías de información han probado ser una palanca para la eficiencia en procesos de logística y para facilitar el manejo de altos volúmenes de transacciones, así como eficientizar la comunicación para el funcionamiento del negocio. Además, debe considerarse lo dilucidado por Levy y Powell (2002) en relación con que las empresas que le dan valor a Internet utilizan estrategias de adopción de este recurso con fines comerciales definidos (Cohen, Levinthal, 1990; Foss, 1997), suponiendo además que hay una base de conocimiento y experiencia creada a partir de la interacción con el entorno.

Una vez adquirido el conocimiento, parte del aporte de valor a la pyme va a depender de la capacidad que tenga la empresa para incorporarlo a sus procedimientos. Así, desde la perspectiva de la capacidad de aprendizaje, se espera que con la inserción del recurso Internet, las empresas se cuestionen acerca de la forma de hacer las tareas, los procesos y las rutinas, para buscar la posible mejora de estos por medio de su incorporación (Weerawardena y Mavondo, 2011). Es plausible pensar que las capacidades asociadas al uso de Internet permitan mejorar la productividad del trabajo por medio de ahorro de tiempo y costo cuando se realizan las tareas. Este hecho estaría en consonancia con lo propuesto por Einsenhardt y Martin (2000), quienes conciben la capacidad de aprendizaje como el potencial que existe en la organización para mejorar a través del uso de los recursos de la empresa, permitiendo reducir costes por una liberación de recursos de gestión y la posibilidad de la consiguiente aplicación en otras áreas del negocio (Foss, 1997).

El aporte de las capacidades de innovación, absorción y aprendizaje relacionados con Internet, puede tener incidencia sobre las prácticas productivas. No obstante, afectan a otros aspectos de carácter intangible en la gestión y la operativa de la empresa que deben ser tenidos en cuenta.

Desde el enfoque de las capacidades de Internet también podemos acercarnos al capital intelectual de las empresas. Este capital, o “material intelectual”, como lo denominó Stewart (1998), comprende el conocimiento y la información que se crea en una organización y que la empresa transforma o incorpora a activos de propiedad intelectual, patentes, diseños, secretos comerciales, etc. El uso del conocimiento acumulado o experiencia (Bradley, 2003), junto con el resto de activos tangibles, son los que permiten la expansión de las organizaciones (Sosa, 2013). La aplicación de este tipo de capacidades es de especial interés para poder responder a retos asociados a la internacionalización (Paquete, 1990; Estar, 1988; Sino y Sallan, 2006). En síntesis, las capacidades asociadas a Internet son susceptibles de ser aprovechadas para la creación de capital intelectual que se construye con la investigación, el conocimiento y la información sobre mercados, o incluso en las prácticas productivas y la creación u obtención de propiedad intelectual.

Una vez descritas las bases del modelo, se procede a organizar y sistematizar las capacidades de Internet en la primera parte de este que, como se ha expuesto, servirá para explicar el impacto de estas capacidades en la **gestión y la operativa internacional.**

4.3 Marco hipotético explicativo

4.3.1 El impacto de Internet en la gestión y la operativa internacional de las pymes

La internacionalización de las pyme ha sido abordada desde distintas perspectivas. Sin embargo, ya sea desde el enfoque secuencial (Johanson y Vahlne, 1990 y 1997), de redes (Johanson y Mattson, 1998; Coviello, 2006), por rápida internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994), económica (Agarwal y Ransawami, 1992; Andersen, 1997), o estratégica (Ansoff, 1965; Grant, 1996), esta decisión conlleva una serie de procesos y

actividades, que como se estipuló en los capítulos II y III, se ven impactadas por los recursos y capacidades de la empresa, y específicamente por aquellos relacionados con Internet y las capacidades asociadas a este recurso.

Como se comentó en el capítulo III, Internet es un recurso que se halla a disposición de todas las empresas, pues se ha convertido en tecnología de uso general o general purpose technology (GPT) (Oulton, 2012). Este hecho hace que para que sea un recurso valioso para la empresa, siguiendo el análisis VRIO, la pyme tenga el reto de generar capacidades asociadas a Internet de forma valiosa, rara, inimitable, y cuyos beneficios puedan ser retenidos por la organización (Barney, 1986; 1991). En nuestro caso estas capacidades deben otorgarle eficiencia y efectividad, es decir, mejorar la gestión y la operativa internacional, en tanto que la primera permite realizar las actividades y procesos para la mejor administración del negocio y la segunda para obtener resultados superiores que beneficien su negocio internacional (Glavas y Mathews, 2013).

La literatura revisada (Hamill, 1997; Barney, 1997; Petersen, 2002; Kontinen y Ojalá, 2010; Bianchi y Mathews, 2010; Healy y Wikramasekera, 2012; Glavas y Mathews, 2013; Bianchi y Mathews et al, 2016, entre otros) ofrece una interesante revisión de las capacidades asociadas a Internet y su aplicación en la actividad internacional de la empresa.

Tomando como base las tablas en las que se resumen los elementos de la gestión y la operativa internacional del capítulo III, en las cuales se acopiaron los aportes ya señalados, de acuerdo con la orientación de este estudio se depuran estas como material para la determinación de las premisas.

4. 3. 2 Hipótesis explicativas de la gestión

Tal y como se planteó en los apartados anteriores, la incorporación de procesos basados en Internet puede suponer un importante impacto en la gestión del negocio (García et al, 2007). De esta manera se plantea el ámbito de la gestión que hemos dividido en dos dimensiones: a) la administrativa y financiera, que deviene de lo acotado por García et al (2007), y b) la coordinación y el control desde el enfoque de Demuner et al (2014), ampliamente discutido en el capítulo III.

Una vez señalado el objetivo, la mejora en la gestión se observa bajo criterios muy específicos en el marco de las dos dimensiones señaladas. En nuestro caso, dichas dimensiones se consideran dependientes de las capacidades asociadas a Internet. Dentro de la dimensión administrativa y financiera de la gestión, en adelante G(1), se considera que la incorporación de procesos asociados a Internet puede afectar a los siguientes criterios: la reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios (Andersen, 2005), mejora en la comunicación habitual dentro y fuera de la organización, es decir, con colaboradores, proveedores y socios de negocio (Hamill,1997; Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016), mejora los trámites con las administraciones (Loane y Bell, 2008; Demuner et al, 2014), y acceso a recursos financieros (Niels, 2000).

La dimensión G (1) se enlista a continuación.

G (1)

- Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios (Andersen, 2005) - operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, con clientes y proveedores-
- Mejora en la comunicación habitual dentro y fuera de la organización, es decir con colaboradores, proveedores y socios de negocio (Hamill,1997; Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016) - Mensajes, avisos, solicitudes-
- Mejora los trámites con las administraciones (Loane y Bell, 2008; Demuner et al, 2014) – Exportación-importación-aduanas
- Acceso a recursos financieros, en banca por Internet (Hamill, 1997; Niels, 2000)

Para la dimensión 2 de la **gestión**, la coordinación y control, en adelante G (2), se consideran estos criterios: trabajo en red, como conferencias y reuniones con socios internacionales, (Hamill, 1997; Bianchi y Mathews, 2016), seguimiento de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento en línea (Demuner et al, 2014; Mathews y Bianchi, 2010).

G (2)

- Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales (Hamill, 1997; Bianchi y Mathews, 2016)
- Seguimiento de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento en línea (Demuner et al, 2014; Mathews y Bianchi, 2010)

A partir de lo anterior se plantea las siguientes hipótesis explicativas:

- H1 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la **gestión** en la dimensión administrativa y financiera.
- H2 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.

4.3.3 Hipótesis explicativas de la operativa internacional

Los retos a los que se enfrentan las pymes en su relación con los mercados internacionales y la respuesta que estas dan, se enmarcan dentro de la operativa internacional. Según hemos expuesto, las capacidades de Internet afectan no solo a las capacidades de gestión de la pyme en estudio, sino que también pueden estar interfiriendo en los procesos asociados con la internacionalización de estas. Glavas y Mathews (2010) y Bianchi y Mathews (2016), se centran en lo que denominan Internet marketing, donde se incluyen: promoción y mercadeo, ventas y servicio postventa. Por su parte, García et al (2007) agruparon lo que llaman las ventajas de Internet en una única dimensión con componentes; en el segundo componente agrupan aquellas ventajas de Internet para mejorar servicio al cliente, y en el tercero, las que favorecen la ampliación de mercados. Glavas y Mathews (2014) mencionan las posibilidades de identificar oportunidades internacionales, que permitirán una mayor orientación a consumidores internacionales y crecimiento de nuevos mercados. En una dirección similar, Moen et al (2008) relacionan el uso de Internet con la búsqueda de información de intermediarios, competidores, y oportunidades de

mercado, y los asocian con las actividades de ventas que incluyen: ventas internacionales, actividades relacionadas con el servicio y con nuevos consumidores en países lejanos. A partir de los diferentes puntos, identificamos y sintetizamos estas tendencias en dos dimensiones que conformaran el constructo **operativo internacional**, a saber: marketing internacional OI (1) y estrategia y producción internacional OI (2).

Moen et al (2008) relacionan el uso de Internet con la búsqueda de información de intermediarios, competidores, y oportunidades de mercado, y los asocia con las actividades de ventas que incluye ventas internacionales, actividades relacionadas con el servicio y con nuevos consumidores en países lejanos. A partir de los diferentes puntos identificamos y sintetizamos estas tendencias en dos dimensiones que conformaran el constructo **operativo internacional**, a saber: *marketing* internacional OI (1); y estrategia y producción internacional OI (2)

A continuación se enlistan los criterios de cada constructo:

OI(1)

- Publicidad y promoción en línea (Hamill, 1997; Demuner et al, 2014; Bianchi y Mathews, 2016)
- Comunicación con el cliente (Demuner et al, 2014; Bianchi y Mathews, 2016)
- Servicio de venta y postventa (García et al, 2007; Moen, 2008; Demuner, 2014; Bianchi y Mathews, 2016)
- Ventas en línea (Hamill, 1997; Moen, 2008; Glavas y Matheus, 2013; Demuner, 2014, Bianchi y Mathews, 2016; Bianchi y Mathews, 2016)
- Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados (García et al, 2007; Moen, 2008; Glavas y Matheus, 2013)

OI(2)

- Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado internacional (Hamill,1997; Moen, 2008; García et al, 2007; Bianchi y Mathews, 2016)
- Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional. (Hamill,1997; Moen, 2008; Demuner et al, 2014; Bianchi y Mathews, 2016)
- Seguimiento de competencia (Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016)

- Investigación de mercados y conocimiento de mercados (Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016)
- Ajustes en el proceso productivo-nuevos proyectos- por interacción con consumidores (Moen, 2008; Bell y Lone, 2010)
- Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales (Demuner et al, 2014; Bell y Lone, 2010)
- Diversificación de productos, servicios (Bell y Lone, 2010)
- Creación de nueva propiedad intelectual (Bell y Lone, 2010)

Lo expuesto nos permite plantear las siguientes hipótesis explicativas relacionadas con la operativa **internacional:**

- H3 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su *marketing* internacional.
- H4 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora contribuyen a su estrategia y a su producción internacional.

Dada la relación entre la gestión G(1) y G(2) de una pyme exportadora y sus efectos en su operativa internacional, se busca entender esta correlación; García et al (2007) señalaron que los usos de Internet en cada componente de su dimensión, no son excluyentes sino complementarios; siguiendo esta lógica, se puede suponer que cuando la gestión de una empresa se hace más eficiente gracias a Internet, también se dan efectos positivos o mejoras en su operativa internacional. Aunque el estudio señalado no se orientó en especial a empresas internacionalizadas, se considera que lo anterior aplica también para la realidad de una pyme exportadora, dado que la gestión brinda servicios a sus procesos internacionales, entre ellos: información para la atención al cliente, preparación de información, elaboración de informes, control de los envíos y pedidos, seguimiento de las transacciones financieras y eficiencia en las comunicaciones. Todo lo anterior constituye una plataforma de servicios que gracias al uso de Internet y las capacidades de Internet desarrolladas, vendría a contribuir a la operativa internacional. Siguiendo el modelo del transportista de Hassen (2012), que se refiere a que las pyme adoptan el uso de Internet en etapas, dependiendo del valor que la empresa dé a Internet en el marco de su negocio, o como acotaron Taylor y Murphy (2004), que las empresas van escalando cambios organizacionales y el

crecimiento de la sofisticación del nivel de TIC de la empresa, es lógico esperar que el uso de Internet pase de la mera gestión a la operativa internacional de la pyme exportadora. Esta relación entre G y OI se reconocerá como G+OI. En este sentido puede erigirse la siguiente hipótesis explicativa:

- H5 Las pymes exportadoras que mejoran su gestión gracias a las capacidades de Internet, perciben también los beneficios de estas en su operativa internacional.

El modelo establecido hasta el momento se plantea en la siguiente figura 4.1.

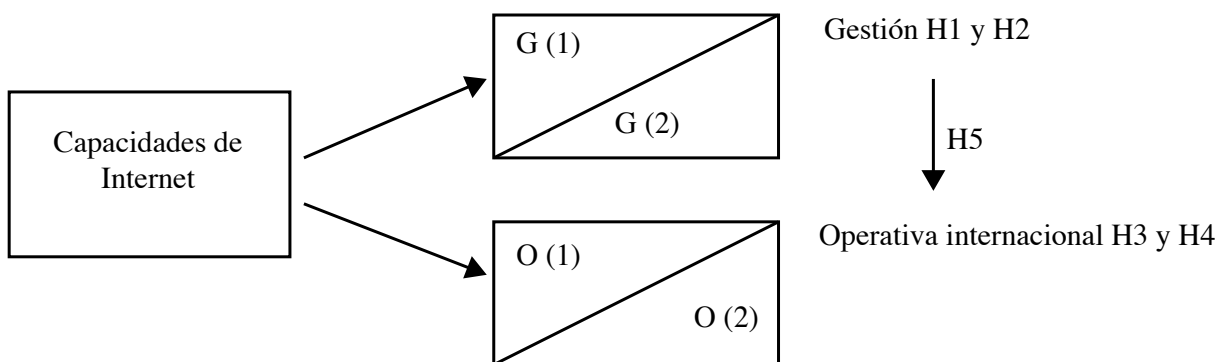


Figura 4.1: Capacidades Internet, impacto en la gestión y la operativa internacional, avance del modelo

Fuente: elaboración propia

4.3.4 Hipótesis explicativas de las capacidades de Internet en el marco de los enfoques de internacionalización

Siguiendo a Hoffman y Novack (1998), Hamill (1997), Evans y Wurster (2000) y Morgan (2004), quienes consideraron la necesidad de validar el grado en que los hallazgos encontrados por los enfoques de la internacionalización, podrían mantenerse válidos en un ambiente internacional caracterizado por el uso extensivo de Internet en los negocios internacionales, se juzga oportuno revisar cómo las capacidades de Internet encajan en los paradigmas de la internacionalización.

Los enfoques de la internacionalización tienen un nutrido cuerpo de aportes, el mismo Hamill (1997) los señala, sin embargo, a la luz de las características tan particulares de Internet, el autor sugiere examinar estos enfoques en especial para las pequeñas y medianas empresas. El tema de Internet en la internacionalización

ha sido abordado por otros autores (Morgan, 2004; Lu y Craig, 2008; Glavas y Mathews, 2012; Mathew et al, 2015), no obstante, se requiere mayor especificidad en la relación enfoques teóricos, recurso Internet y pequeñas y medianas empresas, aspectos que son abordados en la siguiente parte del modelo.

4.3.5 Internacionalización acelerada y nuevas internacionalizaciones

En los últimos años se ha asociado tanto la pertenencia a sectores intensivos en tecnología (Zarate, 2013), como el uso de tecnologías (Morgan, 2004) a los procesos acelerados de internacionalización. Nuevas realidades como las filiales virtuales (Bennet, 1997; Hamill, 1997; Morgan, 2004; Glavas y Mathews, 2012), que se benefician de la no necesaria instalación física y de la exposición internacional por medio de Internet, han favorecido la presencia de empresas jóvenes en los mercados internacionales. Por tanto, es plausible pensar que las nuevas empresas internacionales habrán desarrollado capacidades de Internet que inciden en nuevas formas de internacionalización (Mathews y Healy, 2008; Hamill, 1997). Con base en este argumento se presenta la siguiente hipótesis explicativa:

- H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pyme no exportadoras con la creación de canales virtuales.

Si contemplamos el desarrollo internacional de la pyme, una vez esta se encuentra dentro de los mercados internacionales, se enfrenta a múltiples decisiones que pueden ser estudiadas desde los distintos enfoques asociados tradicionalmente a este proceso.

Los otros enfoques que explican las razones y las formas en que las empresas se internacionalizan, van desde los que se refieren a etapas secuenciales (Johanson y Vahlne, 1977), los que sugieren que se da por procesos de innovación (Lim et al, 1991), o por razones económicas, por ejemplo, costos de transacción (Coviello y McAlley, 1999), el enfoque de redes (Johanson y Mattson, 1998), o bien, los que señalan razones meramente estratégicas (Villareal, 2008). Bajo estos enfoques revisados en el capítulo II, se aborda en los siguientes párrafos, la revisión de lo que Internet significa para la internacionalización de las pyme.

Algunos autores han prestado gran atención a los costes, en tanto los enfoques económicos más tradicionales se centraban en los costes de transacción (Coviello y McAuley, 1999) y las variantes, como es el enfoque ecléctico (Dunning, 2001) han incorporado elementos asociados a la posesión de ventajas competitivas como determinantes del proceso de internacionalización. Si atendemos a los costes en general, existen distintas facetas que deben ser tenidas en cuenta. Bajo esta orientación se ha mencionado que la reducción en la inversión en planta física (Sinkovics y Penz, 2005; Healy, 2007; Sinkovics y Sinkovics, 2013), la disminución de costos de comercialización (Bennet, 1997), la eliminación o baja en costos de intermediarios (Gabrielsson y Gråbille, 2011; Hagen y Zucchella, 2011), la mengua en costos en transacciones (Andersen, 2005; Lohrke et al, 2006, Kontinen y Ojala, 2010; Bianchi y Mathews, 2016) y de inteligencia de mercados (Hamill y Gregory, 1997) y costos de información (Hamill, 1997), facilitan el desarrollo del proceso de internacionalización. Sin embargo, puede decirse que estos costos se ajustan más al enfoque de reducción de costos por gestión, que a transferencia de costos en el proceso de internacionalización, por ello, para este enfoque no se considera en este trabajo que las capacidades de Internet tengan un efecto en la externalización de los costos. Este argumento entonces es válido más bien para entender efectos de las capacidades de Internet en la gestión y operativa internacional.

Siguiendo con otro enfoque, el de redes, se debe considerar que el proceso de internacionalización se puede favorecer también por la creación de relaciones que se favorecen con el uso de Internet, y las capacidades desarrolladas por las pyme asociadas a este recurso, lo que facilita el acceso a un canal de comunicación que facilita el trabajo en red (Hamil, 1997; Bennet, 1997; Wu et al, 2003; Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016). Además, se crean nuevas redes entre socios y clientes que presionan a la empresa para que adopten Internet (Morgan; 2004), y se aumenta el tamaño de la red de negocio, así como las redes internas y externas de la firma (Bennet, 1997). A partir de estos aportes se supone que:

- H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.

En el marco del enfoque secuencial, la literatura revisada presenta dos escenarios para entender la inserción de Internet como una nueva etapa del proceso (Chin et al, 2011), o bien, consideran que las capacidades

de Internet no son aprovechadas por parte de empresas que han vivido procesos secuenciales, ya que estas son menos flexibles y presentan una mayor resistencia a renovar sus mecanismos tradicionales de internacionalización (Glavas y Mathews, 2013). Dada la contradicción entre estos autores, conviene valorar si las pymes que ya están internacionalizadas, gracias a un proceso secuencial, ven en Internet una nueva etapa, ya sea que les permita profundizar en su mercado, o bien, penetrar nuevos mercados. Debido a lo anterior, en este enfoque se plantea que:

- H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial, le permite alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.

Por último, dentro de este apartado se examina el rol de las capacidades de Internet dentro del enfoque de la estrategia de las empresas en estudio. Demuner et al (2014) indicaron que aquellos directivos con mayor formación académica y un conocimiento más profundo sobre los beneficios de Internet, serán más proclives a incluir el uso de este recurso dentro de su planificación estratégica. Mathews et al (2015) hallaron que la orientación estratégica de la pyme exportadora se veía beneficiada por las capacidades de mercadeo de Internet, ya que favorecían el acceso a la información, mejoraban las comunicaciones y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Lu y Julian (2008) encontraron que las pyme exportadoras que usaron Internet en el marco de una estrategia, tuvieron mejores rendimientos de su estrategia de comercialización. En este contexto se propone que:

- H9 Las pyme exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia, mejoran su proceso de internacionalización.

Tabla 4. 1: Compilación de hipótesis de G y OI

Gestión G (1)	Gestión G (2)	O p e r a t i v a Internac. OI (1)	O p e r a t i v a Internac. OI (2)	G favorece a OI G+OI
H1 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	H2 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	H3 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su m a r k e t i n g internacional.	H4 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora contribuyen a su estrategia y a la producción internacional.	H5 Las pymes exportadoras que mejoran su gestión gracias a las capacidades de internet perciben también los beneficios de estas en su operativa internacional.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. 2: Hipótesis relacionadas a los enfoques de la internacionalización

Enfoques de internacionalización. (EI)

H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la **creación de canales virtuales.**

H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con **la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.**

H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le **permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.**

H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco **de su estrategia mejoran su proceso de internacionalización.**

Fuente: elaboración propia

Por último, la figura 4.2 presenta el modelo con todas sus dimensiones e hipótesis:

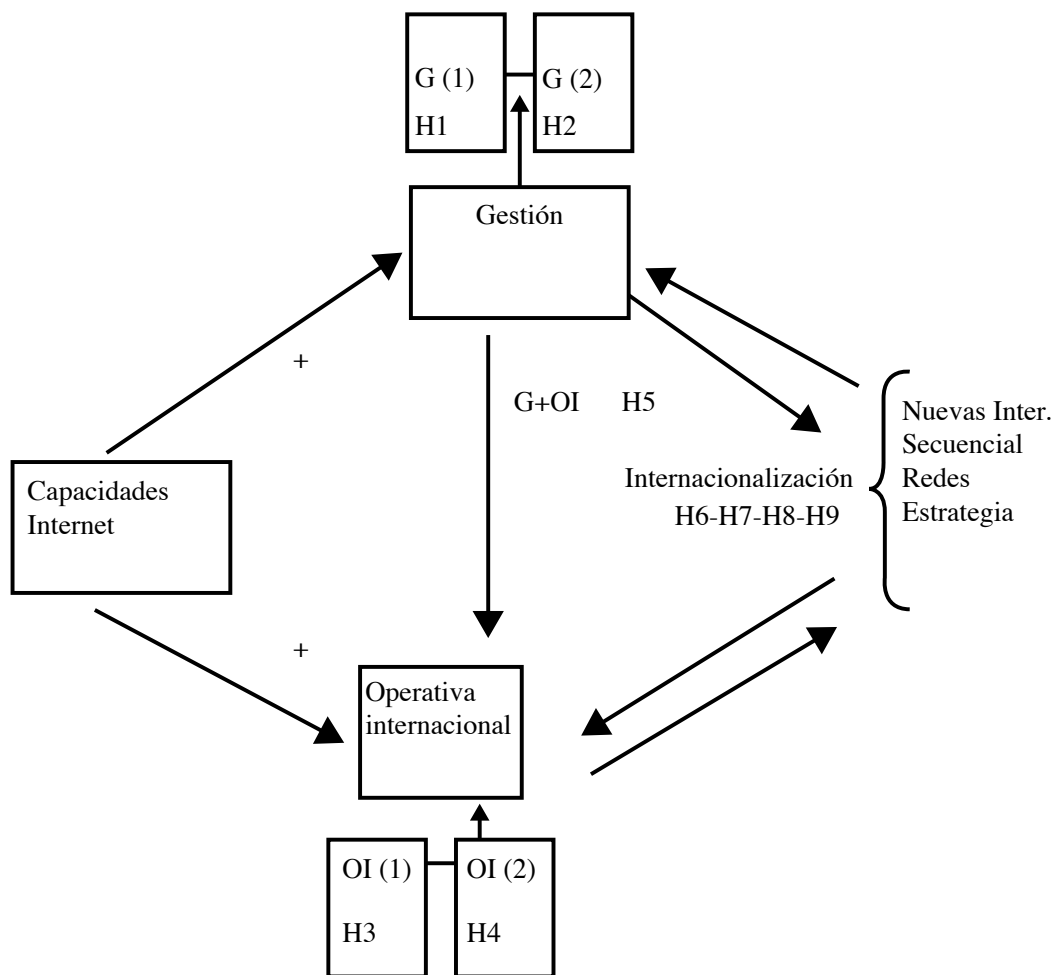


Figura 4.2: Modelo: Impacto de las capacidades Internet en la internacionalización de la pyme exportadora

Fuente: elaboración propia

4.4 Conclusión

El modelo desarrollado en este capítulo relaciona las capacidades de Internet de la pyme exportadora, con el impacto de estas en la **gestión** y la **operativa internacional** de las empresas. Cada uno de estos constructos fue explicado por medio de dimensiones que a su vez tienen sus propios criterios o indicadores. Este trabajo en particular asumió una nueva clasificación que, si bien toma en cuenta los estudios revisados, busca aportar un nuevo marco de comprensión. Además, el modelo es flexible en tanto que podrían aparecer en el futuro nuevos usos y capacidades de Internet que ofrezcan una mejor comprensión al objeto de estudio y que se clasifiquen entre los constructos y dimensiones definidos en este modelo. La primera parte del modelo se relaciona con la segunda, en tanto el impacto de las capacidades de Internet en los dos constructos, afecta las formas de internacionalización. En el segundo componente del modelo se planteó una forma de asociar y explicar el rol que Internet y sus capacidades tienen, con la internacionalización en el marco de los enfoques teóricos de esta. Los resultados del trabajo de campo también ayudarán a observar cómo, ante la aparición de un recurso tan particular y que además es muy dinámico (Internet), su impacto debe ser revisado en el marco de teorías tan sólidas como la TRC y los enfoques de la internacionalización.

Capítulo 5. Estudio de casos para el análisis del impacto de las capacidades de Internet en la pyme exportadora.

5.1 Introducción

Como se señaló en el capítulo I, Costa Rica es un país con una dinámica exportadora importante y tiene políticas de promoción orientadas a que las pyme aprovechen el mercado internacional (Leiva, 2012). Lo pequeño del país, con un tamaño de 51100 km² y con una población cercana a los cinco millones de habitantes (INEC, 2016), hace que se agote fácilmente el mercado interno y las empresas deban buscar fuera de las fronteras, posibilidades de aumentar sus ventas y rendimiento. Además, debe rescatarse que el país es históricamente una economía abierta, en concreto, según la CEPAL (2014), es casi dos veces más abierta que el promedio de América Latina. Igualmente, la relación de sus empresas con el mercado internacional ha sido una constante y hay una larga tradición exportadora (Leiva, 2012). Costa Rica es un país pequeño, pero con características como su tradición exportadora, donde el número de empresas pyme exportadoras es de alrededor de 1500 (PROCOMER, 2015).

A pesar de lo significativo del sector exportador en la economía costarricense, la literatura sobre las pyme exportadoras en el marco de sus procesos y actividades internacionales, es bastante limitada. Los estudios vinculados con esta temática en el contexto de Costa Rica son escasos. En otras economías, si bien es cierto el tema de las TIC y específicamente el recurso Internet en la empresa internacionalizada ha sido objeto de estudio (Hamill, 1997; Bennet, 1997; Glavas y Mathews, 2013; Mathews et al, 2015; Bianchi y Mathews, 2016; entre otros), cuando se trata de pyme exportadoras, hay menos aportes y se reduce aún más cuando se buscan trabajos orientados a pyme de países de menor desarrollo o de la región centroamericana y latinoamericana.

Es notoria entonces la necesidad de abordar el tema de estudio a partir de una metodología que permita observar el impacto que las capacidades de Internet tienen en las pyme exportadoras costarricenses, de manera que se hagan aportes al cuerpo de conocimiento que sobre el tema se está construyendo.

5.2 Justificación metodológica

Según Eisenhardt (1989), los estudios de caso son muy apropiados donde hay poco conocimiento previo sobre el fenómeno, o cuando las teorías existentes son incompletas o carecen de sustento empírico. Según Yin (2013), esta metodología es útil cuando se busca definir nuevos conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del fenómeno. Por su parte, Castro (2010) señala que el estudio de caso se presenta como una forma de investigación que permite ahondar en elementos e información que difícilmente pueden ser encontrados en métodos cuantitativos, inclusive se refiere a que este tipo de metodología permite una generalización analítica y no estadística. Entre las características más sobresalientes en los estudios de caso, está que permite abordar un fenómeno con una profundidad mayor.

El hecho de que esta investigación se avoca a aspectos que han sido revisados de forma separada en diferentes trabajos (Hamill, 1997; Morgan, 2004; Sinkovics y Sinkovics, 2013; Glavas y Mathews, 2014; Mathews et al, 2015; Bianchi y Mathews, 2016), y que se conjuntan e en una evaluación del impacto de Internet en la gestión y la operativa internacional de la pyme exportadora de un país no desarrollado en el marco de la TRC y de los enfoques de la internacionalización, justifica un enfoque más exploratorio que permita evaluar aspectos donde no hay un profundo conocimiento.

Como se ha explicado, los años noventa son la referencia para indagar la literatura relacionada con Internet, debido a que es la década en la que esta tecnología se pone a disposición de la empresa. Después de una revisión profunda, se pueden señalar pocos trabajos empíricos en los que hay una referencia específica a las pyme y el uso de Internet en la internacionalización. De un grupo de más de 200 trabajos, se identificaron solo dos para la región latinoamericana y ninguno en Centroamérica, a saber; el de Peña et al (2012) para Perú, pero que se enfoca en TIC en general, y el de Mathews et al (2015) para Chile y que se enfoca en Internet y pyme. Estos estudios, si bien han arrojado información valiosa, no constituyen aún un robusto cuerpo de investigación empírica. Además, la diversidad de sus enfoques tampoco permite esbozar inferencias concluyentes, determinantes, o generalizables.

Por otra parte, hay una mayor cantidad de literatura que estudia las TIC e Internet en las pyme, pero que no se orienta a empresas internacionalizadas⁵. Estos trabajos si bien prestan atención a algún aspecto del estudio en curso, su objeto de análisis es diferente al perseguido en este caso. Otro grupo de literatura indagada hace referencia a las TIC en general, o a alguna TIC en particular, entre ellas Internet en las empresas, pero dejando de lado el tamaño de estas y la variable internacionalización; se trata del grupo más nutrido de estudios⁶. Es claro entonces que a pesar de que mucho se ha dicho sobre cómo las TIC-Internet podrían afectar a la empresa, poco se ha estudiado sobre el impacto que estas tecnologías tienen en la pyme exportadora de un país no desarrollado.

Es evidente entonces que la razón de aplicar estudios de caso en este trabajo, dada la carencia de investigación científica orientada a pyme que se desarrollan en el escenario internacional, es válida. Además, mucha de la literatura señala a empresas de mayor tamaño y aborda casos de grandes empresas, con estructuras administrativas impensables para las pequeñas o medianas, que en comparación con las grandes, suelen tener menos recursos financieros, menor experiencia técnica, y menos habilidades de gestión entre otros aspectos.

Hay tres razones por las que la investigación con estudios de casos es factible en el abordaje de las organizaciones, según Castro (2010) y Cepeda (2006). En primer lugar, porque el investigador puede estudiar el fenómeno o la empresa en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías o aportar conceptos y explicaciones a partir de todo lo encontrado. En segundo lugar, porque el método del caso le permite responder al cómo y al porqué, esto es, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar y, en tercer lugar, porque el estudio de casos es una manera apropiada de investigar un tema en el cual se han desarrollado pocos estudios. De la misma forma, Roethlisberger (1977) y Cepeda (2006) aducen que el estudio de casos es

5 Se pueden citar entre ellos, Simpson y Jevons (1997); Levy y Powell, (2000); Drew (2003); Zevallos (2004); Johnston. Wright (2004); Taylor y Murphy (2004); Monge Alfaro y Alfaro (2005); Pearson y Grandon (2006); Fernández y Nieto (2006); Bruque y Moyano (2007); Bee (2007); Castro (2008); Zeballos (2008); Young et al (2009); Jesubel (2009); Ríos et al (2009); Briceño (2010); Guzmán et al (2010); Packalén (2010); Acheampong y Gyawu (2011); Chinomona (2011); Latouche (2011); Lip y Hock (2011); Segundo (2011); Teittinen et al (2012); Kumar (2012); Adebayo et al (2012); Teittinen et al (2012); Kumar (2012); Adebayo et al (2012); Consoli (2012); Yang et al (2015); Obino (2013); Gálvez et al (2014); Hassen y Svensson (2014); estos trabajos enfocan algún aspecto del estudio en curso, pero no el fenómeno tal cual se investiga en este trabajo.

6 Dentro de estos trabajos se pueden citar algunos como, Wrigt (1990); Henderson y Venkatraman (1993), Davis Harveston (2000); Horner, Reich y Bensabat (2000); Horner, Reich y Bensabat (2000); Hitt y Brynjolfsson (2001); Javalgi y Ramsey (2001); Keil et al (2001); Bergeron (2003); Gibbs et al (2003); Dehning, Richardson y Stratopoulos (2005); Jorgenson, Mun y Stiroh (2005); Márquez (2006); López et al (2006); Fernandez y Nieto (2006); García et al (2007); Arbussá y Coenders (2007); Singhal y Stratman (2007); Basu y Fernald (2007); Jer et al (2008); Freitage et al (2009); Grandón et al (2011); CEPAL (2010); Díaz (2010); Kim (2013); Kuk y Chun (2014); Brofman y García (2014); Jin et al (2014) Kevin (2014); Feizollahi et al (2014); entre muchos otros.

particularmente apropiado para ciertos tipos de problemas: aquellos en los que la investigación y la teoría se hallan en sus fases preliminares. Todo lo anterior aplica para la realidad del estudio que se realiza en esta investigación: los efectos de Internet dentro de la pyme exportadora han sido promovidos⁷ y señalados como una realidad, pero hay carencia de evidencia empírica.

Como una excelente referencia para resumir la razón por la cual se escoge la metodología de estudio de casos para esta tesis se toma del trabajo de Castro (2010) la figura 5.1:

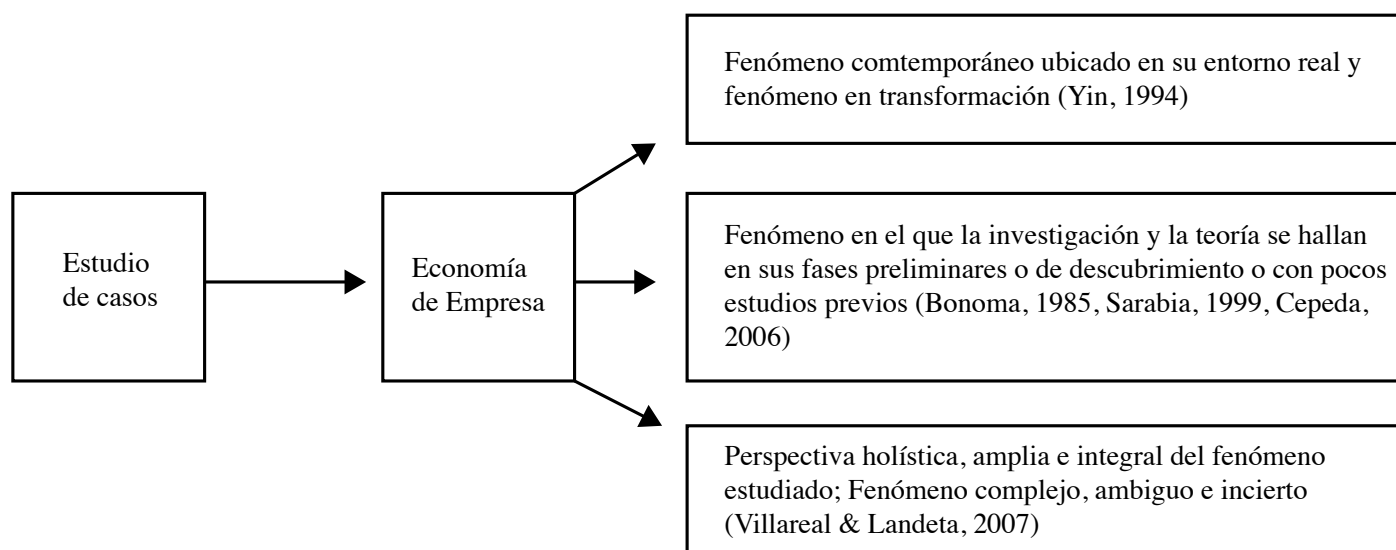


Figura 5.1: Justificación de estudio de caso

Fuente: Castro. (2010)

Como se dijo, desde la perspectiva del trabajo que se desarrolla, la investigación sobre el impacto de Internet en las pyme se encuentra en desarrollo y hay pocos estudios previos, lo que justifica la aplicación de esta metodología (Bonoma, 1985; Cepeda, 2006), a su vez, el fenómeno debe ser analizado en una perspectiva holística e integradora en el marco de la realidad de cada pyme, y es absolutamente claro que se trata de un fenómeno contemporáneo, que como se ha señalado muchas veces, es dinámico y está en evolución permanente.

⁷ Por ejemplo, en Costa Rica, PROCOMER promueve un programa para que las pymes entren en el comercio electrónico por medio de plataformas como Amazon y Alibaba. Dato obtenido de entrevista a Laura Quesada encargada del proyecto.

5.3 Revisión de la metodología de estudio de casos

El estudio de casos aborda un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real (Yin, 2013); una investigación de estudio de casos es muy provechosa cuando el fenómeno presenta muchas más variables de interés que datos observables. Aunque como indica Bonache (1998), se presentan algunos errores por la asociación de esta herramienta de investigación con el estudio de caso como estrategia pedagógica, el objetivo de emplearla en la investigación consiste en presentar una relación completa y exacta de la realidad, donde no se puede, por ningún concepto, alterar los datos, y al investigador le corresponde realizar un esfuerzo adicional para presentar fielmente la evidencia disponible. A pesar de que uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente porque no representan una muestra de una población o de un universo concreto, se debe tener presente que no se busca hacer estas generalizaciones estadísticas y enumerar frecuencias, sino más bien proposiciones por medio de una generalización analítica (Yin, 2013). Por lo tanto, el análisis puede aplicarse de manera genérica (Hartley, 1994), e incluso el estudio de un caso único podría arrojar luz cuando se logra una comprensión de los procesos (Gummesson, 2000).

Una de las discusiones más fuertes con respecto a los casos, es si esta es una metodología o un método (Castro, 2010). Algunos autores señalan que el estudio de casos es un método que puede ser usado por distintas metodologías (Otley y Berry, 1994), pero para otros el estudio de casos no es un método sino una metodología (Hartley, 1994; Silverman, 1993). En una combinación de estas dos posturas, para VanWynsberghe y Khan (2007) es una metodología que utiliza varios métodos, ya que entiende por metodología un enfoque general para estudiar un problema de investigación, mientras que al método lo define como una técnica específica para recoger datos. En el ámbito empresarial la pertinencia de este tipo de estudios ha sido ampliamente discutida, cuenta con detractores y defensores; no obstante, a partir de los años ochenta surgen importantes contribuciones para la investigación con estudio de casos en el contexto empresarial (Yin, 1989; Bonache, 1998; Yin, 2004; Cepeda, 2006; Yin 2008; Yin, 2013, entre otros). Estos aportes le dan un gran impulso a la metodología de estudio de casos, situándola como una metodología importante entre los métodos científicos de uso generalizado.

La discusión que se presenta en relación con los estudios de caso puede considerarse heredada de la discusión más amplia entre los que favorecen, ya sea a los estudios cualitativos o bien cuantitativos; quienes critican al enfoque cuantitativo lo consideran impersonal, frío, limitativo, cerrado y rígido (Castro, 2009), mientras que los contrarios al enfoque cualitativo lo juzgan vago, subjetivo, inválido, meramente especulativo, sin posibilidades de réplica y sin datos sólidos que apoyen las conclusiones (Hernández et al, 2003). No obstante, esto no parece llevar a explicaciones concluyentes, es más bien una discusión férrea que ha mostrado ser poco fértil. Quizá es más útil comprender posiciones como las de Stake (1995), que manifiesta que la investigación cualitativa busca la comprensión, a partir de una profunda exploración en los hechos, en tanto la investigación cuantitativa cimienta su indagación en las causas, buscando el control y el esclarecimiento del fenómeno.

Pese a las discusiones señaladas, la metodología de estudios de casos es apta para esta investigación, ya que por su característica de estudio cualitativo, trata, desde una perspectiva holística, de entender lo distinto, lo propio, lo que diferencia aquello que se está explorando del conjunto al que pertenece (Taylor y Bogdan, 1996). Los hallazgos cualitativos no se tienen como verdades, sino como la mejor respuesta que se puede obtener a la pregunta en un momento dado (Guba y Lincoln, 1994). Internet y el desarrollo de las capacidades asociadas a este recurso tienen una evolución continua, y su impacto dentro de la pyme exportadora debe seguir siendo valorado en la dinámica de esta TIC, por lo tanto, el estudio que se desarrolla busca precisamente obtener la mejor respuesta a los cuestionamientos sobre el impacto de Internet en este tipo de empresas en un momento determinado.

5.3.1 Cómo abordar los estudios de casos

Para Yin (2013) los estudios de caso se componen de cinco elementos, a saber:

1. Preguntas de investigación
2. Propositiones teóricas
3. Unidad(es) de análisis
4. Vinculación lógica de los datos a las propositiones
5. Criterios para la interpretación de los datos

El punto de partida, que se constituye por los componentes 1 y 2, es la referencia para la recolección de datos que permiten hacer los distintos enfoques para cada unidad de análisis. Las preguntas y las premisas teóricas contienen los constructos de los cuales se busca obtener información. Una vez que se tiene los datos y se ha hecho una vinculación de estos con las proposiciones, se puede plantear las conclusiones del estudio o estudios de casos a partir de los criterios construidos.

Cuando se abordan los estudios de caso se debe cuidar la objetividad. Yin (2013) propone el protocolo de estudio de caso como instrumento fundamental para cerciorar y garantizar tanto su fiabilidad como su validez. Esta herramienta actúa como guía de los procedimientos por ejecutar durante la etapa de obtención de la evidencia. Es fundamental entonces protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, lo que necesariamente lleva al aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999). Este instrumento propuesto por Yin (2013) está formado por cuatro partes: la semblanza del estudio de caso, las preguntas del estudio de caso, los procedimientos por realizar y la guía del reporte del estudio de caso, aspectos que son tomados en cuenta para este trabajo.

En primer lugar, la semblanza constituye una descripción de los antecedentes del proyecto, los principales tópicos por investigar, las proposiciones teóricas por confirmar o validar y la literatura relevante (Martínez, 2006), aspectos que fueron abordados en los capítulos I, II y III de este estudio. En segundo lugar, una vez que el investigador ha revisado la literatura teórica y los trabajos empíricos, se plantea una serie de preguntas que debe tener siempre presentes durante la recolección de datos, y van a orientar y garantizar que se obtenga la evidencia que se requiere para no desviarse en la evolución del estudio de caso; de esta manera, es posible que con la evidencia colectada se pueda contrastar las proposiciones teóricas del estudio. En tercer lugar están los procedimientos, y es fundamental que las preguntas sean contestadas a partir de información obtenida de varias fuentes y que estas hayan sido verificadas por la triangulación de la evidencia a la que se refiere Yin (2013), es decir, diversas fuentes ofrecen información equivalente; se recomienda la utilización de matrices, de manera que se puedan comparar datos, sobre todo en estudios de casos comparativos. Como cuarto elemento está el reporte de un estudio de caso, el cual puede variar según la intención del investigador y la audiencia a la que se dirija; no se puede decir que existe una única forma de presentar un informe de estudios de casos, sin embargo, como

el informe debe establecer una cadena de evidencias y mostrar el razonamiento del investigador (Castro,2010), siempre debe ser claro y conciso, referirse a los objetivos de la investigación, aportar las conclusiones y sus implicaciones y la posibilidad de extrapolarlas (Villareal, 2007; Cambra, 2004).

5.3.2 Trabajo de campo, recolección y análisis de datos

Para el trabajo de campo es necesario, en primer lugar, identificar las organizaciones que puedan ofrecer más información a la investigación de acuerdo con el diseño trazado; debe mostrarse la forma en que se espera acceder a los informantes. Debe definirse en esta etapa los métodos de recolección de datos, y recordar siempre que este diseño es orientador, pero no determinista, en función de la flexibilidad de este tipo de estudios (Cepeda, 2006). Siguiendo la planificación definida, se pasa a la obtención de los datos, y debe señalarse como acotan Eisenhardt (1989) y Marshall y Rossman (1995), que las etapas de recolección y análisis de datos están muy relacionadas; inclusive pueden considerarse dos partes de una misma actividad. En el transcurso de la compilación de los datos, se toman notas de las interpretaciones que se van haciendo sobre estos y el problema en estudio. En un proceso absolutamente dinámico, se pueden ir planteando interrogantes que no se presentaron en el diseño o guía del estudio; es justo aquí donde se marca una gran diferencia con la investigación meramente estadística, donde los protocolos están bien ajustados o delimitados y las variaciones son poco probables.

Una vez que se han recogido los datos, inicia el reto de la organización y reducción de estos. El trabajo de campo genera una gran cantidad de datos, por lo que es importante la capacidad de plantear y analizar argumentos por cadenas de razonamientos entre ellos, el análisis de datos y los temas objeto de estudio (Toulmin,1988), así como la codificación, que sirve para presentar algún tipo de orden o estructura conceptual, más que formar un conjunto aleatorio de categorías (Miles y Huberman, 1994; Cepeda, 2010); para eso, el investigador tiene los conceptos base que sirven como códigos iniciales y orientadores, junto a otros códigos o perspectivas que surjan en el proceso (Carroll y Swatman, 2000).

Una vez que se han realizado los pasos anteriores, debe pasarse a una fase de reflexión que debe llevar a revisar el marco conceptual, ya sea con el fin de probarlo o actualizarlo. Para Cepeda (2006), es necesario hacer un nuevo recorrido por el proceso de investigación e inspeccionar cada etapa, recolección de datos y análisis, incluyendo estimación de los temas o ideas emergentes, procesos y estructuras del caso. Inclusive, en este momento puede ser necesario volver a un informante para validar las interpretaciones hechas. Es importante en esta fase tener una visión crítica de cualquier teoría existente hasta la fecha (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984). Esto implica ampliar o modificar el marco conceptual para añadir el conocimiento generado, la justificación interna (validez interna) de los resultados de la investigación, y garantizar la justificación externa (validez externa), que puede darse mediante la replicación teórica, cuando se estudian varios casos, o por un panel de expertos (Villareal, 2007), quienes examinarán el marco conceptual revisado y la racionalidad que provocó esa revisión (Carr y Kemmis, 1986).

5.3.3 Inducción analítica

Conviene detenerse en el proceso de inducción analítica como una forma de plantearse el abordaje del tema de estudio; Bonache (1998) explica en forma bastante detallada el procedimiento. Una vez seleccionado el fenómeno por explicar (F), se formulan las hipótesis explicativas que deben contrastarse con un caso escogido bajo ciertos criterios, según el investigador. Se busca conocer con determinados métodos de recolección de datos, si esta se ajusta a los hechos. Una vez que se revisa este primer caso, la o las hipótesis se pueden modificar, ya sea reformulándolas o mejorándolas, si los hechos no las confirman, o bien, se puede redefinir el fenómeno por explicar para excluir los casos no explicados por la hipótesis. Esto es igual a restringir el rango de aplicabilidad de la hipótesis explicativa, algo bastante común en el ámbito científico, ya que se razona que una singularidad no anula una hipótesis, solo indica que la hipótesis en estudio únicamente es aceptable dentro de ciertos límites (Cartwright, 1996; Bonache, 1998).

En el contexto del estudio de caso como metodología cualitativa, se da una construcción de conocimiento inductivo, es decir, que surge de lo particular para buscar explicaciones más generales. Las etapas de indagación interactúan, sin distanciar radicalmente la especificidad de la situación del diseño metodológico (Consuelo, 2005).

El proceso se mueve dinámicamente entre los hechos y su interpretación en ambos sentidos; además, en los estudios cualitativos pueden desarrollarse preguntas o proposiciones antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos (Hernández et al, 2003). Este tipo de estudios implica la recolección de datos con técnicas que no tratan de medir ni asociar las mediciones con números, utiliza técnicas como la observación, la revisión de documentos, las discusiones en grupo, la evaluación de experiencias personales, las entrevistas abiertas, la inspección de historias, el análisis semántico, entre otros. El análisis de datos es un paso crítico en este tipo de investigación cualitativa (Miles y Huberman, 1994). Se trata de apuntalar y dilucidar los datos que las personas ofrecieron y lo que el investigador ha percibido o leído; esto significa dar sentido a los datos en relación con las interrogantes planteadas.

5.3.4 Número de casos necesarios en el estudio de casos

Siguiendo la lógica argumentada, cabe preguntarse cuántas réplicas o casos son necesarios para alcanzar la certidumbre o probar el o los enunciados. Desde el punto de vista práctico, como afirman Yan y Gray (1994), la certeza la podemos obtener después de un pequeño número de casos, siempre que se aislen las condiciones suficientes y necesarias para explicar y predecir un fenómeno, no obstante, la cantidad de casos es un asunto discrecional, pero es innegable que se alcanzará una mayor certidumbre cuanto mayor sea el número de casos, eso sí, sin dejar de lado la naturaleza del fenómeno estudiado.

5.3.5 Tipos de estudios de caso

Se encuentran diversos tipos de casos en la literatura empresarial que se pueden exponer de la siguiente forma: a) los descriptivos que se centran en analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; b) los exploratorios, que tienen como finalidad familiarizarse con una realidad sobre la que no consta un marco teórico bien establecido; c) los ilustrativos, que muestran las prácticas de gestión de las empresas más competitivas; d) los explicativos, que intentan dejar ver las causas de un determinado fenómeno organizativo, y los e) experimentales, en los cuales el investigador hace manipulación de variables, tratando de llegar a resultados diferentes (Yin, 1986; Bonache, 1998; Cepeda, 2006).

Cepeda (2006) también hace un profundo análisis de dos tipos de estudios de casos, y los clasifica en función del paradigma en el que se sitúa el investigador. El positivista, en el que teoría y constructos están bien definidos *a priori*, se puede ver en la tabla 5.1.

Tabla 5. 1: Estudios de caso. Enfoque positivista

1.El fenómeno se estudia en su estado natural.
2. Los datos se obtienen de diversas fuentes y formas.
3. Una o unas pocas entidades se analizan (personas, grupos u organizaciones).
4. La complejidad de la unidad se estudia intensivamente.
5. Los estudios de casos se diseñan más para las fases de exploración, clasificación y desarrollo de hipótesis en el proceso de generación de conocimiento; el investigador debería, por tanto, tener una actitud receptiva hacia la exploración.
6. No se admiten controles o manipulaciones experimentales.
7. El investigador puede a priori, no especificar el conjunto de variables dependientes e independientes.
8. Los resultados obtenidos dependen fundamentalmente de la capacidad de integración del investigador.
9. Los cambios en la elección del lugar y en los métodos de recogida de datos podrían tener lugar cuando el investigador desarrolla nuevas hipótesis.
10. La investigación mediante casos es muy útil en el estudio de “por qué” y “cómo” ya que se refieren a las relaciones operativas que se establecerán a lo largo del tiempo más que en frecuencia e incidencia de estas.
11. Se centran en situaciones actuales.

Fuente: Cepeda (2006)

El otro tipo es el de los casos de enfoque interpretativo, en el que por el contrario la teoría y los constructos no están tan visiblemente delimitados y se van perfeccionando conforme avanza el proceso de la investigación (Strauss y Corbin,1990; Klein y Myers,1999; Walsham ;1995).

Tabla 5. 2: Principios para la investigación de campo interpretativo

1. PRINCIPIO FUNDAMENTAL DEL CÍRCULO HERMENÉUTICO.

Este principio recomienda que toda la comprensión humana se alcanza por la iteración entre la comprensión de las partes interdependientes y el todo que forman. Este principio de comprensión humana es fundamental para el desarrollo del resto de principios

2. PRINCIPIO DE CONTEXTUALIZACIÓN.

Exige una reflexión crítica del bagaje histórico y social del estado de la investigación, para que de esta forma la audiencia a la que va dirigido el caso pueda ver cómo se llega a la situación objeto de estudio.

3. PRINCIPIO DE INTERACCIÓN ENTRE LOS INVESTIGADORES Y LOS SUJETOS.

Exige una reflexión crítica sobre cómo los datos que recaba el investigador se «construyen» socialmente mediante la interacción entre los investigadores y los participantes.

4. PRINCIPIO DE ABSTRACCIÓN Y GENERALIZACIÓN

Requiere relacionar los detalles ideográficos revelados a partir de la interpretación de los datos mediante la aplicación de los principios 1 y 2 a la teoría, con los conceptos generales que describen la naturaleza de la comprensión humana y la acción social.

5. PRINCIPIO DEL RAZONAMIENTO DIALÉCTICO

Exige sensibilidad con las posibles contradicciones entre las preconcepciones teóricas que orientaron el diseño de la investigación y los resultados finales (“la historia que los datos cuentan”) con sus subsecuentes ciclos de revisión.

6. PRINCIPIO DE MÚLTIPLES INTERPRETACIONES

Requiere sensibilidad con las posibles diferencias de interpretaciones entre los participantes cuando se expresan en distintas narraciones o historias de la misma secuencia de hechos objeto de estudio. Parecido a los múltiples testimonios tenidos en cuenta si todos contasen todo como lo vieron.

7. PRINCIPIO DE SOSPECHA

Necesita de la sensibilidad con los posibles «sesgos» y las «distorsiones» sistemáticas en las declaraciones obtenidas de los participantes.

Fuente: Cepeda (2006)

Uno de los aspectos fundamentales en la investigación con estudios de caso es que las etapas a lo largo del proceso son interactivas, así lo consideran Cepeda (2006) y Castro (2010). Según Cepeda (2006), la dinámica del proceso dista mucho de ser secuencial, sin embargo, esto no obsta para que sea necesario definir un proceso. El autor sugiere organizar la investigación de campo en las etapas que se describen a continuación.

5.4 Propuesta metodológica para el trabajo de campo

Una vez revisada la metodología del estudio de casos, y explicadas las razones que llevaron a plantearse este tipo de estudio para el trabajo de campo, se procede a explicar el procedimiento por seguir, así como los métodos específicos de recolección de datos y la elección de las empresas-caso de estudio.

5.4.1 Tipo de estudio de caso: abordaje ecléctico

Los estudios de casos que se presentan en esta tesis no se desarrollan bajo una sola tipología, más bien pueden considerarse un abordaje de carácter ecléctico. En primer lugar, se hará estudios de casos descriptivos que pretenden detallar la forma y circunstancias en que las capacidades de Internet están impactando a la pyme exportadora, para conocer esta realidad de forma pormenorizarla, de manera que pueda aportar al campo de estudio y servir de referencia cuando se consideren otros estudios sobre el tema, además ser útil para los empresarios de este tipo de empresas en su toma de decisiones.

Por otra parte, se considera que también los estudios de caso que se realizan tienen elementos explicativos. Así se pretende también aportar al campo de estudio del tema para que se permita ampliar el marco conceptual en relación con la existencia unos recursos y capacidades TIC, en función de la dinámica tan particular a la que estos recursos han sometido a la sociedad en general y a la empresa en particular. Parece entonces necesario conocer si los conceptos actuales de las teorías de los recursos y capacidades son suficientes para explicar este fenómeno, o si es necesario realizar algún tipo de adaptación o aporte teórico conceptual.

El estudio muy atinadamente debe considerarse ilustrativo, en tanto se busca mostrar las prácticas de las pyme que se reconoce que han efectuado acciones ejemplificantes con este recurso tecnológico. Se trata de tomar estos casos que describirán de forma detallada cómo las capacidades de Internet de las pyme exportadoras favorecen su gestión y operativa internacional en los procesos de internacionalización. Este tipo de casos contribuye a la interpretación del fenómeno y al análisis a partir de una realidad existente.

En relación con el paradigma epistemológico, el estudio puede definirse de carácter positivista, pues se parte de teorías y constructos (Eisenhardt, 1998) que orientan la investigación, ya que hay un enfoque bastante orientado por la TRC y por los enfoques teóricos de la internacionalización, además de los enfoques revisados en los trabajos empíricos; sin embargo, no puede dejarse de lado que aún queda espacio para sugerir nuevos conceptos y constructos en cuanto a la forma en que las capacidades de Internet impactan a las pyme exportadoras, pues como se ha dicho reiteradamente, la dinámica de estas tecnologías, en especial los cambios de la Internet, conducen a la búsqueda constante de explicaciones. Siguiendo a Cepeda (2006), el estudio se efectúa bajo las siguientes pautas: el fenómeno se estudia en su estado natural, es decir, el impacto de las capacidades de Internet en la empresa se observa y documenta sin alterar o cambiar ninguna condición; los datos se obtienen de diversas fuentes y formas, documentos, noticias, entrevistas, observación; se recurre a ocho empresas como estudios de caso; las pesquisas se hacen de forma intensiva, de manera que se puede ahondar en los datos y conocerlos a profundidad; el estudio, si bien parte de constructos y se apoya en una teoría específica, hace un esfuerzo, como indica Cepeda (2006), para integrar la información y generar resultados. Dado que este estudio busca conocer y explicar el cómo, es decir cómo las capacidades de Internet impactan a la pyme exportadora en sus tareas, actividades y procesos de internacionalización, es que las hipótesis se consideran explicativas del fenómeno, algo más que descriptivas, cuando buscan aclarar ese impacto en el marco de la gestión y la operativa internacional de estas pyme.

5.4.2 Criterios para elegir las empresas- unidad de análisis

En cada estudio de casos debe existir una frontera espacial y temporal (VanWynsberghe y Khan, 2007) y cada caso de estudio es una unidad de análisis. Para Sierra (1994), estas unidades son las realidades que se pretenden observar y como tales componen el objeto global del estudio de las que se adquieren los datos empíricos para confirmar las proposiciones o hipótesis. Inclusive, señala Castro (2010) que la definición de la unidad de análisis ayuda a precisar las fronteras de la teoría. Es entonces claro que los límites de cada caso están dados por la unidad, que es la pyme exportadora escogida. La elección de la unidad de análisis se hace con lo que se conoce como muestreo teórico, escogiendo aquellos casos que brinden una oportunidad superior de aprendizaje (Stake, 1994), y que además permitan una generalización analítica de los resultados, como se explicó antes. No debe

dejarse de lado que las características de los estudios de caso llevan a que los investigadores definan, redefinan o agreguen nuevas unidades de análisis conforme transcurra el avance de la investigación (Ragin y Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994; VanWynsberghe y Khan, 2007).

Desde esta perspectiva, las unidades de análisis escogidas para este trabajo son pyme exportadoras. Se han escogido 8 empresas, y la razón para definir el número de unidades de análisis es, en primer lugar, la necesidad de equilibrio profundidad y diversidad en las experiencias, lo que garantiza la validez interna y externa (Cepeda, 2006; Villareal, 2007), que conlleva tiempo y mucho cuidado en la recolección de datos.

Entre los criterios de selección de las empresas, se determinaron algunos de carácter general y otros más específicos. Los primeros se detallan de seguido y los segundos se puntualizan en cada presentación de la pyme por estudiar. En la selección de las pyme en estudio se contó con el criterio de PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica), para identificar empresas que se considera que pueden ofrecer información relevante para el estudio y que están dispuestas a brindar datos.

Se ha definido una lista de criterios para la elección de las empresas en estudio, y cada una debe cumplir con al menos 7 de los ocho criterios que se enlistan y definen a continuación:

1. Tamaño: empresas registradas en el Ministerio de Economía y Comercio como micro, pequeñas o medianas, o que han recibido algún beneficio crediticio o subsidio para pyme. O bien, constituidas como consorcio de pyme, o que en su sector son consideradas pequeñas o medianas.
2. No son empresas de las conocidas como *punto com*, es decir, no nacen como empresas gracias a Internet.
3. Se desempeñan en el mercado internacional, porque exportan o porque tienen un canal internacional como punto de venta.
4. Existe adecuada información en revistas, periódicos y varios tipos de reportajes sobre su actividad exportadora, lo que permite tener mejor información para acercarse a la fuente e inclusive cumplir con el principio de triangulación de la metodología de estudios de casos.

5. Es posible acercarse a fuentes directas, dueños o directores de las empresas, lo que facilita obtener información.
6. Tienen página web y un perfil en al menos una red social.
7. Aparecen registradas en el directorio de exportadores de Costa Rica.
8. Han recibido algún premio o reconocimiento por su desempeño.

5.4.3 Métodos de recolección de datos

Cómo se explicó, el estudio de caso es una metodología cualitativa, por lo que se recurre a métodos usados en los estudios cualitativos. En general, como señala Castro (2010), los estudios cualitativos implican la recolección de datos recurriendo a técnicas que no tratan de medir ni asociar las mediciones con números. En específico, en este trabajo se recurre a la observación, la revisión de documentos, las entrevistas y la netnografía, que se puede definir como una nueva metodología de investigación cualitativa, la cual adapta técnicas de investigación etnográficas al estudio de culturas y comunidades emergentes a través de la comunicación mediada por computador, y surge como respuesta al crecimiento de Internet (Casas et al, 2014). Varios autores han discutido sobre esta técnica en correspondencia con su utilidad y la relación con la etnografía, y señala entre otros a Vasconcelos (2007), Turpó, (2008), Castelló (2010), Molina, Sinkovics y Penz (2010) y Callarisa et al (2012). A pesar de la discusión sobre la netnografía como técnica de investigación cualitativa, esta ayuda a evitar los posibles riesgos de modificación de respuestas y comportamientos en la comunidad investigada en línea, en este caso las empresas, observándola en su estado natural en línea, en relación con su comportamiento en Internet. Es muy importante para esta investigación, conocer desde Internet el uso que hace la empresa de esta herramienta, por lo que esta técnica debe sumarse a las ya señaladas; aunque ha sido utilizada para conocer mejor al consumidor, en este estudio se considera apta para observar a la pyme por medio de Internet.⁸

Una vez que los datos han sido obtenidos, se analizan generando matrices para relacionar resultados. La revisión de los datos obtenidos se hará siguiendo el objetivo central del trabajo: determinar el impacto que las capacidades de Internet han tenido en la pyme exportadora de Costa Rica. Como se describió en el capítulo IV,

⁸ Las páginas web, las redes sociales, los foros y otras aplicaciones de Internet ofrecen información del uso de Internet por parte de la Pyme en estudio. Pueden verse y analizarse interacciones con clientes, usos de estrategias promocionales, creaciones de redes entre otras acciones.

para ello se trabaja con una serie de hipótesis que permiten describir y explicar el objeto de estudio para cada caso. Luego se contrastarán los resultados entre empresas en procura de conocer las variaciones de ese impacto y señalar los aspectos distintivos y comunes en los casos de estudio en relación con sus resultados. La siguiente figura presenta el modelo del marco metodológico, como una guía orientadora del trabajo por realizar.

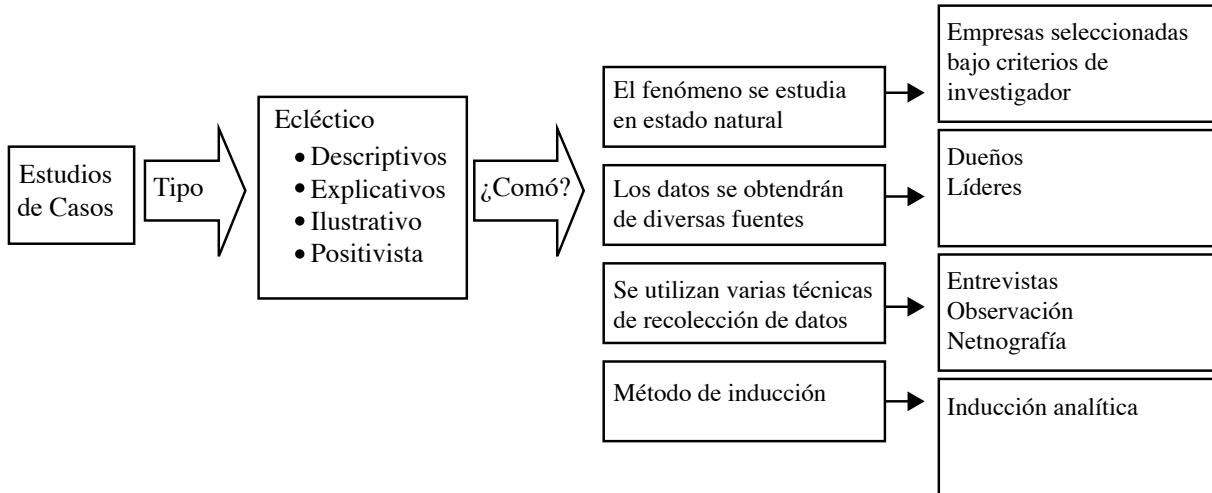


Figura 5.2 Modelo del marco metodológico

Fuente: Elaboración propia a partir de Bonache (1998)

5.5 Conclusión

Se ha desarrollado de forma explícita por qué el estudio de caso se considera una herramienta útil para abordar el objeto de estudio. En tanto que existe poca literatura que haya abordado esta problemática, a nivel internacional y menos aún a nivel de Costa Rica, es pertinente contribuir con esta metodología a aportar conocimiento sobre el tema. Las expectativas que se crean con la aparición de esta tecnología en el marco de las pyme, requieren ser verificadas por estudios de carácter académico y bajo una metodología estructurada, lo cual es posible de acuerdo con el estudio de casos.

Los estudios que se presentan en el siguiente apartado se trabajan de forma estricta y ordenada, en el marco de teorías bien fundamentadas, de manera que se espera que se pueda contar con una serie de datos que permitan explicar el objeto de estudio. La utilización de las hipótesis planteadas en el capítulo IV servirá para orientar la interpretación de los datos, que será muy valiosa al hacer el estudio de manera detallada. Más allá de la generalización estadística que se realiza en estudios cuantitativos, se requiere comprender las particularidades de cada caso en relación con el impacto que esta tecnología provoca a las pyme en su internacionalización.

Capítulo 6. Estudios de casos.

6.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrollan los estudios de caso que constituyen el trabajo empírico de esta investigación. Se construyeron a partir de las entrevistas semiestructuradas y con la guía de un protocolo, fueron realizadas a directivos de las firmas en los meses de febrero a junio de 2016. En siete de los ocho casos, los entrevistados son dueños de las empresas, con excepción de Agrocomercial EARTH⁹, donde se entrevistó al gerente general. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 150 minutos. La guía y el protocolo de entrevista se pueden consultar en los anexos de este trabajo

Para triangular resultados se revisaron las páginas web, las redes sociales, las plataformas de comercio electrónico¹⁰ de las pymes exportadoras y otros contenidos y aplicaciones digitales en Internet, como videos en YouTube, foros y blogs; además, se hizo una entrevista a Laura Quesada, de PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica), asesora en temas del uso de Internet por parte de las empresas exportadoras.

Los casos se dividen en cuatro partes:

- Presentación de la empresa
- Resumen de los hallazgos, divididos según los constructos en estudio
- Análisis de los casos
- Conclusiones de los casos

A manera de introducción, se presenta una tabla que resume los datos de la empresa, hallazgos y resultados de esta investigación. Por último, se integra en una sola matriz, los resultados de los ocho casos para realizar las generalizaciones analíticas, como corresponde en los estudios de caso, y según lo explicado en el capítulo metodológico, estas no deben entenderse nunca como generalizaciones estadísticas.

Para las matrices se utiliza la simbología que se presenta en la tabla 6.1:

⁹ Esta es la única empresa no familiar.

¹⁰ En los casos en que existieran.

Tabla 6. 1: Simbología de las matrices

Resultados positivos para el caso.	√
Resultados no comprobados para el caso.	X
Resultados parciales para el caso o que no se comprobaron, pero se perciben posibles.	P
Nulo, no aplica para el caso por las particularidades de la empresa.	N

Fuente: elaboración propia.

6. 2 Presentación de los casos

Antes de Iniciar con la descripción detallada de cada caso, se presenta una tabla resumen de las principales características de las empresas estudiadas y de los hallazgos del caso, con la finalidad de que facilite la comprensión.

Tabla 6. 2 : Presentación y resumen del resultado de los casos

Nombre de la pyme:	Florex	EARTH	Doré	Exenos
Año de creación:	1995 antecesora 2003 Florex	1990	1987	1992
Dueños/Fundadores.	Carlos Araya Silvia Chaves	Universidad EARTH	Familia Soto Clausen	Bernal Rodríguez Ana Corrales
Tipo de pyme	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña
Ubicación de la planta.	Occidente del Valle Central del país San Ramón de Alajuela	Zona Rural Caribe de Costa Rica. Guácimo de Siquirres y La Flor en Liberia	Área metropolitana. Heredia-San Isidro	Área metropolitana. Alajuela, Costa Rica
Número de empleados	60	100 en planta (50 temporales)	16 en planta (23 outsourcing)	5 en planta (15 outsourcing)
Apoyo del Estado o instituciones públicas	PROCOMER MICIT CONICIT		PROCOMER Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA)	PROCOMER

Continúa tabla 6.2

Nombre de la pyme:	Florex	EARTH	Doré	Exenos
Certificaciones y premios.	ISO 14001 ISO 9001 INTE-12-01-06:2011 Certificado Carbono Neutral del gobierno de Costa Rica Premio EcoDiseño Premio a la Excelencia Bandera Azul Pioneros de la Prosperidad	ISO 14001 SA8000 Certificación EurepGAP Certificación RA	FSSC 22000 Premio Nacional Uribe y Pagés 2004 Mérito al esfuerzo exportador Marca esencial de Costa Rica	Premio pyme 2012 del MEIC Caso de éxito de la cámara de industrias Premio al esuerzo exportador 2012, CADEXCO
Años de exportar	5	14	21	21
Países de exportación.	Guatemala y Panamá	Estados Unidos e Inglaterra	Panamá, México, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana, Puerto Rico, Estados Unidos	Panamá, México, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana, Puerto Rico, Curazao
Productos que exporta	Detergente líquido, suavizante, desinfectante, desengrasante, desodorizadores y abrillantadores	Banano y piña fresca	Alimentos artesanales, Turrónes- Barras nutricionales	Repelente natural de Moscas Detergente líquido Desinfectante para frutas y verduras Fertilizantes
Modo de entrada (exportación directa, exportación indirecta)	Exportación directa e Intermediario	Exportación directa	Exportación directa e Intermediario	Exportación directa e Intermediario
Porcentaje de exportaciones versus exportaciones totales	20%	80%	18% al 25%	60%
Año en el que Internet llega a la empresa	2004-2005	2004	2000	2000

Continua tabla 6.2

Nombre de la pyme:	Florex	EARTH	Doré	Exenos
Recursos de Internet que utiliza	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Firma digital Chat (WhatsApp y Skype) Sistema propio de aprovisionamiento Sistema de abastecimiento: retail link Buscadores Bases de datos especializadas Redes sociales Foros YouTube Página web Blogs	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Firma digital Videoconferencias Redes Sociales YouTube Sistemas de trazabilidad Página web Blogs Foros	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Firma Digital Chat (WhatsApp y Skype) Videoconferencias Redes sociales Página Web	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Firma digital Videoconferencias Redes Sociales Chat (WhatsApp y Skype) YouTube Página web Blogs Foros Hotsuite Google Awards Google Analytics Shopify Google business Buscadores Almacenamiento en la nube ERP en línea CRM en línea
Apalancamiento de la tecnología Internet para la gestión: administrativa y financiera, coordinación y control	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y de aprovisionamiento	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y de aprovisionamiento	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y de aprovisionamiento	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y de aprovisionamiento Teletrabajo
Apalancamiento en la operativa internacional: en marketing internacional y en estrategia y producción internacional	Trámites de gobierno Negociaciones comerciales Investigación de mercados Promoción y publicidad. Comunicación directa con el consumidor final Investigación para la producción Benchmarking.	Negociaciones comerciales Investigación de mercados Promoción y publicidad. Comunicación directa con el consumidor final Investigación para la producción Servicio postventa Due dilligence	Negociaciones comerciales Investigación de mercados Promoción y publicidad. Comunicación directa con el consumidor final Investigación para la producción	Negociaciones comerciales Investigación de mercados Promoción y publicidad. Comunicación directa con el consumidor final Investigación para la producción Servicio postventa Benchmaring Due dilligence Teletrabajo

Continúa tabla 6.2

Nombre de la pyme:	Florex	EARTH	Doré	Exenos
Internet en el proceso de internacionalización	Creación de redes de negocio gracias Internet Un enfoque estratégico parcial del uso de Internet	Hay indicios de una nueva etapa en el proceso Un enfoque estratégico parcial del uso de Internet	Mejora en la relación de red de negocio gracias Internet Hay indicios de una nueva etapa en el proceso	Hay indicios de una nueva etapa en el proceso Un enfoque estratégico claro del uso de Internet

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 3. Presentación y resumen del resultado de los casos

Nombre de la pyme	Cosméticos Monteverde (CM)	Ujarrás	Granate 27	Cuero Papel y Tijera
Año de creación	2008	1962	2013	2008
Dueños/ fundadores	Noé Vargas	Manuel Rodríguez	Mariana Mena	Sofia Protti
Años de exportar	3	34	2013	2010
Tipo de pyme	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
Ubicación de la planta.	Zona rural, Pacífico costarricense. Poblado de Monteverde en Puntarenas	Zona este del área metropolitana central. Valle de Ujarrás.	San José Capital de Costa Rica	San José Capital de Costa Rica
Número de empleados	4	50	3	6 (30 outsourcing)
Apoyo del Estado o instituciones públicas	PROCOMER UCR (CIPRONA PROINOVA)	Banco Interamericano de Desarrollo	Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) PROCOMER MEIC	PROCOMER
Certificaciones y premios.		Premio al esfuerzo exportador 2005 CADEXCO		
Países de exportación	Estados Unidos China	Puerto Rico Ne Jersey Miami El Salvador Nicaragua Guatemala Panamá República Dominicana	Estados Unidos	Estados Unidos

Continua tabla 6.3

Nombre de la pyme	Cosméticos Monteverde (CM)	Ujarrás	Granate 27	Cuero Papel y Tijera
Porcentaje de exportaciones versus exportaciones totales	30%	35%	20%	15%
Año en el que Internet llega a la empresa	2013	2004-2005	2013 (desde sus inicios)	2008 (desde sus inicios)
Recursos de Internet que utiliza	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Firma digital Videoconferencias Redes Sociales Chat (WhatsApp y Skype) YouTube Página web Buscadores Comercio electrónico (Nidux) Almacenamiento en la nube (Nidux)	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Firma digital Videoconferencias Redes Sociales Chat (WhatsApp y Skype empresarial) YouTube Página web Buscadores Foros Blogs Almacenamiento en la nube (Office 365, Drop Box)	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Redes Sociales Chat (WhatsApp y Skype) Amazon	Correo electrónico Banca electrónica Gobierno electrónico Firma digital Redes Sociales Chat (WhatsApp y Skype) YouTube Página web Buscadores Comercio electrónico (Plataforma Etisy)
Apalancamiento de la tecnología Internet para la gestión: administrativa y financiera, coordinación y control	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y de aprovisionamiento Teletrabajo	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y de aprovisionamiento Teletrabajo	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y aprovisionamiento	Trámites financieros y de administración pública Control y seguimiento de envíos y de aprovisionamiento
Apalancamiento en la operativa internacional: en marketing internacional y en estrategia y producción internacional	Negociaciones comerciales Investigación de mercados Promoción y publicidad Comunicación directa con el consumidor final Investigación para la producción Servicio postventa Ventas en línea	Negociaciones comerciales Investigación de mercados Promoción y publicidad Comunicación directa con el consumidor final Investigación para la producción Due dilligence	Investigación de mercados Promoción y publicidad Comunicación directa con el consumidor final Servicio Postventa Ventas en línea	Negociaciones comerciales Investigación de mercados Promoción y publicidad Comunicación directa con el consumidor final Investigación para la producción Due dilligence Ventas en línea

Continua tabla 6.3

Nombre de la pyme	Cosméticos Monteverde (CM)	Ujarrás	Granate 27	Cuero Papel y Tijera
Internet en la internacionalización	<p>Acelerada internacionalización (nuevo emprendimiento)</p> <p>Creación de una red de compradores</p> <p>Clara orientación estratégica del uso de Internet</p>	<p>Mejora en la red de negocio</p> <p>Hay indicios de una nueva etapa en el proceso</p> <p>Un enfoque estratégico parcial del uso de Internet</p>	<p>Acelerada internacionalización (nuevo emprendimiento)</p> <p>Clara orientación estratégica del uso de Internet</p>	<p>Acelerada internacionalización (nuevo emprendimiento)</p> <p>Creación de una red de compradores</p> <p>Clara orientación estratégica del uso de Internet</p>

Fuente: Elaboración propia

6.3 Caso 1: Florex de Costa Rica

Los datos de este caso se obtienen de la entrevista a la señora Silvia Chaves, vicepresidenta y copropietaria de Florex, y de la revisión de la página web de la empresa, las redes sociales y los recursos digitales disponibles en YouTube.

6.3.1 Presentación de la empresa

FLOREX es una empresa costarricense que produce y comercializa productos y servicios de limpieza amigables con el ambiente. Está clasificada como mediana empresa por el Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC). Sus productos son: detergente para ropa, suavizante, desengrasantes, jabón lavaplatos, desinfectantes, productos antimicrobianos, anti-olores, abrillantadores; en total tiene una cartera de cerca de 61 productos.

En 1995, el Sr. Carlos Araya y su esposa, Silvia Chaves, abren una empresa que se dedica a dar servicios de limpieza y mensajería al Estado costarricense. En ese momento es una fuerte consumidora de químicos para la limpieza. Con el tiempo, muchos de sus empleados, en su mayoría mujeres cabezas de familia, comienzan a presentar problemas a nivel respiratorio y de la piel. Tras un estudio se llega a concluir que se debía a la exposición prolongada a los químicos de limpieza. Como consecuencia, el matrimonio toma la decisión de iniciar la producción de sus propios productos, con el fin de controlar estos impactos negativos. La fábrica la instalan en la cochera de su casa, e inician un fuerte proceso de investigación; allí nace Florex. Si bien la empresa está en el Área Metropolitana, no se encuentra en el casco metropolitano, sino en un cantón de provincia llamado San Ramón de Alajuela, y todos los trámites y permisos de administración pública se concentran en San José, capital del país.

La nueva pyme inicia formalmente en 2003, como la primera compañía en Costa Rica que desarrolla y produce productos de limpieza por completo amigables con el ambiente. Durante los años 2003 - 2007, Florex se concentró en investigar y desarrollar nuevos productos, que no comercializaba directamente, sino que se distribuía

a través de diferentes organizaciones del gobierno. En 2007 decide empezar a distribuir los productos que había desarrollado a otras empresas y proveedores de limpieza. La empresa inicia sus operaciones con 5 empleados en 2007 y ha ido creciendo hasta los 60 trabajadores que tiene en la actualidad (2016).

Florex es una empresa que ha mantenido un crecimiento sostenido, incluso durante la crisis económica. Desde sus orígenes en el periodo fiscal 2007-2008 hasta 2014-2015, tiene un crecimiento en ventas del 250%, siendo los del último año fiscal (2015) de un 18%.

En 2011 Florex inicia sus exportaciones al mercado regional, dirigiéndose primero a Guatemala y luego a Panamá, mercados en donde aún se mantiene. Las exportaciones representan un 20% de sus ventas totales. La marca se ha posicionado en la clase media y media alta de la región, y se comercializa en los supermercados de mayor poder adquisitivo; actualmente se mira a Sudamérica (Chile y Perú) como posibles mercados internacionales.

Esta pyme es miembro de la Cámara de Industrias de Costa Rica, del Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC), asociado a la Cámara de Comercio de Costa Rica, y miembro activo de la Cámara Costarricense de Restaurantes (CACORE). Recibe apoyo de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y es miembro de la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), habiendo sido beneficiada con fondos para la Innovación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT). Además, está certificada con las normas Gestión Ambiental (ISO 14001), Gestión de Calidad (ISO 9001) y Carbono Neutral (Norma INTE-12-01-06:2011). La compañía ofrece un apoyo importante a las investigaciones que están detrás de sus productos, junto al Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio), institución que investiga materias primas derivadas de extractos naturales de la biodiversidad de la región centroamericana con el fin de emplear ingredientes activos naturales en vez de artificiales y contar también con aromas diferentes provenientes de la riqueza natural de la región.

Florex ha recibido muchos reconocimientos, habiendo sido merecedora del premio regional de Producción Más Limpia en la categoría de EcoDiseño, el premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, el galardón Bandera Azul Ecológica en Costa Rica, Premio Pioneros de la Prosperidad a nivel regional, Certificado Carbono Neutral, reconocido por el Gobierno de Costa Rica y varios otros reconocimientos de alto nivel. En 2009

recibió un préstamo del Fondo Propyme, administrado por el Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Costa Rica (CONICIT), para el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los procesos de producción y la obtención de la certificación de calidad ISO. También es poseedora de la marca esencial de Costa Rica por parte de PROCOMER.

Florex es una empresa en crecimiento y con un alto grado de innovación, que ha aprovechado las oportunidades de apoyo a las exportaciones que el país ofrece y se ha comprometido con un desarrollo basado en la investigación y el desarrollo (I+D).

6.3.2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de Florex

En 2003, cuando la empresa se reinventa como Florex, las transacciones bancarias no se hacían usando Internet, “mucho de lo que hoy se hace en línea no era posible hacerlo cuando iniciamos, Internet llega a ser una herramienta para el trabajo diario entre 2004-2005”, indica doña Silvia Chaves. Internet llegó a Florex como una tecnología que venía a favorecer el manejo administrativo de la organización, muchas tareas se empezaron a facilitar, como el envío de correspondencia, y además se inicia un incipiente sistema de recibir pedidos en línea. En especial se ven cambios en los trámites con los bancos, pues las transacciones que se hacían de forma física, se pasan a hacer primero usando correo electrónico y luego se usa la plataforma de los bancos. Los efectos se han visto en ahorro significativo de tiempo, así como en el ahorro de recursos. Antes era necesario siempre movilizarse físicamente para realizar estos quehaceres, además gastar en transporte y pagar recursos humanos; hoy los costos relacionados a estas actividades son menores.

Internet también ha facilitado la comunicación interna e internacional; se llevan los sistemas de gestión en línea y se pueden acceder desde adentro por la Intranet y desde afuera por Internet. Se redujo el tiempo y la comisión de errores, los procesos de revisión de pedidos de facturas y otras actividades se hacen en tiempo real, el control y la supervisión se vieron beneficiados. Con los clientes en el exterior es fácil llevar la gestión de

inventarios, los controles de ventas, las regalías, todo en tiempo real. También la comunicación interna por medio del correo electrónico, primeramente, y luego por los sistemas de chat o mensajería interna. Se han reducido las salidas al exterior, ya que la comunicación es ahora más fluida, “Internet pone muchos medios para comunicarse a disposición de las empresas y esto disminuye costos”, indica la entrevistada.

Esta pyme también ha venido a aprovechar Internet para trámites de gobierno electrónico, las pymes exportadoras tienen que hacer muchas gestiones ante el gobierno. Desde la llegada de Internet y el uso de esta herramienta por parte del gobierno, cada vez son más los trámites que se pueden hacer en línea. Desde 2014 la empresa hace uso de la firma digital y, aunque aún hay que entregar muchos documentos físicos, al menos se descargan los formularios de las páginas en línea de las instituciones públicas, con el consiguiente ahorro en costos. Por otra parte, Florex solicita a sus proveedores locales que los tramites, facturas, órdenes de compra, devoluciones, se realicen en línea y que accedan a su sistema de proveedores, en muchos casos y dadas las características de estos proveedores, se les pide que usen al menos correo electrónico, ya que no aceptan papel, si se puede usar medios digitales que se transmitan por Internet. Florex ha debido incluso capacitar a sus proveedores para que puedan usar su sistema de aprovisionamiento.

Internet en la operativa internacional de Florex

Internet ha facilitado nuevas formas de hacer negocios, y también facilita encontrar nuevos socios internacionales. Tener el chat a disposición y estar siempre conectados con los socios, “poder negociar precios, descuentos, pagos, entre otros es el día a día del negocio, aún más de una empresa exportadora”, refiere doña Silvia. Inclusive, se negocia en línea con nuevos o potenciales socios, lo que favorece la diversificación de mercados. Al momento de la entrevista¹¹, Florex estaba en negociación con una empresa holandesa, interesada en acceder al mercado sudamericano, y que busca un socio en América Latina. Esta empresa¹² se contactó por medio de los colaboradores de la Universidad de Utrecht y todas las negociaciones y contactos se han realizado en línea.

11 Febrero de 2016

12 El nombre de la empresa se reserva a solicitud de la entrevistada.

Internet ha traído mejoras en la distribución de Florex. Específicamente, la empresa vende en el exterior en forma directa y por medio de Wal-Mart, corporación multinacional que exige que sus proveedores estén conectados por medio de su sistema de aprovisionamiento, retail link. Aunque este es un sistema específico de la corporación, según la señora Chaves “lo cierto es que sin Internet y sin aprender el manejo del sistema, es probable que no estuviéramos abasteciendo a esta empresa”. También Internet facilita la búsqueda de información sobre nuevos proveedores nacionales e internacionales para así tener un mayor conocimiento de estos.

Internet es utilizado por Florex para hacer Benchmarking, seguir al mercado y saber qué están ofreciendo en otros países las empresas llamadas eco verde. Por ejemplo, en el caso México, que está muy cercano a Centroamérica y que marca tendencias en la región, se busca seguir ese mercado, identificar nichos, conocer proveedores, alianzas, etc.

Es muy usual para la empresa usar Internet para la investigación de mercados, “hacemos búsquedas en línea averiguando tendencias y ahora que estamos indagando el mercado suramericano utilizamos Internet para la investigación”, dijo doña Silvia, además, por las redes sociales se sondea la aceptación a sus productos.

La empresa recibe por medio de las redes sociales consultas de clientes al detalle del exterior, y además es una forma para que posibles clientes institucionales extranjeros los contacten. Usan Facebook para promoción y publicidad al igual que YouTube, utilizan los videos de las entrevistas hechas por terceros y de sus participaciones en foros presenciales, lo que disminuye en gran manera los costos por pagos de publicidad o promoción. Por ejemplo, la promoción del llamado kit del hogar se hizo en las redes sociales Facebook y Twitter y su página web. Solo entre abril, mayo y junio de 2016, se publicaron al menos 10 vídeos en YouTube de Florex, además de una publicación casi diaria en las redes sociales, Facebook y Twitter. Florex no podría pagar los costos de esa campaña en medios tradicionales, pero por medio de estas aplicaciones logra alcanzar a su público.

Florex ha visto en Internet una herramienta “muy útil para crear cultura de consumo de sus productos”, como indica su vicepresidenta, trata de impulsar cambios de patrones generando contenidos digitales sobre la importancia de cuidar el ambiente. Los productos de la empresa no son ampliamente conocidos, y su utilización

no está en el imaginario de las personas, por ello es importante para esta pyme usar Internet, blogs, redes sociales y YouTube, para comunicar de diversas formas cómo y por qué usar estos productos. Aunque se siguen empleando las formas tradicionales de comunicación, eso se considera más costoso y lento.

Si bien esta pyme no ha medido los costos versus resultados en relación con el tiempo y los recursos humanos que pone al servicio de redes sociales como Facebook o Twitter, sí mide las campañas promocionales, de forma intuitiva, “por ejemplo, se cuentan los me gusta y se revisan las publicaciones de los seguidores”, y según la entrevistada a partir de esta información se asumen sus resultados positivos.

En el marco del proceso productivo, Florex se ha apoyado en Internet, por medio de búsquedas en línea ha logrado encontrar bases de datos especializadas, información sobre patentes, investigaciones hechas sobre materias primas naturales, en general puede decirse que gracias a Internet se ha acelerado “la curva de aprendizaje de la empresa”, manifiesta la señora Chaves, no es necesario repetir investigaciones hechas, “buscamos si lo que queremos innovar ya tiene investigación adelantada, para no repetir investigaciones”. Muchas están a disposición de forma libre o de pago por suscripción y eso ayuda a que Florex también pueda mejorar sus productos, si algo se hace de mejor forma, se debe aplicar. Básicamente, todos los días el grupo de investigadores utiliza Internet para acceder la información, por ejemplo, si se quiere saber si una sustancia está prohibida o ya tiene alguna restricción, una referencia obligada es la búsqueda dentro de la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de los Estados Unidos, lo que se hace de inmediato gracias a Internet. Florex tiene una suscripción a las bases de datos de la Universidad de Utrecht, Holanda y a la Universidad de Leibnitz, Sajonia, Alemania, y mantiene una relación de investigación con centros de estas universidades; el trabajo se hace en línea y es muy productivo. En materia de propiedad intelectual, con acuerdos de cooperación, se trabaja con propiedades de otros, se adquiere por medio de bases de datos en línea, al igual se pone a disposición la propiedad intelectual de la empresa que hace un fuerte trabajo de investigación.

A pesar de que los datos que se dejan en Internet son altamente vulnerables, “hay mucho rastro de las empresas”, manifiesta doña Silvia, “sin Internet es imposible manejarse logísticamente en el mercado internacional”.

Florex también ha concebido usar Internet como parte de su concepto de sostenibilidad ambiental y se enmarca dentro de su estrategia en relación con el uso de menos papel, de hacer trámites en línea para evitar contaminación, gracias a menos vehículos circulando para recoger y llevar papeles, y así menos emisiones de carbón. Al estar Florex ubicada fuera del casco metropolitano y debido a que muchos trámites públicos y privados se hacían en la capital, la empresa contaba con una flotilla mayor de vehículos, pero con la incorporación de Internet en sus trámites, esta se redujo, así como el servicio de mensajería.

Aún la empresa no hace ventas en línea, y las razones que expone la señora Chaves, es que los costos y la logística de entrega son muy altos. Desde esta perspectiva, la empresa ha sido llamada a participar en un proyecto de la Promotora de Comercio Exterior para insertarse en el comercio electrónico por medio de la plataforma Alibaba, y según la vicepresidenta, han sido invitados porque su empresa es innovadora, y suele asumir retos, sin embargo, considera que debe analizar muy bien la propuesta y valorar la conveniencia o no de entrar al proyecto.

Como resultados de la inserción de este recurso tecnológico en la empresa, también se detectaron en la entrevista contrariedades o problemas específicos, entre ellos: inseguridad en las transacciones que se hacen usando aplicaciones que corren en Internet. La empresa vivió un suceso con una transacción en línea, y estuvieron a punto de perder millones de colones (moneda costarricense)¹³. Para la entrevistada, aunque fue difícil y de mucha tensión lo vivido, el problema se debió más a la falta de capacitación y conocimientos de la empresa y de la colaboradora para afrontar la situación; considera que hay información sobre el uso de este recurso, pero hay menos datos y capacitación sobre cómo enfrentar los riesgos, y como es claro no se debieron a una falla en sí misma de la tecnología, sino más bien humana. “No obstante, hay mucho que aprender por parte de todos, bancos, gobierno, empresas, dejar de usar esta tecnología o limitar su uso no es una opción para una pyme que compite en el mundo tan globalizado”, es la posición de la vicepresidenta. Florex no ha tenido procesos formales de capacitación en el uso de este recurso, y según la entrevistada, “quizá eso puede limitar el aprovechamiento de este instrumento”, pero lo que sí hace esta pyme es observar muy bien cómo otras empresas van incluyendo usos de Internet para mejorar su negocio.

13 La empleada encargada de este tipo de tareas recibió una supuesta llamada del BNCR (Banco Nacional de Costa Rica) que atiende a Florex, y les comunicaba de cambios en los sistemas, girando instrucciones para que se realizaran unas supuestas pruebas, dentro del proceso solicitaban información sensible de la empresa, mientras se mantenía en línea la llamada y se seguía el proceso que se indicaba, la empresa recibió otra llamada telefónica de este banco, esta vez sí era auténtica y se les indicó que se estaban realizando unas transacciones anormales desde sus cuentas, de inmediato la persona responsable hizo unos cambios en permisos y accesos y su vez el banco reversó las transacciones.

6.3.3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6.4: Matriz 1: Florex, gestión administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	Florex
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con administraciones (Exportación-importación-aduanas)	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.5: Matriz 2: Florex, gestión de coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	Florex
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 6: Matriz 3: Florex: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	Florex
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	√
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	
	Ventas en línea.	X
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	X
		P

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 7: Matriz 4: Florex: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Florex
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora contribuyen a su estrategia y a su producción internacional.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√
	Seguimiento de competencia.	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√
	Ajustes en el proceso productivo-nuevos proyectos-por interacción con consumidores.	X
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√
	Diversificación de productos, servicios.	√
	Creación propiedad.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 8: Matriz 5: Florex: gestión favorece la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	Florex
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben también los beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de gestión asociados a la operativa internacional.	√
	Mejora en tareas de gestión asociados a la operativa internacional.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 9: Matriz 6: Florex: enfoques de internacionalización (EI)

Enfoque de internacionalización	Criterio-Indicador	Florex
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	N
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años).	N
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio.	√
H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.	N
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	N
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran sus actividades de comercialización.	Los objetivos del uso de Internet para la comercialización están claros.	P
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos.	P

Fuente: elaboración propia.

6.3.4 Análisis del caso

Internet ha impactado a Florex con unos beneficios destacables en las dos dimensiones de gestión en estudio, la administrativa y financiera y la de coordinación y control, revisadas en el marco de H1 y H2. Todos los criterios de estas hipótesis se evidenciaron en el trabajo de campo. Sus capacidades de Internet le han permitido obtener información, comunicarse e interactuar con los socios de negocio como proveedores e intermediarios, y mejorar en trámites de administración pública; la empresa pudo distinguir el cambio tecnológico y la evolución de Internet y ha tenido que absorber conocimiento para aprovechar los beneficios de esta tecnología en los negocios internacionales, teniendo muy claro que de otra manera no podría permanecer en ese mercado.

En cuanto a las dimensiones de la operativa internacional, en la dimensión de *marketing* internacional (H3), el caso de Florex no demuestra que haya desarrollado capacidades de Internet para realizar ventas, servicio postventa y acceso a nuevos clientes en línea, lo que podría considerarse como una limitación de la empresa que le impide penetrar aún más su mercado actual, o bien, desarrollar uno nuevo. Sin embargo, esta pyme ha aprovechado la tecnología para la comunicación de las características de sus productos. Conscientes de que se requiere crear cultura de uso de estos, tiene una fuerte campaña promocional en la que utiliza de forma muy fuerte las aplicaciones de Internet, en especial las redes sociales. También cuando se revisa H4 se denotan aciertos muy importantes; Florex aprovecha esta tecnología para mejorar en estrategia y producción internacional con acciones como el seguimiento de la competencia, la investigación de mercados, conocer las tendencias en prácticas de producción y de nuevos productos que el mercado recibe. Además, tiene una red de investigación y desarrollo internacional, que solo es posible mantener usando las aplicaciones de Internet. Sin embargo, queda por fuera la interacción con clientes en el marco de nuevos proyectos de producción, aún no se abre ese espacio de buscar en los consumidores, propuestas e ideas de mejora, o desarrollo de productos.

El impacto de Internet en G (1) y G (2), provoca mejoras en tiempos y ahorros en costos y cumplimiento de tareas de la OI (H5). Esto se percibe en aspectos muy concretos, como el ahorro en costos de viajes al exterior, y los gastos asociados a la búsqueda de investigación e inteligencia de mercados.

En el marco propiamente de la internacionalización, H6 no aplica para este caso, porque Florex no se inicia en el mercado internacional gracias a Internet. Lo que sí se denota es un impacto de sus capacidades de Internet en el marco de las redes de negocio de la empresa como se planteó en H7, abriendo perspectivas de negocio y de desarrollo de nuevos mercados internacionales; además, se han fortalecido las redes existentes, ya que los recursos virtuales de Internet son aprovechados para fortalecer la comunicación y el trabajo con sus socios actuales. Aún no se desarrollan las capacidades de Internet que lleven a una nueva forma de internacionalización, la empresa aún no accede a nuevos mercados usando canales virtuales. (H8), pero sí hay un proceso de absorción de conocimiento y de aprendizaje sobre este recurso que afecta a sus transacciones con el exterior. Por último, los resultados de la investigación muestran indicios de que la empresa tiene objetivos para el uso de Internet, sin embargo, no puede decirse que hay una clara orientación estratégica o un plan definido para el uso de este recurso dentro de la internacionalización de la empresa, como se planteara en H9.

6.3.5 Conclusiones del caso

Florex ha vivido la evolución de Internet y ha desarrollado capacidades de Internet, lo que se muestra en la eficiencia en las transacciones en su gestión y operativa de marketing internacional (Glavas y Mathews, 2014). Las actividades de administración cotidianas, como las que ya habían señalado autores como Demuner (2014) y Andersen (2005), se han hecho más eficientes gracias a esta tecnología. Esta pyme también ha podido aprovechar la disminución de tiempos y costos en su operativa internacional (Bennet, 1997, Samiee, 1998, Lohrke et al, 2006).

A pesar de no haber un impacto de Internet en la creación de un canal virtual de ventas internacionales, es claro que lo señalado de forma temprana por Hamill (1997) y Cronin (1996) en relación con que Internet iba a impactar la internacionalización, al sustituir a otros canales de comunicación y apoyar el trabajo en equipos y facilitar la comunicación con los socios de negocio, se ha cumplido para esta pyme. Internet ha apoyado su internacionalización mejorando su trabajo en redes (Hamill, 1997; Wu et al, 2003, Moen, 2008; Glavas y Mthews, 2014; Mathews y Bianchi, 2016), llegando incluso a crear redes virtuales en las que no ha habido de previo contacto físico. No hay una evidencia explícita de que Internet sea visto por esta empresa como un recurso dentro de su estrategia de internacionalización, ni que los resultados de sus usos y aplicaciones se midan en relación con objetivos determinados, pero es innegable que tal tecnología es tomada en cuenta por Florex y que hay un impacto positivo para esta firma.

6.4 Caso 2. Agrocomercial EARTH

Este caso se construyó a partir de la entrevista al señor Roger Ruíz, gerente general de la firma, junto con información de carácter secundario. Para mayor facilidad, el nombre de la empresa se abreviará con las siglas AE.

6.4.1 Presentación de la empresa

La empresa nace como un proyecto de la Universidad EARTH, que se especializa en la agricultura del trópico húmedo. Inicia en una finca donada a la institución por parte de una familia de la Zona. La Agrocomercial tiene asignadas 1100 hectáreas, de las 3600 que conforman el campus; básicamente, se trata de una finca bananera, producto tradicional del país. Durante 4 años se mantuvo dentro de la estructura de la Universidad, y a partir del sexto año creó una estructura administrativa independiente, pero siempre con la finalidad de generar recursos para los estudiantes, ya que todos provienen de familias de muy escasos recursos y de diferentes partes del mundo: América Latina y el Caribe, Asia y África; todos son alumnos becados y la empresa genera un buen porcentaje de los recursos de la Universidad. La producción del banano se hace en Guácimo, el Caribe de Costa Rica, y la piña en el pacífico seco; cuenta con la certificación de Rain Forest Alliance y Fair Trade. La AE se encuadra en la categoría de mediana empresa, con poco más de cien empleados, de los cuales un 10% son administrativos y cerca de cincuenta son de contratación temporal, según los cambios en los ciclos de producción. A pesar de esta calificación en el Ministerio de Economía de Costa Rica, en el marco del mercado internacional del banano y la piña, son una pequeña empresa, pues compete con otras como Dole, gigante multinacional norteamericana que radica en el país, opera en más de 90 naciones y rivaliza con la AE como proveedora de fruta a Whole Foods (WF), cadena estadounidense de supermercados que vende alimentos naturales y orgánicos. La empresa cuenta con diversas certificaciones: ISO 14001, certificación SA 8000, certificación EurepGAP y certificación RFA.

Los productos son vendidos en el exterior a los Estados Unidos e Inglaterra, y la fruta se caracteriza en el mercado internacional, por ser producida en condiciones de sustentabilidad ambiental y por ser un producto orgánico. Sus exportaciones constituyen un 80% de sus ventas totales, un 20% de estas ventas van al país europeo y un 60% a la nación del norte. La firma vende a un único comprador, Whole Foods Market, (WF) que cuenta

con más de 300 tiendas en los Estados Unidos e Inglaterra. La agrocomercial EARTH inició su relación con esta cadena a finales de la década de 1990, cuando abrió sus primeros locales en Atlanta y Whole Foods hizo una donación del 5% de sus ventas a la Fundación Universidad EARTH, ubicada en Atlanta. Luego de ello, la presidenta de la Junta de la Fundación, Jane Black, invitó a Michael Besancon, senior global de la empresa al campus de la EARTH, y él consideró que la naciente AE tenía todas las características necesarias y el potencial para convertirse en uno de sus proveedores. Así, en 2002 se inició la relación comercial entre AE y Whole Foods, que cumple 14 años en 2016.

6.4.2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de la AE

Internet ha impactado el manejo administrativo de esta firma, ha favorecido el control de inventarios, reportes, facturaciones, contabilidades, etc. En palabras del señor Ruíz: “todos estos datos alimentan a la información hacia bancos, clientes, gobierno y es posible gracias a la convergencia de las tecnologías intranet y extranet, que con los avances de Internet se han dinamizado”, además, ha facilitado la información hacia y desde su socio internacional. Aunque Internet llega a la AE en forma tardía en relación con las empresas del área metropolitana¹⁴, cuando se logra acceso de inmediato se inician procesos de adaptación a la nueva tecnología.

Una vez que AE accedió a Internet en 2004, se fueron viendo avances significativos en mejoras de trámites con la administración pública y estos han ido creciendo con los servicios de gobierno electrónico. “Hacer las gestiones de exportación en la ventanilla única¹⁵ de PROCOMER, ha significado para nosotros un ahorro en tiempo y costos de transporte”, manifiesta el señor Ruíz. AE no ha cuantificado estos ahorros, pero el hecho de que su empresa esté en un área rural y que los trámites se concentren en el área metropolitana significaba siempre muchas dificultades que a su vez le afectaban en sus negocios en el exterior. También en cuanto a los tramites en el exterior, acceder en línea a la FDA, donde deben registrar sus productos, también ha significado ahorro de tiempo y dinero.

¹⁴ Por su ubicación geográfica en zona rural. Internet llega a la AE un par de años después del área metropolitana.

¹⁵ Servicio que integra los trámites de comercio exterior ante la administración pública, ahora funciona también virtualmente.

Internet en la operativa internacional de la EARTH

Internet ha sido una herramienta valiosa para la investigación de mercados. Aunque AE tiene un comprador internacional único, “siempre es importante valorar posibles nuevos clientes”, por ejemplo, se prevé ampliar presencia en el mercado europeo y en esta búsqueda para diversificar mercados, Internet está siendo muy importante para obtener información para la toma de decisiones. Por ejemplo, antes de participar en la feria *Fruit Logistic*¹⁶ de Berlín en 2015, la AE hizo toda una búsqueda de información sobre algunos participantes que podrían ser potenciales clientes, “se pudo hacer este trabajo de *due dilligence* como se hace hoy, en línea. Antes era muy caro, y hoy no se paga por la información que está en Internet” comentó don Roger.

Gracias a Internet, la comunicación con consumidores en línea es una práctica habitual para los proveedores de WF. Sus clientes son muy exigentes y por eso esta empresa hace frecuentes videoconferencias en vivo donde el consumidor pregunta al productor todo lo que quiere saber del producto. AE participa una vez cada tres meses en estas videoconferencias, y ofrece toda la información que el consumidor solicite. Las preguntas que reciben van desde el proceso de producción, el manejo de las fincas, los desechos, los fertilizantes y los químicos, la inocuidad, cualquier tema de la trazabilidad logística. El cliente de WF es de clase media alta y alta, muy culto y con un muy buen nivel académico y con mucha conciencia ambiental. Las consultas en las redes sociales también son frecuentes, y pueden llegar por las redes de WF o bien las de la AE. Las videoconferencias son en vivo, no se conocen las preguntas y por lo tanto las respuestas no están previamente elaboradas, es parte de la transparencia con que trabaja WF¹⁷. Toda la información que se recopila en este proceso de atención al cliente, es tomada en cuenta para decisiones futuras de producción o comercialización.

Internet se ha utilizado para la promoción y comunicación con consumidores finales, por medio de las redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram; también se recurre a YouTube, la página web propia y de WF. En los meses de marzo a mayo 2016, WF colocó en su web una gran cantidad de información sobre los productos de

¹⁶ Feria de frutas que se realiza en Berlín, cada año y que es un de encuentro para importadores y exportadores, productores de frutas y verduras, mayoristas y minoristas, empresas de embalaje, expedición y transporte. En 2016 acudieron 130 países.

¹⁷ El entrevistado rescató el caso de una consumidora que fue bastante inquisitiva sobre cómo se producía en la AE y fue necesario atenderla por ingenieros expertos.

la AE; más de 20 publicaciones fueron observadas. WF ha dedicado espacios a una de sus blogueras famosas, la Chef Simone Cormier, para que presente comidas preparadas con las bananas y las piñas de AE.

En el control de la trazabilidad del producto, Internet ha facilitado la comunicación e información, sobre las condiciones de calidad del producto en el proceso de transporte. Para la AE es importante por ejemplo tener control estricto de la temperatura del producto, “con la información que fluye gracias a la convergencia de Internet, intranet y extranet, ya no es necesario esperar hasta el desalmacenaje para descubrir problemas que se dieron en el tránsito de las mercancías, actualmente es posible ver toda la hoja de ruta del producto en línea, antes sin Internet no era posible”, explicaba el gerente general además, según él, “la transmisión de voz y datos que hoy permite Internet, ha facilitado que cuando un producto presenta algún problema para WF se envíe una imagen del producto y hasta un audio con la explicación”, lo que hace que se busque enmendar el problema y esto ofrece más seguridad para ambos, la empresa como proveedora y el cliente.

En cuanto a la relación con proveedores, la empresa ha tenido una mejora significativa, por ejemplo, con el suplidor de las cajas CODELA (Corrugados del Atlántico) llevan un control en tiempo real y evitan problemas de desabastecimiento. Con la empresa que suple los fertilizantes y controles de plaga se lleva inclusive un control en línea también. Esta coordinación en la cadena que facilita Internet, mejora la respuesta que AE ofrece a su cliente internacional.

En la planificación de la producción de AE Internet ha tenido un amplio impacto, por el tipo de productos y el compromiso WF con el cliente, el producto tiene que llegar en perfecto estado. Como la fruta que se vende madura después de cortada; sembrar, cortar, empaçar, enviar y recibir la fruta son procesos de producción que debe estar completamente planificados y engarzados con WF. Con la llegada de Internet a la empresa, la Agrocomercial vio mejorar su comunicación con su cliente, y todo el control del abastecimiento se hizo más rápido y eficiente. “Mantenerse en el negocio sin Internet hoy no sería posible”; se han reducido casi a cero los problemas de sobreabastecimiento o desabastecimiento. También se lleva un control de la trazabilidad desde la finca, información que llega desde WF a AE, por ejemplo, a cada racimo de banano se le debe contar las unidades y de cada banano debe registrarse el peso, se envía la información de cada vuelo de fumigación en forma muy

detallada. La AE usa drones y la información que recoge es compartida con su cliente usando las facilidades que Internet ofrece. “Con todas las tecnologías convergiendo ahora se recopilan datos, se almacenan datos y se comunican datos”, enfatiza don Roger Ruíz.

La AE utiliza Internet para realizar investigación en el campo de la producción, se han organizado foros y grupos en línea para indagar y compartir avances sobre el llamado mal de Panamá, por ejemplo, se ha venido trabajando con expertos del International Center for Tropical Agriculture (CIAT) y de la Federación para la Innovación Agraria, FIA. Tener información diaria y hasta en tiempo real sobre este mal es fundamental para la empresa y en general para la Industria, por eso hay un alto grado de colaboración. También en materia de investigación biotecnológica, por ejemplo, sobre el sabor y color de las frutas. Las comunicaciones por videoconferencias son diarias para la AE. Es común hacer ensayos y simulaciones en línea relacionados con el proceso productivo.

La AE revisa frecuentemente el aprovechamiento de Internet para la mejora en el negocio internacional, dado que cuenta con el apoyo del Dr. Luis Ernesto Pocasangre, que se ha especializado en el tema y que revisa y asesora en los avances de esta tecnología y el uso de la AE en relación con los objetivos de la comercializadora en el mercado internacional.

6.4.3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6. 10: Matriz 1: AE, gestión administrativa y financiera. G (1)

H1	Criterio-Indicador	Agrocomercial EARTH
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con gobiernos-Exportación-importación-aduanas.	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 11: Matriz 2: AE, gestión en coordinación y control. G (2)

H2	Criterio-Indicador	Agrocomercial EARTH
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 12: Matriz 3: AE: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	Agrocomercial EARTH
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	√
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	√
	Ventas en línea.	P
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	√

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 13: Matriz 4: AE: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Agrocomercial EARTH
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora contribuyen a su estrategia y a su producción internacional.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√
	Seguimiento de competencia.	X
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√
	Ajustes en el proceso productivo-nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	√
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√
	Diversificación de productos, servicios.	√
	Creación de nueva propiedad.	√

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 14: Matriz 5: AE: gestión favorece operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	Agrocomercial EARTH
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben también los beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de gestión en la operativa internacional	√
	Mejora en tareas de gestión para la operativa internacional.	√

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 15: Matriz 6. Caso AE: enfoques de internacionalización

Enfoques de internacionalización	Criterio-Indicador	Agrocomercial EARTH
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	N
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años)	N
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio	X
H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.	P
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional o	X
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran sus actividades de comercialización.	Los objetivos del uso de Internet para la comercialización están claros.	P
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	P

Fuente: elaboración propia.

6.4.4 Análisis del caso

Desde las hipótesis de la gestión en las dimensiones, administrativa y financiera y de coordinación y control, todos los criterios de H1 y H2 se cumplen. Se puede comprobar que las capacidades de Internet han traído muchos beneficios a AE: las mejoras en la comunicación interna entre las oficinas comerciales en San José, Guápiles y Liberia, el control de los inventarios, el envío de la información y trámites, las transacciones con bancos y con las oficinas del gobierno, y la mejora en tiempos y cumplimiento de tareas relacionadas con sus actividades en su mercado internacional, la baja de costos operativos y una mayor eficiencia por trabajo en conferencias virtuales y grupos que se comunican usando Internet, además del seguimiento de las transacciones en línea.

Específicamente en relación con la operativa internacional, se distingue el uso de Internet en el marketing internacional de la AE (H3). Sacando provecho de las redes sociales, las videoconferencias con clientes, la promoción y publicidad en las páginas web propias y de su socio WF. Esta empresa ha recibido una clara orientación de su socio internacional y se ha ajustado a esta. En cuanto a la estrategia y producción internacional (H4), AE ha desarrollado capacidades de Internet en materia de trazabilidad y ha debido adecuarse a las exigencias de logística y distribución y comunicación de WF que lleva controles muy detallados, aspecto en el que esta tecnología ha intervenido fuertemente. También destaca los beneficios de Internet en la investigación y conocimiento de mercados, haciendo inteligencia de mercados, como se reseñó con lo que sucedió con la feria de la fruta en Berlín. La empresa además se mantiene muy activa en usar Internet para buscar avances tecnológicos en sus procesos productivos, debido a que su mercado principal es el internacional (E.E.U.U. e Inglaterra), altamente exigente, y en un nicho muy sofisticado: el de consumidores de productos integrales.

En relación con lo que se plantea en H5, que la mejora en G (1) y G (2) impacta OI, AE se ha visto muy favorecida al poder cumplir con la mejora en tiempos, tareas y comunicación con las demandas de WF, que es muy exigente en estos aspectos.

AE no se internacionaliza gracias a Internet (H6), sus exportaciones no se dan gracias a canales virtuales, pero se beneficia de que sus productos se vendan en la tienda virtual de WF. Esta pyme también se ha beneficiado de la mejora en sus redes de negocio (H7), en especial para la investigación y generación de nuevo conocimiento, lo que le ha permitido mantenerse con altos estándares internacionales y ha contribuido para su sostenibilidad en sus mercados internacionales. AE está viviendo una nueva etapa de absorción, innovación y aprendizaje de capacidades de Internet en el proceso de internacionalización (H8), de la mano de su socio comprador, principalmente en temas de promoción, publicidad y comunicación con el consumidor. Queda evidenciado que Internet ha cambiado la forma en que se hacen los negocios internacionales para la AE. Los objetivos del uso de Internet están contemplados en la estrategia de WF y AE debe ajustarse a estos. También la AE está en constante búsqueda de nuevas aplicaciones y desarrollo de nuevas capacidades de Internet para mejorar sus operaciones internacionales, con lo que se cumple H9 en su primer criterio, aunque no se evidenció una revisión de resultados frente a los objetivos estratégicos de AE.

6.4.5 Conclusiones del caso

AE ha vivido la evolución de Internet y ha debido desarrollar capacidades para aprovechar sus beneficios. En este sentido, se observa lo señalado por Hamil (1997), quien indicó que Internet pondría en comunicación a productores con usuarios finales es una realidad comprobada para esta empresa. Gracias a Internet, desde la finca de la AE, el consumidor final de sus frutas puede obtener la información de primera mano sobre la forma en que estas se producen. Igualmente, el tema de la trazabilidad con información en tiempo real (Hamill, 1997; Moen, 2008), que es de suma importancia para WF como único cliente internacional de AE, y es garantizado gracias a Internet. Esta empresa también se ve altamente beneficiada, ya que gracias a Internet puede mejorar su proceso productivo, pues trabaja en red de investigadores y puede cruzar la información con los requerimientos del cliente (Bell y Lone, 2010).

AE ha visto disminuir sus costos en las transacciones en el marco de la internacionalización (Andersen, 1997), percibiendo disminución en costos de investigación de mercados y de búsqueda de información y, en general, de sus transacciones (Bianchi y Mathews, 2016), mejorando la relación de redes (Glavas y Mathews, 2012). En cuanto a la orientación estratégica, como lo planteaban Lu y Julian (2008), AE ha respondido haciendo uso del recurso Internet, según lo establecido por WF.

6.5 Caso 3: Turrone Doré

La entrevista se realizó al señor Alberto Soto Clausen, vicepresidente y copropietario de Turrone Doré.¹⁸ Además, se acudió a fuentes corporativas y se analizó su presencia en redes sociales y plataformas de ventas en línea (Amazon).

6.5.1 Presentación de la empresa

Turrone Doré pertenece al consorcio Costa Rican Food Group - (CRFG), compuesto por ocho empresas del sector de la industria alimentaria de Costa Rica. Posee una extensa trayectoria en fabricación y comercialización de alimentos procesados dentro del mercado costarricense, y además se proyecta en los mercados internacionales. La actividad del Grupo se desarrolla bajo un esquema de promoción conjunta de la oferta exportable con productos complementarios entre sí, de manera que sean más atractivos para los compradores internacionales de la industria alimentaria.

Esta pyme nace en 1987; es una empresa de la familia Soto Clausen, ubicada en el área metropolitana, ciudad de Heredia, cantón San Isidro. Doré ofrece productos alimenticios artesanales de reconocida calidad y aplica para ello los Sistema de Gestión de Inocuidad de Alimentos HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), además, está certificada con la norma FSSC 22000. La empresa inicia su experiencia en los mercados internacionales a partir de 1995, ya que dentro de sus objetivos estratégicos estaba la diversificación de mercados y, en la actualidad, cuenta con una trayectoria de éxito en Panamá, México, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana, Puerto Rico y la costa este de los Estados Unidos. Ha buscado penetrar el mercado europeo y asiático¹⁹, pero aún es un reto no alcanzado.

18 Además es Coordinador de la comisión pyme en la Cámara de Exportadores de Costa Rica.

19 Participando en las Ferias Costa Rica Arena, en Munich, Alemania y en la Tai Pei, en Taiwán.

La empresa produce turrone con almendra, macadamia y maní, sin azúcar, y con prebióticos, aptos para ser consumidos por personas diabéticas, además de una línea de barras nutricionales, con la que ofrece al consumidor un producto con frutas y un contenido importante de ingredientes energéticos y naturales. Son barras con alto contenido de fibra con azúcar orgánico, ideales para personas que cuidan de su salud, deportistas y jóvenes. Está calificada como pequeña empresa ante el MEIC, ya que tiene 16 empleados en planta y 23 puestos subcontractados. El porcentaje de sus ventas al exterior en relación con las ventas totales oscila entre el 18% y el 25%, siendo de particular importancia la Navidad y San Valentín.

Turrone de Costa Rica ha recibido distinciones por la calidad de sus productos y por el crecimiento en sus exportaciones, como el Premio Nacional Uribe y Pagés, Visionarios 2004, otorgado por la Corporación de Supermercados Unidos (actualmente Wal-Mart), el Premio de la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), Mérito del Esfuerzo Exportador en su categoría pyme industrial en diciembre de 2004. También Doré es reconocido como marca esencial de Costa Rica, que ofrece la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

6. 5. 2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de Turrone Doré

Doré inicia en el mercado nacional y en el mercado internacional cuando Internet no existía en el país; esta tecnología llega a su empresa cerca de 2000 y no tenía la penetración que tiene en la actualidad, en Costa Rica ni en el mundo. Sin embargo, según don Alberto, “todo ha sido tan rápido que las pymes no han tenido tiempo de pensar en los efectos de esta tecnología”, más bien la dinámica de Internet ha obligado a estas empresas a adoptar y aprender ciertos cambios para seguir en el negocio nacional e internacional.

Internet ha impactado los trámites cotidianos de Doré, gestiones, transferencias, permisos en bancos y con la administración pública. Para el señor Soto, “hay un gran reto de aprender a hacer las cosas de forma diferente, porque ahora deben hacerse en línea, no es posible despegarse de Internet ni un momento”. Con la plataforma

digital del MEIC se hacen los trámites internos y con Ventanilla Única de PROCOMER se hacen los trámites de exportación. Mediante la firma digital se da legalidad a los trámites de la empresa.

Señala también la diversificación en la forma de comunicarse dentro del país y con el exterior, pues antes la empresa usaba el teléfono analógico y el fax y se pagaban altas tarifas, mientras ahora se controlan los negocios por correo electrónico por chat, y últimamente WhatsApp, “todos son imprescindibles para dar seguimiento al negocio”. El ahorro en tiempo, la agilidad en las tareas son claros resultados,” ahora con Internet todo se hace en menos tiempo y más barato, además así lo exige el mercado internacional”, expresó Don Alberto. Internet ha llevado mejoras, porque muchas transacciones se hacen en línea. Si hay que hacer contratos se intercambian papeles por correo. “Lo que antes duraba meses ahora puede hacer en un día, y por mucho, cinco días, ahora hago muchas tareas de forma virtual y antes solo se podían hacer de forma física”.

Aunque Doré no lleva un control específico de sus ahorros usando Internet, el hecho, por ejemplo, de hacer transacciones en línea, ha significado menos gastos en mensajería dentro del país y menos viajes al exterior. Ya no es necesario pagar correo certificado y esperar la documentación para que el negocio empiece, pues se escanea y se envía por correo electrónico.

A pesar de no tener un SCM (supply chain management), sí utilizan el correo electrónico para manejar pedidos con los proveedores locales, aunque en muchas ocasiones no es fácil por las características de estos, es usual que los proveedores locales tengan dificultades para el manejo del correo electrónico y en general de Internet.

Internet en la operativa internacional de Doré

La página web ha sido una forma de promoción y publicidad para atraer a compradores internacionales. La empresa recibe mensajes de compradores interesados en sus productos. Inclusive, clientes al detalle que compran en tiendas del socio internacional, “nos preguntan sobre nuestros productos, sobre la producción, sobre

cómo certificamos la calidad”, apuntaba don Alberto. Sin embargo, el sitio web no está actualizado²⁰, como señala el mismo señor Soto. Lo mismo sucede con la red social, que sirve de contacto con clientes nacionales e internacionales. No obstante, el entrevistado hace notar que su empresa no tiene objetivos claros asociados a esta herramienta, porque requiere conocer mejor cómo aprovechar las redes sociales.

Con el chat se coordinan temas de abastecimiento, como ponerse de acuerdo con un cliente internacional sobre pedidos y tarifas, lo que también se complementa con el correo electrónico. Las negociaciones mediante los canales virtuales, es algo cotidiano, es muy útil tanto el chat como el correo para coordinar con la red dentro del consorcio, lo que ha facilitado mucho las negociaciones entre las empresas de este. También Doré se ha apoyado mucho en PROCOMER para hacer uso de ciertas tecnologías, por ejemplo, por medio de la webinar establece negociaciones con nuevos compradores. Esta entidad, organiza negociaciones virtuales, en las que la pyme participa, la empresa no lo hace de forma independiente ya que, según el entrevistado, la razón es la seguridad que les ofrece esta institución acerca de la seriedad del posible nuevo comprador. En marzo de 2016, la empresa estaba negociando por esta vía para con un potencial cliente en México y según el señor Soto, “el negocio ya se estaba cerrando, esta es la primera experiencia de negociar todo usando los canales virtuales por Internet ya no es necesario esperar una feria física como en los años 80 y 90”, recordó el señor vicepresidente.

Doré vende en línea, pero no de forma directa, ya que le vende a un intermediario en Miami que tiene su tienda virtual, “esto ha significado unas ventas nada despreciables”, indicó don Alberto. De esa forma, la empresa no se hace cargo de la logística del comercio electrónico que, según él, es sumamente complicada, sobre todo porque son ventas al detalle. La empresa ha recibido algunos pedidos de forma directa y ha hecho envíos por courier, pero es muy ocasional y no es producto de una estrategia de comercio electrónico. También a la fecha de la entrevista, la empresa estaba analizando la posibilidad de entrar por medio de PROCOMER en un proyecto de ventas en línea al por mayor, por medio de la plataforma Alibaba. En la búsqueda en Amazon se detectó que el producto está a la venta en esa plataforma, pero por medio de un intermediario.

20 Lo que se evidenció en la revisión del recurso en línea en los meses de abril a junio de 2016.

Doré también hace uso de Internet para hacer *benchmarking*, busca información acerca de lo que hacen otras empresas, en relación con su mercado y productos, además observa cómo esas empresas usan los recursos tecnológicos que ofrece la Internet para tratar de aplicarlos también.

El empleo de Internet se ha aplicado también en la investigación para la producción, trabajando en línea con el CITA (Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos) conformado por el Ministerio de Agronomía y la Universidad de Costa Rica; de esta forma, han podido acceder a bases de datos especializadas, nacionales e internacionales, y han participado en procesos de investigación, lo que ha llevado a mejorar procesos productivos que benefician la competitividad del producto en el exterior.

El señor Soto considera que su empresa debe abocarse al uso de Internet para controlar la trazabilidad, pero no ha logrado tener un sistema en línea para este fin, aunque sabe que es imperante para el mercado donde se mueven; el control del lote y producción se lleva en Excel, sin embargo, cree el señor Soto que deben ir hacia códigos QR (quick response).

Como parte de CADEXCO y con el apoyo de PROCOMER, la empresa ha recibido capacitaciones en temas como comercio electrónico y benchmarking en línea, pero en palabras de don Alberto “aún las pymes exportadoras de Costa Rica tienen que caminar más, por mi experiencia en la cámara de exportadores, he entendido que la curva de aprendizaje es el mayor impedimento que tiene una pyme para usar cualquier adelanto tecnológico que ofrezca Internet, aún hay que mejorar los usos de Internet, como: la nube, los sistemas de trazabilidad, mejorar el uso de la red para hacer promoción y publicidad y para interactuar”.

6.5.3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6. 16: Matriz 1: Doré, gestión: administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	Doré
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores.	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con gobiernos - Exportación - importación - aduanas.	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 17: Matriz 2: Doré, gestión, coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	Doré
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 18: Matriz 3: Doré: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	Doré
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen a su marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	P
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	X
	Ventas en línea.	P
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	P

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 19: Matriz 4: Doré: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Doré
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora contribuyen a su estrategia y a su producción internacional.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	X
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√
	Seguimiento de competencia.	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√
	Ajustes en el proceso productivo- nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	X
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√
	Diversificación de productos, servicios.	√
	Creación de propiedad intelectual.	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. 20: Matriz 5: Doré: gestión favorece la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	Doré
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben también los beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de la gestión para operativa internacional	√
	Mejora en tareas de la gestión para operativa internacional.	√

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. 21: Matriz 6. Doré: enfoques de internacionalización

Enfoques de internacionalización	Criterio-Indicador	Doré
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	N
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años).	N
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o creación de nueva red socios de negocio	√
H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.	P
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	X
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran su proceso de internacionalización	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	X
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	X

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Análisis de caso

Los efectos más importantes de las capacidades de Internet de Doré se dan en el marco de las dimensiones de la gestión, hipótesis H1 y H2. Esta pyme ha podido desarrollar sus capacidades de Internet para apoyar sus tareas administrativas y financieras, de coordinación y control, lo que se plasma en la mejora en comunicación, las gestiones bancarias, la coordinación y el seguimiento del negocio. Muy diferentes y heterogéneos son los resultados en la operativa internacional. En la dimensión del marketing internacional (H3), en algunos elementos se denotan usos bastantes limitados. La desactualización de la página web que podría apoyar su promoción y publicidad, es un buen ejemplo de la falta de desarrollo de capacidades de Internet de marketing, aunque no puede dejarse de lado que hay acciones importantes como la comunicación con el consumidor, usando esta vía. Doré conoce que uno de sus intermediarios tiene un canal virtual y vende su producto en línea, pero la empresa no tiene ninguna intervención al respecto. Por otra parte, sí hay un esfuerzo por usar recursos de Internet para buscar nuevos compradores, y esta pyme se apoya en PROCOMER para aprender cómo hacerlo por medio de la webinar. En la dimensión de la estrategia y producción internacional contempladas en H4, hay mejoras derivadas del uso de Internet en distribución y abastecimiento, en la investigación de mercados y en el seguimiento de la competencia, pero hay limitaciones en el uso de esta tecnología para conocer o buscar información sobre nuevas prácticas productivas con estándares internacionales.

En cuanto H5, las capacidades de Internet han favorecido la operativa internacional de Doré en ahorros de tiempos y costos para el cumplimiento de tareas, y se propicia una mayor eficiencia en las tareas de gestión que apoyan la operativa internacional.

En relación con los enfoques de internacionalización, la empresa no inicia su internacionalización gracias a Internet (H6), ya que Doré era una exportadora consolidada cuando esta tecnología se desarrolla para los negocios. Tampoco evidencia la creación de nuevas redes de negocio gracias a Internet, pero esta tecnología sí le ha permitido mejorar su relación de red (H7) en el marco del consorcio y ha acelerado las comunicaciones y facilitado las decisiones gracias a la constante comunicación. Doré está en una nueva etapa (H8) de aprendizaje en relación con el uso de Internet para operar en sus procesos de internacionalización, además está acercándose a las

ventas en línea, y aunque por ahora las está dejando en manos de intermediarios, ya ha hecho una tímida incursión de forma independiente, haciendo envíos tras solicitudes que recibe por correo electrónico. Aunque Doré no tiene una perspectiva estratégica clara para beneficiarse de Internet (H9), sí se demuestra interés en aprender y desarrollar capacidades asociadas a este recurso.

6.5.5 Conclusiones para el caso

Se nota claramente que Doré ha podido hacer uso de Internet para beneficiar su gestión en el marco de sus tareas relacionadas con el mercado internacional, básicamente en la agilidad de la gestión, la mejora de la eficiencia, la comodidad y el ahorro en costos, (García et al, 2007). Propiamente en las dimensiones de la operativa internacional, se descubren algunas áreas en las que aún no se desarrollan las capacidades de Internet en la empresa, como las relacionadas con el marketing internacional, en promoción y publicidad y acceso a nuevos clientes, al igual que en aspectos de la estrategia y producción internacional, como es el caso de la trazabilidad.

Aunque Doré se considera a sí misma inexperta en temas de Internet para sus negocios internacionales, esta tecnología ha favorecido de forma indirecta el aumento de las ventas de esta pyme. Uno de sus intermediarios se dedica al negocio de ventas en línea y tiene tienda virtual. Se debe hacer notar que Doré ve en este recurso aportes importantes y hace uso de diversos beneficios, pero carece de claridad en cómo, dentro del marco de su estrategia de internacionalización, esta tecnología puede impactar su negocio internacional.

6.6 Caso 4 Exenos de Costa Rica

Este caso se construye con las entrevistas realizadas a la señora Ana Corrales, copropietaria de la empresa, y a Eugenia Rodríguez²¹, gerente comercial, y con la información obtenida a través de fuentes secundarias.

6.6.1 Presentación de la empresa

La empresa nace en 1992. Su actividad se inicia con la venta de materias primas en la industria química. A partir de la experiencia que fueron adquiriendo en este sector, vieron la necesidad de un producto eficaz contra las moscas, que no causara alergias, y principalmente que no contuviera ningún tipo de veneno. Don Bernal Rodríguez, fundador de esta pyme, fue quien inventó la fórmula; tras cinco años estudiando varias plantas y extractos que se cultivaban en diferentes partes del mundo, logró producir Fuera Moscas, que alejaba estos insectos de forma natural, sin veneno, ni olor. El señor Rodríguez y su esposa, la señora Ana Corrales, asumen el reto de comercializar el producto, lo cual consiguen de forma exitosa y se funda la empresa Exenos.

Se sitúa en la provincia de Alajuela, Costa Rica, en el Área Metropolitana, cuenta con 5 empleados en planta, y cerca de 15 personas subcontratadas. La empresa también ha crecido en productos: Fuera Moscas es su producto estrella, y además produce detergente líquido, desinfectante para frutas y verduras y fertilizantes.

Exenos exporta desde 1995; la marca se comercializa en: Panamá, República Dominicana, México, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica, Curazao; sus ventas internacionales constituyen un 60% del total. Ha sido laureada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, con el galardón PYME 2012 al sector industrial, caso de éxito a nivel de innovación por la Cámara de Industrias de Costa Rica, Foro Pyme Verde y en diciembre de 2012, la empresa recibió el premio CADEXCO al esfuerzo exportador pyme. También posee la marca país esencial Costa Rica.

21 Es también directiva de CADEXCO (Cámara de exportadores de Costa Rica)

A partir de 2010, Eugenia Rodríguez, hija del matrimonio Rodríguez Corrales, es quien ha asumido la responsabilidad del mercadeo local e internacional, además se ha especializado en temas de Internet, ya que su primer trabajo fue como responsable de *community manager* de una gran transnacional, también es especialista en negocios internacionales y *neuropackaging*.

6.6.2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de Exenos

Internet llega a Exenos cerca del año 2000, y la empresa empieza a ver beneficios de esta tecnología para resolver trámites en bancos y con la administración pública. Acceder al gobierno electrónico los llevó a eliminar servicios de mensajería, llegando incluso, en 2013, a tomar la decisión de no contratar más a un mensajero. Los registros de la propiedad, los permisos de salud, el uso de la Ventanilla de Comercio Exterior, y los trámites en MEIC, todos se hacen en línea.

En la administración interna, Internet también ha facilitado el acceso a información de la empresa. “Usamos los datos en la nube y los accedemos desde cualquier parte, tipo teletrabajo”, menciona doña Ana. La empresa emplea Google for business, que le da servicios en la nube, dentro de estos servicios también tienen CRM y herramientas de contabilidad. Por medio de Internet se accede a otros recursos de descarga como el ERP, el Hotsuite, que sirve para gestionar redes sociales el sistema de facturación. “También tratamos de buscar todo lo que haya gratuito en Internet y usarlo para beneficio de la empresa”, indicó la gerente comercial.

Las facilidades de comunicación que brinda Internet son muy aprovechadas en la empresa. Debido a que Exenos es pequeña, cuando alguno no está en la empresa el trabajo sigue y “poder usar Internet para continuar como una oficina virtual favorece a la empresa”, aseguró doña Ana. El correo electrónico y WhatsApp se usan a diario en la empresa para comunicarse entre los colaboradores. La empresa ahora utiliza facturas electrónicas y las envía por correo, y se da seguimiento a los pedidos. El trabajo administrativo se ha hecho más eficiente, lo que también llevó a la empresa a prescindir de una asistente administrativa.

Las relaciones de outsourcing se han hecho más ágiles, con menos tiempo y costos; las órdenes de producción se envían por correo electrónico, no hay comunicación por otros medios, y actualmente se está instaurando un SCM con el apoyo de IBM para administrar el aprovisionamiento, que les ofreció el sistema como cooperación, y les ofrece las capacitaciones en línea desde los Estados Unidos.

Internet en la operativa internacional de Exenos

Internet también ha sido un gran aliado para la comunicación con los socios internacionales. Las videoconferencias por Skype y el uso de WhatsApp son diarios con los socios compradores de Guatemala, El Salvador, Nicaragua y todos los países adonde se exporta. Por estos medios “se negocia de todo, precios, descuentos, regalías, se atienden dudas, prácticamente todo, los negocios ya no se pueden llevar como antes, nos quedaríamos fuera”, menciona doña Ana.

La promoción, gracias a Internet, ha tomado otro matiz. La presencia en ferias físicas es muy cara, pero las redes sociales, según la gerente comercial, “permiten hacer promoción y publicidad, con costos alcanzables para una pyme”, por ello optó por usar estas campañas. La empresa usa Facebook, tiene cuatro perfiles, uno para Fuera Moscas, otro para Exenos, otro que hizo el distribuidor de El Salvador, pero con las directrices de Exenos y otro para Vía Wash. Cuando la empresa va a sacar un producto, por ejemplo, se hizo con el Vía Wash, Fuera Zancudos y Fuera Mosquitos, consulta a sus seguidores sobre precio, prototipo y las presentaciones del producto. Han decidido no usar Twitter y doña Eugenia fue muy clara al mencionar que no podían controlar la demanda de tiempo de Twitter, “un mal tweet se hace viral más fácil, y el control debe ser 24/7”, por el tamaño de la empresa no es posible. También usan Google AdWords para anunciarse, “ya no es necesario pagar un anuncio o impresiones en medios masivos, se paga por clic, si no hay clic, si nadie vio el anuncio no se paga, y en general el que lo ve está interesado”. La firma también usa el Google Analytics para la web y revisan por zonas dónde hay más interés en determinados productos, con eso enfocan las campañas en las redes. Exenos usa mucho YouTube en estas campañas, se detectaron más de quince videos en la revisión en la web; baja software gratuito o de muy bajo costos, por ejemplo, el Hotsuite, para administrar su campaña en redes sociales. Además, en temas de promoción la empresa decidió no dar presupuesto a los distribuidores para promoción, y como mínimo había que darles dos

mil dólares por campaña. En la actualidad la empresa hace casi cuatro campañas en línea que duran hasta dos meses, controladas desde Costa Rica y con el seguimiento a través del teléfono móvil. Por ejemplo, menciona doña Eugenia, “con cinco dólares en Facebook logré tres mil respuestas para saber si comprarían Fuera Zancudos, lo puse en cinco días y pagué un dólar por día”.

También se hace uso de Internet para la comunicación con el consumidor final; por medio de sus redes sociales se han enterado de deficiencias en la distribución por parte de sus intermediarios. Al tener una campaña fuerte de publicidad en redes sociales, si alguien no encuentra el producto en otro país lo indica por este medio, con lo que la empresa de inmediato busca solución al problema “la misma gente nos dice cómo tengo que lidiar con mis distribuidores”, expresó doña Eugenia. Es muy usual también abordar dudas sobre el uso del producto, “la gente se siente muy bien de que el productor sea el que les dé respuestas a sus dudas”.

En la entrevista también se mencionó que Internet es muy útil para hacer *due dilligence*, antes de iniciar relaciones comerciales con un posible socio se han revisado sus perfiles en las páginas web y en las redes sociales, “inclusive hemos hecho lo mismo para clientes actuales”, aclaró la gerente comercial.

El *benchmarking* en línea ha sido muy útil. En el caso del producto Via Wash, se hizo una revisión en línea de todo lo que se ofrecía en Centroamérica y los Estados Unidos para limpiar frutas y verduras, se revisaron presentación, contenidos. “Via Wash se apoyó en Internet para todo”, mencionó la entrevistada, desde la producción hasta la comercialización. Ahora se sabe que en Centroamérica ese producto no tiene competencia y para estar más seguros, se les pidió a los distribuidores que también realicen visitas físicas a los comercios, pero dado los costos que eso implica, la mayor parte de la información se obtuvo en Internet.

Internet es fundamental para la investigación de mercados, “se revisan tendencias internacionales de productos biodegradables y es muy útil para revisar tendencias en empaque y hasta hacer estructura de precios”, para valorar los requisitos de ingreso a los Estados Unidos, toda la investigación se ha hecho usando Internet. Sin embargo, doña Eugenia hace énfasis en que “hay que ser productivo en la red, porque es fácil confundirse y no llegar a la información que se busca”.

Las ventas en línea usando Internet para el cliente al detalle, aún son fortuitas, pero se han dado, “cuando alguien los busca en línea por medio de la web o la red social y es un mercado en el que aún no tenemos presencia en tiendas físicas, se les hace el envío”. Ocasionalmente, han enviado el producto a España y a Australia, sin embargo, para hacer una entrada formal a ese mercado se requiere tener los registros. Actualmente están revisando la plataforma Shopify de comercio electrónico, con el fin de usarla en ventas en línea con los Estados Unidos, aunque valoran junto con PROCOMER la opción de Alibaba o Amazon.

Internet ha sido también un apoyo para indagar nuevas técnicas de producción; al principio hubo mucha resistencia por Don Bernal, encargado de producción y dueño fundador, de buscar información en Internet y de usar esta tecnología; básicamente, ha sido un proceso de aprendizaje lento, pero apoyado por su hija y esposa. Con Vía Wash fue muy útil usar Internet para conocer qué químicos se podían usar para limpiar frutas y verduras, se indagaba, se hacían pruebas, hasta que se llegó a lo que se buscaba. Según doña Eugenia, este producto “es un ejemplo concreto de cómo se apoya la empresa con la información y la investigación de prácticas de producción que está en la Internet con recursos al alcance de todos como los buscadores”.

Exenos se asegura de que cada vez que va a usar un recurso de Internet, se tenga el objetivo claro; por ejemplo, menciona la gerente comercial: “no se busca ametrallar a la gente con información o publicidad sino más bien alcanzar objetivos como es crear fidelidad, o ver la reacción a cierto prototipo de producto”.

La empresa se capacita en temas de social media, de usos de recursos tecnológicos, y según doña Ana, este tema está en manos de doña Eugenia y ella es quien los orienta. Ha estado trabajando con Blue Fontain, una agencia digital enfocada en hacer sitios web personalizados, aplicaciones móviles y de marketing digital para crear marcas en línea, se han capacitado en *benchmarking*, en usos de la nube, en inteligencia comercial en línea; la empresa está en constante aprendizaje.

Exenos tiene una ventaja en el conocimiento tan amplio de su gerente comercial, “otras empresas se enfrentan a la alta curva de aprendizaje que se une al acelerado avance de las tecnologías relacionadas a Internet”, enfatizaba doña Ana.

6. 6. 3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6. 22: Matriz 1: Exenos, gestión Administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	Exenos
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con gobiernos - Exportación - importación - aduanas.	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 23: Matriz 2: Exenos, gestión de coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	Exenos
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 24: Matriz 3. Exenos: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	Exenos
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen a su marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	√
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	P
	Ventas en línea.	P
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 25: Matriz 4: Exenos, operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Exenos
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora contribuyen a su estrategia y producción.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√
	Seguimiento de competencia.	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√
	Ajustes en el proceso productivo-nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	√
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√
	Diversificación de productos, servicios.	√
	Creación propiedad.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 26: Matriz 5. Exenos: gestión favorece la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	Exenos
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben estos beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de la gestión para operativa internacional.	√
	Mejora en tareas de gestión para operativa internacional.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 27: Matriz 6: Exenos: enfoques de internacionalización

Enfoque de internacionalización	Criterio-Indicador	Exenos
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	N
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años)	N
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o se crea nueva red de socios de negocio	X
	H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran sus procesos de internacionalización.	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	P
	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	√
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	√

Fuente: elaboración propia.

6.6.4 Análisis de caso

La empresa Exenos aplica el amplio conocimiento que tiene de las aplicaciones de Internet, en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control del negocio, y está en constante absorción de nuevas aplicaciones de esta tecnología para mejorar sus tareas. Una serie de recursos a los que se accede por Internet han sido puestos al servicio de la empresa y busca aplicar las ventajas que encuentra en esta tecnología para innovar sus actividades cotidianas, lo que denota unas capacidades de Internet para la gestión, como se propone en H1 y H2.

Propiamente en la operativa internacional, en la dimensión de marketing internacional (H3), la empresa ha puesto fuerte énfasis en las redes sociales y YouTube como herramientas promocionales. Las ventas en línea son incipientes, sin embargo, hay interés en usar este canal para ventas internacionales y se denota algunas iniciativas de servicio post-venta. Respecto a la dimensión de la estrategia y la producción internacional (H4), Exenos ha logrado usar Internet para investigar mercados, dar seguimiento a las tendencias internacionales, conocer mejor sus mercados actuales, controlar mejor a sus canales de distribución, inclusive crear un nuevo producto para el mercado internacional. También se reconoce la facilidad de uso de esta tecnología para mejorar sus procesos de producción y productos, participando a los potenciales clientes de las decisiones en relación con un nuevo producto (Via Wash) y solicitándoles que aporten sus opiniones en relación con las características que debe tener ese producto.

Es muy evidente el cumplimiento de H5, la mejora en la gestión favorece a la operativa internacional con los ahorros en costos y tiempos en la realización de actividades asociadas a sus procesos internacionales, por ejemplo, el ahorro por participación en ferias internacionales.

En relación con los enfoques de internacionalización, cuando Exenos inicia como pyme exportadora, Internet no era una herramienta disponible para las empresas, por lo que H6 no puede aplicar para este caso. A pesar del conocimiento que esta empresa tiene sobre Internet en los negocios, no se evidencia mejora o creación de una nueva red de negocio que favorezca su internacionalización (H7). Puede decirse que, si bien sus capacidades

de Internet en ventas usando un canal virtual aún son limitadas, la empresa está en nueva etapa de aprendizaje en relación con Internet para su internacionalización como se supone en H8, porque aprovecha este recurso para procesos en los mercados actuales y se ha aventurado a algunas ventas en línea. De acuerdo con lo planteado en H9, se distingue que esta pyme tiene una gran claridad de los objetivos que busca con el uso de estos recursos para beneficiar sus procesos en mercados actuales, ya que cada aplicación de Internet que usa se asocia a una finalidad específica del negocio.

6. 6. 5 Conclusiones del caso

Las capacidades de Internet para esta empresa han producido resultados muy valiosos, lo que ha venido a coadyuvar en su G y en su OI, y a pesar de ser una empresa que aún no se aventura a vender en línea, esta se ve beneficiada en la reducción de costos de comercialización; el uso de Internet bajo objetivos claros le ha dado buenos resultados a esta pyme en la promoción, comunicación e interacción con los clientes (Hamill, 1997; Moen, 2008; Bell y Lone, 2010; Demuner, 2014; Bianchi y Mathews, 2016).

Exenos ve en Internet ventajas muy claras y usa cada aplicación que ofrece esta tecnología para fines específicos y definidos previamente. Debe destacarse que Exenos es una empresa en la que su gerente comercial tiene mucho conocimiento y formación en el uso de TIC, especialmente de Internet, lo que la ha llevado a una mejor planeación estratégica, que incluye los objetivos del uso de este recurso para mejorar su gestión y operativa internacional. Lo anterior se acopla a lo que refirieron Demuner et al (2014), en cuanto a que la formación académica tiene efectos en un mejor uso de esta tecnología. Desde tal perspectiva, también según Lu y Julian (2008), usar esta tecnología en el marco de una estrategia de exportación favorece los resultados en el mercado internacional.

6.7 Caso 5 Monteverde Beauty-Cosméticos Monteverde

Para este caso la entrevista se realizó al señor Noé Vargas, propietario de la empresa, aunque también participó su esposa doña Margarita Torres. Un hecho relevante en el caso fue el desplazamiento al pueblo de Los Altos de San Luis de Monteverde, y conocer las dificultades para transportarse hasta la empresa y comprender lo que para esta pyme ha significado Internet. También se visitó su plataforma de comercio electrónico, sus redes sociales y su página web.

6.7.1 Presentación

Cosméticos Monteverde (CM) se funda en 2008 por el señor Noé Vargas y su esposa Margarita Torres. Ellos, junto con sus dos hijas, constituyen la fuerza productiva de la empresa. Producen cosméticos naturales y artesanales. Se ubican en una zona rural de Costa Rica, con un acceso bastante complicado ya que se encuentra al margen del Bosque Nuboso de Monteverde; aunque hay una carretera para llegar, esta no cuenta con las condiciones mínimas de lastre. Además, una vez que se llega al pueblo, hay que entrar a otra comunidad, Los Altos de San Luis, un pueblo donde habitan no más de 400 personas y es de muy difícil acceso.

Tradicionalmente, la familia se ha dedicado a la producción orgánica de café y otros cultivos, que ahora son materia prima en la producción de estos cosméticos naturales y cuentan con un gran reconocimiento por su alta calidad. La idea de los cosméticos surgió gracias a la amistad que entabló la familia con una extranjera que vivió en la zona y que les enseñó los primeros pasos para hacer jabones artesanales. CM produce, jabones, exfoliantes y cremas naturales y artesanales.

Cuando se funda la empresa, en 2008, aunque en el país Internet era ya una realidad, en Los Altos de San Luis de Monteverde, como en muchas zonas rurales, no había acceso a esta tecnología. Don Noé tenía que salir, en los mejores casos, a la cabecera de la provincia de Puntarenas, o bien a la capital, a hacer todos los trámites, y la comunicación se hacía por teléfono convencional. La empresa vendía sus productos en tiendas de souvenir y su mercado era básicamente el turismo de la provincia de Puntarenas y de Monteverde.

Esta pyme es joven, no obstante, vivió el cambio de no poseer Internet y trabajar sin esta herramienta y luego tenerla. Aunque cuando la empresa nace en 2008, Internet ya era una realidad para casi todo el país, el acceso a este recurso llega a Los Altos de San Luis hasta en 2013. Para ello hubo un gran trabajo de parte de don Noé Vargas, quien se propuso llevar Internet hasta el pueblo. Prácticamente, una vez que tienen acceso a este recurso, inician sus ventas en línea, primero recibiendo pedidos por correo electrónico y luego con su tienda en línea. Ya este proyecto se venía trabajando previamente. Con Internet, la empresa inicia su expansión internacional y comienza a exportar a los Estados Unidos y China. Los pedidos se mueven rápido, reciben encargos de muchos turistas que compraron el producto en Costa Rica y ya están fuera del país. Para 2016, las exportaciones constituyen un 30% de sus ventas.

CM produce 12 tipos de jabones naturales: Lavanda, Canela, Café, Vainilla, y otros, además de cremas humectantes para manos y cuerpo. Son 4 empleados, pero todos de la misma familia. CM logró ganar un proyecto de cooperación con el Centro de Investigaciones en Productos Naturales (CIPRONA)²² y realiza con ellos procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos para Cosméticos Monteverde. Y trabaja con PROINNOVA²³, Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación, mediante capacitación y acompañamiento a Cosméticos Monteverde, en temas de gestión del negocio. También se apoyaron en Parquetec, una incubadora de empresas en la que participan inversionistas nacionales.

6.7.2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de CM

Para esta empresa, acceder a Internet para internacionalizarse fue el logro más importante desde su fundación. El señor Vargas había trabajado como empleado en otra empresa fuera de Los Altos de San Luis de Monteverde y allí aprendió sobre los usos de Internet, por eso conocía lo que se podía hacer y buscó vigorosamente que Internet llegara a San Luis y su empresa lo tuviera. Con esta tecnología, todas las gestiones cotidianas se han facilitado: permisos, pagos de impuestos, presentación de planilla para pagos de seguridad social, trámites de

²² Unidad de investigación científica de la Universidad de Costa Rica

²³ Responsable de la gestión y transferencia de los conocimientos generados por la Universidad de Costa Rica

comercio exterior, igualmente los servicios de banca, se hacen virtualmente desde 2013. Según Don Noé, “antes de Internet se consumía mucho tiempo y dinero en estos trámites, ahora ese tiempo se invierte en lo central del negocio, producir y vender”.

La comunicación con los proveedores se hizo más fluida gracias a este recurso; la empresa tiene cerca de 15 proveedores locales fuera de Monteverde y la comunicación con ellos se hace toda por Internet; antes se hacía por teléfono, los costos eran altos y había menos fluidez en la comunicación.

Usan almacenamiento en la nube, “la plataforma Nidux²⁴, nos resuelve la seguridad y el acceso a la información y la empresa no se preocupa por esos temas, se centra en el negocio”. La nube les ofrece servicios administrativos y trabajar y acceder a datos cuando participan en reuniones fuera de la empresa.

Internet en la operativa internacional de CM

CM es una empresa que siempre miró hacia el mercado internacional y veía en Internet una forma rápida de llegar a ese mercado; en 2013 inician sus ventas en línea, justo el mismo año cuando Internet llega a Los Bajos de San Luis de Monteverde. El canal virtual ha sido su única forma de colocarse en el mercado internacional en un nicho muy particular: el de consumidores que prefieren lo natural y artesanal. Para iniciar su tienda en línea, Cosméticos Monteverde recibió el apoyo de Parquetec, que los ligó a un programa del Banco Nacional y de Correos de Costa Rica, en el marco de un proyecto para impulsar el crecimiento económico de las pyme del país. En este proyecto se ha desarrollado Nidux, plataforma integral de comercio electrónico, que permite la comercialización de productos en el ámbito nacional e internacional, y que incluye tienda en línea, medio de pago virtual, dado que la empresa brinda el servicio de logística o entrega tanto a nivel nacional como internacional. La plataforma se hospeda en el servicio de la nube que le da el programa, y el costo es accesible. Además, usan WhatsApp para ventas con clientes internacionales al detalle que ya los conocen, por ejemplo, algunos turistas. El comercio electrónico para Cosméticos Monteverde ha sido la forma de establecer relaciones y servicios de postventa con el cliente, porque el turista se va y los busca en línea. CM también tiene un comprador en China,

24 Plataforma de comercio electrónico que incluye tienda virtual y soporte para servicios administrativos.

Bella Marina, que también solo vende en línea, es una pequeña empresa que comercializa productos naturales de belleza. “Internet nos permite tener una tienda en otro país sin asumir los gastos por planta física, sería impensable para nosotros”, según don Noé.

La empresa usa la página web y las redes sociales, Twitter y Facebook para promoción, y aprovechan algunos reportajes que les han hecho medios nacionales para ponerlos en YouTube. “Estos medios son muy importantes para explicar las propiedades de los productos las características, compuestos y procedencia un producto artesanal”, apuntó el dueño de esta pyme. No poder pagar otras formas de publicidad, ha hecho que la empresa use en gran medida las opciones gratuitas que le da Internet.

Para la comunicación, e inclusive la negociación con China, usan principalmente Skype, y hay una comunicación muy fluida. Aunque la relación con ese comprador de China empieza de forma física, mediante el apoyo de PROCOMER, la negociación para empezar la relación comercial se hizo en línea y actualmente todas las negociaciones y el seguimiento se hacen usando Skype y correo electrónico. Los documentos se han compartido vía electrónica, inclusive desde el primer contrato.

Internet apoya acciones en el marco de la producción, la coordinación de investigación en producción y mucha de la ayuda en gestión de la UCR, se hace por Skype: ahí se discute resultados de investigación, inclusive para nuevas fórmulas, para nuevos productos o mejorar los existentes, y se crea conocimiento, porque no pueden estarse desplazando hasta la capital. Usan Internet con sus buscadores, como Google, para buscar información acerca de aspectos de su producción, como moldes, así contactaron a una compañía en Puerto Rico y han intercambiado información vía correo electrónico sobre el proceso de producción.

La empresa está muy clara en cuanto a para qué usar cada recurso de Internet y don Noé citó: “para ventas la tienda en línea y WhatsApp, para comunicarse y negociar Skype, para promoción la página web y las redes sociales”, inclusive desde Facebook está el link a la plataforma de comercio electrónico. Hace tres años se oía hablar de plataformas para comercio electrónico, y lo imaginaban difícil, pero se hizo fácil. Según don Noé “la mayor dificultad no está en la Internet, no es tan difícil, eso sí, se debe ligar con el objetivo para que se quiere,

es fácil usar Facebook, usar Skype, o Nidux, pero hay que saber usarlo para lo más difícil, que es negociar y comercializar”.

Con el apoyo de PROCOMER “hemos aprendido a usar Internet para conocer mejor a los proveedores y hacer rastreos en bases de datos especializadas”. También, como se importan algunas materias primas, lo han usado para conocer al posible vendedor y su oferta.

Don Noé dice que está muy satisfecho haciendo “*Benchmarking* con Internet, pues es otro beneficio que hemos encontrado, y no sabíamos hacerlo bien, hemos aprendido con el apoyo de PROCOMER, PROINNOVA y Parquetec, ellos nos ayudan a hacer búsquedas, pero sobre todo a ordenar y sistematizar la información”. Constantemente revisan lo que otros están haciendo e inspeccionan tendencias, por ejemplo, con el tema de cosméticos de café se ha buscado mucha información de quién lo hace y cómo lo comercializan. En 2016, con PROINNOVA y PARQUETEC, se han centrado en investigar mercados con Internet y buscar posibles redes de negocio, “este ha sido un proceso muy guiado y ordenado”, expresó don Noé.

Cuando se valoró comercializar con la empresa china, Internet fue muy útil para conocer al cliente, se hizo sondeo y se revisó qué productos vendían, a qué nichos se orientaban, la afinidad con productos naturales y artesanales que produce la empresa y el tamaño de esta. Inclusive en otro momento CM tenía un posible cliente, pero declinaron seguir con él cuando, después de investigar en línea, vieron que era una gran cadena y que no iban a tener capacidad de producción para abastecerla. Lo contrario con Bella Marina, que no tiene un mercado tan amplio y que cuando se investigó en línea, se vio la compatibilidad.

Según don Noé, la necesidad de estar tan lejos y de querer hacer negocios, los ha llevado aprender a usar estos recursos y el resultado ha sido, en primer lugar, aumentar las ventas e internacionalizarse y en segundo, mejorar las comunicaciones. Internet ha hecho que se pueda atender el negocio 24/7, sobre todo con la diferencia horaria con China, pues es importante siempre estar disponible.

También la empresa ha enfrentado algunas limitaciones, por ejemplo, en seguridad, dado que fueron objeto de una estafa²⁵. Pero don Noé dice “es parte del proceso de aprendizaje, y eso no nos aleja de hacer las cosas en línea, ahí está una parte muy importante de nuestro negocio, el mercado internacional”.

6.7.3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6. 28: Matriz 1: CM, gestión administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	Cosméticos Monteverde
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con gobiernos - Exportación - importación - aduanas.	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: elaboración propia.

25 En 2016, debido a que un supuesto cliente en línea, les contactó y les pidió ciertos datos, el dueño se los entregó.

Tabla 6. 29: Matriz 2: CM, gestión en coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	Cosméticos Monteverde
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 30: Matriz 3: CM: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	Cosméticos Monteverde
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen a su marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	√
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	√
	Ventas en línea.	√
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 31: Matriz 4: CM, operativa internacional en estrategia y producción: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Cosméticos Monteverde
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su estrategia y producción internacional.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√
	Seguimiento de competencia.	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√
	Ajustes en el proceso productivo-nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	√
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√
	Diversificación de productos, servicios.	√
	Creación de nueva propiedad.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 32: Matriz 5: CM: gestión favorece a la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	Cosméticos Monteverde
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben estos beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de gestión para operativa internacional	√
	Mejora en tareas de gestión para operativa internacional.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 33: Matriz 6: CM: enfoques de internacionalización

Enfoques de internacionalización	Criterio-Indicador	Cosméticos Monteverde
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	√
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años)	√
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio.	√
H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.	N
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	N
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran sus procesos de internacionalización.	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	√
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	√

Fuente: elaboración propia.

6.7.4 Análisis del caso

Internet ha impactado a esta pyme en ambas dimensiones de la gestión, según lo que se plantea en H1 y H2. CM tiene una ubicación geográfica desfavorable que antes de Internet, era un fuerte obstáculo en las actividades básicas de su gestión administrativa y financiera y de coordinación y control. La ausencia de este recurso constituyó una condición de desventaja para comunicarse a lo externo de la empresa y realizar todo tipo de trámites. Internet fue buscado, en primer lugar, como el recurso que le permitiría a esta pyme cumplir de forma más ágil y adecuada con las transacciones habituales de su incipiente negocio y una vez que accedió al recurso dejó de tener limitaciones asociadas a trámites, pagos, comunicación lo que provocó disminución en los costos y tiempos asociados a esas tareas.

Las capacidades de Internet de la empresa le permiten sacar un gran provecho del recurso en su operativa internacional. En la dimensión del marketing internacional (H3), se observa que, para todos los criterios estudiados, la promoción, la publicidad, las ventas, el servicio postventa etc., la firma utiliza este recurso. CM ha desarrollado también capacidades de Internet que favorecen a su estrategia y producción internacional (H4), todo el sistema de abastecimiento y distribución, desde hacer los pedidos en línea, recibir las órdenes de compra en línea, coordinar los envíos en línea, todo se hace de esta forma. También el seguimiento de la competencia, la investigación de mercados e inclusive la creación de productos y la relación con los investigadores que apoyan el desarrollo de productos, se hacen aplicando los servicios que Internet ofrece.

En relación con H5, igualmente, CM se ve beneficiada por el ahorro en tiempos y costos en la gestión en cuanto a la operativa internacional. Esta empresa no pudo internacionalizarse sin este recurso, los costos y el tiempo por traslados y comunicación sin Internet, dada su ubicación geográfica, eran un obstáculo para ingresar al mercado internacional.

Propiamente en el ámbito de la internacionalización de CM, se cumplen los supuestos de H6; su participación en el mercado foráneo se da gracias a los canales virtuales de ventas, tanto en su propia tienda en línea como en los de su comprador en China. Su canal virtual se abre a menos de cinco años de iniciarse; sus capacidades

de Internet fueron fundamentales para la internacionalización acelerada de esta pyme. Además, la empresa ha desarrollado capacidades de Internet para trabajar en red (H7), y se denota como logra entrar y permanecer en la red de proveedores de Bella Mariana gracias a ellas. Esta pyme no ha vivido un proceso secuencial propiamente dicho, por lo que H8 no aplica para este caso, es una empresa muy joven, que desde su origen concibió a Internet como canal para la internacionalización. Desde el enfoque estratégico, la empresa cumple con H9, tiene claros sus objetivos estratégicos, buscó el recurso con la finalidad de internacionalizarse y está en constante revisión de cómo Internet coadyuva en el cumplimiento de sus objetivos.

6.7.5 Conclusiones del caso

Cosméticos Monteverde es una empresa que muestra un aprovechamiento excepcional de Internet, toda su G y su OI se han beneficiado con el uso de Internet y la empresa ha mostrado tener las capacidades para extraer de este recurso sus beneficios, bajo el enfoque VRIO de Barney (1986; 1991); la empresa tiene un recurso valioso, que le permite mejorar su eficiencia y efectividad, raro, en tanto no es entendible en toda su amplitud por otras empresas; inimitable, en tanto que ha creado una estrategia de internacionalización que no es fácil de imitar, porque lleva una capacidad organizacional que parte de un proceso de planeación estratégica particular de CM. Se denotan las capacidades de Internet a las que se referían Glavas y Mathews (2014), esta empresa se apalanca en Internet para sus procesos de negocios internacionales, mejora las transacciones de mercado y llega inclusive a crear una red de negocio virtual con su socio de China. Además, esas capacidades de Internet se fundamentan en las capacidades de absorción, innovación y aprendizaje, en tanto que esta pyme absorbe los conocimientos de Internet, aprende e Innova con ellos.

Esta empresa ha tenido muy clara, desde su visión y objetivos, la razón por la que este recurso debía estar en la empresa (Villareal, 2008), y ha considerado que era la forma menos onerosa y más factible de llevar a cabo su internacionalización. CM es una empresa que, frente a las limitaciones de su ubicación física y las solicitudes de sus clientes físicos, turistas internacionales, ve en las ventas en línea la única opción para alcanzar mercados internacionales. Esta empresa califica como una emprendedora internacional (Oviatt y McDougall, 1994; Plá y Escribá, 2006).

Quizá, el haber vivido las limitaciones de no tener este recurso y conocer sus beneficios, provocó en la empresa una valoración mayor y más deseo de explotarlo. Buscó este recurso que sabía existía, pero que no tenía al alcance. Desde una visión estratégica, como lo plantea Villareal (2008), puede decirse que la empresa ha valorado sus recursos, las condiciones del entorno y ha delimitado sus objetivos de expansión internacional (Ansoff, 1965; Grant, 2002).

6.8 Caso 6: Productos Ujarrás

Este caso se realizó con la entrevista a don Erick Rodríguez, gerente de Mercadeo de la empresa; además, se revisaron las redes sociales, YouTube y la página web de la empresa.

6.8.1 Presentación de la empresa

Fundada en enero de 1962²⁶, nace como una empresa artesana, aunque en la actualidad sus productos se han industrializado. Su principal negocio es la producción de jaleas, mermeladas y pastas de fruta tropicales. Cuenta con mucho prestigio y tradición dentro del mercado nacional. Es una empresa familiar y su dueño es el señor Manuel Rodríguez, quien la adquirió en 1972.

En 2009 y 2014, la empresa recibió el apoyo de organizaciones como la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), una institución del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de Fondo de Inversiones para pymes (FINPYME), con préstamos en condiciones muy favorables para el mejoramiento de la producción y de las estructuras de gobernanza, y para facilitar la planificación sucesoria. El proceso de asumir la dirección por parte de los hijos, no fue fácil para la familia; hubo que romper con antiguas prácticas en gestión, producción y mercadeo. Hoy los gerentes de la empresa son los hijos de don Manuel: don Edgardo Rodríguez es el gerente general y don Erick Rodríguez, el gerente de Mercadeo y Ventas. En 2005, la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) le otorgó el premio al esfuerzo exportador. La firma se orienta tanto al mercado detallista como al abastecimiento de materia prima del mercado industrial de pastelerías, panaderías y restaurantes.

Los productos se comercializan internacionalmente desde 1982 y actualmente están en diferentes destinos: Puerto Rico, los Estados Unidos (New Jersey, Miami) El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Panamá y República Dominicana. Las exportaciones alcanzan el 35% de sus ventas totales. La empresa cuenta con 50 empleados. Está ubicada en San Diego de la Unión de Tres Ríos, Cartago, dentro del Área Metropolitana.

26 De las ocho empresas estudiadas, esta es la que tiene más años de fundada.

La empresa Ujarrás vivió la experiencia de no tener Internet desde su nacimiento en 1962, lo que hace muy destacable lo que mencionó don Erick en la entrada de la entrevista “Internet es un salto cuántico en los negocios nacionales e internacionales, en especial para las pymes”.

6.8.2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de Ujarrás

Internet ha penetrado la gestión de la empresa en muchos sentidos, por ejemplo, los pagos ya no se hacen por cheque, más bien se usan las transferencias bancarias, lo que mejoró tiempos y ahorros en papel, en mensajería; antes se duraba hasta un día en firma de cheques y a eso había que sumarle el tiempo de contabilidad en revisión de firmas, el tiempo de entrega de los mensajeros y los costos de envíos, el costo de los cheques y de las horas laborales, “con Internet, ahora solo hay que hacer clic y listo se hace un pago por transferencia electrónica, o se revisan y da seguimiento a los pagos enviados y recibidos” ilustró don Erick. Por ahí de 2004 o 2005, no logra precisar el año, la empresa sintió el cambio y llegó a calcular el ahorro, la factura por Internet era alta, y la curva de aprendizaje también, había que medirlo, pero en palabras del entrevistado, “ahora se asume que así debe ser”.

En el momento de la entrevista²⁷, esta pyme se estaba capacitando en temas como comercio electrónico, uso de Google Analytics, *Benchmarking* e inteligencia comercial en línea. En este punto se rescatan las palabras del entrevistado “el simple hecho de hacer uso de Internet y de todos sus servicios no da competitividad a la empresa, porque otros rápidamente lo tienen, pero no se puede dejar de tener porque no se podría competir en ningún mercado, lo que sí da competitividad es desarrollar capacidades para aprender a aplicar bien esta tecnología”.

La comunicación en línea ha facilitado la toma de decisiones rutinarias y el control de las tareas cotidianas; se menciona el ejemplo de cuando se están diseñando etiquetas y envases, porque las imágenes se escanean y se envían por correo, todo se ve más claro y limpio, inclusive ahora por fotos en mensajería por móviles.

27 En abril de 2016.

En materia de gobierno electrónico la empresa también se ha visto beneficiada por poder hacer trámites y permisos en línea, el pago de las planillas a la Caja Costarricense de Seguro Social, los pagos de los seguros, los permisos de salud, las personerías jurídicas, los trámites de exportación; con la firma digital la empresa ahorra tiempo y se dedica al negocio, “a lo que es esencial, vender más” decía don Erick.

La empresa tiene un ERP y, gracias a los avances de Internet, se accede a la información desde la nube; se consulta desde todas partes, y se trabaja en línea. La empresa usa servicios de almacenamiento en la nube y cuenta con office 365 empresarial. Según el señor Rodríguez, es muy útil que todos los decisores de la empresa puedan acceder a la información desde donde estén. También se usan los servicios gratuitos, o de bajo costo, por ejemplo, Drop Box, y se aprovechan para aquello que no es estratégico. Manifiesta el señor Rodríguez que al principio “sentía inseguridad con almacenar información de la empresa en la nube, sobre todo porque no sabía ni donde estaba el servidor”, pero la experiencia les ha sido muy favorable y recomiendan el uso de la nube.

Internet en la operativa internacional de CM

Internet ha llevado a que se disminuyan gastos de representación internacional, disminución en la presencia a ferias y misiones internacionales físicas. Por muchos años la posibilidad de encontrar un socio internacional para la empresa requería de una erogación de dinero, que para una pyme en ese momento era significativa. A partir de Internet los contactos se hacen virtuales y se usan las videoconferencias, Para don Erick “no es que la empresa no necesite este tipo de actividades, pero incluso cuando se participa ya se lleva camino adelantado”, porque se hace una revisión en línea de los participantes y se adelantan contactos.

Para Ujarrás, Internet es fundamental por la información que ofrece sobre nuevos posibles clientes, en este caso también surge el concepto *due dilligence*; don Erick refirió que la empresa cuando valora un nuevo cliente internacional, se cuida mucho de conocerlo y para ello se hace el perfil de la empresa y se rescata toda la información posible.

La empresa suele enviar información por correo electrónico, o bien, intercambiar por Skype, catálogos, proformas, y menciona el señor Rodríguez que “sin Internet esta tarea requería más tiempo y costo, aunque el fax apoyaba el negocio, esta tecnología no tenía la capacidad de almacenamiento y transmisión de datos que tiene Internet”.

Don Erick señalaba que para la empresa se ha vuelto más fácil “cerrar negocios usando Skype”. Por ejemplo, la empresa tiene un nuevo comprador en Puerto Rico, Efraín Nuñez Inc. Es un cliente industrial del sector de panaderías con esta empresa toda la negociación se hizo en línea y la papelería se intercambiaba por correo, la empresa tiene Skype empresarial y confía en el servicio. Todas las reuniones con los clientes internacionales se hacen por esta vía.

En relación con la logística de envíos internacionales, se accede por medio de Internet a los sistemas de información de las empresas que le dan el servicio para conocer la disponibilidad de espacio para el transporte de su mercancía y hace las solicitudes en línea, “ya no hay que esperar confirmaciones, hacer largas llamadas y hasta se reduce la incertidumbre”, adujo el entrevistado.

La empresa usa Internet para hacer investigaciones de mercado, y se cita como ejemplo el caso de Panamá con la empresa Nimar, pues el 80% de la investigación para decidir venderle a ese distribuidor se hizo usando Internet.

La empresa no tiene una plataforma de comercio electrónico, no tiene tienda en línea y considera que los costos de la plataforma son muy altos, además considera que aún es un elemento que puede esperar porque los consumidores todavía no confían mucho en las ventas en línea, principalmente por los pagos. Algunos de sus productos se venden en línea por medio de Amazon, sin embargo, es muy limitado, es solo al detalle y este es el negocio de un intermediario en los Estados Unidos, no lo maneja Ujarrás de forma directa. También en Florida tienen una compradora, la señora Silvia Aguilar, que vende solo en línea; desde su propia tienda se encarga de toda la logística de entrega.

Ujarrás maneja grupos de WhatsApp por países y ha mejorado su relación de red dentro de estos, gracias a esta aplicación. La usa para resolver problemas o situaciones del día a día, lo que le ha dado una dinámica particular al negocio internacional.

La empresa también usa las redes sociales, Facebook, Twitter, y considera que con estas se pueden hacer campañas promocionales de gran alcance y bajo costo. Por ejemplo, en 2015 realizaron una campaña que costó 100 dólares y lograron aumentar significativamente sus seguidores locales e internacionales. También tienen un blog muy activo como estrategia promocional con publicaciones desde 2014 y hasta la fecha, y se dedica a dar recetas con base en sus productos. Además, usa estos medios para tratar de comprender qué es lo que el consumidor final busca, para mejorar sus productos. La empresa tiene videos en YouTube para apoyar su promoción.

Con Internet también se suele hacer estudios que pueden apoyar las decisiones en producción “las tendencias en jaleas, por ejemplo, ahora se demanda mucho los productos orgánicos, *biologics*, y nos hemos dedicado a investigar sobre qué hacer y cómo hacerlo y así diversificar la oferta”, describió el entrevistado.

Internet ha sido útil para buscar soluciones a problemas en sus operaciones de producción; un ejemplo concreto fue que en una ocasión se les presentó un problema con un pistón en una máquina y no conseguían el repuesto en el país, encontraron una información en Internet de cómo resolver el problema, y lo pudieron hacer ellos mismos.

Pero Internet también ha puesto en aprietos a Ujarrás. En concreto, entre 2005 y 2006²⁸ se presentaron problemas de acceso a Internet en la zona de Ujarrás, lo que llevó a que se dieran atrasos en los trámites de la gestión diaria y que se perdiera comunicación internacional para envíos de documentos y de información; en palabras del señor Rodríguez “fueron días terribles, sin internet no podíamos trabajar en el día a día y eso afectaba de inmediato a las operaciones internacionales”.

28 El entrevistado no logró precisar el año.

6.8.3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6.34: Matriz 1: Ujarrás, gestión administrativa y financiera: G1 (1)

H1	Criterio-Indicador	Ujarrás
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con gobiernos - Exportación - importación - aduanas.	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.35: Matriz 2: Ujarrás, gestión en coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	Ujarrás
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 36: Matriz 3: Ujarrás: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	Ujarrás
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen a su marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	√
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	P
	Ventas en línea.	P
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 37: Matriz 4: Ujarrás, operativa internacional en estrategia y producción internacional OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Ujarrás
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su estrategia y producción internacional.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional	√
	Seguimiento de competencia.	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√
	Ajustes en el proceso productivo-nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	√
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales	√
	Diversificación de productos, servicios.	√
	Creación de nueva propiedad.	X

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 38: Matriz 5: Ujarrás: gestión favorece a la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	Ujarrás
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben estos beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de gestión para operativa internacional	√
	Mejora en tareas de gestión para operativa internacional.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 39: Matriz 6: Ujarrás: enfoques de internacionalización

Enfoques de internacionalización	Criterio-Indicador	Ujarrás
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	N
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años)	N
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio	√
H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.	P
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	X
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran sus procesos de internacionalización.	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	√
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	X

Fuente: elaboración propia

6.8.4 Análisis del caso

Ujarrás, ha visto mejorada su gestión en ambas dimensiones: administrativa y financiera y de coordinación y control (H1 y H2). De todos los casos analizados, es la empresa con mayor trayectoria internacional, lo que le permitió a esta pyme evidenciar muy bien el proceso de cambio de no tener este recurso y luego aprender su uso. Debíó iniciar un proceso de desarrollo de estas capacidades de Internet que impactaron a su gestión en trámites con gobierno y bancos, comunicación habitual, seguimiento de transacciones. La pyme enfrentó esta transición al lado de una generación que no era nativa digital²⁹, aspecto que trajo sus propias complicaciones para aprovechar esta tecnología en su gestión.

En cuanto a OI, se puede notar en H3, un beneficio parcial en actividades de marketing internacional, Ujarrás aprovecha los beneficios de Internet para la promoción, publicidad, comunicación con el consumidor, pero no ha visualizado aún las ventas y los servicios de postventa en línea, puede decirse que hay un cumplimiento parcial de esta hipótesis.

En cuanto a las capacidades relacionadas con la estrategia y producción internacional cotejadas con H4, se manifiestan capacidades de Internet en la mejora en distribución, el seguimiento de la competencia, la investigación de mercados, la diversificación de productos, solamente no hay evidencia clara de que esta tecnología haya beneficiado la empresa para la creación de nueva propiedad. Sin embargo, se usa este recurso para indagar sobre nuevas prácticas productivas y para mejorar su oferta por medio de la diversificación de productos.

Es evidente como las mejoras en G afectan a la OI, pues la pyme se ha beneficiado de que los trámites de la gestión sean más eficientes para cumplir con las demandas de la operativa internacional y cuando esta tecnología ha tenido algún fallo, la empresa no ha podido responder a las demandas del mercado internacional.

En cuanto a cómo Internet ha incidido en la internacionalización de Ujarrás, la empresa llega al mercado exterior muchos años antes de que Internet fuera una tecnología a disposición de la empresa, por lo no se

²⁹ Prensky (2001) diferenció a los nativos de las inmigrantes digitales, los primeros nacieron en la década de los 90, y han vivido de forma natural el desarrollo de Internet y las tecnologías digitales. Los segundos, han tenido que formarse de forma acelerado en el uso de estos recursos.

internacionalizó gracias a este recurso y H6 no aplica para este caso. Lo que sí se evidencia es que la empresa inicia un proceso de aprendizaje de Internet (capacidades de Internet) y llega a mejorar sus redes de negocios (H7), gracias a la comunicación que facilita esta tecnología con el uso de chat y conferencias virtuales, se facilita y fortalece la comunicación con sus clientes internacionales, lo que permite abordar en grupo problemas propios del negocio entre productor y clientes en el exterior. Es notorio que Ujarrás continúa en un proceso de absorción de conocimiento acerca de Internet, hay una nueva etapa en su proceso de internacionalización, las transacciones ahora se hacen por Internet, y aunque aún no posee un canal virtual de ventas (H8), ya se asoma el interés por esta opción de alcanzar nuevos mercados o mejorar penetración en los existentes. Ujarrás busca incorporar los usos de esta tecnología, y conocer más y mejor este recurso para asociarlo a los objetivos de la empresa (H9); sin embargo, no se identificó una revisión de los resultados en relación con este recurso.

6. 8. 5 Conclusiones del caso

Productos Ujarrás es una empresa que ha vivido un proceso secuencial de internacionalización, tiene un largo recorrido en el mercado foráneo, desde los años 80, época cuando Internet no había incursionado como recurso tecnológico a disposición de la empresa. Para esta pyme sus rutinas y procesos en el marco de su G y OI se hacían sin Internet, por lo que han percibido cambios significativos en las actividades del negocio de exportación que se asocian a este recurso. Como lo señaló Hamill (1997), los usos comerciales para Internet estaban creciendo, y como se ha insistido en este trabajo, esta tecnología es ampliamente dinámica (Díaz, 2012), lo que ha llevado a las empresas a estar en constante aprendizaje de nuevos usos de esta, lo que no ha sido una excepción para Ujarrás. Puede decirse que, para esta pyme exportadora, Internet ha mejorado su eficiencia operacional y funcional como lo expusieron Glavas y Mathews (2014).

En el análisis propiamente de la internacionalización, ha mejorado su trabajo en el marco de sus redes de negocio Bennet, 1997; Wu et al, 2003, Morgan, 2004; Moen 2008; Bianchi y Mathews; 2016). No obstante, la claridad en los objetivos estratégicos del uso de los recursos, no se perfila, desde un enfoque estratégico de análisis de recursos y entorno, la Internet como vía para desarrollar nuevos mercados, o bien, alcanzar una mayor penetración de los existentes.

6.9 Caso 7 Granate 27

Este caso se construyó a partir de la entrevista de la dueña de la empresa, la señora Mariana Mena, y se completó con fuentes de información secundaria.

6.9.1 Presentación de la empresa

Es una pyme³⁰ muy joven, que inicia con un negocio de bisutería como actividad extra al trabajo de su dueña, Mariana Mena, sin embargo, en 2013 la señora Mena toma la decisión de formar su propio negocio. La ubicación inicial de la empresa fue en su propia casa, para trasladarse al cabo del tiempo a un kiosco dentro de un centro comercial. En concreto, la tienda física está ubicada en Plaza Carolina, en San Pedro de San José, en el corazón de la capital de Costa Rica. Por el tipo de joyería que vende, pronto ve crecer el negocio con clientas de alto poder adquisitivo. Según su dueña, su mercado se orienta a la mujer de clase media alta y alta, que busca tener piezas de joyería únicas.

El camino hacia la internacionalización lo inicia cuando la pyme es contactada en 2013 por una gran empresa del país que vende souvenirs a turistas, y es aquí cuando empieza a perfilarse como un producto que cumple con los gustos del público foráneo. A partir de esta experiencia surge la idea de vender en el exterior a clientes que ya han comprado en el país y a clientes internacionales a los que les gustasen sus diseños. Aunque no es un producto de venta masiva, pues es más bien exclusivo, su propietaria consideró que Internet podría ser una buena opción para venta al detalle en el mercado exterior. Apoyada por PROCOMER, G27 inicia su participación en ferias internacionales donde se promociona como tienda de joyería de piezas exclusivas basadas e inspiradas en la naturaleza costarricense³¹. La empresa ha tenido mucho éxito, actualmente un 20% de sus ventas totales son en el mercado internacional y su crecimiento se está acelerando, aunque la entrevistada dijo que no había medido el crecimiento por mes, sino por trimestres, sí es importante para esta pyme observar cómo cada mes aumentan sus pedidos en el exterior, cerca de un 5% trimestral.

30 Aunque puede calificar como micropyme, en este estudio no se hizo diferencia, por lo que se considera pyme.

31 Una de las colecciones que más han trascendido nacional e internacionalmente es Colores de Mi Tierra.

Granate 27 (G27) fue seleccionada por parte del Ministerio de Economía para el apadrinamiento dentro del programa Mejora Artesanal 2013-2014, que se orienta a promover el desarrollo de productos innovadores con identidad costarricense, y recibió un reconocimiento en 2014 como el mejor regalo con identidad costarricense. Este programa tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias a los artesanos para la creación o mejora de sus productos por medio de temas de diseño, mercadeo, producción y propiedad intelectual, dentro de este, ha recibido el apoyo del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) y la Banca de Desarrollo. La firma tiene básicamente tres colaboradores: los diseños son elaborados por la señora Mena y sus hijos la apoyan en la administración y comercialización.

6.9.2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de Granate 27

Al ser una pyme de reciente creación cuenta con Internet como recurso que está al alcance de todas las empresas, ya sea para los trámites de administración pública, pago de impuestos, o acceso a servicios financieros, etc. Según doña Mariana, “no imagino una empresa de mi tamaño sin ese recurso porque la capacidad en recursos humanos es muy limitada y se debe aprovechar esta tecnología y aún menos si se pretende estar en el mercado internacional”.

Las comunicaciones diarias entre G27 y los proveedores, locales e internacionales, se hacen por correo electrónico y WhatsApp. Como se hacen compras de piedras preciosas fuera del país, se intercambian fotografías e inclusive se revisa el pedido que hace G27 antes de que le sea enviado a Costa Rica. Muchas de las piedras preciosas que usa Granate 27 en sus diseños son importadas desde el Oriente, lo que requiere hacer búsquedas en línea de su materia prima, y aunque también realiza viajes para ir a comprarlas, siempre hace una preselección en línea, lo que aligera su visita y abarata los gastos de viaje y hace más eficiente el tiempo.

Internet en la operativa internacional de Granate 27

Esta empresa comienza su actividad internacional casi desde su fundación. Lo hace usando canales de venta virtuales. Según las palabras de doña Mariana: “empezamos a hacerlo de forma elemental, recibiendo pedidos por correo electrónico y enviándolos por correo certificado, la mayoría de estos pedidos han sido de personas que compraron la joyería como souvenir y quisieron hacer una nueva compra”. G27 se percató de que las ventas en línea son una opción para ampliar mercado y se avocó a probar con la plataforma de Amazon. Nacionalmente, no nace en Internet, más bien en una tienda física, pero, para poder vender de forma directa al mercado internacional, recurre a esta vía. La iniciativa surge de la hija de la señora Mena y doña Mariana reconoció que “aunque no me ha sido fácil entender la página y cómo funciona, ella me ha orientado”. También en este aspecto, ha recibido el apoyo de PROCOMER; doña Mariana considera que hacerlo con Amazon es barato y que la logística, que es lo más complicado, la resuelve Amazon. Ha sido toda una experiencia para la empresa hacer los códigos de barra, crear el inventario para Amazon, “pero sola no lo hubiera logrado” señaló la entrevistada. Esta tienda en línea le ha permitido, de forma muy específica, el ahorro en costos de envío, previo a esta plataforma, los costos de cada envío han rondado cerca de los \$50 por Amazon anda por \$10 dólares. “El costo de estar en Amazon es tremendamente bajo, gracias a PROCOMER”, indica la entrevistada.

La empresa también ha aprovechado Internet para la promoción por medio de las redes sociales. Cada vez que tiene un nuevo diseño “se coloca ahí y como cada producto tiene su historia se cuenta a sus seguidores esta historia”. G27 utiliza Facebook, Pinterest, Twitter, y según la dueña de la empresa “abrimos estos perfiles porque hay que tenerlos, la gente ahí busca todo”. También las redes sociales han ayudado de forma específica a Granate 27 a establecer relaciones con clientes que han comprado el producto en las tiendas en el aeropuerto y que desean hacer una nueva compra. G27 ha sido contactada por clientes de Malasia, Hong Kong, los Estados Unidos, España y otros países. Doña Mariana señala que Facebook “no es un disparador de ventas”, pero es un punto de encuentro con clientes internacionales que de otra forma no podría conocer. Inclusive por medio de WhatsApp “atiendo a compradoras del exterior para orientarlas en relación a cómo dar mantenimiento a las piezas que han adquirido en algún punto de venta”, recordó la señora Mena, generalmente los han comprado en la tienda de souvenir de distribuidor en el aeropuerto.

Según doña Mariana, aunque Granate 27 también ha usado Internet para ver tendencias, ella prefiere ir creándolas, pues al ser un producto artesanal, sus diseños deben mantener el sello de únicos.

6.9.3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6. 40: Matriz 1: Granate 27, gestión administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	Granate 27
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con gobiernos - Exportación - importación - aduanas.	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 41: Matriz 2: Granate 27, gestión en coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	Granate 27
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	X
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 42: Matriz 3: Granate 27: operativa internacional en marketing internacional: O (1)

H3	Criterio-Indicador	Granate 27
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen a marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	√
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	√
	Ventas en línea.	√
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 43: Matriz 4: Granate 2, operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Granate 27
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su estrategia y producción internacional.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	X
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	X
	Seguimiento de competencia.	X
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	X
	Ajustes en el proceso productivo- nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	X
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	X
	Diversificación de productos, servicios.	X
	Creación de nueva propiedad.	X

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 44: Matriz 5: Granate 27: gestión favorece la operativa internacional

G+O	Criterio-Indicador	Granate 27
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben estos beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de gestión para operativa internacional	√
	Mejora en tareas de gestión para operativa internacional.	√

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. 45: Matriz 6: Granate 27: enfoques de internacionalización

Enfoques de internacionalización	Criterio-Indicador	Granate 27
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	√
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años)	√
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio	N
H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.	N
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	N
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran sus procesos de internacionalización.	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	√
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	√

Fuente: elaboración propia.

6.9.4 Análisis del caso

Para esta pyme, Internet se considera una herramienta indispensable. Desde sus orígenes la empresa cuenta con esta tecnología para gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control (H1 y H2). Internet permea sus tareas diarias y la aprovecha al máximo, G27 tuvo que acelerar el aprendizaje de esta tecnología porque los trámites, pagos y todas sus transacciones de rutina, son imposibles sin Internet para una empresa moderna que además ha ingresado al mercado internacional.

En relación con la operativa internacional, en la dimensión de marketing internacional (H3), se demuestra un impacto de sus capacidades de Internet para la promoción, la publicidad, la comunicación con el cliente y el servicio postventa y se destaca para este nuevo emprendimiento las ventas en línea. Esta empresa se ha propuesto desarrollar las capacidades de Internet para alcanzar nuevos clientes, los internacionales. En cuanto a los beneficios de Internet en la dimensión de estrategia y producción para el mercado internacional, expuestos en H4, se ven limitaciones, esta pyme aún no ha concebido a Internet para mejorar su distribución y abastecimiento, para investigar mercados y aprender nuevas formas de producción.

Al ser G27 una empresa que se internacionaliza gracias a Internet, su gestión para la operativa internacional se apoya fundamentalmente en esta tecnología, como se supone en H5, lo que conlleva ventajas en ahorro de tiempo y costos en el cumplimiento de tarea.

Esta pyme vive una acelerada internacionalización gracias a Internet (H6), sus ventas en el exterior se hacen por un canal virtual, no hay un canal físico para ventas fuera de Costa Rica, tampoco hay un distribuidor internacional; sin embargo, G27 aprovecha la plataforma de ventas en línea de Amazon para hacerlo. La empresa también ha absorbido, innovado y aprendido de forma acelerada esas capacidades de Internet que le permiten estar en Amazon. En el marco de H7, la internacionalización de G27 no se ha propiciado con redes, aunque podría analizarse si Amazon es en sí misma una red de comercio electrónico, aspecto que queda fuera del alcance de este trabajo. Es claro que esta firma no vive un proceso de secuencialidad, por lo que no aplica para este caso H8. Por último, se observa en esta empresa una orientación estratégica de usar Internet para alcanzar el mercado

internacional; la pyme está en pleno desarrollo de las capacidades de Internet que le permitan consolidarse en el mercado internacional, por lo que se comprueba el cumplimiento de H9.

6.9.5 Conclusiones del caso

Aunque con menos conocimiento acerca de Internet, que el que manifestaban otras empresas estudiadas, G27 ha visto natural el uso de este recurso para tener menores costos de operación (Hamill, 1997), mejorar la comunicación (Mathews et al, 2015), mejorar y abaratar la entrega de sus productos (Moen, 2008; García et al, 2007; Bianchi y Mathews, 2016), acceder a proveedores (Moen, 2008; Demuner, 2014; Bianchi y Mathews, 2016), mejorar el servicio al cliente (García et al, 2007; Moen, 2008; Demuner, 2014; Bianchi y Mathews, 2016).

Esta pyme consigue internacionalizarse en menos de tres años desde su fundación, comportamiento que se asocia con las características de las empresas de internacionalización acelerada, y lo consigue gracias a Internet (Hamill y Gregory, 1997; Oviatt y Mc. Dougall, 2000; Mathews y Healy, 2008). La empresa tiene claro que la única forma posible para internacionalizarse es el uso de esta tecnología y muestra una orientación estratégica clara en este sentido, a pesar de que es una pyme que aún no ha tenido el suficiente recorrido para evaluar su permanencia en ese mercado, está muy atenta a observar su evolución, lo que podría pensarse la llevará a prender y hacer ajustes a tiempo.

6. 10 Caso 8 Cuero, Papel y Tijera

Este caso se realizó con la entrevista a Sofía Protti, dueña de la empresa, la revisión de las redes sociales, blogs, foros y página web de la empresa.

6. 10. 1 Presentación de la empresa

Esta pyme está dedicada al diseño, desarrollo y comercialización de productos de cuero hechos a mano. Aunque nace como CPT en 2008, tiene sus orígenes en un taller de encuadernación de cuero que inició hace 60 años don José Rafael Coto, el abuelo de la familia. Cuero, Papel & Tijera (CPT) nace en el mismo taller de don José, en el patio de la casa, en la provincia de Cartago, en Costa Rica. No fue fácil para doña Sofía, la actual dueña, convencer a su abuelo de que ella podía hacerse cargo del negocio familiar que estaba bastante contraído. Desde los 90, las ventas se reducen con la entrada de las computadoras, momento cuando la documentación dejó de ser física y todo empezó a digitalizarse. “Los clientes pasaron a ser solo las iglesias y los coleccionistas, la encuadernación dejó de ser una necesidad y pasó a ser un lujo”, recordó doña Sofía. Don Rafael enferma seriamente y su nieta insiste en retomar su taller. Como ingeniera en diseño industrial, las primeras tareas que encomienda al único empleado del taller, el señor Leitón, son de experimentación de productos. Sofía estaba en el exterior por razones laborales, y desde allí con la ayuda de Internet, hace el seguimiento del mercado costarricense y encuentra una oportunidad de un contrato que sería su capital semilla. En su nueva visión de empresa recluta proveedores externos capaces de seguir sus diseños. En 2008, dos años después de la muerte de su abuelo, Sofía funda CPT bajo una nueva personería jurídica, e inicia su primera tienda en Cartago; como no funcionó, decidió trasladarse a San José, la capital del país, donde sí ha tenido éxito. Ha recibido el apoyo de PROCOMER y está dentro del clúster de moda que esta institución impulsa internacionalmente.

Inicia en el mercado internacional casi de inmediato, gracias a su tienda virtual, pero es hasta 2010 cuando alcanzó estabilizarse. La empresa tiene 6 empleados de planta y cerca de 30 proveedores subcontractados. Hoy³² vende principalmente a los Estados Unidos, pero en alguna ocasión ha tocado otros mercados, como, Nueva

Zelanda, Irlanda y Reino Unido. En el mercado norteamericano vende por medio de varios distribuidores, aunque su principal cliente es Urban Outfitters, que tiene 250 tiendas en todo el país, lo que le da una gran cobertura en ese país. Las exportaciones significan cerca de un 15% de sus ventas totales.

6. 10. 2 Resumen de hallazgos

Internet en la gestión administrativa y financiera, la coordinación y el control de Cuero, papel y tijera

Para CPT, Internet está ahí desde sus inicios y ha sido un recurso sin el que no se podría trabajar. “De otra manera no se puede estar en el negocio, no lo imagino”, asegura doña Sofía, lo usan para la tramitología, permisos, declaraciones y pagos de impuestos, para transferencias, depósitos y pagos por medio de banca por Internet. Prácticamente toda la gestión de la empresa para mercado local e internacional se hace en línea, porque hay que responder a tiempo y cumplir las tareas de forma eficiente, “además de otras formas sería muy costoso para una pyme”, insistía la entrevistada.

Internet y sus aplicaciones son muy importantes para la empresa, que tiene una iniciativa clara de integrar esta tecnología en el marco de sus objetivos, para ello se han apoyado en gente que conoce las tecnologías y han aprendido lo básico como hacer cambios en el sitio web. En 2016 CPT contrató a una persona que se encarga de todo el tema de Internet en la parte promocional y de ventas locales e internacionales.

Internet en la operativa internacional de Cuero, Papel y Tijera

Los inicios de CPT en los mercados internacionales se asocian de forma directa a Internet, que inicia sus ventas internacionales en 2009, usando la plataforma en línea Etisy.com especializada en vender productos artesanales, “luego en la compañía emprendemos la aventura de tener dentro de la página web, la tienda en línea y los resultados al inicio fueron sorprendentes para nosotros, se generó un incremento de ventas al detalle de hasta un 500% en ese periodo, y se llegó a colocar en un trimestre lo que antes se colocaba en un año, con ventas millonarias me hace pensar que sí funciona expandir la empresa utilizando las herramientas en Internet”, enfatizó doña Sofía.

La logística de entrega se hace por correos de Costa Rica, y en caso de devoluciones tienen un representante de marca en Texas que se encarga del trámite, pero han sido casos muy esporádicos. La dueña de la empresa insistió en que “Si no contara con Internet mi mercado sería solo el local, el proceso de internacionalización para una empresa como esta no sería posible si no contara con Internet y las ventas en línea, de ningún otro modo hubiera sido posible”. Si bien ahora la empresa tiene un cliente empresarial al que se le hace exportaciones directas, la primera inserción en el mercado internacional se hace por medio de Internet.

La empresa aprovecha las redes sociales y la página web para promocionarse, pero para doña Sofía: “hay que distinguir bien a cada una”. Facebook es más para el público local, el mercado de los Estados Unidos prefiere Instagram. La página web les da confiabilidad a los compradores, y según la entrevistada, en una semana han llegado hasta tres mil visitas³³. Actualmente (2016) también la gente compra el artículo en alguna tienda física en los Estados Unidos luego busca la marca en línea y llega a la web y hace preguntas sobre el producto y los cuidados, o busca nuevas compras por la página de la empresa.

La mayor parte de las relaciones y comunicación con los clientes se da en forma virtual, por chat usando Skype o por correo, porque el cliente internacional ya sea el de al detalle o aún más el distribuidor, espera tener toda la información disponible 24/7. Nunca ha hablado por teléfono con nadie en Outfitters³⁴, todo es en línea, principalmente por correo electrónico.

Con mucha frecuencia en esta pyme se usa Internet con el fin de hacer investigación de nuevas tecnologías para la producción, de nuevos materiales de formas de producción, inclusive los videos en YouTube le han ayudado en estos procesos. Investiga mucho sobre tendencias de color, de diseño; a pesar de ser muy artesanal, es importante ver que está en tendencia y buscar diversificar productos, y todo se hace por Internet.

Para compras e insumos ya el país no abastece, y han contactado proveedores por medio de Internet en eBay, ahí buscan proveedores y los pagos se hacen por PayPal y transferencias.

33 Datos a mayo de 2016

34 Distribuidor Internacional

Para encontrar a sus distribuidores internacionales, cuando va a una feria primero busca toda la información en Internet, de quiénes participan y con quiénes puede empezar a negociar. Doña Sofía dice que con Internet hacen investigación de sus distribuidores y hacen seguimiento de la competencia.

Con el uso de Internet no ha percibido disminuir costos, porque la empresa nace usando Internet, aunque sí sabe que los costos de internacionalización para otras empresas antes eran muy altos, como las ferias físicas y los viajes de negocios.

La entrevistada manifiesta que para vender en un mercado como el de productos artesanales es muy importante documentar todo el proceso de producción, porque los clientes internacionales de productos artesanales quieren tener garantía del proceso de producción. Toda esa información se digitaliza y luego se usa en el proceso de venta virtual.

Por medio de Internet también se negocian diseños, con el cliente internacional, se usa chat y conferencias se mandan fotografías del prototipo, luego se hacen ajustes y se vuelven a mandar fotografía para que el cliente vea el diseño. Pero el derecho sobre el diseño es de CPT, aunque se haya hecho en conjunto con el cliente al detalle o mayorista.

La entrevistada fue muy enfática en que la celeridad de los cambios de Internet también son un reto para cualquier pyme exportadora, cada vez hay más que aprender y el tiempo es siempre limitado, pero, según doña Sofía “no hay opción hay que hacerlo, por ejemplo, las tendencias en sitios web, la generación de contenidos, evolucionan, por ello la página web de la empresa ha cambiado mucho”.

6. 10. 3 Cotejo de hipótesis

Tabla 6. 46: Matriz 1: CPT, gestión administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	CPT
Las capacidades de internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión administrativa y financiera.	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√
	Mejora los trámites con gobiernos - Exportación - importación - aduanas.	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 47: Matriz 2: CPT, gestión en coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	CPT
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen la gestión en la dimensión de coordinación y control.	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 48: Matriz 3: CPT: operativa internacional en el marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	CPT
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su marketing internacional.	Publicidad y promoción en línea.	√
	Comunicación con el cliente.	√
	Servicio post-venta.	√
	Ventas en línea.	√
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 49: Matriz 4: CPT: Operativa internacional en estrategia y producción internacional OI (2)

H4	Criterio-Indicador	CPT
Las capacidades de Internet de la pyme exportadora favorecen su estrategia y producción internacional.	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√
	Seguimiento de competencia.	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√
	Ajustes en el proceso productivo-nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	√
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√
	Diversificación de productos, servicios.	√
	Creación de nueva propiedad.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 50: Matriz 5: CPT: gestión favorece la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	CPT
H5 Las pymes exportadoras que mejoran la gestión gracias a las capacidades de Internet perciben estos beneficios en su operativa internacional.	Mejora en tiempos de gestión para operativa internacional	√
	Mejora en tareas de gestión para operativa internacional.	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 51: Matriz 6: CPT: enfoques de internacionalización

Enfoques de internacionalización	Criterio-Indicador	CPT
H6 Las capacidades de Internet benefician la internacionalización acelerada de pymes no exportadoras con la creación de canales virtuales.	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	√
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años)	√
H7 Las capacidades de Internet de la pyme exportadora facilitan su internacionalización con la creación de nuevas redes o el fortalecimiento de las existentes.	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio	√
H8 La inserción de las capacidades de Internet de la pyme exportadora que ha vivido un proceso secuencial le permiten alcanzar una nueva etapa en el proceso de internacionalización.	Penetración de mercado: Ventas en línea en el mismo mercado internacional.	N
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	N
H9 Las pymes exportadoras que contemplan las capacidades de Internet integradas en el marco de su estrategia mejoran sus procesos de internacionalización	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	√
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	√

Fuente: elaboración propia

6. 10. 4 Análisis de caso

Para esta pyme se cumplen todos los criterios referidos en las hipótesis de G y OI (H1, H2, H3, H4, y H5), lo que explica un vasto aprovechamiento del uso de Internet. Además, la empresa estima que de otra forma no estaría en los mercados internacionales, porque no podría cumplir y competir con los tiempos, las tareas que demandan estar en estos mercados, y los costos serían muy altos. Para CPT sus capacidades de Internet le permiten atender clientes en línea, dar seguimiento a la competencia y revisar nuevas formas de producción, todo se hace en línea. Inclusive es la única empresa que ha decidido tener una persona que se dedique específicamente a su negocio virtual. .

En relación con las hipótesis de los enfoques de la internacionalización, CPT se internacionaliza gracias a Internet, su incursión en el mercado externo es acelerada, a menos de cinco años desde su aparición, y además cuenta con su propia tienda, con lo que se cumplen los supuestos de H6. También haciendo uso de Internet logra mantenerse en una cadena de tiendas de su distribuidor; la empresa entró a esta red de abastecedores de una gran cadena, gracias a sus capacidades de Internet, como se planteó en H7. Esta empresa no ha vivido un proceso secuencial de internacionalización, por lo que no aplica H8, no hay un proceso de etapas es más bien un nuevo emprendimiento internacional acelerado como se indicó antes. Desde su concepción como CPT, esta pyme tiene muy clara una visión estratégica para el uso de Internet y sus beneficios en su internacionalización, y está en constante revisión de los resultados de aplicar esta tecnología al negocio, con lo que cumple con los criterios de H9.

6. 10. 5 Conclusiones del caso

Desde el enfoque de capacidades de Internet, Cuero, Papel y Tijera, muestra un aprovechamiento de este recurso que se ajusta a todo lo expuesto por Glavas y Mathews (2014). Esta pyme nació y se ha desarrollado con el uso de esta TIC, y como señala Morgan (2012), esta tecnología favorece el área funcional de la comercialización de la empresa, lo que ha sido una realidad para CPT. También como señalan Morgan (2004) y Bianchi y Mathews (2016), a partir de la información a la que tiene acceso con esta tecnología, la empresa se ha favorecido en el

aprendizaje sobre el mercado internacional y mejora sus decisiones. Puede decirse que Internet permea toda las rutinas y procesos de esta pyme, y que este recurso en el marco de esta empresa puede considerarse desde el enfoque VRIO, (Barney, 1986, 1991), ya que, si bien otras firmas pueden acceder a Internet, no todas desarrollan una serie de capacidades que les permiten ser eficaces y eficientes con el uso del recurso para desempeñarse en el mercado internacional (Bianchi y Mathews, 2016).

Por último, CPT se enmarca en el enfoque de internacionalización acelerada, con la inmediata creación de filiales virtuales (Bennet, 1997; Mathews y Heally, 2008), ya que incluso su internacionalización es muy rápida; cuando la empresa abrió su tienda en línea, afloró de inmediato la opción del mercado externo, inclusive su tienda virtual fue el canal que llevó a su dueña a considerar que su producto era gustado en el mercado norteamericano y buscó entonces un socio para vender de la forma más tradicional, en tiendas físicas. La empresa además tiene una orientación estratégica clara en el uso de Internet para su internacionalización, y define el uso de los usos de Internet de acuerdo con los de objetivos CPT.

6. 11 Comparación de resultados de los casos de estudio

Debido a la metodología de estudios de casos de esta investigación, es necesario recordar que no se pueden hacer generalizaciones estadísticas, sino más bien analíticas. Por ello la comparación de resultados de los casos se hace con la finalidad de poder ir definiendo rasgos que puedan dar luz a algunas proyecciones por perfilar, en relación con el aporte de este trabajo al estudio del impacto del recurso y las capacidades de Internet para las pymes exportadoras. Tal como lo plantearon Glavas y Mathews (2014), algunos investigadores han venido explorando el tema (Hamill, 1997, Morgan, 2004; Mathews y Heally, 1997; Moen y Koed, 2008; Bianchi y Mathews, 2016), pero aún se mantiene sin comprender en su totalidad, tanto los efectos para la internacionalización como los resultados para la empresa.

Dado que en el marco del estudio se pueden distinguir fácilmente dos grupos de empresas, las que nacieron antes de Internet y las que nacieron en la era de Internet, y teniendo en cuenta que este criterio no se condicionó a la hora de escoger las pymes exportadoras, sino que resultó del trabajo de campo, se considera conveniente comparar resultados a partir de estos dos grupos.

Se presentan las tablas con el acopio de los resultados para los dos grupos de empresas:

6. 11. 1 Empresas que nacieron antes de Internet

Tabla 6. 52: Matriz 1: Comparación: gestión administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	Florex	AE	Doré	Exenos	Ujarrás
	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√	√	√	√	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√	√	√	√	√
	Mejora los trámites con gobiernos-Exportación-importación-aduanas.	√	√	√	√	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√	√	√	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 53: Matriz 2: Comparación: gestión en coordinación y control; G (1)

H2	Criterio-Indicador	Florex	AE	Doré	Exenos	Ujarrás
	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√	√	√	√	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√	√	√	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 54: Matriz 3: Comparación: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	Florex	AE	Doré	Exenos	Ujarrás
	Publicidad y promoción en línea.	√	√	P	√	√
	Comunicación con el cliente.	√	√	√	√	√
	Servicio post-venta.	X	X	X	P	P
	Ventas en línea.	X	P	P	P	P
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	P	√	P	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 55: Matriz 4: Comparación: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	Florex	AE	Doré	Exenos	Ujarrás
	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	√	√	X	√	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√	√	√	√	√
	Seguimiento de competencia.	√	X	√	√	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√	√	√	√	√
	Ajustes en el proceso productivo - nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	X	√	X	√	√
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√	√	√	√	√
	Diversificación de productos, servicios.	√	√	X	√	√
	Creación propiedad.	√	√	X	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 56: Matriz 5: Comparación: gestión favorece la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	Florex	AE	Doré	Exenos	Ujarrás
H5	Mejora en tiempos de gestión para operativa internacional.	√	√	√	√	√
	Mejora en tareas de gestión para operativa internacional.	√	√	√	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 57: Matriz 6: Comparación: enfoques de internacionalización

EI	Criterio-Indicador	Florex	AE	Doré	Exenos	Ujarrás
H6	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales.	N	N	N	N	N
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años).	N	N	N	N	N
H7	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio.	√	X	√	X	√
H8	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional.	X	P	P	X	P
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	X	X	X	P	X
H9	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	P	P	X	√	√
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	P	P	X	√	X

Fuente: elaboración propia

6. 11. 2 Empresas que nacieron en la era de Internet

Tabla 6. 58: Matriz 1: Comparación: gestión administrativa y financiera: G (1)

H1	Criterio-Indicador	CM	G27	CPT
	Reducción en tiempos y costos en trámites rutinarios operaciones nacionales e internacionales, pagos, cobros, compras, bancos, con clientes y proveedores-	√	√	√
	Mejora en la comunicación habitual - Mensajes, avisos, solicitudes-	√	√	√
	Mejora los trámites con gobiernos-Exportación-importación-aduanas.	√	√	√
	Acceso a recursos financieros, en banca por Internet.	√	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 59: Matriz 2: Comparación: gestión en coordinación y control: G (2)

H2	Criterio-Indicador	CM	G27	CPT
	Trabajo en red como conferencias y reuniones con socios internacionales.	√	√	√
	Seguimiento en línea de transacciones financieras internacionales y de órdenes de pedidos y compras o aprovisionamiento.	√	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 60: Matriz 3: Comparación: operativa internacional en marketing internacional: OI (1)

H3	Criterio-Indicador	CM	G27	CPT
	Publicidad y promoción en línea.	√	√	√
	Comunicación con el cliente.	√	√	√
	Servicio post-venta.	√	√	√
	Ventas en línea.	√	√	√
	Acceso a nuevos clientes y nuevos mercados.	√	√	√

Fuente elaboración propia

Tabla 6. 61: Matriz 4: Comparación: operativa internacional en estrategia y producción internacional: OI (2)

H4	Criterio-Indicador	CM	G27	CPT
	Mejora en distribución y trazabilidad en el mercado.	√	X	√
	Gestión del canal de abastecimiento y distribución internacional.	√	X	√
	Seguimiento de competencia.	√	X	√
	Investigación de mercados y conocimiento de mercados.	√	X	√
	Ajustes en el proceso productivo- nuevos proyectos- por interacción con consumidores.	√	X	√
	Nuevas prácticas y recursos para producir mejor con estándares internacionales.	√	X	√
	Diversificación de productos, servicios.	√	X	√
	Creación propiedad.	√	X	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. 62: Matriz 5: Comparación: gestión favorece la operativa internacional

G+OI	Criterio-Indicador	CM	G27	CPT
H5	Mejora en tiempos de gestión para operativa internacional.	√	√	√
	Mejora en tareas de gestión para operativa internacional.	√	√	√

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.63: Matriz 6: Comparación: enfoques de internacionalización

EI	Criterio-Indicador	CM	G27	CPT
H6	Creación de un canal de ventas virtual para ventas internacionales antes que un canal físico de ventas internacionales	√	√	√
	Creación de un canal virtual para ventas internacionales desde su nacimiento como pyme o en el muy corto plazo (menos de 5 años)	√	√	√
H7	Mejora o creación de nueva red de compradores o socios de negocio	√	N	√
H8	Penetración de mercado: ventas en línea en el mismo mercado internacional	N	N	N
	Desarrollo de nuevo mercado: Ventas en línea en un nuevo mercado internacional.	N	N	N
H9	Los objetivos del uso de Internet para la internacionalización están claros.	√	√	√
	Revisión de resultados del uso de Internet a partir de los objetivos propuestos	√	√	√

Fuente: elaboración propia

6. 11. 3 Análisis y conclusiones de los casos

Los casos de empresas que nacieron antes de Internet tuvieron un proceso de internacionalización que puede ser considerado secuencial, según el enfoque de Johansson y Wiedersheim (1985). En su nacimiento Internet no era una tecnología disponible para el comercio, y en uno de los casos ni siquiera existía. Estas empresas han vivido procesos de aprendizaje, durante los cuales vieron llegar a Internet y han ido incorporándola en su gestión y operativa de internacionalización. El uso de esta tecnología en tareas diarias relacionadas con su negocio de exportación, ha sido básicamente una condición pensada en función del ahorro de tiempo y costos (Andersen, 2005; Lohrke, 2006) y de la necesidad de ajustarse al entorno (Villareal, 2008).

Por otra parte, se puede distinguir en estas mismas empresas un interés por mejorar su operativa internacional en elementos del mercado, buscando aprovechar esta tecnología para la gestión del canal de abastecimiento y distribución (Gabrielsson y Gabrielsson, 2011) y el seguimiento de competencia e investigación de mercados (Hamill, 1997). En la dimensión de mercadeo internacional estas pyme hacen uso de esta tecnología especialmente para promoción y comunicación; en los otros criterios: ventas en línea, servicios postventa y acceso a nuevos clientes, los resultados son más limitados. Es oportuno destacar que, de las cinco pyme de este primer grupo, cuatro venden en línea de forma indirecta, por medio de un socio comercial, lo que deja de manifiesto que, aunque estas empresas no conciben Internet como un canal para internacionalizarse, no están al margen de conocer este beneficio, más bien puede decirse que hay un tímido acercamiento a esta nueva forma de vender el exterior. En relación con usar esta tecnología de manera que favorezca el proceso de producción y mejore los productos que se ofrecen en el mercado internacional, las empresas buscan datos, se enlazan con instituciones de investigación y trabajan con grupos de investigadores, de manera que puede verse un resultado importante que no ha sido ampliamente abordado en la bibliografía revisada.

En relación con la mejora que la gestión con Internet tiene en la operativa internacional, puede notarse que estas pyme ven en Internet una mejora en sus tareas cotidianas por costos operativos (Samiee, 1998 y Healy, 2007), porque como fue mencionado en las entrevistas, sin Internet no pueden estar y competir en el mercado internacional.

Este recurso ha facilitado la internacionalización en redes y el fortalecimiento de redes ya existentes a este primer grupo (Bennet, 1997; Morgan 2004; Moen, 2008; Bianchi y Mathews, 2016); en el caso específico de Florex, Internet propició la creación de una red de negocio con una empresa que está analizando acceder a un nuevo mercado internacional.

Desde el enfoque estratégico, puede decirse que estas pymes, si bien no ven en la implementación de Internet una forma de cumplir con objetivos de desarrollo de nuevos mercados para mejorar sus ventas y ganancias en el mercado internacional, sí buscan sacar el mejor provecho de esta tecnología en el marco de sus mercados actuales. También en el caso de AE, puede decirse que esta empresa viene cumpliendo los objetivos estratégicos en el empleo de este recurso y generando capacidades a partir de los requerimientos que WF le demanda como socio de negocio, caso de las conferencias en línea con los consumidores del producto. Debe rescatarse que la mayoría de estas empresas han vivido un proceso de internacionalización muy acompañado por entidades públicas, como es usual en países de menor desarrollo, con modelos exportadores como el de Costa Rica, y que, en este sentido, también en el desarrollo de las capacidades de Internet por parte de estas pymes, se viene dando un esfuerzo por parte de PROCOMER.

Por otra parte, de forma diferente deben verse las pyme que han vivido una rápida internacionalización (Morgan, 2004; Luo et al, 2005; Mathews y Glavas, 2014), y que pueden explicarse como nuevos emprendimientos internacionales gracias a Internet (Mathews y Glavas, 2014).

Es interesante como desde su nacimiento, CM vio la internacionalización en el marco de Internet, por lo que también explica su actuación desde el enfoque estratégico, ya que buscó el recurso y lo relacionó con sus capacidades y las condiciones del entorno para trazar su internacionalización. Debe ponerse atención a que la ubicación geográfica de esta empresa la ha obligado a hacer los mejores usos de este recurso.

G27, también ve en el recurso Internet la única opción para internacionalizarse y desarrolla una serie de capacidades que en el muy corto plazo la convierte en un nuevo emprendimiento internacional, aún es poco tiempo para determinar los resultados en esta empresa, pero lo cierto es que nace al mercado exterior por esa vía y busca

consolidarse. A pesar de que esta es la única empresa de todas las estudiadas que no hace uso de este recurso para conocer nuevas prácticas productivas, o ponerse al tanto sobre demandas de productos con estándares mundiales o para orientarse en diversificación de productos, debe destacarse que el empleo que hace del recurso Internet y las capacidades desarrolladas para ello, le permiten desenvolverse en el mercado foráneo.

Cuero, Papel y Tijera, es también una pyme que califica en el enfoque de nuevos emprendimientos con internacionalización acelerada; la empresa incluso vivió un proceso interesante al considerar que, si sus productos eran demandados en el exterior por medio de sus canales en línea, podría pensar en buscar un socio con tienda física que vendiera sus productos en ese mercado. Estas pyme también valoran el hecho de que Internet les abarata costos de ir físicamente a un mercado internacional; de otra forma no podrán hacerlo por los costos que implicaría. Debe notarse que estas empresas ven de forma natural que Internet favorezca su internacionalización, porque como fue mencionado en los casos, de otra forma no se mantendrían en esos mercados.

Por último, conviene acotar que, en materia de gestión, tanto en G (1), como en G (2) no hay ninguna empresa de todas las estudiadas que no haya desarrollado capacidades de gestión que igual favorecen a la OI. Sin embargo, en materia propiamente de la operativa en OI (1) y OI (2) y de EI, se empiezan a notar diferencias, lo que lleva a pensar que aún hay capacidades de Internet que desarrollar por parte de las pyme, y que como aportaba Barney (1991), el recurso tecnológico que pueda ser comprado no ofrece competitividad, es la complejidad social de la empresa la que hará que estos recursos sean usados para diferenciar una empresa de la otra. “Varias empresas pueden poseer la misma tecnología física, pero sólo una de estas empresas puede poseer esas relaciones sociales, cultura, tradiciones, etc. Para aprovechar plenamente esta tecnología en la implementación de estrategias” (Barney, 1991, p.110).

Capítulo 7. Conclusiones del trabajo, limitaciones y líneas futuras de investigación.

7.1 Conclusiones

La principal conclusión de este trabajo es que, aunque un recurso esté disponible para el conjunto de las empresas, es la capacidad de estas de sacar provecho de su uso, lo que otorga rentabilidades diferentes (Barney, 1991). En concreto, no obstante un recurso tecnológico esté al alcance de todas las empresas, son sus relaciones sociales, su cultura, tradiciones, etc., las que van a determinar su aprovechamiento pleno.

No se discute que, en el contexto del estudio, Internet es una tecnología de uso general (Oulton, 2012) y un recurso al alcance de todas las pyme exportadoras. Pero, queda claro en el trabajo, que el impacto de este recurso tecnológico se delimita por las capacidades de Internet de las pyme exportadoras (Glavas y Mathews, 2014). Estas se desarrollan en relación con las capacidades de absorción, innovación y aprendizaje, enmarcadas en la cultura, tradiciones y relaciones sociales a las que Barney (1991) se refería y que son propias de cada organización. En este sentido se presentan resultados diferentes para cada pyme estudiada.

A pesar de lo expuesto en el párrafo anterior, hay aspectos en los que el impacto de Internet es prácticamente un estándar para todos los estudios de caso, lo que deriva en la segunda conclusión genérica. Se reconoce a partir del trabajo empírico que, en el marco de la gestión, tanto administrativa y financiera como la de coordinación y control, las capacidades de Internet son ya una condición básica sin las cuales una pyme exportadora se colocaría en una condición de desventaja en los procesos de internacionalización, e inclusive la llevarían a quedar fuera de los mercados foráneos.

Una tercera conclusión está relacionada con la operativa internacional. Es precisamente aquí donde se presentan resultados particulares. Cada pyme internacionalizada ha puesto atención a algunos criterios sobre otros. Sin embargo, haciendo el esfuerzo de generalización analítica que es facultado por la metodología empleada en el trabajo, se obtiene que el impacto de las capacidades de Internet en el marketing, la publicidad, la promoción y la comunicación orientada a su mercado internacional, es casi indiscutible. Aun así, el servicio postventa y las ventas en línea, que se asoman de forma clara y evidente para las empresas jóvenes, presentan tímidos acercamientos por parte de las empresas de mayor edad. En el marco de sus estrategias en el mercado internacional, y su

producción internacional, también hay resultados más homogéneos, ya que la mayoría utiliza este recurso para hacer investigación de mercados, aunque no es tan obvio el uso de estas capacidades para desarrollar mejores prácticas de producción o creación de propiedad, gracias al trabajo en redes virtuales de investigación o al trabajo en interacción con los consumidores.

Una cuarta conclusión es que las empresas jóvenes que han nacido tras la generalización del uso de Internet en los negocios, se enfocan en desarrollar sus capacidades de Internet para internacionalizarse usando sus propias tiendas virtuales, lo que las identifica como nuevas emprendedoras internacionales que, gracias a sus capacidades de Internet, han vivido un proceso acelerado de internacionalización.

La quinta conclusión es contraria a la anterior: las empresas que nacieron antes de Internet y que vivieron procesos secuenciales de internacionalización, si bien están experimentando un proceso de aprendizaje para aprovechar esta tecnología en sus procesos internacionales, aún no se ven impactadas en crear canales virtuales que les permitan penetrar mejor sus mercados actuales, o bien, desarrollar nuevos mercados internacionales.

La sexta conclusión deviene del enfoque propio de la orientación estratégica de las pyme exportadoras estudiadas: algunas han incorporado este recurso en el marco de sus objetivos en los mercados internacionales y han tenido claridad sobre el empleo de cada recurso y los beneficios esperados en aspectos muy concretos, como la promoción y publicidad, o la investigación de mercados y oportunidades de negocio; otras han recibido apoyo de sus redes de compradores o han respondido a las solicitudes de estos, para desarrollar tales capacidades en beneficio de sus actividades comerciales, y otras han emprendido su incursión internacional de la mano de este recurso, desarrollando de forma acelerada una capacidad de absorber, innovar y aprender el uso de Internet en los negocios internacionales.

7.2 Limitaciones de la investigación

La primera limitación es la escasa literatura existente sobre el impacto de Internet en las pyme exportadoras de países de menor desarrollo. No obstante, este hecho se convirtió a su vez en la oportunidad de investigar un tema al que se le ha dedicado poca atención.

Una segunda limitación del trabajo deviene también de la naturaleza del objeto de estudio. Internet como tecnología presenta una serie de aplicaciones y usos que bien podrían ser estudiados de forma separada, como las redes sociales, los foros, los blogs, los contenidos audiovisuales, pero, enfocarse en algunos de estos aspectos, igualmente, pudo llevar a centrarse más en el recurso en sí mismo que en las capacidades de Internet. Por este motivo se escogió una visión global, sacrificando la oportunidad de ahondar en el impacto de las capacidades desarrolladas para aprovechar alguna aplicación particular.

La tercera limitación reseñable es la relacionada con el tamaño de las pyme en estudio. El único dato del que se dispuso libre y abiertamente fue el número de empleados ofrecido por parte de los entrevistados. A pesar de intentar recabar la información relativa a ventas y utilidades, no fue posible obtenerlo. Debido a esto, los casos se escogieron bajo otros criterios, con el apoyo de la Promotora de Comercio Exterior y se dejaron de lado las ventas o utilidades. Esto dio como resultado un mosaico de tamaños de pyme en el estudio, que llegó a incluir a una micropyme. Sin embargo, es claro que estas empresas se ajustan a la realidad de un país pequeño con un sector exportador muy agresivo y que cuenta con un gran apoyo gubernamental.

Una cuarta limitación se asocia con la metodología utilizada, que al igual que otras, tiene sus propias limitaciones, en especial la imposibilidad de hacer generalizaciones estadísticas, la dificultad de aislar el manejo subjetivo de las fuentes de información y de la misma información recolectada, y la complicación de ofrecer explicaciones causales a la generalidad del fenómeno. Sin embargo, se trató siempre de triangular los datos y de seguir el protocolo sugerido por Yin (2013).

7.3 Líneas futuras de investigación

A pesar del reconocido uso de Internet en los negocios internacionales, aspecto que previeron autores como Hamill (1997), Samiee (1998), Morgan-Thomas y Bridgewater (2004), aún es necesario realizar nueva investigación en este tema. En primer lugar, debe reconocerse que la dinámica propia de esta tecnología obliga a un constante desarrollo nuevas capacidades por parte las pyme exportadoras. Queda entonces abierta esta línea de investigación, que puede orientarse con los siguientes cuestionamientos: ¿cómo las pyme exportadoras se ajustan a la evolución de Internet?, ¿qué capacidades deben desarrollar estas empresas para responder a la dinámica de esta tecnología?

Una segunda línea de investigación es concerniente al rol de Internet en la internacionalización acelerada de las pyme. Las expectativas del crecimiento de canales virtuales que se vislumbraron en los trabajos previos (Hamill (1997), Bennet (1997), Hamill y Gregory (1997) y Morgan-Thomas y Bridgewater (2004)), no se han cumplido, pero no deben desmeritarse casos como los de Cosméticos Monteverde y Cuero, papel y tijera, que muestran que Internet sí puede llevar a una empresa a la internacionalización, inclusive inmediata. El trabajo empírico de esta investigación reconoció a tres jóvenes pyme que usan Internet como el canal de ventas para sus mercados internacionales. Es importante seguir cuestionándose acerca de ¿cómo las pymes pueden desarrollar capacidades que les permitan aprovechar el recurso Internet para iniciar su inserción internacional por medio de canales virtuales?, y ¿cómo pueden las pyme exportadoras de mayor trayectoria aprovechar estos canales virtuales para aumentar la penetración de sus mercados y desarrollar otros nuevos?

En el mismo sentido, en este trabajo se denotó que las pyme exportadoras que han vivido procesos secuenciales, observan las ventas y en varios casos el servicio postventa con Internet, como una expectativa, pero su propia trayectoria parece no ir en esa vía; debe entonces abordarse cuestionamientos como: ¿las formas tradicionales de internacionalización que han vivido las pyme se constituyen en sí mismas en una limitación para aprehender nuevas formas de alcanzar nuevos mercados? o bien, ¿las pyme exportadoras que han vivido procesos tradicionales de internacionalización son menos flexibles para desarrollar nuevas capacidades que les permitan aprovechar el recurso Internet?

También en el mismo sentido de los resultados de esta investigación que delimitó dos constructos, se hace necesario comprobar los resultados de las generalizaciones analíticas. Para ello se requiere hacer un estudio estadístico, orientado a comprobar si las pyme exportadoras de Costa Rica o de países con características similares, aprovechan Internet para su gestión cotidiana, y qué efectos se ven en la operativa internacional en materia de marketing internacional y de estrategia y producción internacional.

Dado que este estudio se enmarcó en pyme de un país en desarrollo, cabe preguntarse: ¿cuáles son las diferencias entre el aprovechamiento de Internet por parte de pyme de países desarrollados y las de países de mayor desarrollo?, ¿viene este recurso a equiparar posibilidades de acceso a mercados para las pyme de ambos grupos de países?

Un tema que queda pendiente para futuras investigaciones es el relacionado con las expectativas de reducción de costos asociados al uso de Internet en los procesos de internacionalización, pues hace falta un estudio enfocado de forma científica a determinar: ¿cuáles costos son los que se ven disminuidos con el apoyo de esta tecnología en la empresa?, y ¿qué significan esos costos en relación con el ahorro y la inversión de la empresa? Inclusive, a partir de lo observado en un caso de estudio en el que la entrevistada manifestaba que para una pyme que nació con Internet, no hay reducción de costos, porque todas las demás empresas trabajan sin esos costos, y lo que hay más bien son costos nuevos, como el de tener un community manager o de estar en constante generación de contenidos, lo que afecta a las pymes que son muy limitadas en recursos, es importante cuestionarse sobre: ¿cuáles son los nuevos costos asociados a la incidencia de Internet en los negocios internacionales?

Una línea de investigación que debe quedar abierta, es cómo la información y conocimiento que se generara por la interacción entre productores y consumidores y la generación de redes de investigación que favorece Internet, incide en la producción que las pyme exportadoras hacen para su mercado internacional. En el trabajo empírico se denotó algunas señales de cómo las empresas revisan tendencias de producción en relación con la demanda de consumidores, e interactúan con sus socios de negocio o con otras entidades colaboradoras y su propio público, para hacer ajustes en su proceso productivo. El tema debe perfilarse aún más, apenas es una idea de investigación, pero que no ha sido atendida y fue incluso observada por Hamill (1997).

Por otra parte, el tema del impacto de Internet en las pyme exportadoras enfocado en el marco de las capacidades dinámicas, abre perspectivas poco estudiadas. En mucho Internet ha sido estudiada como recurso, pero aislado de una visión estratégica. Inclusive las empresas no han tenido claro cómo incorporar este recurso en el marco de su planificación, lo que lleva a plantearse también esta línea de investigación.

Por último, y dada la importancia de los programas de promoción de exportaciones que tienen países como Costa Rica, no se escapa cuestionarse aspectos como: ¿integran los programas de promoción de exportaciones a esta tecnología y el desarrollo de capacidades de Internet como una forma de mejorar el acceso a mercados externos?

Bibliografía

- Acedo, F.J. (2003). *Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de la empresa* (Tesis de doctorado). Universidad de Sevilla, España.
- Acedo, F. J., Barroso, C. y Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636.
- Acedo, F. J. y Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*. 42, 236–252.
- Acheampong, R. y Gyawu, P. (2011). E-commerce and Internet Adoption among SMEs Non-traditional Exporters: A Case Study of Ghanaian Fruit Exporters.
- Adebayo, O., Balogun, O. y Kareem, T. (2013). An Investigative Study of The Factors Affecting The Adoption of Information And Communication Technology In Small And Medium Scale Enterprises In Oyo State, Nigeria. *International journal of business and management invention*, 2(9), 13-18.
- Agarwal, S. y Ramaswami, S.N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Albarracín, E. J. G., Erazo, S. C. R. y Palacios, F. C. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355-364.
- Alonso S. y Solano J. (2014) Recopilación de información para el programa de apoyo a Pymes y Desarrollo Económico Local. Agencia de Cooperación Internacional de Japón.
- Alonso, J. y Donoso, V. (1994). Efectos comerciales de la integración: un balance. *Economistas*, 12(60), 139-147.
- Alonso, J.A (1993) Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa, en Velarde, J., García Delgado, J.L. y Pedreño, A. (Directores) *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, 205-258.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal Of International Business Studies*, 24 (Second Quarter), 209-231.
- Andersen, O. (1997) Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37, 27-42.
- Andersen, P. (2005). Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach. *International Marketing Review*, 22(2), 147-164.
- Anderson, E. W. y Fornell, C. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of marketing*, 68(4), 172-185.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.
- Ansoff, H., McDonnell, E. y Ansoff, H. (1988). *The new corporate strategy* (1a ed.). New York: Wiley.
- Aqueche, A. (2004). *Internet es una herramienta de investigación*. (Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Aragón, A. y Monreal, J. (2008). La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española. *Revista Internacional de La Pequeña Y Mediana Empresa*, 1(1), 20–45.

- Arbussa, A. y Coenders, G. (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, 36(10), 1545-1558.
- Aspelund, A., Moen, Ø. y Koed Madsen, T. (2008). The importance of the internet in international business-to-business markets. *International Marketing Review*, 25(5), 487-503.
- Balboni, M., Rovira, S. y Geyskens, I., Gielens, K. y Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of marketing*, 66(2), 102-119. Vergara, S. (2011). ICT in Latin America. *A microdata analysis, CEPAL, Santiago*.
- Banco Central de Costa Rica (2015). *Informe mensual de coyuntura económica*, San José: Banco Central de Costa Rica.
- Dirección General de Aduanas (2016). *Indicadores Económicos*. Sa José: Ministerio de Hacienda.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Barron, D., West, E. y Hannan, M. T. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology*, 381-421.
- Basu, S., y Fernald, J. (2007). Information and communications technology as a general-purpose technology: evidence from US industry data. *German Economic Review*, 8(2), 146-173.
- Bee, M., Espa, G. y Gabriele, R. (2007). ICT as a general purpose technology (GPT): Modelling its impact on performance using IFS. *Collegium: news from the College of Europe= nouvelles du Collège d'Europe*, (35), 115-146.
- Bell, J. y Loane, S. (2010). "New-wave" global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229.
- Bennett, R. (1997). Export marketing and the internet: Experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*, 14(5), 324-344.
- Bergeron, F., Raymond, L. y Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information and Management*.
- Bianchi, C. y Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426-434.
- Bianchi, C. y Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426-434.
- Bilkey, Warren J. y George Tesar. (1977). The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9 (Spring/Summer): 93-98.

- Bonache, J. (1998). Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas.
- Bonoma, T. y Wong, K. (1983). *A case study in case research*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Bradley, K. (2003). Intellectual capital and the new wealth of nations II. *Business Strategy Review*, 8(4), 33-44.
- Brenes, G. (2007). Factores que influyen en los procesos de internacionalización acelerada en las pymes: El caso de Costa Rica.
- Brenes, G. (2008). Las Born Global: Empresas de acelerada internacionalización. *Revista Tec empresarial*, 8 (2), 9-19.
- Brenes, G. y Leon, F. (2012). Factores que influyen en los procesos de internacionalización acelerada: el caso de Costa Rica, En J. Leiva y J. Martínez, *Pequeñas y mediana empresa en Costa Rica: aportes para su conocimiento*. (1°. Ed.). San José: Editorial Tecnológica.
- Brenes, L. y Govaere, V. (2012). Estado Nacional de las MIPYMES., 1–24.
- Brofman F. y García, M. (2014). The technological evolution of food traceability systems and their impact on firm sustainable performance: A RBV approach. *International Journal of Production Economics*, 150, 215–224.
- Bruque, S. y Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27(5), 241-253.
- Buckley, P. (1990) Problems and developments in the Core Theory of International Business. *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, 657-65.
- Buckley, P. J. y Casson, M. C. (1981). The optimal timing of a foreign direct investment. *The Economic Journal*, 91(361) 75–87.
- Buckley, P. (1995) Foreign Direct Investment and Multinational Enterprises, *Small Business Economics*, 1, 89–10.
- Calderón J.C. (2011). *Estadísticas de Comercio Exterior*. San José: PROCOMER.
- Camisión, C. y Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Cantwell, J. y Narula, R. (2001). The eclectic paradigm in the global economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155-172.
- Carazo, P. C. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes Un estudio de caso. *Pensamiento Y Gestión*, 23, 1–57.
- Carroll, J. y Swatman, P. (2000). Structured-case: a methodological framework for building theory in information systems research. *European Journal of Information Systems*, 9(4), 235-242.
- Casas A., Gázquez, J., Forgas, S. y Huertas, R. (2014). La netnografía como herramienta de investigación en contextos on-line: una aplicación al análisis de la imagen de los servicios públicos de transporte. *Innovar*, 24(52), 89.
- Casillas, J. C. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 91-108.

- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54.
- CEPAL. (2010). *Las TIC para el crecimiento y la igualdad: renovando las estrategias de la sociedad de la información*. Conferencia, Lima, Perú.
- Cepeda, C. (2006). Métodos cualitativos. *Redalyc*, 29, 57–82.
- Chen, J. L. (2012). The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. *Information & Management*, 49(3), 142-150.
- Chin, M., Khalil, S., Blankson, C. y Cheng, J. M.-S. (2011). The Influence of the Provision of Online Channel Functions on Exporting Channel Performance: The Moderating Effect of International Experience. *Journal of Global Marketing*, 24, 125–135.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Consoli, D. (2012). Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs. *Procedia-social and behavioral sciences*, 62, 93-97.
- Coviello, N. y McAuley, A. (1998). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *MIR: Management International Review*, 39 (3), 223-256.
- Coviello, N. y Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European journal of marketing*, 29(7), 49-61.
- Covin, J. y Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.
- Cronin, B. y McKim, G. (1996). Markets, competition, and intelligence on the World Wide Web. *Competitive Intelligence Review*, 7(1), 45-51.
- Cruz, J., y López, P. (2010). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19(19), 105–128.
- Cuervo, A. y Ramos, M. (2002). *A Resource-based Teleological Analysis of the Internationalization Process*. Conferencia, 28th EIBA Conference.
- Czinkota, M. y Ronkainen, I. (1991). International Market Strategy: Environment assesment and entry strategies. *The Dryden Press, Harcourt Brace, College Publishers*, 333.
- Davis, P. y Harveston, P. D. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneurled Family Businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107–120.
- Dehning, B., Richardson, V. y Stratopoulos, T. (2005). Information technology investments and firm value. *Information & Management*, 42(7), 989-1008.
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *The Journal of Law & Economics*, 16(1), 1-9.
- Demuner, M., Becerril, O. y Nava Rogel, R. (2014). Information and Communication Technologies in Smes

- Mexican Companies (Tecnologías De Información Y Comunicación En Pymes Mexicanas). *Revista Global de Negocios*, 2(2), 15-27.
- Díaz, C. (2012). *Impacto de la apropiación de las TIC en la productividad de la empresa manufacturera de Cartagena (Colombia): Modelación y Creación de Mecanismos de Adaptación*. (Tesis de doctorado). Universidad Oberta de Catalunya.
- Dimitratos, P. y Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal Of International Entrepreneurship*, 1(2), 187-215.
- Drew, S. (2003). Strategic uses of e-commerce by SMEs in the east of England. *European Management Journal*, 21(1), 79-88.
- 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.
- Dyer, J. H. y Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.
- Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.
- Edvinsson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 163-172.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Evans, P. y Wurster, T. S. (2000). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*. Harvard Business Press.
- Feizollahi, S., Shirmohammadi, A., Kahreh, Z. y Kaherh, M. S. (2014). Investigation the effect of internet technology on performance of services organizations with e-commerce orientations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 605-609.
- Fernandez, A., Sánchez, M. C., Hernández, R., y Jiménez-N. H. (2015). La importancia de la innovación en el comercio electrónico. *Universia Business Review*, 47
- Fernández, Z. y Nieto, M. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7(5), 470-476.
- Foss, N. J. (1997). *Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose* (No. 97-10). DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Gabrielsson, M. y Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International*

Business Review, 20(1), 88-99.

- Galvez, A., Riascos, S., y Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355–364.
- García E., Rialp, A., y Rialp, J. (2007). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y crecimiento de la empresa. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 838, 125–145.
- García-Parra, M., Simo, P. y Sallan, J. M. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, 2(13), 277-307.
- Geyskens, I., Gielens, K. y Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of marketing*, 66(2), 102-119.
- Geyskens, I., Gielens, K. y Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of marketing*, 66(2), 102-119.
- Gibbs, J., Kraemer, K. L. y Dedrick, J. (2003). Environment and policy factors shaping global e-commerce diffusion: A cross-country comparison. *The information society*, 19(1), 5-18.
- Glavas, C. y Mathews, S. (2014). How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, 23(1), 228–245.
- Grandón, E., Nasco, S. A. y Mykytyn, P. (2011). Comparing theories to explain e-commerce adoption. *Journal of Business Research*, 64(3), 292–298.
- Grant, R. (2002). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-134.
- Grant, R. M. (1991). Analyzing resources and capabilities. *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques and Applications*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell, 93-122.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage.
- Guzmán, G., Serna, M., de Lema, D., Enríquez, L. y Adame, M. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 57-65.
- Hagen, B. y Zucchella, A. (2011). A longitudinal look at the international entrepreneurship dimensions: Cases and predictions. *International Journal of Management Cases*, 13, 484–504.
- Hallwood, C. P. (1997). The transaction cost theory of the (multinational) firm: reply. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 153 (4) 682-687.
- Hamel, G. y Heene, A. (1994). Introduction: competing paradigms in strategic management. G. Hamel, A. Heene, *Competence-based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester, 1-7.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 1, 75-90.
- Hamill, J. (1997). The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14(5), 300-323.

- Hamill, J. y Gregory, K. (1997). Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), 9-28.
- Hamill, J. y Gregory, K. (1997). Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), 9-28.
- Hargadon, A. B. (2002). Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational behavior*, 24, 41-85.
- Harland, S. y Wheeler, C. (2000). *Reflections on entry mode choice*. Conferencia, 26th Annual Conference de la European International Business Academy.
- Hartley, J. (1994) Case Studies in Organizational Research, en C. Cassel y G. Symon, ed., *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide.*, 1ª Edic. Sage.
- Hassen, Y. y Sensor, A. (2012). The role of ICT for the growth of small enterprises in Ethiopia. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 65(1), 1-20
- Helfat, C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic management journal*, 339-360.
- Helfat, C. y Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Henderson, J. y Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 472-484.
- Hendricks, K., Singhal, V. y Stratman, J. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82.
- Hernández R., Collado, C. F. y Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R (2013). Las TIC y las PYMES exportadoras en el marco de la innovación y la cadena de valor. *Relaciones Internacionales*, 84(1).
- Hoffman y Novak, H. (1997). A new marketing paradigm for electronic commerce. *The Information Society*, 13(1), 43-54.
- Horner, B., y Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS quarterly*, 81-113.
- INEC, (2016) *Anuario Estadístico*. San Jose: INEC.
- Javalgi, R. y Ramsey, R. (2001). Strategic issues of e-commerce as an alternative global distribution system. *International marketing review*, 18(4), 376-391.
- Jer, R., Sinkovics, R. y Kim, D. (2008.). Information technology and organizational performance within international business to business relationships A review and an integrated conceptual framework, 25(5), 563-583.
- Jiménez, A. J. (2008). La Internacionalización de la Empresa a Través del Enfoque de Recursos y Capacidades. *Gestión Joven*. 2.
- Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu, T. y Smith, J. (2014). Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153,

24–34.

- Johanson, J. y Mattson, L. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. En: N. Hood y J.-E. Vahlne (eds), *Strategies in global competition*. Croom Helm.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. *Journal Of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J. y Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization process of the firm- Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Johnston, D. y Wright, L. (2004). The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains. *Information systems and e-business management*, 2(2-3), 223-240.
- Jorgenson, D., Mun. H. y Stiroh, K. (2005). productivity, Volume 3: information technology and the American growth Resurgence. *MIT Press Books*, 3.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.
- Keil, T., Eloranta, E., Holmström, J., Järvenpää, E., Takala, M., Autio, E. y Hawk, D. (2001). Information and communication technology driven business transformation — a call for research. *Computers in Industry*, 44(3), 263-282.
- Kim, D., Cavusgil, S. y Cavusgil, E. (2013). Does IT alignment between supply chain partners enhance customer value creation? An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*.
- Klein, H. y Myers, M. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Kuk., y Chun, J. (2015). Evolving Internet Information & Technology as Enablers for Creating Shared Values. *THIS*, 9(1), 309-317.
- Lane, P. J., Koka, B. R. y Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Leiva, J. C. (2013). La internacionalización de las pymes en Costa Rica. *Revista Integración y Comercio*, 37(17), 41–54.

- Levy, M. y Powell, P. (2002). SME Internet Adoption: Towards a Transporter Model. *Proceedings of the Fifteenth Bled Electronic Commerce Conference (Reality: Constructing the Economy)*, 507–521.
- Ley No. 8262 del 2 de mayo de 2002 Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa. La Gaceta Costa Rica. San José, 17 de mayo de 2002, No. 94.
- Li, M. y Ye, L. R. (1999). Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts. *Information & Management*, 35(1), 43-51.
- Lim, J-S. y Sharey, T.W. y Kim, K.I. (1991) An Empirical Test of an Export Adoption Model, *Management International Review*, 31, (1), 51-62.
- Lip-Sam, T. y Hock-Eam, L. (2011). Estimating the determinants of B2B e-commerce adoption among small & medium enterprises. *International Journal of Business and Society*, 12(1), 15.
- Lipsey, R., Carlaw, K., y Bekar, C. (2005). Economic transformations: general purpose technologies and long-term economic growth. *The Journal for economy history*, 71, 820-823
- Loane, S., Bell, J. y McNaughton, R. (2006). Employing information communication technologies to enhance qualitative international marketing enquiry. *International Marketing Review*, 23, 438–455.
- Lockett, A., O’Shea, R. y Wright, M. (2008). The development of the resource-based view: reflections from Birger Wernerfelt 1. *Organization Studies*, 29(8-9), 1125-1141.
- Lohrke, F., Franklin, G., y Frownfelter-Lohrke, C. (2006). The Internet as an Information Conduit A Transaction Cost Analysis Model of US SME Internet Use. *International Small Business Journal*, 24(2), 159-178.
- López, R., Maciá, F. y Gilart, V. (2009). Modelo de consultoría genérico para alinear las Tecnologías de la Información con el Negocio en el sector de la fabricación industrial.
- Lu, V. N. y Julian, C. C. (2008). The Internet, strategy and performance: A study of Australian export market ventures. *Journal of Global Marketing*, 21(3), 231-240.
- Lu, V. y Julian, C. (2008). The Internet, strategy and performance: A study of Australian export market ventures. *Journal of Global Marketing*, 21(3), 231-240.
- Luo, Y., Zhao, J. H., y Du, J. (2005). The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis. *International Marketing Review*, 22(6), 693–709.
- Magee, S. P. (1977). Multinational corporations, the industry technology cycle and development. *Journal of World Trade*, 11(4), 297-321.
- Mahoney, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91–101.
- Manotas, E. (2012). *Recursos y Rapacidades para la Supervivencia Empresarial de las Pymes del Sector Textil del Valle de Aburrá*. Lecture, Congreso Internacional Red Pilares La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Colombia.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research*. Sage.
- Martínez Carazo, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20).
- Mathews, S. (2015). *The impact of Internet marketing capabilities on international network capability, a cross*

- country study comparison between Australia, Chile and Taiwan internationalised SMEs. En conferencia Anziba, 2015.
- Mathews, S. y Bianchi, C. C. (2010). Internet usage, internet marketing intensity and international marketing growth. In *Proceedings of the Global Marketing Conference: Marketing in a Turbulent Environment*.
- Mathews, S. y Healy, M. (2007). The Internet and information capability reduces perceived risk of internationalisation: An Australian SME perspective. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 71-87.
- Mathews, S. y Healy, M. (2008). 'From garage to global': the internet and international market growth, an SME perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 4(2-3), 179-196.
- Mathews, S., Healy, M. y Wickramasekera, R. (2012). The Internetisation of information, knowledge, and interaction components of the firm's internationalisation process. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 733-754.
- McDougall, P. y Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, (S2), 99-118
- Miesenbock, K. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Moen, Ø., Koed Madsen, T. y Aspelund, A. (2008). The importance of the internet in international business-to-business markets. *International Marketing Review*, 25(5), 487-503.
- Molina, F., Sinkovics, R. y Penz, E. (2010). Comunidades online, comunidades virtuales y mundos virtuales: una revisión teórica y aplicación empresarial. *Investigación y marketing*, (107), 40-45.
- Monge, R. y Rodríguez J. R. (2012). El impacto de los servicios financieros y la capacitación de las MIPYMES de Costa Rica, 8, 19-32.
- Monge, R., Alfaro, C. y Alfaro, J. I. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica*. San Jose: International Development Research Centre y Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Monreal, J. (2009). *Análisis del Comportamiento Exportador de la Empresa Española desde el Enfoque de los Recursos y Capacidades* (Tesis de doctorado). Universidad de Murcia.
- Moreno, M. C. (2005). La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 68-85.
- Morgan-Thomas, A. y Bridgewater, S. (2004). Internet and exporting: Determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, 21(4/5), 393-408.
- Nevo, S. y Wade, M. (2011). Firm-level benefits of IT-enabled resources: A conceptual extension and an empirical assessment. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(4), 403-418.
- Niels, P. (2000). The Internet and services marketing-the case of Danish retail banking. *Internet Research*, 10(1), 7-18.
- Nieto, M. y Fernández, Z. (2005). The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 251-262.

- Ortega A. M., García, T. y Santos, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz ya la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración*, 25(45).
- Otley, D. y Berry, A. J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management accounting research*, 5(1), 45-65.
- Oulton, N. (2012). Long term implications of the ICT revolution: Applying the lessons of growth theory and growth accounting. *Economic Modelling*, 29(5), 1722-1736.
- Oviatt B.M. y McDougall P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29 (5) 537-553.
- Packalen, K. (2010). ICT capabilities and possibilities in micro-firms: A study of micro-firms in the Aland Islands archipelago. 23rd Bled e-Conference on e-Trust. *Enterprises and Society*, 6, 20-23.
- Pan, G., Pan, S. y Lim, C. (2015). Examining how firms leverage IT to achieve firm productivity: RBV and dynamic capabilities perspectives. *Information & Management*, 52(4), 401-412.
- Paquet, G. (1990). Internationalization of domestic firms and governments: Anamorphosis of a palaver. *Science and Public Policy*, 17(5), 327-332.
- Pearson, J. y Grandon, E. E. (2005). An empirical study of factors that influence e-commerce adoption/non-adoption in small and medium sized businesses. *Journal of Internet*, 4(4) 1-21.
- Penrose, E. G. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Peña-Vinces, J. C., Cepeda-Carrión, G. y Chin, W. W. (2012). Effect of ITC on the international competitiveness of firms. *Management Decision*, 50(6), 1045-1061.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Petersen, B., Welch, L., y Liesch, P. (2002). The Internet and foreign market expansion by firms. *MIR: Management International Review*, 42(2), 207-221.
- Pillania, R. (2006). Leveraging knowledge for sustainable competitiveness in SMEs. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(4), 393-406.
- Poon, S. y Jevons, C. (1997). Internet-enabled international marketing: a small business network perspective. *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), 29-41.
- Porter, M. E. (2001). Internet y la estrategia. *Gestión*, 3(5), 84-94.
- Quesada, F. y Pla, J. (2013). Una empresa born global de consultoría en Costa Rica: estructura organizativa lateral y centralizada, en: *Revista Tec Empresarial*, 7(1): 33-46.
- Ragin, C. y Becker, H. (1992). *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Reid, S. (1981) The Decision-maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, 12(Fall), 101-112.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura, *Información Comercial Española (ICE)*, 781, 117-128.
- Rialp, A., Rialp, J. y 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.
- Ríos Manríquez, M., Toledo Rodríguez, J., Campos Olalde, O. y Alejos Gallardo, A. A. (2009). Nivel de integración de las tics en las Mipymes, un análisis cualitativo. *RAITES antes PANORAMA ADMINISTRATIVO*, 3(6), 157-179.
- Roethlisberger, F. J. (1977). The elusive phenomenon: An autobiographical account of my work in the field of organizational behaviour at the Harvard Business School.
- Roos, G. y Dragonetti, N. (1998). La evaluación de Ausindustry y el business network programme: Una perspectiva desde el capital intelectual. *Boletín de estudios económicos*, 53, 265.
- Roos, J. (1996). Intellectual capital-what you can measure you can manage. *IMD perspectives for managers*, 26(10).
- Roos, J., Ross, G., Dragonetti, N., y Edvinsoon, L. (2001). *Capital intelectual: el valor intangible de la empresa* (1ª. ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- Rubio Moraga, Á. L. (2001). Historia e Internet: aproximación al futuro de la labor investigadora. *Company, A., Pons, J. y Serra, S. (Edits.) La Comunicación Audiovisual en la Historia*, 1, 369-396.
- Rugman, A. (1980). Internalization Theory and Corporate International Finance. *California Management Review*, 23(2), 73-79.
- Saltari, E., Wymer, C. y Federici, D. (2013). The impact of ICT and business services on the Italian economy. *Structural Change and Economic Dynamics*, 25(1), 110–118.
- Samiee, S. (1998). Exporting and the Internet: a conceptual perspective. *International Marketing Review*, 15(5), 413-426.
- Sarabia, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Piramide: Madrid.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers: Nueva York.
- Schwab, K., Sala-i-Martin, X., & Brende, B. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. (pp.144-146) Global Competitiveness. World Economic Forum.
- Siles, I. (2005). *Por un sueño en. red. ado: una historia de Internet en Costa Rica (1990-2005)*. Editorial UCR: San José, Costa Rica.
- Silverman, D. (1989). The impossible dreams of reformism and romanticism. *The politics of field research. Sociology beyond enlightenment* (pp. 30-48). London: Sage.
- Simpson, P. y Jevons, C. (1997). Internet-enabled international marketing: A small business network perspective. *Journal of Marketing Management*, 13(1–3), 29–41.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. y Jean, R.-J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- Sinkovics, R. R., Penz, E. (2005). Analysing textual data in international marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1), 9-38.
- Sørensen, J. y Stuart, T. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Sosa, M. (2013). *Capital Intelectual en Mercados de Desarrollo el caso de Paraguay* (Tesis de doctorado). Universidad de Sevilla.

- Spender, J. C. (1994). Knowing, managing and learning a dynamic managerial epistemology. *Management learning*, 25(3), 387-412.
- Spender, J. C. (1994). Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, 3(4), 353-367.
- Stake, R. E. (1994). *The art of case study research*. Sage.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital* (1ª. ed.). New York: Currency/Doubleday.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Taylor, M. y Murphy, A. (2004). SMEs and e-business. *Journal of small business and enterprise development*, 11(3), 280-289.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 7(1), 21-45.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7)509-533.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Toulmin, S. (2003). *The uses of argument*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press: Cambridge.
- Turpo Gebera, O. (2008). La netnografía: un método de investigación en Internet. *Educación*, (42), 081-93.
- UIT. (2004). *The Portable Internet*. ITU: Ginebra.
- VanWynsberghe, R. y Khan, S. (2007). Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), 80-94.
- Vasconcelos, A. (2007). Las comunidades virtuales como fuentes de información para las empresas: el caso de Orkut. En *E-información: integración y rentabilidad en un entorno digital: FESABID 07* (pp. 63-72). Fesabid.
- Villareal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1(1), 67-82.
- Villareal, O. y Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Weerawardena, J. y Mavondo, F. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223.

- Weerawardena, J., Mort, G. Liesch, P., y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Yan, A. y Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. *Academy of Management journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yang, J. (2012). Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 34-46.
- Yin, R. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Young, K., Cruickshank, D. y Anderson, A. R. (2009). The adoption of e-trade innovations by Korean small and medium sized firms. *Technovation*, 29(2), 110-121.
- Zahra, S. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S., Ireland, R. y Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.
- Zain, M. y Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs internationalization process. *Thunderbird international business review*, 48(2), 183.
- Zarate, L. (2013). Las redes y proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas: el caso de la industria del software de Costa Rica, *Revista Global de Negocios* 1(2) 43–60.
- Zevallos, E. (2008). Pymes, tecnología y gestión de información. *SELA, Pymes: una visión estratégica para el desarrollo económico y social*, 29-44.
- Zhang, M. y Tansuhaj, P. (2007). Organizational culture, information technology capability, and performance: the case of born global firms. *Multinational Business Review*, 15(3), 43-78.
- Zhou, L., Wu, A., y Barnes, B. (2012). The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: the mediating role of marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25-45.

Apéndices

Apéndice A: Guía de entrevista para pymes exportadoras.

1. ¿Qué significa Internet para su negocio internacional? ¿Qué beneficios le ha traído Internet a su empresa?
2. ¿Qué servicios o aplicaciones de internet identifica y cuáles utiliza?
3. ¿Internet ha mejorado tiempos o costos de tareas cotidianas?
4. ¿Qué tipo de tareas frecuentes realizan con Internet? (pagos, trámites públicos, trámites de exportación, acceso a bancos)
5. ¿Cuándo han iniciado con alguna aplicación o innovación de Internet han fijado objetivos relacionados con la tecnología?
6. ¿Sus redes de negocio se han favorecido con Internet? ¿Cómo?
7. ¿Ha usado Internet para hacer investigación de mercados?
8. ¿Ha usado Internet para hacer para hacer investigación sobre medios de transporte, distribución canales logísticos, procesos productivos?
9. ¿Usan Internet para darle seguimiento a sus operaciones en el mercado internacional, como envíos al exterior, o transporte de la mercancía?
10. ¿Están adscritos a bases de datos en línea o para obtener información importante para su negocio?
11. ¿Han hecho ajustes en el proceso productivo a partir de información encontrada en línea o de la participación en investigaciones usando internet para comunicarse?
12. ¿Ha servido el uso de Internet para Identificar tendencias en productos y servicios que demanda el mercado internacional que les permitan diversificar la oferta?
13. ¿Han hecho innovaciones gracias a la interacción por Internet con los consumidores?
14. ¿Está en contacto por medio de Internet, con los clientes internacionales?
15. ¿Hace benchmarking en línea?
16. ¿Usan Internet para publicidad, promoción, ventas en línea?
17. ¿Han entrado a algún nuevo mercado con ventas en línea o han mejorado sus ventas en el mercado actual con tiendas en línea?
18. ¿Usan Internet o alguna aplicación específica de Internet con sus proveedores?

19. ¿Reciben ayuda de PROCOMER y CADEXCO, COMEX u otras organizaciones de carácter público o gremial en capacitaciones para el uso de Internet para los negocios?
20. En las prácticas de producción, ¿cómo ha intervenido internet?

Apéndice B: Cuestionario de salida de entrevista

Nombre de la empresa:

Años de fundada:

Años de exportación:

Número de empleados:

Mercados a los que exporta:

Relación de ventas externas y ventas nacionales:

Año en que Internet llegó a la empresa:

Internet: Red de redes que permite la interconexión de computadoras a una red mundial y en la que se sostienen aplicaciones como las redes sociales, páginas web, foros, herramientas para análisis web, plataformas de comercio en línea, sistemas de gobierno electrónico, correo electrónico, sistemas en línea como almacenamiento y transmisión de datos.

De las siguientes aplicaciones de Internet, su empresa utiliza:

Redes sociales,

Blogs

Foros,

Plataformas para ventas en línea,

Página web,

Chat (WhatsApp, Skype u otro)

Correo electrónico,

Almacenamiento en la nube

Otros, cuáles _____

Su empresa se ha capacitado en:

Comercio electrónico

Aplicaciones en móviles para negocios

Uso de foros-blogs para negocios

Uso de redes sociales para negocios

Telemercadeo

Benchmarking

Inteligencia comercial

Sistemas de chat para negocios

Comunicación IP para negocios

Otras aplicaciones de Internet, Cuáles _____

Los principales problemas para beneficiarse de Internet (comercio electrónico, la web, redes sociales, chat, comunicaciones IP) por parte de BRITT

La alta inversión

Alta curva de aprendizaje

El avance acelerado de la tecnología

Ligar los objetivos de la empresa con la tecnología

La dificultad de los socios pymes nacionales de trabajar con estas tecnologías

La inseguridad para hacer transacciones comerciales con estas tecnologías

El uso de Internet surge de la iniciativa de:

El dueño

Gerente (s) o director (es) de la empresa

Los colaboradores

El impulso de alguna organización nacional, PROCOMER, Comex. Cadexco, u otra.

Las solicitudes de los socios o clientes internacionales.

¿Cuál es el impacto positivo más importante de Internet y sus aplicaciones para su negocio de exportación? (Por

favor escoja de 1 a 5 y enumérelas de 1 a 5, 1 es la más importante y 5 la menos importante).

___ Gestión administrativa (pago de impuestos, gobierno electrónico, bancos)

___ Información y comunicación interna

___ Comunicación externa, proveedores, clientes, consumidores

___ Acceso a nuevos mercados

___ Diversificación de productos

___ Investigación de mercados internacionales

___ Identificación de tendencias en productos y servicios que demanda el mercado internacional

___ Conocer y realizar nuevas estrategias de publicidad y promoción en mercados internacionales.

___ Investigar nuevos conocimientos y prácticas para la producción en el sector

___ Para procesos productivos (seguir en línea el control de diseño de producto, control de producción ej. medir niveles de químicos o trazabilidad u otros)

___ Mejorar tiempos y tareas

___ Bajar costos

___ Aumentar utilidades

___ Canales de ventas virtuales

___ Apoyar a los objetivos de internacionalización de la empresa

Apéndice C: Guía de entrevista a Laura Quesada, encargada de promoción de comercio electrónico de PROCOMER

¿Qué empresas pymes conoce usted, que estén aprovechando mejor Internet en sus negocios internacionales y cómo?

¿Qué apoyo, capacitación ofrece PROCOMER para el uso de Internet por parte de las pymes exportadoras como apoyo en sus negocios internacionales?

¿Qué usos, usted conoce, que le den las pymes exportadoras a Internet?

¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las pymes exportadoras para aprovechar Internet?

Apéndice D: Protocolo para el trabajo de campo (entrevista)

Contexto: Se procurará que la entrevista se realice en la empresa para que la persona entrevistada se sienta cómodo en su propio ambiente.

Introducción: Se hará un preámbulo muy breve sobre la finalidad de la entrevista, procurando motivar al interlocutor con el tema.

Desarrollo: Hay una guía de entrevista para que la investigadora se oriente, pero no es un formulario a llenar, se buscará generar una conversación que permita identificar los principales efectos de Internet dentro de la empresa. Es probable que se establezcan relaciones entre las preguntas mientras se desarrolla la conversación. Se evitará hacer preguntas a menos que alguna pregunta de la guía quede sin resolver.

Cuando se mencionen aplicaciones de Internet que la empresa usa se buscará que el entrevistado o entrevistada muestre esas aplicaciones a la investigadora; además, al final de la entrevista se preguntará a la persona entrevistada si desea llenar un cuestionario de salida de la entrevista. Tanto el cuestionario de salida como la revisión de las aplicaciones tienen la finalidad de corroborar y triangular la información.

Objetivos de la entrevista: Siempre se buscará orientar la entrevista para obtener información sobre cómo se han desarrollado capacidades para usar las aplicaciones de Internet en las actividades de la pyme exportadora, y los efectos de esas capacidades en las tareas de gestión y operación internacional.

Tiempo de la entrevista: La entrevista no tiene una única duración definida, pero dependerá mucho de la dinámica que se establezca, sin embargo, se solicitará a la persona que atienda la entrevista un tiempo aproximado de dos horas.

Registro de la información: Las entrevistas serán grabadas, previo consentimiento de la persona entrevistada. Luego la información se contrastará con lo revisado en Internet en las aplicaciones que la empresa utiliza y con el cuestionario de salida.

Consentimiento informado: Se le solicitará al entrevistador su consentimiento de ser grabado y de utilizar la información que ofrezca en el trabajo de investigación.