

Benefits of internationalization for medium-sized companies in the manufacturing sector

Saavedra-Yagi, Nicole de los Milagros¹; Carrera-Curo, Celina Noemi²; Lazaro-Acero, Heli Modesto³; Neciosup Rivas, Miguel Angel Zezé⁴

^{1,2,3,4} Universidad Tecnológica del Perú, Chimbote, Perú, U20232502@utp.edu.pe, U20207030@utp.edu.pe, C20855@utp.edu.pe, C27840@utp.edu.pe

Abstract– *The main purpose of the research was to determine the benefits offered by internationalization in the development of medium-sized companies in the manufacturing sector during the year 2024. To achieve this objective, a qualitative approach was used, such as a phenomenological design and a descriptive scope. Data collection was carried out through interviews with 5 experts in foreign trade and business internationalization, in order to understand, from their experiences and perspectives, how this process influences the performance of organizations. The findings show that internationalization, approached in a strategic and progressive manner, has a positive impact on multiple aspects of business performance. The experts emphasize that this process contributes to strengthening competitiveness, optimizing operations, accessing technologies and resources that are not available locally, and significantly expanding markets through different mechanisms such as importing, exporting, investment or commercial implementation, companies are able to reduce costs, improve their international positioning and adapt more effectively to changing environments. it was concluded that internationalization is a fundamental way for the growth, transformation and sustainability of medium-sized manufacturing companies in Chimbote, enabling them to successfully face the challenges of the global economy*

Keywords-- *Internationalization, companies, export, manufacturing, commercial.*

Beneficios de la internacionalización en las medianas empresas del sector manufacturero

Saavedra-Yagi, Nicole de los Milagros¹; Carrera-Curo, Celina Noemi²; Lazaro-Acero, Heli Modesto³; Neciosup Rivas, Miguel Angel Zezé⁴

^{1,2,3,4} Universidad Tecnológica del Perú, Chimbote, Perú, U20232502@utp.edu.pe, U20207030@utp.edu.pe, C20855@utp.edu.pe, C27840@utp.edu.pe

Resumen– La investigación tuvo como propósito principal determinar los beneficios que ofrece la internacionalización en el desarrollo de las medianas empresas del sector manufacturero en la ciudad de Chimbote durante el año 2024. Para alcanzar este objetivo, se empleó un enfoque cualitativo, como un diseño fenomenológico y un alcance descriptivo. La Recolección de datos se realizó mediante entrevistas dirigidas a 5 expertos en comercio exterior e internacionalización empresarial, con el fin de comprender, desde sus experiencias y perspectivas, cómo influye este proceso en el desempeño de las organizaciones. Los hallazgos muestran que la internacionalización, abordada de estratégica y progresivamente, e incide en múltiples aspectos del desempeño empresarial. Los expertos destacan que este proceso contribuye a fortalecer la competitividad, optimizar operaciones, acceder a tecnologías y recursos no disponibles localmente, y ampliar significativamente los mercados a través de diferentes mecanismos como la importación, la exportación, la inversión o la implantación comercial, las empresas reducen costos, mejoran su posicionamiento internacional y se adaptan con mayor eficacia a entornos cambiantes. Se concluyó que, la internacionalización se configura como una vía fundamental para el crecimiento, la transformación y la sostenibilidad de las medianas empresas manufactureras en Chimbote, permitiéndoles afrontar con éxito los desafíos de la economía global.

Palabras clave - Internacionalización, empresas, exportación, manufacturero, comercial

I. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de empresas ha dejado de representar una alternativa estratégica y hoy constituye un elemento clave para la competitividad empresarial, especialmente en las medianas empresas manufactureras. Diversos estudios han abordado este fenómeno desde múltiples enfoques, coincidiendo en que internacionalizar no sólo amplía mercados, sino que transforma procesos internos, estimula la innovación y fortalece a las empresas. Se presenta a continuación un análisis de diversos artículos que investigan las ventajas de la internacionalización.

Asimismo, se ha consolidado como una estrategia fundamental para que las empresas puedan acceder a nuevos mercados, mejorar su competitividad, diversificar riesgos y aprovechar oportunidades externas. Este proceso no solo permite la expansión geográfica de las operaciones, sino que también facilita el acceso a recursos, tecnologías y conocimientos que fomentan la innovación continua y el aprendizaje organizacional [1]. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) destacan por su capacidad de adaptación y flexibilidad, características que les permiten

responder con agilidad a las exigencias de los mercados internacionales [2].

Las PYMES que han incursionado en mercados internacionales logran mejorar su productividad a través de la adaptación de estándares de calidad y al aprendizaje continuo que deriva de las exigencias del entorno globalizado, de forma complementaria. La internacionalización fortalece la competitividad de las organizaciones al ampliar su acceso a entornos de mercado y recursos. La comparación de ambas fuentes sugiere que mientras una pone énfasis en resultados operativos concretos, la otra plantea una visión más estructural, reflejan que el proceso competitivo depende tanto de capacidades internas como de las oportunidades del entorno externo [3], [4].

El caso de la empresa artesanal ARTCAR, ubicada en Tunja, Colombia, ilustra cómo una estrategia adecuada, acompañada de respaldo institucional, puede ser determinante para estructurar la cadena de valor e iniciar operaciones en el comercio exterior [5].

De manera similar, Solo Evas SAS, también empresa colombiana, representa que la cooperación internacional facilitó la internacionalización de la empresa dedicada al calzado femenino. A través de alianzas estratégicas, participación en ferias y apoyo de programas como Al-Invest IV, la empresa logró ingresar a mercados como Francia y Bélgica. El estudio, muestra que las PYMES pueden acceder a mercados exigentes y fortalecer su sostenibilidad mediante el uso estratégico de la cooperación internacional como fase de la internacionalización [6].

En esa misma línea, se destaca que la propensión de una empresa a exportar está directamente relacionada con el nivel de preparación del empresario, es decir, su formación, experiencia y liderazgo, también, la participación que tiene la producción que se lleva al mercado internacional se condiciona al tamaño e la empresa y de su experiencia previa en exportaciones. Además, la capacidad de establecer alianzas o redes empresariales también influye de manera positiva en el progreso del proceso de internacionalización. Por otro lado, las PYMES de gestión familiar tienden a internacionalizarse menos, debido a limitaciones como falta de recursos financieros, estructuras organizativas conservadoras y ausencia de una dirección profesionalizada. Contar con recursos internos sólidos como capital humano calificado, experiencia exportadora y alianzas estratégicas es la clave que las PYMES avancen progresivamente en su internacionalización. Las empresas grandes, con líderes mejor

educados y con mayor experiencia en el mercado local, tienen mas probabilidades de exportar, mientras que las que son manejadas por familias tienden a exportar menos [7].

En el Perú, la creciente competencia del mercado interno ha impulsado a muchas empresas a explorar oportunidades en el extranjero. La internacionalización se ha convertido así en una alternativa no solo de crecimiento, sino también de supervivencia [8]. No obstante, la sostenibilidad de estas empresas en los mercados internacionales sigue siendo limitada. En el año 2023 se registraron en el país 8,447 empresas exportadoras, de las cuales el 91.1 % correspondían a micro y pequeñas empresas; sin embargo, su participación en el valor total exportado fue apenas del 3.5 %. Esta situación refleja una elevada atomización empresarial, así como la necesidad de políticas de apoyo y fortalecimiento de capacidades internas que les permitan competir de manera sostenible en un entorno global [9]. A la vez es necesario que las PYMES peruanas adopten enfoques estratégicos de internacionalización que integren tanto sus características internas como modelos modernos como la teoría Born Global, pues la experiencia previa no siempre se traduce en mayores exportaciones, y factores como la calidad y el sector resultan clave para llegar al objetivo en el mercado extranjero [10].

En este sentido, se identificó que diferentes tipos de estrategias competitivas, como costos, diferenciación y la especialización, guardan relación directa con el alcance internacional de empresas. Se dedujo que el correcto uso de estrategias competitivas es clave para que las Pymes, en este caso, de Huacho puedan posicionarse de manera firme en mercados internacionales. [11].

Aunque existen estudios sobre la internacionalización de las PYMES en diversas regiones del país, aún hay escasa evidencia sobre las experiencias concretas de las medianas empresas del sector manufacturero en ciudades intermedias como Chimbote. Esta ausencia de investigaciones específicas evidencia una brecha en la literatura académica y resalta la necesidad de profundizar en el análisis de los beneficios que la internacionalización puede aportar al desarrollo de este tipo de empresas.

En ese marco, el presente estudio se formula con la finalidad de determinar los beneficios de la internacionalización en el desarrollo de las medianas empresas del sector manufacturero en la ciudad de Chimbote durante el año 2024. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos: identificar los beneficios de la actividad importadora; examinar los beneficios de la exportación; evaluar los beneficios de la implantación comercial en el exterior; identificar los beneficios de la inversión en el exterior; determinar los beneficios del aprovisionamiento internacional; y analizar los beneficios que aporta el proceso de globalización.

Estos objetivos responden a las seis etapas del proceso de internacionalización las cuales dependen del tipo de actividad, el sector, su tamaño y país origen, aunque es posible identificar elementos comunes. [1] La actividad importadora,

donde se adquiere productos o materias primas desde el extranjero, permitiendo beneficiar la competitividad, acceder a proveedores con mejores condiciones y fortalecer su cadena de valor. [12]. La exportación, la cual se produce mediante la venta de productos o servicios al exterior, lo que ayuda a empresas a expandir las oportunidades en el mercado, reduciendo la sumisión del mercado nacional y aumentando su rentabilidad. [13]. A esto se suma la implantación comercial en el exterior, donde se establecen oficinas o fábricas en países extranjeros para desarrollar actividad comercial, reducir costos logísticos y acercarse al consumidor [1]. Asimismo, la inversión en el exterior, la cual representa una relación a largo plazo en la que un inversionista influye directamente en la gestión de una empresa extranjera mediante la colocación de capital, generando beneficios mutuos [14]. El aprovisionamiento implica que la empresa se abastezca de bienes, materias primas o servicios desde otros países, garantizando calidad, cantidad adecuada y costos competitivos para evitar problemas con los clientes [15]. Finalmente, la globalización de la empresa representa una visión estratégica de largo plazo, donde se busca desarrollar actividades económicas en múltiples mercados, generando intercambios comerciales, financieros y tecnológicos que permiten la adquisición de nuevos conocimientos, el fortalecimiento de la marca y el crecimiento sostenible [1].

II. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo básica, ya que, finalidad es ampliar el campo de conocimiento sin buscar resolver un problema de manera inmediata [16]. Se orienta a enriquecer la comprensión sobre cómo la internacionalización de las empresas representa un factor determinante en su desarrollo, crecimiento en tamaño, crecimiento de porcentaje en el mercado, optimización en la rentabilidad, fortalecimiento del posicionamiento y consolidación como marca.

El estudio adopta un enfoque cualitativo, este tipo de enfoque se centra en el estudio de fenómenos a partir de las vivencias y opiniones de los actores involucrados, privilegiando el entendimiento del significado que las personas atribuyen a sus vivencias dentro de un contexto particular, por encima de la cuantificación numérica [17]. En ese sentido, el objetivo es comprender, desde una mirada interpretativa, las diversas formas en que la internacionalización influye en el crecimiento y evolución de las empresas, con base en la narrativa y visión de los expertos entrevistados.

El diseño de la investigación es fenomenológico, diseño se fundamenta en la interacción con los participantes del estudio a través de entrevistas que permiten a los informantes expresarse con libertad sobre el fenómeno investigado, sin restricciones impuestas por marcos conceptuales rígidos [17]. Así, el propósito central de este estudio es explorar cómo se manifiesta el desarrollo de internacionalización a partir de la experiencia directa de los especialistas, procurando captar sus

vivencias, interpretaciones y reflexiones personales sobre el tema.

En cuanto al alcance, se considera de tipo descriptivo, este tipo de investigación se enfoca en interpretar un fenómeno ya identificado, apoyándose en las vivencias y percepciones de los participantes para brindar una visión detallada sobre cómo se construyen y comprenden dichas realidades [18]. De este modo, el análisis se centrará en describir e interpretar las respuestas ofrecidas por los especialistas consultados, lo que consiente a obtener una imagen integral de efectos que tiene la internacionalización sobre el desempeño empresarial.

Respecto a la población, esta se encuentra conformada por especialistas en internacionalización, exportación y desarrollo empresarial, cuyas competencias abarcan desde las estrategias comerciales y logísticas, hasta el conocimiento de normativas y otros aspectos clave del comercio exterior, especialmente aplicados al caso de empresas manufactureras. De esta población se extrajo una muestra compuesta por cinco expertos que reúnen dichas características y que poseen una experiencia significativa en la asesoría o gestión de procesos de internacionalización en empresas medianas del sector manufacturero.

Para reunir información se usó la entrevista como técnica de investigación, esta técnica permite recolectar datos desde un enfoque cualitativo, apuntando a conocer percepciones, opiniones, valoraciones y otros elementos subjetivos que enriquecen el análisis del fenómeno. Como instrumento se usó la guía de entrevista, la cual fue diseñada por el propio investigador y aplicada de forma manual o digital, dependiendo de la disponibilidad y comodidad del entrevistado [16].

En lo que respecta al análisis de los datos obtenidos, se optó por realizar grabaciones con el consentimiento informado de los participantes. Posteriormente, las respuestas fueron transcritas y organizadas en cuadros comparativos con el objetivo de identificar similitudes y patrones entre los discursos. A partir de esta organización se procedió a clasificar la información en categorías emergentes y categorías medulares, lo cual permitió estructurar el análisis de manera coherente y obtener respuesta a los objetivos y a la pregunta central.

III. RESULTADOS

TABLA I
 PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS EN INTERNACIONALIZACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA ACTIVIDAD IMPORTADORA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Categorías emergentes	Categorías medulares
- Alianzas estratégicas internacionales - Acceso a redes y contactos clave - Conocimiento del entorno y normativas internacionales - Fortalecimiento de la presencia en mercados globales	Relaciones y redes internacionales que facilitan la entrada de las empresas a nuevos mercados.

- Reducción de costos y mejora de eficiencia - Diversificación de proveedores - Logística fluida y menos intermediarios - Agilidad operativa y aseguramiento de calidad	La eficiencia operativa y la optimización de la cadena de suministro permiten mejorar los procesos y reducir costos en la internacionalización
- Acceso a tecnologías y materiales no disponibles localmente - Desarrollo de productos con mayor valor agregado	La innovación y el acceso a mejores recursos fortalecen la competitividad de las empresas en los mercados globales.

Los hallazgos sugieren que, en la etapa de actividad importadora dentro del proceso de internacionalización, se generen beneficios significativos, entre los cuales destacan el establecimiento de relaciones y redes internacionales que facilitan el acceso a nuevos mercados. Esta fase también aporta a la eficiencia operativa y a la optimización de la cadena de suministro, permitiendo reducir costos, agilizar procesos y mejorar la logística. Asimismo, impulsa la innovación al posibilitar el acceso a recursos y tecnologías no disponibles localmente, lo que fortalece la competitividad en el entorno global. No obstante, estos aportes demandan de las empresas una capacidad constante de adaptación, pues la permanencia de las redes internacionales requiere recursos y habilidades de gestión, la eficiencia alcanzada depende de factores externos que pueden variar de manera imprevista, y la innovación sustentada en insumos foráneos plantea la necesidad de transformar esas ventajas inmediatas en capacidades internas. De este modo, los beneficios de la importación se convierten en oportunidades reales solo en la medida en que las empresas logren capitalizarlos estratégicamente y asegurar que el crecimiento no derive en una dependencia que limite su sostenibilidad futura.

TABLA II
 PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS EN INTERNACIONALIZACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA EXPORTACIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Categorías emergentes	Categorías medulares
- Adaptación a estándares internacionales - Acceso a tecnologías - Profesionalización de la gestión	La innovación y la mejora continua son esenciales para adaptar los productos y procesos a las exigencias del mercado internacional
- Reducción de dependencia del consumidor local - Ampliación de base de clientes - Identificación de nichos internacionales	La expansión del mercado permite llegar a nuevos clientes
- Mejora de imagen internacional - Visibilidad global - Confianza y competitividad en el mercado global	El fortalecimiento del posicionamiento competitivo impulsa la presencia internacional

- Exoneración de los tributos en exportaciones - Retorno del Drawback - Conocimiento de riesgos geopolíticos y económicos internacionales	Maximización de beneficios aduaneros y prevención de riesgos
---	--

Los resultados demuestran que, en el periodo de exportación dentro del proceso de internacionalización, destacan beneficios como la innovación y mejora continua para cumplir con estándares internacionales, la ampliación de la base de clientes que reduce la dependencia del mercado local y el fortalecimiento de la imagen global, lo que incrementa la confianza y el posicionamiento competitivo. Asimismo, los beneficios aduaneros y fiscales, junto con un mayor conocimiento de riesgos internacionales, aportan rentabilidad y seguridad en las operaciones. No obstante, estos logros también implican mayores exigencias: mantener estándares internacionales supone inversiones constantes, la diversificación de clientes requiere adaptación cultural y logística, y los incentivos fiscales exigen una gestión cuidadosa para no diluirse en el corto plazo. Así, la exportación no solo abre mercados, sino que coloca a las medianas empresas en un proceso continuo de ajuste, donde la competitividad depende de su capacidad de sostenerse en un entorno global más exigente.

TABLA III
PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS EN INTERNACIONALIZACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA EXPORTACIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Categorías emergentes	Categorías medulares
- Acceso a mercados más amplios - Diversificación de riesgos y reducción de vulnerabilidad local - Acceso a divisas extranjera	Llegar a más mercados ayuda a reducir riesgos
- Posicionamiento y consolidación de la marca internacional - Reconocimiento y credibilidad internacional	Mejorar la imagen y la presencia en el exterior
- Adaptación de productos a necesidades locales - Conocimiento del cliente y talento local - Mejora en la atención al cliente - Agilidad en respuesta al mercado - Mayor control commercial	Adaptarse a lo que necesita el cliente permite una mejor conexión con el mercado

En la etapa de implantación comercial dentro del proceso de internacionalización, los datos apuntan a que las empresas logran ampliar su mercado objetivo, diversificando riesgos y reduciendo la vulnerabilidad frente a entornos económicos locales, además de obtener divisas que fortalecen su liquidez. Este proceso también contribuye a consolidar la marca en el ámbito internacional, mejorando su posicionamiento, reconocimiento y credibilidad en nuevos públicos. La presencia directa en otros países facilita, además, la

adaptación de los productos y servicios a las características culturales y comerciales de cada mercado, lo que genera una conexión más cercana con los clientes, una atención más eficaz y una capacidad de respuesta más ágil ante cambios en la demanda. No obstante, esta cercanía con los mercados externos exige a las empresas un mayor esfuerzo de gestión y aprendizaje constante, pues adaptarse a contextos diversos implica asumir costos de ajuste, complejidades en la coordinación comercial y una competencia más intensa. Así, la implantación comercial no solo representa un medio para crecer en el exterior, sino que redefine la forma en que la empresa se relaciona con sus clientes y competidores, situándola en un entorno donde la flexibilidad y la capacidad de adaptación se convierten en factores decisivos para sostener su presencia internacional.

TABLA IV
PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS EN INTERNACIONALIZACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN EN EL EXTERIOR EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Categorías emergentes	Categorías medulares
- Acceso a mano de obra más económica - Reducción de costos logísticos - Uso de tecnología disponible y condiciones favorables - Mejora de eficiencia productiva	La mejora de los recursos y procesos operativos para favorecer la internacionalización
- Fortalecimiento de relaciones comerciales - Adaptación a regulaciones del mercado destino - Comunicación y monitoreo más efectivo	Buena gestión externa comercial e institucional en el proceso de internacionalización
- Proximidad a mercados clave - Personalización y adaptación a demandas locales - Reducción de tiempos de entrega - Mejora en la experiencia del cliente	Cercanía estratégica al cliente para mejorar la experiencia de comercialización

En la etapa de inversión en el exterior dentro del proceso de internacionalización, los expertos resaltan beneficios asociados a la eficiencia productiva, como el acceso a mano de obra más económica, la reducción de costos logísticos y el aprovechamiento de tecnologías y condiciones favorables que fortalecen la competitividad. A ello se suma una mejor gestión comercial e institucional, expresada en el fortalecimiento de relaciones con actores locales, la adaptación a las regulaciones del mercado destino y un monitoreo más cercano de las operaciones, lo que incrementa el control de la empresa en contextos internacionales. Otro aspecto clave es la proximidad a mercados estratégicos, que facilita tiempos de entrega más cortos, atención personalizada y experiencias de consumo más satisfactorias, generando mayores niveles de fidelización. Sin embargo, esta dinámica también coloca a las empresas frente a escenarios más exigentes, pues la instalación en la exterior

demanda recursos financieros importantes, coordinación transnacional y la capacidad de comprender realidades culturales y regulatorias diversas. De este modo, la inversión en el extranjero trasciende la lógica de reducción de costos y se convierte en un proceso complejo que redefine a la empresa, ampliando su alcance, pero también incrementando la necesidad de gestión estratégica para asegurar la sostenibilidad de su presencia internacional.

TABLA V

PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS EN INTERNACIONALIZACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL APROVISIONAMIENTO EN EL EXTERIOR EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Categorías emergentes	Categorías medulares
- Creación de infraestructuras modernas y sostenibles - Instalaciones adaptadas a la normativa y cultura local - Incorporación de tecnologías desde el diseño inicial - Fortalecimiento de la cadena de valor	Mejor diseño estructural y tecnológico orientado al mercado exterior
- Fortalecimiento de relaciones comerciales - Adaptación a regulaciones del mercado destino - Comunicación y monitoreo más efectivo Acceso inmediato a mercados y clientes ya establecidos - Aprovechamiento de canales de distribución y experiencia local - Reducción de riesgos y tiempos de entrada al mercado	Ingreso facilitado a mercados internacionales debido a las fusiones o adquisiciones

Las constataciones revelan que, en la etapa de aprovisionamiento en el exterior dentro del proceso de internacionalización, resaltan beneficios vinculados a la optimización operativa, como el acceso a mano de obra más económica, la reducción de costos logísticos y el aprovechamiento de tecnologías y condiciones productivas favorables que mejoran la eficiencia. A la par, destacan la importancia de fortalecer relaciones comerciales y gestionar de manera más directa la adaptación a regulaciones e instituciones en los mercados de destino, lo cual brinda mayor control y monitoreo de las operaciones. Un aspecto clave es la cercanía estratégica al cliente, que permite personalizar la oferta, reducir tiempos de entrega y generar experiencias de consumo más satisfactorias, lo que potencia la fidelización. Sin embargo, estos avances también suponen un escenario más desafiante, ya que la gestión de operaciones en el exterior exige no solo recursos financieros importantes, sino también capacidades de coordinación transnacional y comprensión profunda de entornos regulatorios y culturales distintos. De este modo, la inversión en el exterior no se limita a ser un mecanismo de reducción de costos, sino que implica una estrategia compleja donde el verdadero beneficio radica en la

capacidad de las empresas para consolidar su presencia internacional de manera sostenible.

TABLA VI

PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS EN INTERNACIONALIZACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Categorías emergentes	Categorías medulares
- Adaptación ágil a entornos cambiantes y crisis internacionales - Estabilidad operativa y crecimiento a través del control multinacional - Distribución eficiente de producción y ventas a escala global	Genara estrategias globales adaptadas para el mercado internacional
- Acceso a conocimientos y tecnologías globales para innovación local - Optimización de procesos según condiciones regionales - Aprovechamiento de economías de escala y recursos globales	Innova y genera eficiencia mediante operaciones globales
- Estrategia de internacionalización clara desde el inicio - Preparación anticipada para operar en múltiples mercados - Agilidad para competir globalmente desde etapas tempranas - Desarrollo de una cultura organizacional internacional	Ventaja competitiva ante otras empresas al nacer con una idea de internacionalización

En la etapa de globalización empresarial dentro del proceso de internacionalización, las observaciones implican que contar con estrategias globales claras permite gestionar operaciones con mayor resiliencia, diversificando riesgos y respondiendo con rapidez a entornos cambiantes y crisis internacionales. A ello se suma la capacidad de innovar y ganar eficiencia mediante el acceso a conocimientos, tecnologías y economías de escala que optimizan procesos en diferentes regiones del mundo. Un punto clave es que las empresas que nacen con una visión global logran consolidar una ventaja competitiva temprana, al estructurarse desde el inicio con estrategias de internacionalización definidas, una cultura organizacional abierta a la diversidad y la preparación necesaria para operar en múltiples mercados. No obstante, esta proyección también exige un compromiso mayor: la expansión global obliga a sostener un equilibrio entre la estandarización de procesos a nivel internacional y la adaptación a particularidades locales, al tiempo que requiere una coordinación constante de recursos y equipos dispersos en distintos países. En consecuencia, la globalización no se limita a ampliar mercados, sino que transforma a la organización en un actor internacional con estructuras más complejas, donde el verdadero reto es mantener la cohesión interna y la capacidad de aprendizaje continuo en un escenario altamente competitivo y dinámico.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación confirman que la internacionalización, cuando se aborda de manera gradual y estratégica, es un factor clave para fortalecer la competitividad de las medianas empresas del sector manufacturero. Se observó que aquellas empresas que adoptan una estrategia escalonada hacia los mercados internacionales logran mejorar su eficiencia operativa, adaptarse con mayor agilidad a los cambios económicos y tecnológicos, y acceder a recursos clave como tecnologías avanzadas e insumos de calidad a menor costo.

Estas prácticas no solo permiten ampliar el alcance geográfico, sino también consolidar una presencia más sólida mediante la innovación continua, el cumplimiento de estándares internacionales y la alianza con proveedores estratégicos. Esta visión es respaldada por estudios que señalan que la internacionalización empresarial conlleva beneficios como la mejora de la competitividad, el acceso a nuevas fuentes de ingreso y la adquisición de conocimientos [5].

Asimismo, los hallazgos permiten comprender que la internacionalización es un proceso que atraviesa varias etapas, cada una con el potencial de consolidar la posición de la empresa en el entorno global. Una de las fases iniciales es el aprovisionamiento internacional, que facilita el acceso a materia prima o productos de mejor calidad y costo, lo cual fortalece la eficiencia interna. En línea con esto, diversos autores destacan el rol estratégico de este enfoque, al facilitar relaciones duraderas con proveedores y asegurar el cumplimiento de los estándares exigidos en los mercados globales [15][19].

Otra etapa esencial es la exportación, entendida como la venta directa a mercados extranjeros. Esta permite ampliar la base de clientes, generar nuevas fuentes de ingreso y posicionarse en distintos nichos. La exportación fortalece la marca, incrementa la rentabilidad y fomenta una visión internacional más amplia [20]. Este proceso puede iniciarse con canales indirectos, evolucionando luego hacia la implantación comercial en el extranjero. Contar con oficinas o puntos de operación en los países destino contribuye a reducir costos logísticos, mejorar la atención al cliente y facilitar la adaptación a las particularidades del mercado local [1].

Más adelante, la inversión directa en el extranjero representa una fase avanzada del proceso. Esta permite establecer operaciones permanentes en otros países, generando relaciones a largo plazo que implican un interés sostenido y una influencia directa en la gestión operativa [14]. Este tipo de inversión impulsa la innovación, permite aprovechar tratados comerciales y refuerza el posicionamiento competitivo global.

Finalmente, se identificó una tendencia creciente entre algunas medianas empresas hacia modelos conocidos como *Born Global*, caracterizados por su orientación internacional desde etapas muy tempranas. Este enfoque les permite acceder rápidamente a intercambios comerciales, financieros y tecnológicos, fortaleciendo el conocimiento organizacional y

consolidando su marca [21]. En el contexto actual, donde la globalización y la velocidad de los cambios imponen grandes retos, esta visión proactiva resulta especialmente relevante, ya que exige estructuras flexibles, innovación constante y una alta capacidad de adaptación.

Investigaciones resaltan la importancia de la diversificación y el posicionamiento de marcas nacionales como factores clave en el desempeño internacional [22]. Existe relaciones significativas entre el tamaño, la experiencia empresarial y la innovación como elementos influyentes en el proceso de internacionalización, hallazgos que también se reflejan en las empresas estudiadas en Chimbote [8].

En conclusión, las medianas empresas del sector manufacturero de esta ciudad que apuestan por una internacionalización gradual, basada en el aprendizaje, la eficiencia y la innovación, logran fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el entorno global. El aprovechamiento estratégico de etapas como el aprovisionamiento internacional, la exportación, la implantación comercial y la inversión en el extranjero no solo permite consolidar su presencia en mercados internacionales, sino que también impulsa procesos de transformación interna que les permiten enfrentar con mayor eficacia los desafíos del comercio global.

V. CONCLUSIONES

El resultado señala que la actividad importadora genera beneficios significativos, como el establecimiento de redes internacionales, la mejora operativa y el acceso a tecnologías no disponibles localmente, se identificó que estas ventajas fortalecen la competitividad de las medianas empresas manufactureras de Chimbote al optimizar sus procesos y facilitar su adaptación al mercado global. Por ello, se concluye que la importación es una estrategia clave que impulsa el crecimiento y preparación de estas empresas hacia una internacionalización efectiva. En el caso de Chimbote, este proceso no solo responde a la necesidad de modernización tecnológica, sino que contribuye a romper la dependencia histórica de la ciudad hacia industrias tradicionales como la pesca y la siderurgia, evidenciando cómo la importación se convierte en un catalizador de diversificación productiva y modernización regional.

Se indica que la exportación brinda beneficios clave como la innovación, la mejora continua y la expansión hacia nuevos mercados, lo que fortalece el posicionamiento competitivo global, se logró examinar que estas ventajas permiten a las medianas empresas manufactureras de Chimbote adaptarse a estándares internacionales y mitigar riesgos, aprovechando incentivos aduaneros y fiscales. Por ello, se concluye que la exportación representa una estrategia efectiva para alcanzar un crecimiento sostenible y rentable en el proceso de internacionalización. En el caso de Chimbote, la exportación no solo abre mercados, sino que posiciona a las empresas locales como actores emergentes capaces de proyectar la ciudad más allá de su identidad pesquera, aportando evidencia

de que las ciudades intermedias pueden insertarse de forma competitiva en cadenas globales de valor.

El resultado muestra que la implantación comercial en el exterior permite a las empresas ampliar su mercado objetivo, diversificar riesgos y fortalecer su visibilidad internacional, se evaluó que esta etapa del proceso de internacionalización facilita una mejor adaptación a los contextos culturales y comerciales, mejora la atención al cliente y consolida la marca en nuevos mercados. Por ello, se concluye que la implantación comercial representa una estrategia clave para lograr una inserción más sólida y eficaz en el ámbito internacional. En el caso de Chimbote, este proceso muestra cómo las empresas manufactureras medianas, tradicionalmente poco visibilizadas, logran consolidar presencia internacional y construir una nueva identidad empresarial que complementa y amplía la imagen económica de la ciudad, tradicionalmente asociada solo a recursos primarios.

La inversión en el exterior permite a las medianas empresas manufactureras de Chimbote optimizar operaciones, reducir costos y adaptarse mejor a los mercados internacionales mediante estructuras alineadas con normativas locales. Además, la cercanía con el cliente mejora la atención, agiliza los tiempos de respuesta y fortalece la fidelización. Por ello, se concluye que esta etapa del proceso de internacionalización es una estrategia clave para lograr una inserción más competitiva en el mercado global. En el caso de Chimbote, este tipo de inversión revela cómo las medianas empresas manufactureras no solo buscan eficiencia operativa, sino que empiezan a proyectarse como agentes de transformación regional, al atraer prácticas de gestión y cultura empresarial que elevan los estándares de competitividad más allá del ámbito local.

El aprovisionamiento en el exterior permite a las medianas empresas manufactureras de Chimbote adaptar sus operaciones al entorno internacional, incorporando tecnologías, infraestructuras y cultura organizacional desde el inicio. Además, facilita una expansión rápida mediante fusiones o adquisiciones, al acceder directamente a nuevos mercados y canales de distribución. Por ello, se concluye que esta etapa fortalece la competitividad y acelera su inserción en el mercado global. En el caso de Chimbote, este proceso evidencia que el aprovisionamiento externo no solo fortalece la capacidad operativa, sino que habilita a las empresas a dar saltos estratégicos hacia modelos de negocio más sofisticados, consolidando a la ciudad como un polo emergente de producción manufacturera con alcance internacional.

La globalización empresarial permite a las medianas empresas manufactureras de Chimbote gestionar sus operaciones con mayor resiliencia, adaptarse a entornos cambiantes y diversificar riesgos. Al adoptar una visión “born global”, integran desde el inicio tecnologías, conocimientos y estructuras internacionales flexibles. Por ello, se concluye que esta etapa impulsa la innovación, optimiza procesos y acelera su posicionamiento en el mercado global. En el caso de Chimbote, la globalización empresarial representa un cambio

paradigmático, ya que convierte a las medianas empresas manufactureras en pioneras de un modelo económico más diversificado e innovador, demostrando que incluso ciudades intermedias pueden generar dinámicas productivas con visión global desde etapas tempranas.

El aporte del estudio radica en evidenciar que los beneficios de la internacionalización en Chimbote no deben ser entendido de manera lineal ni exclusivamente positiva. Más bien, requieren ser analizados en diálogo con sus riesgos y limitaciones, así como con los procesos de transformación tecnológica y de sostenibilidad global. Esto plantea la necesidad de diseñar políticas y estrategias empresariales más integrales, que no solo promuevan la inserción en mercados internacionales, sino que también consideren la resiliencia organizacional frente a los desafíos del entorno global.

REFERENCIAS

- [1] E. Fanjul, “Escuela de Comercio Exterior: Principales barreras a la internacionalización de la empresa”, 2021. https://iberglobal.com/files/2021/Barreras_internacionalizacion_B.pdf
- [2] S. T. Cavusgil, "Sobre el proceso de la internacionalización de las empresas". Investigación europea, vol. 8, no. 6, pp. 273–281, 1980.
- [3] Hoyos-Villa, O. A. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. Entramado, 15(2), 78–103. <https://doi.org/10.18041/19003803/entramado.2.5597>
- [4] Dary, L., y Pinzón, B. (2014). INTERNACIONALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD. In Revista Ciencias Estratégicas (Vol. 22, Issue 32).
- [5] L. J. Martín Pérez, “La importancia de la internacionalización de PYMES artesanales tunjanas: Caso de éxito de la empresa Artcar”, Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás, 2020. <http://hdl.handle.net/11634/23377>
- [6] Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. Estudios Gerenciales, 30(132), 314–324. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.001>
- [7] Zevallos Enríquez, M. E. (2020, 16 de enero). Factores determinantes en la internacionalización empresarial según los enfoques Uppsala y de recursos: una revisión de casos en PYMES de Perú, Colombia y España (Examen de suficiencia profesional). Universidad Nacional del Altiplano. Repositorio Institucional UNAP. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/14936>
- [8] C. E. López-Rodríguez, L. T. Castro Barón, K. T. Quito Pérez y L. F. Bocanegra Canacué, "Beneficios y oportunidades de mejoramiento para la internacionalización de empresas comercializadoras de lulo en Colombia", Revista Economía y Política, pp. 55–71, 2020. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.03>

- [9] Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, "Reporte de Empresas Exportadoras", 2023. <https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-empresas-exportadoras-diciembre-2023/>
- [10] Estrada Fernández, A. M. (2023). Determinantes de la internacionalización de Pymes peruanas (Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Repositorio Institucional UPC. <https://doi.org/10.19083/tesis/673207>
- [11] Collantes Marcos, B. A. (2024, 25 de abril). Estrategias competitivas y la internacionalización de las PYMES, Huacho – 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/9451>
- [12] Tejeda Villanueva, A., Blanco Jiménez, M., & Guerra Moya, S. (2019). Factores que impulsan las importaciones de las empresas de alimentos procesados, mejorando su competitividad. <http://orcid.org/0000-0001-6273-6636>
- [13] Amanca Barzola, M. (2021). Exportación: procesos para la exportación de bienes y servicios, marco legal. Caso empresa privada. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Disponible en: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/110>
- [14] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) "Definición Marco de Inversión Extranjera Directa: Cuarta edición", OECD Publishing, Paris, 2011. <https://doi.org/10.1787/9789264094475-es>
- [15] Salazar Otálora, G. E., Manrique Joya, G. M., & Cuy Rojas, A. L. "Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: una revisión sistemática de literatura". Revista CEA, 9(19), e2126. (2023). <https://doi.org/10.22430/24223182.2126>
- [16] J. Arias-Gonzales, Diseño y Metodología de la Investigación, 2021. <https://www.researchgate.net/publication/352157132>
- [17] P. I. Vizcaíno Zúñiga, I. A. Maldonado Palacios y R. J. Cedeño Cedeño, Metodología de la investigación científica: guía práctica. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- [18] C. A. Ramos-Galarza, "Alcances de una investigación", CienciAmérica, vol. 9, no. 3, pp. 1–6, 2020. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- [19] Tejeda Villanueva, A., Blanco Jiménez, M., y Guerra Moya, S. "Factores que impulsan las importaciones de las empresas de alimentos procesados, mejorando su competitividad" 2019. <http://orcid.org/0000-0001-6273-6636>
- [20] Amanca Barzola, M. "Exportación: procesos para la exportación de bienes y servicios, marco legal. Caso empresa privada". Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. 2021. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/11064>
- [21] E. S. Araujo, La Internacionalización de Empresas, 2023. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18245.83681>
- [22] P. L. Duque Hurtado, O. E. Meza Aguirre, G. A. Zapata Lesmes y J. D. Giraldo Castellanos, "Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias", Económicas CUC, vol. 42, no. 1, pp. 122–152, 2021. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8443447>