

**Internacionalización Inclusiva. Un análisis de casos contrastados de Pymes colombianas y  
Francesas**

Luz Marina Ferro Cortés ([luferro@uniandes.edu.co](mailto:luferro@uniandes.edu.co))

Universidad de los Andes

Juana C. García Duque ([juanagarcia@uniandes.edu.co](mailto:juanagarcia@uniandes.edu.co))

Universidad de los Andes

Jaime A. Ruiz Gutierrez ([jruiz@uniandes.edu.co](mailto:jruiz@uniandes.edu.co))

Universidad de los Andes

Juan Carlos Montes Joya ([jmontes@uniandes.edu.co](mailto:jmontes@uniandes.edu.co))

Universidad de los Andes

Florence Pinot de Villechenon ([pinot@escpeurope.eu](mailto:pinot@escpeurope.eu))

ESCP Europe

Humberto César Lopez Rizzo ([hlopezrizzo@gmail.com](mailto:hlopezrizzo@gmail.com))

ESCP Europe

## **Abstract:**

**Introducción / Objetivos:** El fenómeno de la internacionalización de las pymes es cada vez más frecuente respondiendo en gran medida a las condiciones del contexto global, las tecnologías de información, la disminución de barreras arancelarias que incentivaron la incursión a los mercados internacionales (OCDE, 2005; Ayyagari *et al.*, 2007). Este fenómeno ha despertado el interés de los académicos desde hace más de tres décadas como consta en revisiones de literatura realizadas para diferentes periodos (Coviello & McAuley, 1999; Etemad, 2004; Martineau & Pastoriza, 2016). La mayoría de estudios se han concentrado en explicar los antecedentes de la propensión a exportar y de la intensidad exportadora (Yang *et al.*, 1992; Ganotakis & Love, 2012). Es así, como se ha profundizado en las motivaciones, las barreras percibidas, las características de los dirigentes, el perfil de las organizaciones y algunas variables de contexto. En la última revisión de literatura identificada sobre la internacionalización de las Pymes, Martineau & Pastoriza (2016) enfatizan que existe un vacío para la comprensión del proceso, particularmente en la toma de decisiones que considere cómo el contexto específico de los actores incide en la internacionalización. Para ello, los autores sugieren apoyarse en la perspectiva institucional y la perspectiva cognitiva que aportaría una visión más holística del proceso de internacionalización. Pero, a pesar de la importancia de las Pymes y el mayor estudio de sus procesos de internacionalización, no se identifican en las revisiones de literatura, estudios que busquen comprender la relación entre internacionalización de Pymes y desarrollo comunitario. Este estudio busca por lo tanto comprender dichas relaciones reconociendo los procesos cognitivos de los empresarios Pymes. La pregunta que guía nuestra investigación es ¿cuáles relaciones existen entre la internacionalización de la Pyme y el desarrollo comunitario? El propósito de este artículo es comprender las relaciones entre la internacionalización de las Pymes y el desarrollo comunitario. A través de estudios de casos contrastados de pymes de diferentes sectores de actividad y apoyados en las perspectivas cognitiva e institucional, se analizan las interrelaciones entre los tomadores de decisión de las Pymes, sus procesos de emprendimiento e internacionalización y el contexto en el que se desarrollan.

**Revisión de Literatura:** La perspectiva teórica que ha prevalecido para explicar el proceso de internacionalización de las Pymes, ha sido el proceso gradual de aprendizaje de la escuela de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2009) En esta

aproximación teórica, las Pymes en sectores tradicionales como el manufacturero y el agrícola evidencian un proceso de internacionalización gradual, guiadas por los aprendizajes que van adquiriendo en los mercados. Inicialmente, en estas Pymes la decisión de selección de mercados se da por la percepción de menor distancia psíquica o la similitud con su mercado local. El compromiso de la empresa en los mercados se da igualmente en forma progresiva según el conocimiento adquirido del mercado y la reducción del riesgo percibido. Posteriormente, la perspectiva teórica de las redes (Coviello & Munro, 1997; Coviello & Martin, 1999; Dana, 2001) entra a explicar el fenómeno de internacionalización acelerada (Oviatt & McDougall, 1994; Andersson & Evangelista, 2006) más presente en empresas de alta tecnología (Jones, 1999). En el marco de estas dos perspectivas teóricas del proceso de internacionalización, se asigna importancia a las competencias y a los recursos tangibles e intangibles de los dirigentes y las empresas de acuerdo a la perspectiva teórica basada en los recursos (Peng, 2001).

La literatura sobre desarrollo es extensa, con una larga historia que data desde la posguerra y la fundación de las Naciones Unidas y se ha configurado a través de numerosas aproximaciones. Una corriente central entiende el desarrollo comunitario como desarrollo económico y el crecimiento o la producción de riqueza; otras lo conciben como desarrollo político, sostenible, territorial, regional y local (Boisier, 1999). En la década de los años 90's, Naciones Unidas integra cinco dimensiones que van desde la paz, como pilar fundamental, la economía como motor de progreso, el medio ambiente como base para sostenibilidad, la justicia como pilar de la sociedad y la democracia como buen gobierno (Boutros-Ghali, 1995). Esta diversidad de aproximaciones difiere en sus valores, creencias, metas, propósitos y métodos, todos relacionados con la mejora de las comunidades. Sin embargo, para el propósito de esta investigación, se entiende por desarrollo comunitario aquella búsqueda de las dimensiones de solidaridad y agencia consistentes con las metas de auto-ayuda, necesidades sentidas y participación (Bhattacharyya, 2004).

**Metodología:** Para responder a la pregunta de investigación, este trabajo se apoya en una estrategia de teorización a partir de estudios de múltiples casos (Eisenhardt & Graebner, 2007). Utiliza la riqueza empírica de un fenómeno particular contemporáneo que evoluciona como lo es el proceso de internacionalización para teorizar inductivamente. La teoría que se desarrolla es

por lo tanto emergente en el sentido que ésta es situada y desarrollada a partir del reconocimiento de patrones de relaciones entre constructos al interior y a través de los casos y entre sus argumentos lógicos subyacentes (p. 25). El proceso de teorización a partir de múltiples casos ocurre en una interacción recursiva entre la información de los casos, la teoría emergente y la literatura existente.

La calidad de los resultados al cuidar la cercanía y adhesión a los datos y narrativas de los actores entrevistados en el trabajo de campo que fueron transcritos en su idioma original y desde allí se efectuaron los análisis y se induce la teoría que se produce en forma precisa, interesante y comprobable.

Estudios de casos contrastados entre Francia y Colombia, en sectores diversos como el agrícola, teatro y turismo, fueron escogidos para ilustrar procesos de desarrollo comunitario e internacionalización como terreno empírico de la investigación. Una misma guía de entrevista con preguntas abiertas se aplicó en todos los casos, realizadas durante el año 2014 a 2017. Estas entrevistas fueron todas grabadas y luego transcritas y analizadas.

**Resultados y contribuciones:** El proceso de emprendimiento llevado a cabo en los casos que cubre la investigación se pueden clasificar dentro de la teoría de la efectuación por tres motivos principales: (i) la conjunción de distintos medios y contingencias que dieron lugar a los emprendimientos, (ii) el nacimiento de la organización sin un proceso previo de planeación sino fruto de las coyunturas que se fueron presentando y la creación del mercado en el que se desenvuelve en forma permanente y creciente, y (iii) el papel jugado por el emprendedor como tomador de decisiones en este proceso.

¿Qué es lo que aprendemos de cada uno de los casos?

a) Contribución desde el caso Fruandes

Este caso evidencia la inclusión de agricultores que aprenden a usar tecnologías orgánicas en la producción que compra Fruandes para comercializar como snacks en mercados con elevado PIB per capita. Por el lado de los agricultores, se observa la formación de una comunidad cohesionada por los valores de producción orgánica que logran estabilizar sus ingresos por medio de un acuerdo de precios que les transfiere el mercado internacional cuyos precios locales oscilan por efecto de los periodos de cosecha, el clima y demás. En

contraprestación, el mercado internacional de snacks o pasabocas (saludables, portables y fáciles de comer) está en periodo de elevado crecimiento, en especial en el segmento femenino que valora la ausencia de ingredientes no naturales, la producción orgánica, el impacto social que se transparenta a través de su empaque. Esto permite un precio Premium que rentabiliza las acciones y esfuerzos ambientales y sociales de la empresa.

b) Contribución desde el caso de Agrícola Himalaya

Este caso muestra los valores de los dirigentes, la interacción con el medio en el que se desarrolla el emprendedor, su visión y orientación de los procesos de creación de valor. Tiene componentes emocionales que definen identidad con motivación que les permite construir una visión. Esa visión genera unos procesos interactivos de oportunidad. El terreno turbulento en el que se desarrollan los emprendimientos, genera o moldea procesos de causación y efectución a la vez.

- La evidencia muestra que el proceso de formación de una oportunidad internacional responde más a una visión de largo plazo de sostenibilidad integral y desarrollo local que aspectos de rentabilidad económica.
- La identificación y desarrollo de una oportunidad internacional da viabilidad al modelo social y ambiental de la compañía.
  1. Desarrollo de redes de proveedores
  2. Alianzas gubernamentales
  3. Programas de cero desperdicio

c) Contribución desde el caso OBA

OBA es un caso que aporta desde dos niveles, por un lado la internacionalización ha permitido que la propuesta de valor de OBA tenga cada vez mayor sentido e impacto, pues si antes la organización estaba educando a los niños más privilegiados de Colombia, hoy en día está generando un impacto en los niños más privilegiados del mundo. Y adicionalmente, es posible decir que OBA es una organización que aporta a la construcción de la paz y desarrollo en Colombia, tanto en el económico y el cambio de narrativas. En cuanto al económico, activa económicamente a los sectores vulnerables y promueve la generación de empleo, y en cuanto al cambio de narrativas, facilita los procesos de paz

mediante la concientización de la realidad del país en los futuros líderes de Colombia, a través de pedagogía. La inclusión de proveedores locales campesinos para apoyar los suministros y logísticas de sus salidas pedagógicas genera empoderamiento y capacidad local, así como posibilidad de generar desarrollo en la región. Añadiría que la pasión del equipo directivo por el aire libre y la educación ha sido clave para la solidez con la cual ha crecido la organización. El hecho de que las familias del equipo directivo conozcan tan bien el sector educativo, y de que tengan redes en dicho sector, facilitó e impulsó a OBA a ser la organización líder que es hoy.

d) Contribución Caso Misi

MISI Producciones ha contribuido al desarrollo cultural y regional del país principalmente a través de la promoción de las artes escénicas en Colombia mediante la introducción e institucionalización del Teatro Musical, género artístico prácticamente inexistente previa al emprendimiento objeto de estudio. La compañía ha contribuido a la popularización de este género artístico con el registro de aproximadamente 1.000 espectadores por función y 4.000 artistas formados en la escuela. En este sentido, la internacionalización de sus espectáculos ha favorecido a las iniciativas de desarrollo antes descritas por medio del fortalecimiento del reconocimiento y legitimidad de la compañía. Lo anterior significa que las experiencias en escenarios internacionales funcionan como plataformas de aprendizaje en aspectos artísticos y organizacionales, al mismo tiempo que son lugares de exposición y promoción para la compañía, de modo que se obtienen insights para mejorar los espectáculos, se aumenta el reconocimiento y, como consecuencia, se refuerza la legitimidad de sus actividades culturales. En este aspecto las alianzas con Compañías de Enseñanza Internacional de Teatro Musical en la cual MISI producciones es su socio en América Latina confirma la solidez, legitimidad y proyección futura de esta organización.

e) Casos franceses en elaboración

(Actualmente los cuatro estudios de caso con empresas francesas están terminando su fase de entrevistas).

**Implicaciones y valor:** Los casos estudiados evidencian relaciones virtuosas entre los valores de los dirigentes de las Pymes, su identidad, la dinámica del contexto en el que se desarrollan y la visión que buscan construir lo que dinamiza el proceso de internacionalización y sus impactos en

las comunidades, regiones e industrias. De esta forma, emerge el concepto de internacionalización inclusiva de las Pymes como un proceso de co-construcción de valor con diferentes participantes para desarrollar productos y servicios que responden a los valores de los dirigentes, y son reconocidos por el mercado a la vez que aportan en los procesos de transformación de sus industrias y territorios. Los procesos de internacionalización inclusiva evidencian elementos tanto de causalidad como de efectuación condicionados por las dinámicas de los contextos.

**Keywords:** Internacionalización inclusiva, efectuación, valores, co-construcción de valor, casos contrastados, Colombia-Francia