

Análisis

Identificación de factores determinantes en la estrategia de internacionalización de empresas salvadoreñas. Una aproximación cualitativa

Identification of determining factors in the internationalization strategy of Salvadoran companies. A qualitative approach

DOI: <https://doi.org/10.51378/reuca.vi18.8414>

Fecha de recibido: 12 de abril de 2024

Fecha de aceptado: 20 de junio 2024

Alcides Dario Alfaro Alfaro

Académico

Departamento de Administración de Empresas

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

dalfaro@uca.edu.sv

ORCID: 0000-0002-8686-471X



Resumen

Existen dos tipos de determinantes en la estrategia de internacionalización de una empresa: los internos y los externos. Este estudio busca describir los factores esenciales, tanto internos como externos para el proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas salvadoreñas. Al analizarlos, se busca arrojar respuestas en los aspectos relacionados con el “cómo” y “el porqué” de la estrategia de internacionalización de las empresas en El Salvador. Para llevar a cabo lo anterior, la investigación obedece a un enfoque cualitativo. Por tal razón, presenta dos elementos clave a analizar. En primer lugar, la presentación de casos que cumplen el sentido de acercarse a la realidad salvadoreña tendencias estratégicas en el mundo, el continente y la región, cumpliendo una óptica más deductiva. En segundo lugar, el análisis coaxial de entrevistas realizadas por la revista de negocios El Economista, a empresas grandes y medianas del país con presencia en el exterior. El estudio muestra como principales resultados que los factores de innovación y presencia digital se han convertido en piezas claves para el desarrollo y crecimiento de las empresas a nivel internacional, adicionalmente, ser eslabones importantes para afrontar la crisis de la pandemia del COVID -19. Esta investigación ha permitido la construcción de la herramienta de estado de situación de una empresa o sector, denominada análisis FODA, específicamente para el sector exportador salvadoreño en un esfuerzo por caracterizarlo.

Palabras clave: Internacionalización, Pymes, Exportación

Abstract

There are two types of determinants in the internationalization strategy of a company, these are internal and external. This study seeks to describe the essential internal and external factors for the internationalization process of small and medium-sized Salvadoran companies. By analyzing them, it is expected to provide answers to aspects related to the how and why of the internationalization strategy of companies in El Salvador. To carry out the above, the research follows a qualitative approach. For this reason, it presents two key elements to analyze. Firstly, the presentation of cases that fulfill the purpose of bringing strategic trends in the world, the continent, and the region closer to the Salvadoran reality, fulfilling a more deductive perspective. Secondly, the coaxial analysis of interviews conducted by the business magazine El Economista, with large and medium-sized companies in the country with a presence abroad. The study shows as the main results that the factors of innovation and digital presence have become key pieces for the development and growth of companies internationally, in addition, being important links to face the crisis of the COVID -19 pandemic. This research has allowed the construction of the tool for the status of a company or sector, called SWOT analysis, specifically for the Salvadoran export sector to characterize it.

Keywords: Internationalization, SMEs, Exports

Introducción

Factores internos y externos de una empresa

Antes de iniciar un proceso de internacionalización de PYMES es necesario elaborar un perfil de factores que influyen de forma positiva y negativa en la empresa, debido a que éste analiza las variables internas y externas, para identificar las dificultades y facilidades que la empresa podrá enfrentar en su proceso de internacionalización y

finalmente determinar qué variables se vuelven claves en el desarrollo de la empresa en el plano internacional (Alfaro, 2020).

Para dar tratamiento a las interrogantes, Alpízar y Sanz (2012) hacen referencia al término *push*, referido a los factores propios del país o la empresa que la impulsan a internacionalizarse, y *pull* que son los factores relacionados con el mercado extranjero que atraen a las PYMES a exportar. Según Alpízar y Sanz (2012), otra

clasificación consiste en agrupar los factores anteriores, en instituciones, recursos o industrias, dependiendo de los motivos de la empresa.

Por otro lado, García y Paredes (2014) definen que los factores internos están compuestos por las características particulares del negocio, mientras que los factores externos se refiere al entorno en el cual las empresas compiten. Esta información se deduce de la herramienta analítica conocida comúnmente como FODA, utilizada para el diseño de un plan, ya que examina las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde las variables fortalezas y debilidades se refieren a factores internos, y las oportunidades y amenazas a factores externos.

Entonces antes de conocer los factores que afectan en la decisión de internacionalización se presentará un detalle de algunas herramientas que ayudan a identificar factores internos y externos de la empresa, una de ellas es el FODA.

El análisis o diagnóstico FODA o DAFO según Rojas (2017) es una de las herramientas que permite evaluar todas las condiciones de la empresa, ya que realiza un análisis tanto interno como externo de la misma a partir de cuatro variables muy importantes: fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas, todo esto con el fin de proponer estrategias para obtener el mejor beneficio.

Dichas estrategias deben surgir de un proceso analítico y, sobre todo, con mucha concentración además de ser explícitas y así poder llegar a construir una estrategia viable para poder alcanzar los objetivos propuestos (Rojas, 2017).

Para desarrollar la planeación estratégica el proceso puede llegar a variar dependiendo del número de etapas. Normalmente se consideran: un análisis de las condiciones internas y externas, la creación de la misión y visión, y la formulación de estrategias, desde su implantación hasta su control. También se incluye otro diagnóstico de la situación que es como un requisito para poder establecer un pronóstico y proponer una estrategia y este es el FODA (Rojas, 2017).

Con base a eso se debe preparar un plan de negocios con los criterios para evaluar una u otra opción de modo de entrada, tal como se explica en el diseño del plan. En el momento de tomar esta decisión resulta útil considerar los factores internos y externos de la empresa (Leandro, 2009). Algunos de los factores internos están incluidos en la tabla siguiente:

Tabla 1

Factores Internos

Factor	Descripción
La capacidad productiva	Se deben valorar los recursos disponibles, midiendo el número de personas, la maquinaria y equipo, las instalaciones, el modelo de distribución de planta, el sistema productivo y el capital disponible. Se multiplica el tiempo real que se usa para producir bienes por el número de trabajadores, luego por los turnos y el número de días laborales (Cajigas, Ramírez y Ramírez, 2019).
Finanzas corporativas	Es parte de la rama de las finanzas que analiza las decisiones financieras, se tiende a diferenciar entre finanzas corporativas y finanzas empresariales, estas últimas son las encargadas de las decisiones financieras de toda la compañía, los principios y conceptos que son fundamentales para las finanzas corporativas son las que aplican a los problemas financieros de la empresa de cualquier índole (Azofra, 2012).
Factor humano	Recursos Humanos son el conjunto de medidas y actividades concretas que afectan directamente las aptitudes, actitudes y comportamientos del personal en la organización, comenta Montoya y Boyero (2016) en la revista científica "Visión de Futuro". La dirección de la empresa debe enfocarse en lograr sus metas y objetivos que se han propuesto en un tiempo determinado, y que todo debe ser en consonancia con el personal.
Factor de producto	Leandro (2019) afirma que este factor debe tomar en cuenta ciertas dimensiones del producto tales como la forma, necesidad del empaque, peso, tipo de empaque, regulaciones de dicho producto, transporte idóneo, costos de producción precio de venta, y todos aquellos que influyan en el proceso de internacionalización.

Fuente: elaboración propia con información de Leandro (2009), Azofra (2012), Montoya y Boyero (2016), Cajigas, Ramírez y Ramírez (2019).

La capacidad productiva de una empresa puede explicarse mediante la interrelación entre los conceptos de capacidad instalada y la capacidad efectiva. La capacidad instalada es la máxima productividad de un negocio y se puede calcular por ejemplo, midiendo el tiempo de trabajo de una maquinaria durante las 24 horas del día sin ningún tipo de interrupciones, o bien obteniendo el producto del tiempo que tarda la maquinaria en determinado proceso por la disponibilidad en un día en un día. La capacidad efectiva es la capacidad de la industria para generar la producción, tomando en cuenta la mano de obra y los materiales para los fallos de proceso (Raíces, 2019).

Según Azofra (2012), el análisis de las decisiones financieras de la empresa se basa en conocimientos de las finanzas corporativas, útiles para formular las estrategias para inversión y financiación de los recursos de la empresa.

El recurso humano como pilar fundamental de la organización, es importante tomar en cuenta la capacitación y el desarrollo integral del personal, ya que son quienes van a materializar la estrategia operativamente. Por tanto, forman parte de las decisiones que toman los directivos en cuestión de analizar si el personal posee las

competencias necesarias para afrontar las exigencias o nuevos planes (Montoya y Boyero, 2016).

De acuerdo con Cano y Beviá (2010), las áreas que más se relacionan con el desarrollo de la internacionalización son las siguientes:

- Producción: en esta área se debe hacer el diagnóstico para conocer la capacidad de producción y los costos adicionales contraídos por aumentos en el nivel de la producción sumado a los gastos fijos y otros.
- RR.HH.: la tarea es establecer las necesidades en cuanto al personal, es decir nivel de especialización, tamaño de mano de obra, capacitaciones y más, para asumir el trabajo de la gestión nacional e internacional.
- Finanzas: para conocer la capacidad financiera, de endeudamiento, sin dejar de lado los riesgos financieros en las operaciones internacionales.
- Área comercial: implica la planificación para la adaptación del producto en mercados internacionales.

Por otra parte, según Leandro (2009), entre los factores externos e internos se destacan aquellos que se encuentran en la Tabla 2.

Tabla 2

Factores Internos y Externos

Factor	Detalle
Factores Internos	La complejidad de su producción, las características del producto, y transporte.
	La capacidad que tenga la empresa para poder dar servicio a clientes extranjeros.
	Todos los financieros disponibles para poder comenzar el plan de internacionalización.
	La importancia de la coordinación que debe haber entre los departamentos de desarrollo, producción, investigación y comercial.
	El grado de internacionalización de la compañía.
Factores Externos	La capacidad que deberán tener el personal de la empresa matriz para poder gestionar adecuadamente el proceso.
	La estabilidad política que tenga el país extranjero.
	El grado de protección del país con respecto a las importaciones al extranjero.
	La posibilidad de poder conseguir personal calificado para las tareas técnicas y de gestión de la empresa.
	Los diferentes cambios climáticos existentes en el país o estaciones.
	La relevancia de este mercado exterior, como las condiciones de este mercado para entrar en otros mercados internacionales.
	El atractivo económico del país: impuestos, inflación, estabilidad financiera entre otros.
El potencial que posee el mercado, teniendo en cuenta su volumen para saber si descentralizar o no las actividades productivas.	

Fuente: elaboración propia con información de Leandro (2009).

Además, Arteaga (2023) en el manual para la internacionalización de España, Exportación e Inversiones plantea lo siguiente:

El análisis estratégico de la empresa debe abordar una evaluación de los siguientes elementos:

- Recursos tangibles. (2023).
- Recursos intangibles no humanos. (2023).
- Recursos humanos. (2023).
- Capacidades organizativas para llevar a cabo actividades y tareas concretas imprescindibles para operar en mercados exteriores. (2023).

Problema

Tal como se ha presentado no hay una definición clara de cuáles o cuántos son los factores determinantes de un proceso de internacionalización exitoso. Algunos autores mencionan que esto dependerá del tipo de proceso a seguir, por ejemplo, si este es acelerado o progresivo. Otros afirman que dependerá del factor humano o del nivel de presencia de la empresa, ya sea regional, continental o internacional. Por tal razón, es complicado contestar a la pregunta de cualquier empresario sobre qué debe hacer para lograr tener presencia en muchos países. Para lograr una aproximación a la respuesta se estudiará el problema desde la siguiente interrogante: ¿Qué factores son claves para el proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas de El Salvador?

Objetivos

Objetivo General

- a. Describir los factores esenciales internos y externos para el proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas salvadoreñas.

Objetivos Específicos

- a. Analizar los factores más relevantes que tienen las PYMES de otros países que han tenido éxito en la internacionalización que sean aplicables a las PYMES de El Salvador en el mismo proceso.
- b. Proponer soluciones ante los desafíos y cambios del mercado mundial que influyen en la internacionalización para las PYMES salvadoreñas.

Metodología

La investigación sigue un enfoque cualitativo. El propósito de este estudio de caso en El Salvador es describir los factores esenciales, tanto internos como externos para el proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas salvadoreñas. Por tal razón, se enfoca en dos elementos clave a analizar. En primer lugar, la presentación de casos que buscan acercarse a las tendencias estratégicas globales, continentales y regionales a la realidad salvadoreña, adoptando una perspectiva más deductiva. En segundo lugar, el análisis coaxial de entrevistas realizadas por la revista de negocios *El Economista*, a empresas grandes del país con presencia en el exterior. Se ha optado por el enfoque cualitativo debido a que "permite observar el sujeto de estudio desde su entorno, desde su realidad profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados", de esta manera se cumplirá el enfoque inductivo de los estudios cualitativos (Sampieri et al., 2014, p. 358).

Técnica e instrumento

Como técnica de investigación se utilizó el análisis de fuentes secundarias de información y la historia de vida. El instrumento de recolección de datos incluirá criterios de selección de casos, como que sean mundiales, continentales o regionales, y que el estudio no sobrepase los 10 años de elaboración. Para las entrevistas, se empleará la codificación coaxial como instrumento de recolección de datos. Este proceso implica relacionar las categorías con sus subcategorías, denominado "axial" "porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones" (Strauss y Corbin, 2002, p. 149). En este caso, los ejes bajo los cuales se presenta la información son el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizarán las entrevistas realizadas por la revista *El Economista* en su edición de Julio-agosto de 2023, año 15, número 187, más específicamente en su sección de portada denominada "Los CEO de la región". Se analizarán las entrevistas realizadas a nueve empresas salvadoreñas que comercializan y/o producen bienes y/o servicios a

nivel regional o global. Además, se utilizarán las entrevistas realizadas por la Revista Estrategia y Negocios en septiembre-octubre de 2022, año catorce, en su edición número 273, específicamente en la sección "Admirados 2022". Además, para el análisis descriptivo se utilizarán las entrevistas realizadas a 12 empresas salvadoreñas que superan el filtro, de ser empresas que comercializan y/o producen bienes y/o servicios al exterior, ya sea a nivel regional o global.

Con las entrevistas ya seleccionadas se procedió a leer y sustraer dos tipos de elementos alrededor de cada empresa, en primer lugar, aquellos que dan información general al respecto de la empresa y, en segundo lugar, aquellos que están más relacionados a claves para el éxito del crecimiento de la empresa y de su presencia en el exterior.

Para la organización de la información, se optó por colocar la información en tres tablas: la primera con información general de las empresas, la segunda con las características mencionadas por cada organización y, finalmente, la tercera, tomando como base la teoría del análisis FODA, con las características organizadas de acuerdo con fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Resultados

Análisis de los resultados del estudio de PYMES internacionalizadas de China

La investigación demuestra cuánto influye positivamente la inteligencia de negocios con respecto a la velocidad de internacionalización, claro que, si no se toma en cuenta la agilidad organizacional, esto no podría ser posible, ya que dicho factor funciona como puente entre el BI y la velocidad de internacionalización, dado que esto les ayuda a las empresas a conocer mejor los mercados extranjeros.

Los factores antes mencionados son de suma importancia para las empresas chinas internacionalizadas, puesto que afectan de manera positiva en el proceso, sin embargo, las empresas deben tener cuidado con la distancia cultural, ya que la relación entre la velocidad de internacionalización y la agilidad organizacional de las empresas puede verse afectada negativamente.

Al no poner atención a dicho factor (distancia cultural) la empresa puede llegar a perder muchas oportunidades en el mercado extranjero ya que se refiere a las diferencias principales en la cultura nacional entre el país anfitrión y el país de origen. Sin embargo, Luis y Leslie (1997) citado por Cheng et al. (2020), argumentan que la distancia cultural ayuda a las empresas a absorber una gestión avanzada de conocimiento, mejorando así su desempeño de internacionalización.

De igual manera algunas investigaciones exponen que la distancia cultural puede llegar a influir de manera poco significativa en el desempeño internacional que puede tener una empresa internacionalizada. Es por eso por lo que Cheng et al. (2020) sugiere que la distancia cultural se modera negativamente con relación a la agilidad organizacional y la velocidad de internacionalización de la empresa china.

El estudio antes mencionado se realizó con datos de gerentes de diferentes empresas chinas, quienes proporcionaron la información necesaria al dar a conocer sus diversas percepciones. Esta información se recopiló mediante entrevistas y preguntas por correo electrónico, lo que permitió comparar los factores de distancia cultural, BI y agilidad organizacional

Análisis del resultado del estudio de PYMES de Italia, Finlandia y Grecia

Las PYMES estudiadas en estos países europeos tienden a desarrollarse en cuatro estrategias diferentes para internacionalizarse. Algunas le apuestan a la innovación tecnológica para mejorar sus procesos, sus productos, su control o su relación con los clientes. Otras prefieren centrarse en tener un producto diferenciado, único o con un bajo precio para poder competir en los mercados internacionales. También existen algunas que deciden segmentar muy bien su mercado meta, teniendo diferentes nichos pequeños y especializados para lograr una ventaja competitiva. Por último, están las empresas que no tienen ninguna estrategia definida y simplemente se lanzan al mercado extranjero esperando que en el camino puedan conseguir alguna ventaja.

Todas estas empresas tienen algo en común: buscan expandir sus mercados, obtener más clientes, mejorar su producción, satisfacer necesidades, generar una mayor utilidad, vender más, crecer en infraestructura, en imagen comercial y ser reconocidas a nivel internacional. No existe una forma única para internacionalizarse exitosamente, ni una fórmula secreta que funcione igual para todos los tipos de empresas.

Depende de los objetivos que la empresa persiga, su visión, sus productos, su capacidad productiva y financiera, su mano de obra disponible, el conocimiento que posean o los contactos que tengan, para elegir una u otra opción, la que mejor se adapte a ella. Siempre intentando evitar que alguna opte por no tener ninguna estrategia, ya que estas son las que tienen más dificultades para adaptarse al mercado extranjero. A continuación, se presenta un resumen de las estrategias antes mencionadas:

Figura 1

Resumen de estrategias



Fuente: elaboración propia con base en datos de Hagen, Zucchella, Larimo y Dimitratos (2017).

Entre los factores relevantes que las PYMES europeas tienen al momento de internacionalizarse están:

- ◇ La importancia de actividades internacionales, la expansión del mercado, internacionalizar del producto principal y tener objetivos internacionales claros.
- ◇ Crear estrategias de precios, establecer condiciones de pago y tener una distribución física optimizada.
- ◇ Tener una calidad alta en productos y diferenciarlos del resto de la competencia, así como tener una producción optimizada tecnológicamente.

Por lo que las empresas tienen muchas maneras de generar ventaja competitiva y aprovechar el mercado internacional, los medios para lograrlos están cada vez a un mayor alcance para todos, lo que favorece la internacionalización de empresas. Con el avance de la tecnología, la información está en manos de todos y cada empresario debe saber cómo aprovecharla para expandir su empresa y convertirse en una marca reconocida mundialmente. Además, deben darle importancia al estudio de las necesidades del consumidor y la segmentación adecuada del mercado para crear y distribuir productos adecuados.

Análisis de los resultados del estudio de PYMES de Costa Rica

La aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como factor relevante en la internacionalización de PYMES de Costa Rica. El Comercio Electrónico (desde ahora abreviado CE) representa una apertura al mercado que favorece la internacionalización, gracias a Internet, que permite realizar operaciones de comercio, sin embargo, no es tan sencillo como parece, según el estudio presentado para Costa Rica, no es suficiente incorporar el CE para que las PYMES sean exitosas, ya que es necesario considerar múltiples factores para implementarlo, darle seguimiento y estar a la vanguardia mejorándolo constantemente.

Básicamente, contar con CE implica considerar las necesidades del cliente y sus gustos cambiantes. Por ende, con respecto al sitio se debe hacer todo lo necesario sobre el diseño, contenido y funcionalidad, además, debe estar acorde a la empresa, el producto y con todos esos elementos indispensables se aplicará correctamente el mercadeo y la publicidad, pero lastimosamente no todas las PYMES de Costa Rica tienen la capacidad de cubrir esos aspectos.

El caso muestra, por ejemplo, que no cualquier tipo de producto es conveniente, ya que los perecederos no son una opción favorable para el CE. Por esta razón, son menos preferidos por las PYMES y sólo el 6% de la mediana empresa se dedica a exportar productos frescos y artesanales.

La OMC (2016) asegura que los estudios muestran que una de las causas que dificulta comercializar los productos perecederos es el obstáculo técnico, y las medidas sanitarias y fitosanitarias, que a veces son incluso más costosas para las empresas de menor tamaño. Las PYMES no tienen recomendado dedicarse a internacionalizar productos perecederos por CE, evidentemente esto es una limitación.

Por otro lado, se comprobó en el caso costarricense que las MIPYMES implementan el comercio electrónico de negocio a negocio B2B, sin embargo, también se mueven a modelos masivos como el B2C. Solo la mediana empresa está aplicando el comercio

móvil, ya que este requiere mayor esfuerzo y logística, pues siempre debe ser de calidad y garantizar la competitividad, cumplir con los tiempos de entrega y todo proceso posventa donde decida vender.

Aunque la opción del comercio móvil es muy beneficiosa, ya que no limita la compra por impulso solamente cuando el cliente está presencialmente en la tienda, sino que permite realizarla desde cualquier dispositivo móvil, el proceso es más complicado y por lo tanto no es factible para todas las PYMES. Sin embargo, cada vez hay más oportunidades que pueden aprovechar las PYMES. Por ejemplo, el hecho de contar con plataformas como eBay facilita el proceso para las pequeñas empresas que no pueden cubrir todo el procedimiento de la venta en línea a consumidor final.

Según la teoría con el CE hay oportunidad para acceder a mercados internacionales sin necesidad de grandes inversiones y sin duda es así, todas las facilidades de la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, favorecen a las PYMES. Sin embargo, "la inversión" es relativa, en realidad es necesario invertir lo suficiente para cumplir con los estándares que generen confianza para el consumidor y, a la vez, que el mantenimiento de las plataformas reduzca sus costos y cuiden la calidad de la información.

A mayor antigüedad, las empresas costarricenses incorporan TIC en mayor proporción que las empresas en etapas iniciales. Sin embargo, el estudio muestra que esto no está relacionado a la calidad de sus sitios, ya que la mayoría representada por un 82.4% tiene más de 10 años. No obstante, la calidad de los sitios de las empresas costarricenses en general se considera media o pobre deduciendo esto sugiere que no se satisface al comprador, ya que la orientación al cliente es básica.

Se supone que las empresas deberían usar la mejor tecnología, tener una atención muy personalizada y dar respuesta inmediata. Sin embargo, la mayoría de los sitios de las PYMES costarricenses ni siquiera tienen la funcionalidad de las preguntas frecuentes lo cual debería ser indispensable, tomando en cuenta que las personas pueden estar en el sitio a cualquier hora y necesitar la información para decidirse a comprar,

independientemente de las diferencias de horario.

Además, se comprende que la facilidad para el cliente implica que éste pueda comprar desde diferentes medios móviles. La teoría asegura que, en la actualidad, los consumidores ya pueden comprar desde cualquier lugar donde se encuentren y en cualquier momento, gracias a la tecnología de escritorio o móvil de smartphone y tablets.

Pero, lamentablemente, no siempre es así, porque implica más inversión en el sitio. En el caso de las PYMES de Costa Rica se encontró que el uso de diferentes dispositivos móviles para comprar es de las funcionalidades que menos aplican las empresas.

Otra de las funcionalidades más importantes que actualmente mostraron tener deficiencia en Costa Rica son los medios de pago y los protocolos seguros. La OMC (2016) explica que muchas veces se vuelve más complicado para las PYMES contar con excelentes sistemas de pago, protección de datos y un sistema jurídico debido a que se encuentran en un país desarrollado; entonces, los costos de entrada, mantenimiento y logística de estos se vuelven mayores.

La desventaja está en que otros sí tienen la capacidad para pagarlo y la seguridad se vuelve clave porque a pesar de los beneficios en el CE, aún hay razones para no comprar por internet como la desconfianza el temor al fraude y a lo desconocido (OMC, 2016).

Además, el estudio mostró que la ubicación influye en la calidad del sitio. Según la teoría, esto se debe muchas veces a las facilidades de conexión de parte de los servidores y precios más competitivos. Incluso como señala la OMC (2016), los proveedores de las plataformas pueden restringir el ámbito geográfico de los vendedores y los compradores, lo cual limita el alcance que podrían tener en el comercio electrónico.

Sumado a esto, la cantidad de personas que laboran en la empresa influyen en un mejor sitio. Mientras más colaboradores existan, la carga se distribuye y los empleados trabajan con mayor comodidad y eficiencia. Sin embargo, una amplia cantidad de personal no necesariamente potenciará las tecnologías ya que las empresas con CE deben tener una estructura organizacional eficiente. Esto incluye que tras asignar o seleccionar el personal más idóneo deben estar en constante capacitación.

Definitivamente las PYMES de Costa Rica tienen mucho que mejorar en sus sitios, ya que implementan pocas variables que facilitan la experiencia en el comercio electrónico y que proporcionan seguridad, confianza y facilidad al cliente para comprar.

A mayor cantidad de factores que favorecen la experiencia del cliente mayor es la calidad del sitio. Pero la ubicación, el tamaño de la empresa especialmente por el número de empleados capacitados y cantidad de categorías del producto o servicio son determinantes en el éxito del CE como herramienta para el éxito en la internacionalización de las PYMES.

Resultados de entrevistas

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la revisión descriptiva de las entrevistas.

Tabla 3

Generalidades de cada empresa

Nombre de la empresa	Director Ejecutivo	Rubro	Años de experiencia	Número de sucursales	Número de empleos	Crecimiento esperado u obtenido	Países con presencia
Super Repuestos	Jose Enrique Roshardt	Repuestos de automóvil	55	38	Más de 1500 El Salvador y Honduras.	2 dígitos en ventas a la región	Honduras
Laboratorios vijosa	Mónica Saca	Farmacéutico	53	1	1000 en El Salvador y la región	9% de ventas en la 2022	Panamá, Belice, el Caribe, Estados Unidos y parte de Sudamérica.
ADOC	Javier Castillo	Calzado	70	262	Más de 2000 en la región	40% desde 2019 hasta 2022	Centroamérica
Laboratorios PAILL	Carolina Escobar de Fiallos	Farmacéutico	30	1	Mas 1000 en El Salvador	-	Centroamérica
Grupo Q	Juan Federico Salaverria	Automóviles	17	32	-	8% al cierre de 2023	Centroamérica
Exportadora UNEX	Juan Francisco de Sola	café	31	1	-	-	Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica, Francia, Italia, Australia
Cihuatan	Alexander Siliezar	Bebidas alcohólicas	20	1	-	-	Europa y Estados Unidos, Singapur y Corea del Sur
Indufoam	Rene Toruño	Fabricación de camas y otros artículos de descanso	Más de 40 años	1	-	-	Centroamérica, México, Estados Unidos, el Caribe, Colombia, Perú, Ecuador, Sudáfrica y Marruecos.
Robertoni	Eduardo Cader	Alimentos procesados	70	1	-	-	Centroamérica y Estados Unidos
Ternova	Rodrigo Tona	Plástico	Mas de 50	5 plantas productivas y 9 oficinas comerciales.	-	-	

Nota: Elaboración propia con datos de revista El Economista en su edición de Julio- agosto 2023, año 15, número 187, más específicamente en su sección de portada denominada "Los CEO de la región". Los datos de los años de experiencia, número de empleados o crecimiento que no están en las entrevistas han sido tomados de las páginas web de cada empresa.

Tabla 4

Características señaladas por cada empresa

Nombre de la empresa	Características
Super Repuestos	Mundo competitivo, innovación, creatividad, compromiso, espíritu de servicio para con el cliente, experiencia, fuente de empleo, constante expansión, capacidad de almacenamiento, digitalización de la empresa, futura inversión en capital humano, programas de responsabilidad social empresarial, parque automotriz, servicio a domicilio y apertura de nuevas sucursales
Laboratorios vijosa	Innovación, generación de empleos, premios, visión estratégica, inversión en tecnología, productos de mejor calidad, inversión en investigación y desarrollo, certificación internacional, inversión en aumento de producción, búsqueda de la diversificación de mercados, mantener un equilibrio entre innovación y costos y experiencia.
ADOC	Apertura de nuevas sucursales, atención de diferentes segmentos, transformación digital, interrupciones en la cadena de suministro, generación de empleos, contar con personal adecuado, la pandemia y experiencia
Laboratorios PAILL	Generación de empleo, experiencia, sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, Potenciar a mujeres dentro de la institución, 70% de la fuerza laboral son mujeres, innovación, enfoque estratégico y enfoque humano
Grupo Q	Crisis globales, pandemia, interrupción de la cadena de suministro, escasez de microprocesadores, innovación, apertura de nuevas sucursales, brazo financiero, buen liderazgo, enfoque en colaboradores para mejorar servicio al cliente, premios, movilidad con nuevas energías, red de carga eficaz y crecimiento del segmento de movilidad con nuevas energías.
Exportadora UNEX	Diversificación de mercados, convertirse en un canal de distribución de productores locales, inversión en tecnología, efectos de ataques de roya, altos niveles de deuda del sector, la baja producción, oferta muy competitiva, coyuntura nacional de la cultura de la caficultora, alto costos de insumos, falta de mano de obra, responsabilidad social y desarrollo sostenible en la cadena de valor.
Cihuatan	Primera empresa de ron, ligada a la cultura, producto diferenciado, producto con historia e identidad, diversificación de mercados, experiencia, pandemia, adaptación al cambio y control completo de la elaboración del producto.
Indufoam	Innovación, inversión en tecnología, diversificación de mercados, diversificación de oferta, apuesta a la sostenibilidad, enfoque en la responsabilidad social empresarial (educación, inversión en infraestructura, capacitación a docentes y centros educativos), experiencia y alianza estratégicas.
Robertoni	Diversificación de mercados, experiencia, ampliación de producción, innovación, transformación digital, diversificación de producto
Ternova	Innovación, diversificación de mercados, productos diversificados, experiencia, enfoque y alianzas estratégicas.

Nota: Elaboración propia con información de revista El Economista en su edición de Julio- agosto 2023, año 15, número 187, más específicamente en su sección de portada denominada "Los CEO de la región".

Para proceder a la clasificación de los determinantes antes mencionados anteriormente, se utilizará lo planteado por García y Paredes (2014). Estos autores definen a los factores internos como aquellos que están compuestos por las características particulares del negocio, mientras que los factores externos se refiere al entorno en el cual las empresas compiten, esta información se deduce de la herramienta analítica conocida comúnmente como FODA, para el diseño de un plan, ya que examina las Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas, donde las variables fortalezas y debilidades se refieren a factores internos, y las oportunidades y amenazas a factores externo

Es decir, para la clasificación se usó el marco metodológico de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Por dos razones principales: la primera, por la sencillez de comprensión de la herramienta, y la segunda lugar por ser una herramienta ampliamente usada en el mundo de los negocios.

Tabla 5

Clasificación de variables de acuerdo con Diagnostico Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Nombre de la empresa	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Super Repuestos	Innovación, creatividad, compromiso, espíritu de servicio para con el cliente, experiencia, fuente de empleo, capacidad de almacenamiento, digitalización de la empresa, programas de responsabilidad social empresarial y servicio a domicilio.	Inversión en capital humano y diversificar mercados.		Mundo competitivo y parque automotriz limitado.
Laboratorios vijosa	Innovación, generación de empleos, premios, visión estratégica, inversión en tecnología, productos de mejor calidad, inversión en investigación y desarrollo, inversión en aumento de producción, mantener un equilibrio entre innovación y costos y experiencia.	Certificación internacional y diversificación de mercados.	-	-
ADOC	Atención de diferentes segmentos, transformación digital, generación de empleos, contar con personal adecuado y experiencia.	Diversificación de mercados.		Interrupciones en la cadena de suministro y la pandemia.
Laboratorios PAILL	Generación de empleo, experiencia, sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, potenciar a mujeres dentro de la institución, 70% de la fuerza laboral son mujeres, innovación, enfoque estratégico y enfoque humano.			
Grupo Q	Innovación, brazo financiero, buen liderazgo, enfoque en colaboradores para mejorar servicio al cliente y premios	Apertura de nuevas sucursales, movilidad con nuevas energías, red de carga eficaz y crecimiento del segmento de movilidad con nuevas energías.		Crisis globales, pandemia, interrupción de la cadena de suministro y escasez de microprocesadores.

Nombre de la empresa	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Exportadora UNEX	Convertirse en un canal de distribución de productores locales.	Diversificación de mercados, responsabilidad social, desarrollo sostenible en la cadena de valor e inversión en tecnología.	La baja producción.	Efectos de ataques de roya, altos niveles de deuda del sector, oferta internacional muy competitiva, coyuntura nacional de la cultura de la caficultora, alto costos de insumos y falta de mano de obra.
Cihuatan	Primera empresa de ron, ligada a la cultura, producto diferenciado, producto con historia e identidad, experiencia, adaptación al cambio y control completo de la elaboración del producto.	Diversificación de mercados.		Pandemia.
Indufoam	Innovación, inversión en tecnología, diversificación de oferta, enfoque en la responsabilidad social empresarial (educación, inversión en infraestructura, capacitación a docentes y centros educativos), experiencia y alianzas estratégicas,	Diversificación de mercados y apuesta a la sostenibilidad.		
Robertoni	Experiencia, ampliación de producción, innovación y diversificación de producto	Diversificación de mercados y transformación digital.		
Ternova	Innovación, diversificación de mercados, productos diversificados, experiencia, enfoque y alianzas estratégicos.			

Nota: Elaboración propia con información de revista El Economista en su edición de Julio- agosto 2023, año 15, número 187, más específicamente en su sección de portada denominada "Los CEO de la región".

Discusión

Caracterización de la internacionalización en El Salvador

El año 2023, cerró de manera negativa para El Salvador en términos de exportaciones, con un total de \$6,498.1 millones de exportaciones. Esto representa una reducción del 8.7% respecto al año 2022. Sin embargo, en términos de volumen si hubo un incremento del 1.8%, además de abarcar hasta 125 países como destinos de las exportaciones. Aunque más del 80% se concentra en Centroamérica, Estados Unidos y México (BCR, 2023). En El Salvador aproximadamente el 63.7% de las exportaciones se concentran en 50 productos de los 5054 existentes. Ya sea una Micro, Pequeña, Mediana

o Gran empresa, todas apuntan a exportar los mismos productos.

El papel de las empresas en las exportaciones. Según el Observatorio MYPE de FUSAI, en 2022 había 833,164 unidades económicas en el país. De estas, según el BCR (2022), hay en promedio, solo 1,319 empresas exportadoras son MIPYMES, lo que es un número significativamente bajo, siendo alrededor de un 0.16%. Es decir que ni el 1.00%¹ se encuentra exportando. Dentro de este pequeño grupo exportador, en 2020 las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), representaron

¹ Cálculo de dividir MIPYMES exportadoras entre unidades económicas totales de MIPYMES

con un número de 1,319 empresas, el 78.2% del total de las empresas exportadoras, mientras las grandes fueron solamente 368, lo que equivale un 21.8%. A pesar de ello, son las grandes empresas las que tuvieron el más alto valor de exportaciones y las que lideran en este ámbito, a pesar de su número reducido en comparación con las MIPYMES. Cabe mencionar que para 2023 se reportan 2734 empresas exportadoras, 163 más que en 2022 (BCR, 2023).

Pero, ¿por qué ocurre lo anterior? ¿Por qué, si hay más MIPYMES, el trozo de pastel más grande se lo lleva la Gran empresa? La realidad es que la baja tasa de exportación en El Salvador tiene mucho que ver con los desafíos que enfrentan las empresas exportadoras para establecerse: la documentación, la logística, entre otros. Pero, sin duda hay una limitante que detiene más a las MIPYMES que a las grandes empresas y esa es el acceso a financiamiento. Sin él se ven limitadas para expandir sus operaciones, lo que conlleva a su vez problemas para competir en precio y calidad con productos de otras partes del mundo, además de dificultades para enfrentar situaciones adversas repentinas, como lo fue la crisis sanitaria por la pandemia de Covid-19.

La brecha entre la Gran empresa y las MIPYMES siempre ha sido considerable y la crisis económica a raíz de la pandemia fue un claro momento que lo reafirmó. Para comprender mejor la siguiente información es necesario mantener presente que “núcleo exportador” hace referencia a las empresas que realizaron exportaciones en dos años consecutivos manteniéndose en la misma categoría de tamaño de empresa. Con lo anterior, para el año 2020 las gran empresa fue el segmento con mayor resiliencia al mantener su núcleo exportador firme con un porcentaje del 82.7%, seguida por la mediana con 70.7%, la pequeña con 65.8% y, finalmente la micro con 49.0%. indica que estas últimas fueron las que más redujeron su actividad exportadora al no tener los recursos para adaptarse y mantenerlas, con algunas incluso llegando a cancelar no solo las exportaciones sino todas sus operaciones cerrando temporalmente y otras permanentemente.

Adicionalmente a los factores que impiden el crecimiento de la empresa, también se pueden mencionar la corta capacidad productiva, la baja inversión en información

e inteligencia comercial, el nulo conocimiento de los trámites aduaneros de ingreso a otro país y los altos costos para financiar certificaciones que permiten aumentar la competitividad.

Pasada la crisis, El Salvador ha ofrecido incentivos al sector productivo para facilitar la reactivación de las empresas afectadas por la pandemia, ya que son importantes en la generación de empleos, por ejemplo, para 2020 fueron 92 las empresas que dejaron de exportar, mientras para 2021 las empresas incrementaron en 195 (8,3%) (BCR, 2022). Para el año 2020 se generaron un total de 213,334 empleos por las exportaciones, el cual se divide en 85.3% en la grande empresa con salarios promedios que rondan los \$618.4, y el 14.7% en las MIPYMES, que tienen salarios entre los \$491.5 hasta \$616.0 (BCR, 2022, p. 28, 32).

Potencial de las MIPYMES para mejorar las exportaciones. Su participación en la exportación de productos y servicios puede llegar a contribuir significativamente al crecimiento económico, puesto que, a pesar de su tamaño relativamente reducido en comparación con las grandes corporaciones son fundamentales para la generación de empleo, brindando oportunidades laborales a una amplia gama de trabajadores incluidos jóvenes y personas con habilidades específicas. Además, impulsan el crecimiento económico de comunidades y regiones. Respecto a la diversificación en la oferta de productos o servicios las MIPYMES se destacan por su innovación. or lo que con las condiciones adecuadas puede lograr llegar a mercados con crecimiento exponencial. Por ejemplo, la exportación de bienes creativos y propiedad intelectual (diseños, manufacturas artísticas, impresos, etc.), siendo uno de los principales potenciadores con los que se puede dinamizar la economía. La aplicación de la Economía Naranja permitiría que las ideas se transformen de manera más efectiva en bienes y servicios creativos, cuyo valor esté determinado por su contenido de propiedad intelectual (SIECA, 2015).

Otro potenciador es la implementación de políticas de negocios sostenibles o la “economía verde”, especialmente para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, al ser un buen negocio con elevado potencial de crecimiento. La

representante residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en República Dominicana, Inka Mattila, detalló que existen 60 nichos productivos u oportunidades globales pertenecientes a sectores como alimentos y agricultura, ciudades, energía y materiales, salud y bienestar que han permitido doblar o triplicar el crecimiento de estas empresas en comparación con el resto de la economía mediante la implementación de la economía verde (La Prensa Gráfica, 2022). Un ejemplo en la región son las empresas que trabajan cada vez más con energía solar, para las cuales deben existir empresas que les brinden los productos y servicios necesarios, una demanda en ascenso.

FODA para empresas con objetivos de internacionalización.

A continuación, se explican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las exportadoras en El Salvador como resultado de esta investigación.

Oportunidades. Entre las oportunidades que tienen las empresas para incursionar en el mercado internacional se incluye el apoyo de instituciones que las incentivan y apoyan para exportar. Además, les ayudan a encontrar oportunidades comerciales en el mercado exterior y a elaborar una estrategia internacional. Las empresas pueden optar por vender mediante plataformas virtuales como eBay o Amazon, además de tener presencia en medios digitales como la página web y las redes sociales. De esta forma, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) representan oportunidades para las empresas latinoamericanas de aumentar sus ventas, tal como lo demuestra el caso de Costa Rica presentado anteriormente. Otra oportunidad es el uso de inteligencia de negocios, ya que, como quedó demostrado en el caso China, este elemento influye de forma positiva en acelerar el proceso de internacionalización. Tanto las TIC como la inteligencia de negocios son herramientas que permiten a una empresa que se quiere internacionalizar disminuir la curva de aprendizaje de su mercado meta, comprendiendo y actuando en sintonía al comportamiento del consumidor. Ambas herramientas se consideraron como oportunidades ya que ambas se derivan de la evolución de la tecnología como elemento más macro que afecta a diferentes industrias.

Para el caso de las oportunidades, las entrevistas presentadas en la tabla 6 arrojan varias visualizadas por los empresarios. Entre ellas se mencionan, la inversión de capital humano, la diversificación de mercado, la búsqueda de certificaciones internacionales, el crecimiento de segmentos de mercados afines al negocio, la responsabilidad social empresarial, la inversión en tecnología y el desarrollo de una cadena de suministro

Fortalezas. Entre las fortalezas se encuentra la flexibilidad para innovar en áreas estratégicas, lo que les permite adaptar sus procesos según las circunstancias. Además, realizan ajustes a sus productos si es necesario, cosa que para la gran empresa es más difícil. Sin embargo, muchas veces no implementan estas innovaciones por los altos costos que implica, en este sentido puede constituir una fortaleza y a la vez una debilidad. La flexibilidad con la que cuentan incluye también el nivel operativo, pudiendo cambiar planes de producción y exportación respecto a la demanda. Un aspecto crucial es la capacitación adecuada del personal encargado del área exportadora, facilitada por PROESA y COEXPORT. Además, el canal de distribución que utilicen es clave, en este caso se encontraron dos tipos más utilizados: la venta a empresas extranjeras, las cuales venden directamente el producto a los consumidores finales, y mediante intermediarios para vender al extranjero.

A partir de lo presentado en la tabla 6, hay un denominador común entre las empresas entrevistadas: la innovación como motor de sus procesos de internacionalización. Otro elemento notorio y repetitivo en la conversación es la construcción de estas empresas como fuentes de empleos. Esto no solo le brinda la capacidad de crecer a nivel del recurso humano sino, y de forma más estratégica, convertirse en un aliado fuerte y seguro para apoyar y conseguir resultados por parte del gobierno, asociación privada o cooperación internacional. Lo que se denomina generación de alianzas estratégicas, está presente como fortaleza.

Otras fortalezas mencionadas incluyen la inversión en tecnología, en investigación de mercado y desarrollo y ampliar el músculo operativo, ya sea desde el punto de vista del almacenamiento, la producción o las redes de transporte. Más allá de lo mencionado, lo que resalta, es

el reconocimiento y la necesidad de que estos elementos son cruciales para continuar con el crecimiento de la inserción internacional. Además, es importante destacar que todos estos factores requieren financiamiento. Así que, sumado a lo anterior, la búsqueda y alcance de financiamiento para invertir en los factores detectados como claves también representa una fortaleza de estas organizaciones.

A raíz de la pandemia la digitalización de la empresa se ha convertido en un elemento más reciente y reactivo ante situaciones externas, pero también crucial para continuar en el esfuerzo de la internacionalización. Sin duda y de forma mayoritaria las empresas señalan que todo lo anterior necesita una visión estratégica clara que defina las prioridades para mantenerse en el exterior, que tome en cuenta las situaciones y amenazas externas y que sea consciente de que el proceso de internacionalización no es inmediato ni barato.

Debilidades. Actualmente, una de las razones por las cuales hay un bajo número de empresas exportadoras es la falta de una estrategia clara en la planificación estratégica. Las empresas deben reforzar la estrategia de posicionamiento en los mercados internacionales (comercio en línea, estudio de mercado, adecuar el producto y mejorar calidad). Aunque muchas organizaciones ayudan a las compañías a crear estrategias exportadoras, pero una mala gestión provoca estancamiento, perder competitividad o incluso terminar la actividad exportadora.

Además, otra clara falta en las empresas actualmente es la poca estrategia de crecimiento o de nicho de mercado, de marketing y de innovación las cuales permiten mejorar la segmentación de mercado, concentración de esfuerzo y adaptabilidad al cambio en el entorno del mercado. Otra debilidad es la falta de recursos económicos para realizar innovaciones tecnológicas, mejorar procesos, realizar estudios de mercado que revelen las preferencias del consumidor y hacer inversiones en capital fijo. Algunas empresas que exportan alimentos necesitan realizar grandes inversiones para satisfacer la demanda que sus compradores solicitan, cuidando que cumplan las condiciones para poder venderse en el mercado extranjero. Estas limitantes económicas y de su cadena de valor son retos que deben superar.

Como se mencionó anteriormente en las oportunidades, el acceso a financiamiento es clave para lograr invertir en tecnología, promoción, calidad y la logística de entrega al cliente final. Otro elemento que se ha identificado como falla de la empresa es la poca agilidad organizacional. Aunque se cree que las PYMEs son más ágiles debido a su tamaño, los datos demuestran que enfrentan dificultades, especialmente en aspectos financieros.

Otro desafío para estas empresas es la selección de los canales de distribución. Si bien algunas cuentan con canales bien establecidos, existen otras que, al no tener un buen posicionamiento en el mercado exterior, utilizan el canal equivocado generando un bajo nivel de ganancias. Esto se debe a que muchas prefieren optar por intermediarios que se quedan la mayor parte de los beneficios, dejando a la empresa simplemente produciendo para ellos.

El desconocimiento de temas claves como los obstáculos técnicos para los productos a exportar o las medidas sanitarias y fitosanitarias también son elementos importantes que muchas empresas ignoran. El procesamiento de las entrevistas revela un aspecto notable: casi ningún empresario menciona las debilidades que aún posee su negocio. Aunque sea curioso, es bastante lógico y es una limitante del estudio ya que son entrevistas no dirigidas por el investigador. La única debilidad mencionada es la baja producción con la que se cuenta para lograr surtir un mercado coincidente con la teoría manejada en esta investigación.

Amenazas. Las amenazas que enfrentan suelen ser las barreras arancelarias de los países de destino, el alto grado de condiciones que algunos productos deben cumplir para poder ser exportados, como los estándares de calidad, medidas sanitarias y fitosanitarias. Además, la demanda cambiante puede ser un problema muy grande, especialmente en los mercados extranjeros. La dificultad para obtener financiamiento que les ayude a expandirse, y las altas tasas de interés que algunas instituciones brindan. La delincuencia en el país puede afectar mediante robos o vandalismo hacia las instalaciones. Por último, siempre existe la amenaza climatológica, que puede retrasar envíos o generar que los transportistas incrementen el coste de transporte.

Entre las amenazas también se encuentra la distancia cultural. Como se menciona en el caso China, si no se le pone atención el proceso de internacionalización se puede llegar a ralentizarse. Además, esta variable favorecerá o entorpecerá la agilidad organizacional necesaria para la aplicación de nuevas tecnologías en la internacionalización. Otras amenazas derivadas de la revisión de casos es la logística, pero específicamente la logística de salida de las empresas que venden por medios electrónicos, la cual sigue siendo insegura y además se encuentra en segunda o hasta tercera posición de prioridad, después de asegurar la venta y los

modos seguros de pago. Estos últimos se convierten en un elemento adicional a tener en cuenta como amenaza, ya que al intentar incursionar en otro país los costos de entrada y el desarrollo de estos se vuelven mayores.

Entre los resultados del procesamiento de las entrevistas destaca la apreciación sobre la fuerte competencia a nivel internacional, ya que no se hace referencia solo a los países sino a empresas que vienen de dichos países. Asimismo, la interrupción de la cadena de suministro, crisis geopolíticas, pandemia, escasez de cliente y materia prima.

Figura 2

FODA para empresas exportadoras de El Salvador

Fortalezas

Poseen personal capacitado para realizar el proceso de exportación.
Flexibilidad para tomar decisiones.
Poseen los recursos necesarios para competir en el comercio en línea.
Experiencia para elegir canales de comercialización adecuados.
Reconocimiento de la marca en el exterior (productos nostálgicos)
Buen uso de canales de distribución para hacer llegar el producto al destino.

Oportunidades

Existen tratados de libre comercio, leyes y acuerdos entre algunos países que facilitan el comercio internacional.
Mercado dispuesto a adquirir su producto (personas que tengan gustos por viajar, aprender idiomas y conocer nuevas culturas)
Organizaciones que apoyan en aspectos promocionales.
Organizaciones que apoyan en el proceso de comercialización.
Gustos y preferencias por productos extranjeros.
Nuevas tendencias de consumo.
Comercio electrónico
Exportar en el mercado regional (países vecinos)
Economía naranja y verde

Debilidades

No cuentan con una ventaja competitiva definida.
Falta de capacidad productiva y costo del producto.
Mal manejo de la información de algunas organizaciones que ayudan a estas empresas a exportar.
Poseen recursos económicos limitados para realizar innovaciones y otros procesos.
Estrategia de expansión limitada y mala administración de esta.
Capacidad de negociación baja.
Calidad insuficiente para cumplir los estándares internacionales.
Falta de información para exportar.
No tienen un área o departamento específico para las exportaciones.
No cuentan con una buena presencia digital (páginas web, publicidad digital, venta online).
No tienen un estudio de mercado para mejorar su clientela, ni para mejorar el producto de acuerdo con sus necesidades.

Amenazas

Fenómenos climáticos.
Cambios en la demanda del mercado extranjero.
Cambios en las normativas de exportación sin avisar previamente.
Dificultad para conseguir financiamiento y elevadas tasas de intereses.
Existe la posibilidad de que los costos de transporte incrementen.
Actos de vandalismo y robo a la empresa.
Los estándares de calidad pueden variar repentinamente.
Falta de información para participar en programas de apoyo.

Fuente: elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- Contreras C., Barrera J., Meza A., Ibarra L., Nuñez M.J., Melara G., Fonseca R., Sierra L., Zueras D. Brevé F. (septiembre - octubre 2022). Admirados 2022. Revista Estrategia y Negocios. Edición número 273. https://issuu.com/estrategiaynegocios/docs/edici_n_e_n-273-admirados_de_centroam_rica_2022_co
- Alpizar, D., y Sanz, L. J. (2012). Internacionalización de PYMES. INCAE Business Review, 2-8. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA323659280&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16592549&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7Eac91c805&aty=open-web-entry>
- Arteaga O., García C., Miranda M. (2017). Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. España Exportación e Inversiones. https://www.icexceco.es/portal/img/libros/2017-0630_Manual_Internacionalizaci%C3%B3n_proteg.pdf
- Batthyány K., Cabrera M. (2011). Metodología de la investigación en Ciencias Sociales Apuntes para un curso inicial. Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR).
- Banco Central de Reserva. (13 de abril de 2020). Servicios en línea de CIEX El Salvador generan beneficios para exportadores e importadores. https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2yview=itemyid=1478:servicios-en-l%C3%ADnea-de-ciex-el-salvador-generan-beneficios-para-exportadores-e-importadores&Itemid=168190.
- Banco Central de Reserva. (22 de mayo de 2020). Noticias BCR Procedimiento en CIEX El Salvador de Verificación documental previa para exportación y reexportación de productos y subproductos de origen animal y vegetal. <https://www.bcr.gob.sv/2020/11/09/procedimiento-en-ciex-el-salvador-de-verificacion-documental-previa-para-exportacion-y-reexportacion-de-productos-y-subproductos-de-origen-animal-y-vegetal-por-emergencia-covid-19/>
- Banco Central de Reserva. (2022, enero -diciembre). Repositorio documental Informe analítico de comercio internacional de mercancías. <https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/busqueda/4>
- Banco Central de Reserva. (2023, enero - diciembre). Repositorio documental Informe analítico de comercio internacional de mercancías. <https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/busqueda/4>
- Banco Central de Reserva. (2022 febrero). Repositorio documental Caracterización del sector exportador e importador por tamaño de empresa. <https://bit.ly/3hfFjOL>
- CAJIGAS, M., RAMIREZ, E., & RAMIREZ, D. (2019). Capacidad de producción y sostenibilidad en empresas nuevas. Revista Espacios, 40(43). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/19404315.html>
- Cano, M. J., y Beviá, B. (2010). Estrategias y Plan de Internacionalización. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente67014.pdf>.

- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103. [https://scholar.google.com/sv/scholar?q=Cheng,+C.,+Zhong,+H.,+y+Cao,+L.+\(s.f.\).+Facilitating+speed+of+internationalization:+The+roles+of+business+intelligence.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com/sv/scholar?q=Cheng,+C.,+Zhong,+H.,+y+Cao,+L.+(s.f.).+Facilitating+speed+of+internationalization:+The+roles+of+business+intelligence.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Emergencia COVID-19. (2020). Banco Central de Reserva de El Salvador. https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2yview=itemid=1483:informaci%C3%B3n-importante-para-clientes-exportadores-de-ciex-el-salvador&Itemid=168
- García Nava, J. A., y Paredes Hernández, L. M. (2014). Estrategias financieras empresariales. Grupo Editorial Patria. [https://books.google.com/sv/books?hl=es&lr=&id=gOHh-BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Garc%C3%ADa+Nava,+J.+A.,+y+Paredes+Hern%C3%A1ndez,+L.+M.+\(2014\).+Estrategias+financieras+empresariales.&ots=UBuFbLE9WD&sig=9xCenwpB_XXunEn1qqsrwYJE81g#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/sv/books?hl=es&lr=&id=gOHh-BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Garc%C3%ADa+Nava,+J.+A.,+y+Paredes+Hern%C3%A1ndez,+L.+M.+(2014).+Estrategias+financieras+empresariales.&ots=UBuFbLE9WD&sig=9xCenwpB_XXunEn1qqsrwYJE81g#v=onepage&q&f=false)
- Hagen, B., Zucchella, A., Larimo, J., y Dimitratos, P. (2017). A taxonomy of strategic postures of international SMEs. *European Management Review*, 14(3), 265-285. <https://doi.org/10.1111/emre.12109>.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M. P. (2014). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. sexta edición. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. : http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90.
- Leandro, A. A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec empresarial*, 3(3), 18-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>.
- Equipo El Economista. (2023, julio - agosto). Los CEO de la region. *El Economista*, año 15, número 187. <https://multimedia.economista.net/epaper/2023/07/>
- PROESA. (9 de octubre de 2015). Noticias Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador. <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/937-el-gobierno-de-el-salvador-present%C3%B3-estudio-sobre-oportunidades-de-exportaci%C3%B3n-a-m%C3%A9xico-a-empresas-de-la-c%C3%A1mara-de-comercio-e-industria-de-el-salvador>
- Omal. (s.f.). Las empresas transnacionales. Omal Asociación paz con dignidad. <http://omal.info/spip.php?article5544>.
- Organización Mundial del Comercio. (2016). Informe sobre el Comercio Mundial 2016: Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes. Publicaciones. https://doi.org/ISBN_978-92-870-4078

Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboración%20de%20un%20análisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeación%20estratégica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Strauss A., Corbin J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Contus, Editorial Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.