



Internacionalización de empresas de software y tecnologías informáticas desde la perspectiva institucional y la decisión del directivo

Aura Janeth Uribe-Arévalo⁹

Eduardo Norman-Acevedo¹⁰

⁹ Universidad Nacional de Colombia. Doctora en dirección de empresas de la Universidad de Valladolid.

¹⁰ **Iniciación Científica.** Magister en gerencia estratégica del mercadeo. Comunicador social-periodista de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.

La Internacionalización de la empresa

La internacionalización de la empresa se ha constituido en el motivo de la transformación empresarial, que incita su estudio, desde diferentes enfoques y perspectivas. Es considerada como la decisión más importante que ha de tomar la empresa para fortalecerse y expandirse en el mercado exterior, que ha cambiado el entorno competitivo de los negocios (Grant; 2004; Rialp, 1999).

Las razones por las que una empresa decide iniciar actividades en el mercado internacional se marcan desde una estrategia que avizora la clave para llegar a competir con éxito. Se busca esclarecer por qué algunas empresas se comprometen con mercados exteriores, frente a otras que prefieren seguir en los mercados locales (Leonidou, 1995; Striedinger-Meléndez, 2018).

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas: como lo propuesto por McDougall et al. 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Iborra y otros, 1998; McDougall y Oviatt, 2000; Urrutia De la Garza, et al, 2021) donde se encuentran propuestas de empresas u organizaciones creadas con una gran proyección comercial, no limitada ni por fronteras locales ni nacionales, con un ámbito producto/mercado de dimensión internacional desde el momento mismo de su creación (Sigala & Mirabal, 2011; López-Rodríguez, et al, 2021).

Algunos de estos estudios explican el cómo y de qué manera una empresa con orientación nacional logra ser internacional; y se analiza como un proceso gradual en el cual intervienen decisiones orientadas para este fin (Moen y Servais, 2002) incluso bajo el concepto de nacimiento global para empresas que tiene esta expectativa desde su origen como lo expuesto en el documento *Born global: la cuarta perspectiva de la internacionalización* (Parra-Acosta, et al., 2022). En la literatura se evidencia esta necesidad de explorar la iniciativa empresarial internacional, para proporcionar información sobre el proceso subjetivo y contextual del reconocimiento colectivo de oportunidades internacionales desde la perspectiva de los empresarios individuales. Algunos estudios analizan este fenómeno desde el ámbito de la PYME (Cho y Lee, 2017; Dabić et al., 2019; Haaja, 2019; Meng, Rieckmann y Li, 2016; Mora-Ramírez y Norman-Acevedo, 2018).

Internacionalizarse supone el conocimiento de todas las fuentes de información, que den un conocimiento del exterior, desde las que ofrecen las actividades internas a través de la importación, las relaciones comerciales externas, el contacto con proveedores, las redes extranjeras que poseen los proveedores, también aportan conocimiento de los mercados internacionales (Jones; 1999). El no tener información además lleva a las empresas a relegarse de los programas gubernamentales y privados de promoción y apoyo a las actividades de internacionalización, lo cual es otro elemento que se evidencia constantemente en los estudios mencionados.

Buscar nuevos mercados y tomar la decisión de internacionalización se considera una estrategia de crecimiento y un aprovechamiento de nuevas oportunidades; conlleva a que las empresas se enfrenten a un nuevo entorno y en consecuencia a la toma de decisiones que generan un alto riesgo (Uribe Arévalo, & Rojas Berrío, 2011). Lo que también constituye en la mayoría de las empresas un reto para lograr la supervivencia en un entorno global y complejo (Acedo, Casillas y Moreno, 2008, P. 58).

La perspectiva es emergente frente a los procesos de internacionalización, dado el aumento de la literatura que intenta explicar dicho fenómeno, que resulta de gran utilidad para comprender la internacionalización de muchas empresas (Claver y Quer; 2001 p.23). En relación con las capacidades dinámicas de la empresa, se resaltan los niveles de flexibilidad, los procesos internos, la orientación hacia el aprendizaje, la tolerancia al riesgo, las capacidades de absorción, la orientación empresarial hacia lo internacional, la comunicación del marketing, la competencia del marketing, y el nivel escogido de calidad del producto o servicio. (Cuervo, 1999; Parra-Acosta, Duque-Oliva, & Rodríguez-Romero, 2022).



El éxito de una estrategia de internacionalización depende, en gran medida, del dominio y conocimiento que se tenga del país objetivo en aspectos como el marco legal de éste, al momento de la entrada de productos o servicios, así como de la seguridad, transparencia informativa, regulación laboral, marco social, económico y político entre otras variables (Claver y Quer, 2001 P.34). Santoro et al. (2018) en su artículo "How SMEs engage in open innovation: A survey" investiga sobre el efecto de las llamadas actividades entrantes (el proceso de afuera hacia adentro) en la reducción de los riesgos y costos de I+D, adquirir conocimientos faltantes, recursos complementarios y expandir sus redes.

Por la variedad de factores implicados en la estrategia de internacionalización, ésta ha recibido atención para su estudio en profundizar en aquellos que valoran gestión internacional (Katsikeas, 1994; Alonso y Donoso, 1996; Acedo, Casillas y Moreno, 2008).

Para esta definición de estrategias de internacionalización, ha de vincularse la percepción de oportunidades y riesgos que identifican los directivos frente a sus capacidades y actitudes para asumirlos (Rialp; 1999).

La perspectiva directiva en la Internacionalización

Ingresar a los mercados internacionales, la información generada por el análisis del impacto de la incertidumbre sobre las organizaciones aumenta la inteligencia organizacional y, a su vez, contribuye a entender cómo impacta la incertidumbre en las organizaciones, entregando a los tomadores de decisiones una herramienta para la construcción de portafolios financieros y la estrategia organizacional a la hora de penetrar nuevos mercados.

Los cambios en la empresa tienden a darse principalmente a causa de presiones externas, antes de ser un deseo o de una necesidad internas. Algunos factores externos que inciden en el cambio organizacional pueden ser: revisados por medio de variables que puedan medir la incertidumbre en sectores económicos como turismo y servicios. Asimismo, este estudio se convierte en punto de partida para nuevas investigaciones que busquen analizar la incertidumbre en la toma de decisiones organizacionales (Candelo-Viáfara & González-Campo, 2022). Aspectos que influyen en la decisión y modo de pensar del directivo.

Además, el comprender las razones que hacen que algunos individuos, unos más que otros, reconozcan y aprovechen las oportunidades ha sido una importante fuente de investigación en la literatura empresarial (Acedo y Jones, 2007).

Dentro de los factores valorados en los directivos y que han sido considerados para la toma de decisiones, son aquellos que giran sobre aspectos personales, culturales y características como edad, formación y nivel educativo, experiencia profesional, trayectoria profesional, experiencia en el exterior (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), y en un segundo nivel aquellos factores considerados como subjetivos que tienen que ver con las percepciones, las actitudes y el comportamiento asociado a las toma de decisiones, como la tolerancia al riesgo.

El modo de pensar del directivo puede ser definido como su propensión de participar, su proactividad, el ser visionario y tener un comportamiento orientado al logro de objetivos estratégicos en los mercados internacionales. Las investigaciones, buscan modelos que integren el papel del directivo, y sus influencias en la toma de decisiones (Hambrick y Mason, 1984; Schwenk, 1988; Wieresma y Bantel, 1992).

Además de una integración de modelos de perspectiva cognitiva, organizativa y de política; los factores demográficos, de personalidad y las características psicológicas son influyentes en la percepción del directivo para la estrategia de internacionalización (Clarke y Mckaness 2001; Hambrick y Mason, 1984).

Muchos estudios se han abordado dando una mayor importancia a los factores de tipo demográficos del directivo, ya que estos permiten una aproximación visible, sobre los factores cognitivos (Acedo y Florin, 2006; Hambrick y Mason, 1984).

En la valoración de los procesos cognitivos del director, se busca identificar las razones del porque algunas empresas inician la actividad exportadora y otras no; se han llegado a identificar algunos aspectos que inciden en el directivo para esa decisión como pueden ser: el atractivo que tiene la exportación, la imagen que se tiene del exterior, la influencia que conlleva la exportación en el éxito personal, una preparación hacia el cambio, el diseño de una planeación, un conocimiento de los obstáculos para la exportación, el diseño de herramientas de marketing, el establecimiento de una ventaja competitiva, la estimación del riesgo, el costo y la estimación de los resultados y el diseñar procesos de control (Burton y Schlegelmilch;1987).

En esta valoración de aspectos que influyen en la perspectiva directiva, surgen diferencias entre los directores y se ocurren por que difieren en la visión que les dan a los problemas, y la búsqueda y selección de la información, la hacen de manera diferente, que marca el contraste de los estilos cognitivos.

La identificación de oportunidades va enlazada al acceso de información que disponga el empresario, y en la forma en la que ellos la adquieren, la utilicen y la transformen para el proceso de internacionalización (Barón; 2004; Santos y García, 2009). Este reconocimiento de oportunidades puede estar más latente en unos individuos más que en otros, en donde puede jugar la experiencia que se tenga.

Entre el campo de la motivación, la psicología ha centrado la atención al enfoque hedonista en el que el ser humano, busca placer y evita dolor. La motivación es la búsqueda de estados ideales y alejarse de estados no deseados. Esta premisa nutre la llamada teoría del enfoque regulador - Regulatory Focus Theory (Higgins, 1997), esencialmente considera que la gente está motivada por la búsqueda de placer y en evitar el dolor (Higgins, 1997; Tseng y Kang; 2008; Crowe y Higgins; 1997).

La teoría considera que esa motivación está orientada desde dos alternativas especiales, los aspectos de Prevención y de Promoción hacia el cambio. La promoción se asocia a una apertura al cambio, la búsqueda de crecimiento y progreso, con el logro de resultados positivos y la prevención se refiere a la búsqueda de la seguridad y estabilidad, que centran su actividad en minimizar los resultados negativos (Higgins, 1997; Tsang y Kang; 2008; Santos y García, 2011; Echeverri-Romero, et all, 2021).

La internacionalización desde la perspectiva institucional

Considerando el papel que desempeña y las presiones que recibe el directivo a la hora de tomar la decisión de internacionalizar la empresa. La teoría institucional orienta el entendimiento de las fuerzas que ejerce el entorno sobre las instituciones y sus decisiones.

Es desde las presiones sociales, externas, a las que las organizaciones se ven sometidas, que nace la necesidad de legitimación social como una garantía de supervivencia, que lo que conlleva a una búsqueda de homogeneidad entre organizaciones (Acedo y Casillas, 2007). Las organizaciones buscan igualarse a los órdenes externos que marcan otras organizaciones, y por las tendencias del entorno, es el director quien determina cómo y cuándo internacionalizarse.

En la teoría institucional, incluye el concepto de isomorfismo organizativo, referido a la similitud con otras organizaciones y surge desde la búsqueda de establecer relaciones, transmisión de conocimiento y habilidades o búsqueda de aceptación social. Desde la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Acedo y Casillas, 2007; García Aráoz, et al. 2023). Las empresas adquieren un comportamiento de isomorfismo, por las imitaciones en prácticas y estructuras, existe la tendencia a copiar lo que hacen sus competidores.

Este modelo pone de relieve que las organizaciones no siempre emprenden decisiones racionales, sino que muchas decisiones responden a la presión ejercida por el entorno, esto puede verse en la pequeña y mediana empresa, que algunas logran penetrar en mercados internacionales siguiendo la senda que han marcado otras empresas.

Aplicación empírica

La Industria del Software y T.I. representada por FEDESOFTE, es un gremio que se proyecta y se fortalece en la estrategia internacional, sin dejar de lado la expansión local de sus empresas afiliadas. Es considerado como un sector de alto crecimiento, y su participación en diferentes sectores lo hace transversal, en la prestación de servicio en la industria, el comercio, los servicios, empresas públicas o privados.

Se caracteriza por ser un sector de gran tamaño (en número de empresas) y fragmentado, con una alta concentración de Pymes, por lo que requiere mayores esfuerzos para su especialización y diferenciación. Sin embargo, dadas las características de desarrollo, formación de recurso humano e inserción de nuevos mercados, lo hace atractivo para ser potencialmente estratégico para la economía colombiana.

Para la realización de esta investigación, se ha realizado una encuesta a directivos de empresas afiliadas a FEDESOFTE, los resultados nos permiten conocer cuál es el comportamiento y camino a seguir por parte de los directivos a la hora de plantearse la internacionalización como una estrategia de crecimiento empresarial. De una población de 180 empresas afiliadas, se realizó una muestra de tipo aleatorio, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 7,5%, con una tasa de respuesta del 40,56 (Urrutia De la Garza, et al, 2021).

Se realiza un análisis descriptivo de aquellas preguntas que orientan cuando se plantean la internacionalización los directivos, y la experiencia que hubiese tenido en dicha actividad.

Como variable demográfica, para este artículo hemos considerado la edad del directivo, la nueva literatura resalta el papel que ejercen los directivos jóvenes, considerándolos más arriesgados y prestos a asumir la internacionalización, aspecto ampliamente resaltado en las investigaciones sobre las empresas nacida globales – *born globals*-.

Tabla 1. Experiencia del Directivo en Internacionalización de Empresas

Rango de edad directivo					
	n	< 30	30-39	40-49	50-59
Si	46,58%	17,65%	26,47%	44,12%	11,76%
No	53,42%	20,51%	38,46%	35,90%	
	100%				

Un 47% de los encuestados manifiestan haber tenido alguna experiencia internacional previa, en otra empresa o sector, en la que se encuentra los directivos mayores de 40 años. Un 53% de los directivos se enfrentará por primera vez a este tipo de decisión, lo que enfrenta al directivo a asumir un posible riesgo.

Tabla 2. ¿Cuándo cree que una empresa debe considerar la Internacionalización?

Rango de edad directivo					
	n	< 30	30-39	40-49	50-59
Cuando existen oportunidades claras en los mercados exteriores (exógeno)	84,93%	20,97%	32,26%	38,71%	8,06%
Cuando el mercado doméstico (nacional) está saturado y carece de oportunidades de crecimiento (endógeno)	10,96%	12,50%	37,50%	50%	0%
Cuando un número significativo de empresas del sector ya se han internacionalizado (isomorfismo)	4,11%	0%	33,3%	33,3%	33,3%
	100%				

Un 85% de los encuestados, estiman que la internacionalización debe considerarse cuando existan oportunidades claras en los mercados exteriores, esto nos puede indicar que los empresarios, son aún temerosos, y actúan bajo un esquema de prevención, buscan seguridad, un comportamiento conservador que puede proceder de la falta de experiencia que han manifestado.

Tabla 3: Cuál ha sido la experiencia en Internacionalización de la empresa?

	Rango de edad directivo				
	n	< 30	30-39	40-49	50-59
Nunca hemos realizado ventas en el extranjero, pero estamos interesados en comenzar a exportar	49,32%	13,89%	33,33%	47,22%	5,56%
Hemos efectuado algunas ventas en el extranjero, pero la experiencia no ha resultado ser favorable como se esperaba	4,11%	33,33%	0%	66,67%	0%
Hemos tenido experiencias favorables en los mercados exteriores, pero aún estamos empezando a desarrollarnos en el terreno internacional	36,99%	22,22%	40,74%	25,93%	11,11%
Tenemos gran experiencia en la venta de mercados extranjeros	8,22%	33,33%	40,74%	25,93%	11,11%
La experiencia y recorrido de otras empresas nos ayudan a dar el primer paso	1,37%	0%	100%	0%	0%
	100%				

Las experiencias alcanzadas en internacionalización de las empresas del sector son incipientes, un 36,99%, lo que no lleva a ser concluyentes en la forma en que actúan los directivos para internacionalizarse.

Ahora bien, si buscamos valorar que mercados escogerían, encontramos que, como primera opción, los directivos escogerían aquellos mercados en los que perciban mayor crecimiento y desarrollo para la empresa, un 50,68% de los encuestados. Como segunda opción se inclinan por aquellos mercados en los que aprecien menores barreras de entrada, un 31,51%. Podemos llegar a concluir estos resultados confirman que los directivos conservan una actitud preventiva, actúan bajo un esquema que les sea seguro a la hora de asumir la internacionalización de la empresa.

Conclusiones

Se ha abordado la percepción de los directivos del SW&TI sobre la internacionalización, desde su consideración a ejecutarla en sus empresas, ello partiendo de la idea de que es un sector con posibilidades de expansión y con un alto potencial de desarrollo internacional, debido al alto nivel de formación que posee su recurso humano y al continuo desarrollo e innovación.

Podemos observar cómo los directivos, actúan bajo una actitud de prevención ante la internacionalización, lo hacen cuando realmente existen oportunidades claras en los mercados exteriores. Esto puede ser visto como un obstáculo para el sector que pretende que sus empresas sean más arriesgadas y asuman la internacionalización como una estrategia de primer orden.

El estudio deja en evidencia que los directivos jóvenes, no asumen el riesgo de la internacionalización, una característica que ha sido considerada en otras investigaciones, pero en un sentido positivo, a menor edad se asumen mayores riesgos.

Algunas investigaciones intuyen que son los directivos jóvenes quienes ejercen liderazgo en la internacionalización, por poseer una mayor apertura al riesgo, sin embargo, podemos observar que en este sector la internacionalización la lideran directivos mayores de 40 años.

La teoría institucional, que resalta la senda de la imitación, como una forma de asumir la internacionalización, no es considerada por los directivos de estas empresas. No siguen la trayectoria marcada por otras empresas del sector, lo que también puede percibirse como una inseguridad de penetrar en otros mercados así existan algunas experiencias en otras empresas del sector.

Podemos justificar estas actitudes considerando que es un sector joven y en evolución, que se encuentra en una etapa de consolidación en el mercado nacional y con pocas experiencias en mercados internacionales.

No obstante que el artículo sea de tipo descriptivo, ha sido de interés para llegar al directivo y fortalecer su seguridad a la hora de plantearse la internacionalización. Acción que realizará el gremio fortaleciendo sus actividades. Se considera que hay que buscar mecanismos de motivación para que el directivo asuma un papel de promoción sobre la prevención que existe ante la internacionalización.

Agradecimientos

Los autores agradecen a FEDESOFTE por permitir la investigación, considerada como una oportunidad para mejorar sus estrategias de divulgación e impacto de los programas de impulso a la internacionalización. que posee para el liderazgo empresarial del sector.

Referencias bibliográficas

- Acedo, F; Casillas, J; Moreno, A. (2008): "La internacionalización de la empresa familiar: un análisis exploratorio". *Management International*, Vol.12 (3), pp. 77-122.
- Acedo, F. (2006): "El efecto de los factores institucionales sobre percepción del riesgo exportador". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N° 2875, pp. 23-40.
- Acedo, F.J; Casillas, J.C. (2007): "Age at entry in international markets of Spanish SME's. Entrepreneurial and institutional determinants". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*; Vol.13 (3), pp. 130-150.
- Acedo, F.J.; Florin, J. (2006): "An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs". *J Int Entrepr.* Vol. 4, pp. 49-67.
- Acedo, F.J.; Jones, M. (2007): "Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures exporters and domestic firms". *Journal of world Business.* Vol. 42, pp. 236-252.
- Alonso, J.A; Donoso, V. (1996): "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Papeles de Economía Española*, No. 66, pp. 124-143.
- Arévalo, A. U., & Acevedo, E. N. (2020). La internacionalización de la pequeña y mediana industria del software y de las tecnologías informáticas (SW & TI) a través del efecto trampolín del gremio. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31).
- Barón, R. (2004): "The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions". *Journal of Business Venturing*, 19 (2004) 221-239.
- Burton, F.N & Schlegelmilch, B.B. (1987): "Profile Analyses of Non-Exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement". *Management International Review*, Vol.27(1), pp. 38-49.
- Calderón, H; Cervera, A; Turillejas, B; Fayos, T. (2007): "Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización". *Tribuna de Economía ICE*, No. 839, pp. 143-162.

- Candelo-Viáfara, JM, & Gonzáles-Campo, CH (2022). Efecto de la incertidumbre en las organizaciones del mercado accionario: una herramienta para la toma de decisiones y la inteligencia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 38(162),57-68.[fecha de Consulta 7 de Octubre de 2022]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21270773005>
- Cho, J. y Lee, J. (2017). The Impact of Ownership Structure on Internationalization: An Empirical Study of Korean SMEs. *Global Business and Finance Review*, 22(1), 51-66. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.1.51>
- Clarke, I; Mackaness, W. (2001): "Management Intuition: An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps". *Journal of Management Studies*, Vol.38 (2); pp. 147-172.
- Claver, E; Quer, D. (2001): "La Dirección Estratégica de la Internacionalización de la empresa: propuestas de un marco teórico integrador". *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, No. 794, pp. 37-60.
- Cuervo, A. (1999): "Razones para las fusiones y adquisiciones: factores organizativos y factores no explícitos como determinantes del éxito". *Economistas* 82, pp. 20-31.
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L.-P., Novak, I., Pellegrini, M. M. y Caputo, A. (2019). Pathways of SME Internationalization: A Bibliometric and Systematic Review. *Small Business Economics*, 55, 705-725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- Daza-Orozco, C. E., Luque-Forero, A. C. ., & Padilla-Murcia, E. (2022). Educación superior: sustentabilidad y prácticas innovadoras. Editorial Politécnico Internacional, 370.
- Dimaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, Vol. 48(2); pp. 147-160.
- Echeverri-Romero, RD, Ruano-Arcos, L, Bolaños-Delgado, SI. (2022) Políticas, innovación abierta e internacionalización en pymes. *Pensamiento & gestión [en línea]*. 2021, (50), 246-273[fecha de consulta 7 de Octubre de 2022]. ISSN: 1657-6276.
- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. D. L. A., & Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*, (21), 1-1.
- Goodstein, L.D. Y Burke, W.W. (1991): "Creating Successful Organization Change". *Organizational Dynamics*, Vol. 19(4), pp. 5-17.
- Grant, R.M (2004): *Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson, 4ª. Edición.

- Hambrick, D; Mason, P (1984): "Upper Echelons: The organization as a reflection of its Top Manager's". *Academy of Management Review*, Vol.9(2), pp. 193-206.
- Jones, M.V. (1999): "The internationalisation of small high-technology firms". *Journal of International Marketing*. Vol 7(4), pp.15-41.
- Katsikeas, C (1994): "Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics". *International Marketing Review*; Vol. 11(3), pp. 33-53.
- Leonidou, L; Katsikeas, C; Piercy, N. (1998): "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing*, Vol. 6 (2), pp. 74-102.
- Leonidou, L.C. (1995): "Export simulation: A non-exporter's perspective". *European Journal of Marketing*, Vol. 29, (8); pp. 17-36.
- López-Rodríguez, C. E., Moscoso-Aldana, R. A., Ávila-Ávila, C. D., & Ibarra-Nieves, J. D. (2021). Internacionalización de empresas comercializadoras de servicios de alojamiento y comida en Colombia: determinantes para el éxito comercial. *Revista Economía y Política*, (34), 56-72.
- Meng, F., Rieckmann, J. M. y Li, C. (2016). Empirical Evidence How Social Capital Effects the Internationalisation Process of SME in Zhejiang. *Transnational Corporations Review*, 8(3), 196-206. <https://doi.org/10.1080/19186444.2016.1233731>
- Moen, Ø Y Servais, P. (2002): "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises". *Journal of International Marketing*, Vol. 10(3), pp. 49-72.
- Mora Ramírez, Á. J. y Norman-Acevedo, E. (2018). A Systematic Review of the Literature on the Internationalization of the SME Enterprise in Colombia. *Espacios*, 39(3).
- Parra-Acosta, JF, Duque-Oliva, EJ, Rodríguez-Romero, CA. (2022) Born global: la cuarta perspectiva de la internacionalización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales [en línea]*. 2022, 32(83), 139-152[fecha de Consulta 7 de Octubre de 2022]. ISSN: 0121-5051.
- Rialp, A: (1999): "Los enfoques Micro-Organizativos de la internacionalización de la empresa. Una revisión y síntesis de la literatura". *Revistas ICE No. 781*, pp. 117-128.
- Ribero-Fernández J.S.; Daza-Orozco, C.E.; Luque-Forero A.C. Restrepo-Arcos, D.; Posada Soriano, G. (2022) ¿Cómo potenciar la gestión del conocimiento en instituciones técnicas y tecnológicas? *Politécnico Internacional*.

- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E. y Giovando, G. (2018). How SMEs engage in open innovation: A survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561-574. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0350-8>
- Santos, V; García, T (2009): "El uso que hacen los directivos castellano-leoneses de la información sobre internacionalización" *El profesional de la Información*; Vol.18 (4), pp. 407- 412.
- Schwenk, C; (1988): "The cognitive perspective on strategic decision making". *Journal of Management*, 25(1), pp.41-55.
- Sigala, L. Mirabal, A (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium*, 14(26),61-79.[fecha de Consulta 7 de Octubre de 2022]. ISSN: 1317-6099. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88021729005>
- Striedinger-Meléndez, M. (2018). El marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>
- Tseng, Hch; Kang Lm (2008): "How does regulatory focus affect uncertainty towards organizational change? *Lead Org Dev J* 29(8), pp. 713–731.
- Uribe Arévalo, A. E., Uribe Arévalo, A. J., & Rojas Berrío, S. P. (2011). La internacionalización en las pymes bogotanas: un caso de emprendimiento desde la visión de las born globals. *Suma de Negocios*, 2(1), 49-59.
- Urrutia De la Garza, J. A., Ramos Rubio, P., & González Macías, C. J. (2021). Estrategias de internacionalización de empresas: un análisis del clúster fronterizo para branding. *Pensamiento & Gestión*, (50), 46-68.
- Wiersema, M; Bantel, K. (1992): "Top Management team demography and corporate strategic change". *Academy of Management Journal*, Vol.35 (1), pp. 91-12.