



MACROPROYECTO: APROXIMACIONES A LA COYUNTURA ECONÓMICA
DESDE LA MULTI-DISCIPLINARIEDAD DE LOS NEGOCIOS
INTERNACIONALES Y EL COMERCIO MUNDIAL

Clemencia Chica Muñoz

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MANIZALES

2020

**MODELO MULTIVARIADO PARA EL ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE
MERCADOS INTERNACIONALES: CASO PANELA PULVERIZADA**

Autora

CLEMENCIA CHICA MUÑOZ

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de Negocios

Tutores

JOSE JAIME BAENA ROJAS

TANIA MARGARITA MACKENZIE TORRES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MANIZALES

2020

DEDICATORIA

A Dios, quien me da el aliento de vida dia dia, y es mi guía en mis momentos de angustia y fragilidad. A mis padres de quien soy motivo de orgullo, y a quienes me llena hacerles feliz con este logro.

A mi esposo Nicolás, quien ha sido inmensamente incondicional, junto a mis hijos maravillosos Alejandra y Jeronimo, a quienes amo inmensamente y les agradezco el sacrificio del tiempo que implicó este gran reto para vida.

A a mi hermano Wilmar, que partió, y me dejó el recuerdo de su espíritu aventurero y guerrero. A a mi hermana Jeneth por vivir permanente una gran batalla.

AGRADECIMIENTOS

Expreso toda mi gratitud a mis directores de proyecto por su dedicación, entrega y compromiso con este proyecto, a la profesora Tania Margarita Mackenzie Torres y al profesor Jose Jaime Baena Rojas.

A mis compañeros de clases, quienes fueron muy generosos con sus conocimientos y su calidez humana.

A la Universidad Autónoma de Manizales, y a todo su equipo de maravillosos docentes que formaron parte de este proceso académico.

Al Dr. Nestor Buitago Trujillo por darme el espacio y la confianza de asumir este gran reto en mi vida.

Sin mas, a toda mi familia, mis padres, hermanos, sobrinos, a mi gran esposo Nicolás, mis hijos, quienes permanentemente me animaron a terminar esta maravillosa aventura.

RESUMEN

Este trabajo hace parte del macroproyecto: Aproximaciones a la coyuntura económica desde la multi-disciplinariedad de los negocios internacionales y el comercio mundial, realizado entre la Universidad Autónoma de Manizales y la Institución Universitaria - CEIPA.

Objetivo: El presente trabajo de investigación intenta analizar los mejores mercados internacionales para la exportación de panela pulverizada, a través aplicar una metodología multi-variable existente, con el propósito de generar rigurosidad en el proceso de rastreo de nuevos mercados de exportación.

Metodología: Tras la identificación de diferentes enfoques se efectúa un proceso de reproducción de un modelo multi-variable de selección de mercados internacionales (SMI), ya existente, por medio del cual son reconocidas una serie de variables y factores específicos que inciden en el proceso de identificación de nuevos mercados internacionales. Esta técnica permite entonces, efectuar una preselección de aquellos principales mercados de importación de un producto en determinado, en este caso panela pulverizada. Luego, analiza factores tales como Costos, Barreras Comerciales, Logística y Cultura; los cuales a su vez están integrados por una serie de variables cuya información es posible de rastrear a través de internet. En este sentido, dicha técnica permite subsecuentemente la normalización de los datos adquiridos otorgándole a cada variable un valor en una escala de 1 a 5 todo esto tras ser definido previamente su peso dentro del puntaje total. Igualmente se lleva a cabo una encuesta entre empresarios a razón de validar todo este proceso.

Hallazgos: Tras la implementación de la técnica de SMI se puede decir que el mercado más atractivo, dadas las condiciones de los factores y las variables, para la exportación de panela pulverizada es en primer lugar Singapur; en segundo lugar, Países Bajos y en tercer lugar Estados Unidos. Lo anterior, teniendo en cuenta que la selección de mercados debe de responder a un raciocinio basado en hechos y datos que favorezcan a la empresa interesada en identificar un nuevo destino para sus productos.

Implicaciones prácticas: La presente técnica constituye una herramienta de fácil comprensión y aplicación que permite, a los empresarios que desean reconocer nuevos mercados, hacer una selección más rigurosa y confiable a partir de datos disponibles en internet.

Aporte: Evidenciar cómo la técnica SMI efectivamente constituye una herramienta importante para la internacionalización de las empresas, ya que en esta son tenidos en cuenta aspectos que influyen en la disminución de la incertidumbre dentro del proceso de toma de decisiones.

Palabras claves: Selección de Mercados Internacionales, Exportación, Comercio Exterior y comercio, Técnica Multi-variable.

ABSTRACT

This work is part of the macroproject: Approaches to the economic situation from the multi-disciplinary nature of international business and world trade, carried out between the Autónoma University of Manizales and the University Fundación – CEIPA.

Objective: The present research work tries to analyze the best international markets for the export of pulverized panela, through the application of an existing multivariate methodologies for the selection of international markets and to apply one of these with the purpose of generating rigor in the process of searching for new export markets.

Methodology: After the identification of different approaches, a process of reproduction of an existing multivariate model of international market selection (MIS) is carried out, through which a series of variables and specific factors that influence the process of identifying new international markets are recognized. This technique allows then, to carry out a pre-selection of those main markets of import of a specific product, in this case, pulverized panela. Then, it analyzes factors such as Costs, Commercial Barriers, Logistics and Culture; which in turn are integrated by a series of variables whose information can be tracked through the internet. This technique subsequently allows the normalization of the acquired data, giving each variable value on a scale of 1 to 5, after previously defining its weight within the total score. Likewise, a survey is also carried out among people in business to validate this whole process.

Findings: After the implementation of the SMI technique it can be said that the most attractive market, given the conditions of the factors and the variables, for the export of pulverized panela is firstly Singapore; secondly, The Netherlands and thirdly the United States. The above, taking into account that the selection of markets must respond to a rationale based on facts and data that favor the company interested in identifying a new destination for its products.

Practical implications: This technique is an easy tool for understanding that allows entrepreneurs, who wish to recognize new markets, to make a more rigorous and reliable selection from data available on the Internet.

Contribution: Evidence of how the SMI technique effectively constitutes an essential tool for the internationalization of companies, since it takes into account aspects that influence the reduction of uncertainty within the decision-making process.

Keywords: International Market Selection, Export, Foreign Trade and Commerce, Multi-variable Technique.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN.....	13
2	ANTECEDENTES.....	17
3	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	26
3.1	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA.....	26
3.2	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	28
4	JUSTIFICACIÓN.....	29
5	REFERENTE TEÓRICO.....	33
5.1	DEFINICIONES SOBRE ENFOQUES TEÓRICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	33
5.2	ENFOQUES CUALITATIVOS Y CUÁNTITATIVOS	36
5.3	DECISIONES MUTI-VARIABLE	37
5.4	MÉTODOS BÁSICOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	38
5.5	CONTEXTO COLOMBIANO	40
5.6	SECTOR PANELERO DE COLOMBIA.....	43
6	OBJETIVOS.....	45
6.1	OBJETIVO GENERAL.....	45
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45

7	METODOLOGÍA	46
7.1	TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO	46
7.2	PRESELECCIÓN DE MERCADOS.....	46
7.3	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA SMI.....	48
7.4	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	50
8	RESULTADOS.....	52
9	CONCLUSIONES	62
10	RECOMENDACIONES	64
11	BIBLIOGRAFÍA.....	66

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Etapas e indicadores del proceso de SMI.....	21
<i>Figura 2.</i> Comportamiento negativo de las exportaciones 2011 al 2019 en Colombia.....	26
<i>Figura 3.</i> Exposición de Colombia al comercio internacional.....	27
<i>Figura 4.</i> Coeficiente Gini de Latino America – Con datos del último año disponible.....	29
<i>Figura 5.</i> Kilos y precios unitarios promedios de exportaciones de panela para los años 2017-2018.....	31
<i>Figura 6.</i> Exportaciones Colombianas de productos primarios y elaborados. Periodos 1998 al 2016.....	41
<i>Figura 7.</i> Perspectivas de crecimiento de la producción de cultivos en América Latina y el Caribe para el 2028.....	42
<i>Figura 8.</i> Indicadores de Facilitación del comercio internacional.....	43
<i>Figura 9.</i> Esquema metodológico para la SMI.....	49
<i>Figura 10.</i> Puntajes definitivos para los países potenciales de la SMI.....	58
<i>Figura 11.</i> Motivos por los cuales las empresas no emplean métodos multi-variable para la SMI.....	59
<i>Figura 12.</i> Importancia de utilizar técnicas multi-variables al considerar los factores : costo, logísticos, barreras comerciales y culturales.....	59
<i>Figura 13.</i> Valoración % sobre los beneficios de aplicar metodologías multi-variables en la SMI.....	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Toneladas de producción de caña panelera en Colombia del 2015 al 2018.....	13
Tabla 2. Factores externos que influyen en la SMI.	19
Tabla 3. Factores y Variables del proceso metodológico para SMI.	23
Tabla 4. Enfoques teóricos sobre la internacionalización de las empresas.	34
Tabla 5. Aspectos para la SMI basado en el enfoque Cualitativo y Cuántitativo.	36
Tabla 6. Métodos básicos para la selección de mercados internacionales.	38
Tabla 7. Área, Cosecha y Producción Total Agroindustrial Censo Nacional Agropecuario 2017.	44
Tabla 8. Importadores de panela para los años 2016 al 2018.....	47
Tabla 9. Valores para las variables ponderadas del factor “Costo”.....	52
Tabla 10. Valores para las variables ponderadas del factor “Logístico”.....	53
Tabla 11. Valores para las variables ponderadas del factor “Barreras Comerciales”.....	54
Tabla 12. Valores para las variables ponderadas del factor “Cultura”.....	54
Tabla 13. Orden de SMI con datos normalizados de variables y factores con la aplicación de la ecuación No 1.	56

1 PRESENTACIÓN

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2018), durante los últimos cuatro años de los periodos 2015 al 2018, la producción promedio de panela anual en Colombia ascendió a 1.593.000 toneladas, indicando a su vez, que el consumo interno representa el 99% de la producción nacional, concluyendo así, que el sector panelero del país tiene un mercado internacional gigantesco por desarrollar (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Toneladas de producción de caña panelera en Colombia del 2015 al 2018

DEPARTAMENTO	AÑO 2015	% Part.	AÑO 2016	% Part.	AÑO 2017	% Part.	AÑO 2018	% Part.
Santander	197.799	16%	188.024	16%	177.932	14%	195.202	14%
Cundinamarca	176.634	14%	176.856	15%	199.128	16%	210.887	15%
Antioquia	158.225	13%	151.679	13%	166.786	13%	180.903	13%
Boyacá	163.941	13%	161.480	14%	132.849	11%	173.639	12%
Nariño	100.225	8%	70.941	6%	127.852	10%	127.157	9%
Cauca	74.545	6%	72.856	6%	82.292	7%	84.677	6%
Tolima	74.702	6%	70.291	6%	59.490	5%	67.674	5%
Huila	42.150	3%	43.579	4%	46.572	4%	58.948	4%
Norte de Santander	42.316	3%	33.498	3%	34.205	3%	40.309	3%
Caldas	43.694	4%	39.362	3%	82.657	7%	83.332	6%
Otros	149.377	12%	144.245	12%	145.281	12%	169.266	14%
TOTAL	1.223.607		1.152.812		1.255.043		1.391.995	
% Variac. Año-Año			-5,8%		8,9%		10,9%	

Fuente: Elaboración propia con datos de Agronet (2020).

De hecho el 89% de la producción de caña panelera del país está concentrada en sólo en 10 departamentos y la variación año a año no es muy relevante (Agronet, 2020), teniendo en cuenta la importancia que debería tener el sector panelero en el país, siendo la segunda agroindustria más importante después del café, toda vez que genera 287.000 empleos directos y cerca de 570.000 indirectos, representando una ocupación del 12% de la población rural activa, representada en 45 millones de jornales (MINAGRICULTURA, 2018).

Es por ello, que el gobierno nacional se ha visto en la obligación de intervenir el sector panelero a través de la promulgación de diferentes leyes como lo es la ley 40 de

1.990, por medio de la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción panelera, dejando establecida una cuota de fomento con el fin de:

- 1 Realizar actividades de investigación enfocadas al mejoramiento del cultivo, recolección, procesamiento y comercialización.
- 2 La promoción del consumo de la panela, dentro y fuera del país.
- 3 Campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela.
- 4 Actividades de comercialización de la panela dentro y fuera del país.
- 5 Programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras.
- 6 Programas de conservación de las cuencas hidrográficas y el entorno ambiental en las zonas paneleras.
- 7 Destinar un 10% para gasto de funcionamiento para la Federación Nacional de Productores de Panela “Fedepanela” o de otras entidades sin ánimo de lucro que representen la actividad panelera del país (El Congreso de Colombia, 1990).

Recientemente, y con más de veinticinco años de diferencia de una ley a otra, el gobierno nacional reglamentó el decreto 355 de 2018 y la ley 2005 del 2019, con la cual pretende generar incentivos tributarios enfocados a ampliar la demanda de la panela, mieles vírgenes y su derivados, apoyar la diversificación en la producción y comercialización, a través de la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia, resaltando el esfuerzo en trabajar por el bienestar de pequeños y medianos productores (El Congreso de Colombia, 2019).

Así, hoy por hoy, uno de los grandes problemas que se ha generado como resultado de lo poco desarrollado que se encuentra el mercado de exportación de la panela, es el alto nivel de inventarios que perjudica a gran escala el precio interno. Sin embargo, este exceso de inventarios permite analizar el mercado internacional como una alternativa para encontrar mercados que permitan generar mayores ingresos a los productores de caña panelera del país y mejorar su calidad de vida. Adicionalmente el concepto de alimentación saludable toma mucha fuerza hoy en el mundo y la panela por ser un endulzante natural con ventajas

nutritivas importantes se convierte en un producto que puede llegar a tener una fuerte aceptación a nivel mundial (Universidad de los Andes, 2018).

Con el presente documento de investigación, se busca determinar los mejores mercados internacionales para la exportación de panela pulverizada, a través la reproducción de una metodología multi-variable existente. Por consiguiente, para el proceso de la SMI se tuvieron en cuenta un total de 20 países, los cuales fueron preseleccionados considerando la relevancia que estos tienen en el proceso de importación de la panela. La partida arancelaria consultada para este caso en particular es la numero 170290 “Los demás, incluido el azúcar invertido”. También es preciso añadir, que la selección de los países se realizó a través de “fuentes secundarias” como lo es la base de datos International Trade Center (ITC). Igualmente, y para permitir garantizar la confiabilidad de la información, también fueron consultas diferentes entidades gubernamentales.

De igual forma el modelo multi-variable para la SMI planteada en la presente investigación, se apoya en una serie de factores como son: Costo, Logística, Barreras Comerciales y Barreras Culturales; y como variables se tienen: Precio en destino (PD), Costo del transporte internacional (CTI) , Costo de importación por contenedor (CIC), Índice de desempeño logístico (IDL), Tiempo de tránsito (TDT), Aranceles (AR), proteccionismo general (PRG), Índice de liberalización económica (ILE), Facilidad para hacer negocios (FN), Índice de percepción de corrupción (IPC) y Des-afinidad cultural (DC), las cuales poseen un peso concreto, asignados por un grupo de expertos en el tema, que combinada con dos fórmulas de normalización se logra establecer un peso definitivo para determinar el mercado más adecuado de acuerdo a la información consultada y analizada en las diferentes bases de datos (Cano, Baena, & Campo, 2019).

Para complementar la presente propuesta se efectuó asimismo un trabajo de campo en cuyo caso se realizó una encuesta a dieciocho (18) empresas de la ciudad de Manizales que actualmente están internacionalizadas y exportan sus productos hacia otros mercados. Lo anterior, con el fin de validar los criterios utilizados por estos al momento de seleccionar

mercados en el exterior y poder enseñarles cómo el modelo multi-variable en la SMI, es una herramienta eficiente diseñada para tales fines. Es importante resaltar que la metodología multi-variable, considera variables cuantitativas que integran factores como: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, logísticos, proteccionistas, y culturales, permitiendo así, hacer un estudio más riguroso sobre las oportunidades existentes en el mercado internacional y que al ser una herramienta de SMI flexible, permite involucrar otras variables que se adapten para cada industria o sector económico (Papadopoulos & Martin).

Así, el presente trabajo puede llegar a ser un referente para aquellos emprendedores y empresarios actuales que estén considerando internacionalizarse como alternativa para el desarrollo empresarial. Lo anterior, teniendo en cuenta que el entorno desarrolla cada vez más tecnologías que facilitan la comunicación y la transmisión de la información incluso entre las empresas; todo ello, promoviendo la sostenibilidad y la gestión del conocimiento además de la interacción de las mismas empresas e impulsando la consecución de nuevos contratos, ofreciendo así nuevas oportunidades para tales organizaciones que buscan participar en otros mercados internacionales y expandir sus operaciones (Mackenzie, Buitrago, Giraldo, & Parra, 2014; Gutiérrez & Mackenzie, 2014; Londoño & Baena, 2017; Baena, Malaver, & Puerta, 2017; Cano & Baena, 2018).

2 ANTECEDENTES

Cada vez más, muchas empresas dirigen su mirada hacia el mercado internacional y es por ello que diversos autores han estudiado el fenómeno de la internacionalización, desde los diferentes enfoques o perspectivas económicas (Wood & Robertson, 2000). Dado que la nueva realidad del entorno empresarial, constituye un gran desafío para las compañías en la actualidad, se hace necesario cuestionar sobre qué tan preparadas se encuentran las organizaciones frente a los cambios que introdujo la globalización. El impacto político, económico y social es para todos; por lo tanto, se podría decir que “ (...) la globalización es un proceso general (para todo el planeta), permanente (es estable en el tiempo), intenso (se desarrolla rápidamente en el espacio), complejo (es económico, social, cultural y político), abstracto (inmaterial y des-territorializado) y heterogéneo (profundiza el desarrollo desigual entre el Norte y el Sur y la brecha entre ricos y pobres)” (Rocha, 2000).

Precisamente analizando el cambio que ha sufrido el contexto empresarial por el efecto que ha causado la globalización, Botero (2014) hace referencia a la exigente disciplina que se debe tener en el conocimiento y análisis del entorno interno y externo de las compañías y de la organización en general, como también del riguroso estudio que se le debe hacer permanentemente a la competencia, independientemente de debatir si es adecuado o no internacionalizarse, focalizando los recursos tangibles e intangibles para desarrollar un nivel competitivo que permita perdurar la organización exitosamente en el tiempo.

En este sentido, la globalización requiere que gran parte de las empresas, se estén cuestionando permanente sobre lo exigente que es la nueva realidad económica, por lo que se hace necesario comenzar por analizar el contexto del país, seguido del sector o actividad económica al que pertenece la organización, integrando así, los análisis macro y micro a la empresa como un todo. De esta forma se logrará adquirir una perspectiva global,

equilibrada, estructural y prospectiva del direccionamiento estratégico. En este sentido, y ante el actual entorno, se vuelve imperioso incluir el mercado internacional como una variable que permite abrir un mundo de posibilidades encaminadas a potenciar todos los recursos productivos de las empresas para la generación de valor en cada uno de los eslabones de la cadena productiva (Villareal, 2008).

Es importante entonces, que cada organización realice un estudio sobre sus capacidades dinámicas, es decir, analizar cuales procesos se pueden volver más ágiles, que productos se pueden producir a costos eficientes, involucrar la innovación en el día a día, apropiarse de la tecnología y el conocimiento, tener claridad sobre la gama de recursos que globalmente se encuentran disponibles, identificar alianzas, contactos y demás aspectos. En otras palabras, todo lo que permita promover y desarrollar una verdadera ventaja competitiva, puesto que el proceso de internacionalización afecta directamente la rentabilidad económica de las organizaciones (Kafouros, Buckley, Sharp, & Wang, 2008).

Por lo tanto, las organizaciones en la adaptación del proceso de internacionalización, deben revisar y analizar celosamente todos los planteamientos estratégicos definidos, para que no se perjudique el desempeño de la compañía y no se asuman altos riesgos al no tener el conocimiento que se requiere para hacer una acertada selección de mercados internacionales (Arenas & Garcia, 2007).

Respecto a todo lo anterior, es importante matizar la importancia que tiene el mercado internacional en el desarrollo y crecimiento de las compañías y por ende de la sociedad misma, y es por ello que muchos autores han realizado una rigurosa revisión literaria en la que se pueden analizar los diferentes factores externos e internos que influyen en la selección de mercados internacionales y en las metodologías que se han utilizado. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Factores externos que influyen en la SMI.

Factores Externos	Descripción de la Teoría de los Factores Externos.	Autores
Factores del entorno país.	<p>Existe una alta relación con datos estadísticos relevantes entre el entorno del país y la entrada al mercado internacional. Se realiza una clasificación de países según lo favorable que sea el entorno. Las variables a considerar sobre la favorabilidad del entorno son: Elevados niveles de estabilidad política, oportunidades de mercado, desarrollo económico y unidad cultural, pocas barreras legales y fisiográficas. Otros factores que se deben considerar son: Una economía desarrollada, actitud gubernamental, ubicación, fortaleza económica, influencias político-legales, integración económica, ayuda del gobierno a la inversión extranjera. Cuotas de importación, aranceles y barreras arancelarias. Intensidad económica, infraestructura física.</p>	<p>(Whitelock & Jobber, 2004), (Buckley, Mirza, & Sparkes, 1968), (Cavusgil, 1997), (Tang & Joseph Yu, 1990), (Sheng & Mullen, 2011), (Galán, Galende, & Gonzáles, 2000), (Reid, 1983), (Contractor, 1984), (Limao & Venables, 2007), (Goodnow & Hansz, 1972).</p>
Distancia Psicológica.	<p>Preferencia por mercados cercanos y conocidos. A medida que aumenta el conocimiento en el mercado internacional aumenta la distancia psicológica. Se apoyan en medida de percepción a través de indicadores de los países disponibles públicamente. Se define la distancia psicológica como aquellos factores que complejizan la facilidad de la información entre el mercado y las compañías, determinando indicadores como el lenguaje, la cultura, sistemas políticos, nivel de educación y nivel de desarrollo económicos.</p>	<p>(Alonso & Donoso, 1998), (Johanson & Vahlne, 1977), (Sousa & Lages, 2011); (Brewer, 2001), (Klein & Roth, 1990); (Sousa & Bradley, 2006), (Katsikeas, Skarmeas, & y Bello, 2009), (Whitelock & Jobber, 2004), Martín & Drogendijk (2014).</p>
Factores del Mercado.	<p>Es considerado como el factor individual más relevante en la SMI. El tamaño del mercado y la tasa de crecimiento son las principales variables que se analizan al momento de analizar el potencial del mercado. Otra variable utilizada es el cliente. En estudios recientes se analiza la apertura y accesibilidad del mercado. Otras variables a considerar son: Consumo estimado, penetración de las importaciones, ventajas de origen y similitud del mercado.</p>	<p>(Yoshida, 1987); (Lambkin, 1988); (Terpstra & Ming Yu, 1988); (Papadopoulos, Chen, & Thomas, 2002); (Agarwal & Ramaswami, 1992); (Russow & Okoroafo, 1996).</p>
Competencia.	<p>Hace referencia al entorno competitivo en razón del mercado destino y la competencia global. Esta es considerada como una de las barreras de exportación más relevantes. Es decir, la competencia local, es un factor determinante al decidir entrar o no en un país determinado.</p>	<p>(Goodnow & Hansz, 1972), (Buckley & Casson, 1998), (Sharma, 1989); (Knickerbocker, 1973), (Sullivan & Bauerschmidt, 1990).</p>
Información y el conocimiento del mercado.	<p>La falta de información y de conocimiento del mercado puede ser una barrera importante al momento de SMI y aumenta la percepción de riesgo. La información primaria de un país, es un factor que consideran las empresas exportadoras. (Prospección del mercado de exportación, estudios de mercado de construcción propia, información de los distribuidores y otros agentes locales. Esta información tiene más peso al momento de SMI, que la información de fuentes secundarias. Adicional a ellos otra variable que va de la mano es la orientación estratégica de la compañía. Algunos factores que hacen parte de esta son: Las características organizacionales, actitudes, preferencias u orientaciones de la dirección, experiencia internacional y las propiedades y características del producto. En este ápice se clasifican dos grupos: características del entorno y las características de la empresa.</p>	<p>(Bilkey, 1978).</p>

Fuente: Elaboración propia

Precisamente, Martín & Drogendijk (2014), realizaron un estudio donde pudieron evidenciar, que la SMI para algunas compañías es costosa, y por ello optan por utilizar alternativas más simples como es el concepto de distancia psíquica, es decir, enfocan el análisis de SMI en países de entrada que tengan similitudes en idioma y cultura. Por lo tanto, emularon un modelo objetivo que denominaron “distancia país”, utilizando una técnica matemática de mínimos cuadrados parciales, junto con herramientas estadísticas para calcular la varianza, de forma tal que pudieran determinar niveles de tolerancia con el fin de construirle indicadores a tres grandes dimensiones: 1. Distancia socio-económica, 2. Distancia Física y 3. Distancia cultural e histórica.

Ahora bien, a la dimensión Distancia socio-económica le asociaron los factores: nivel educativo, estabilidad política y desarrollo económico; seguidamente a la dimensión distancia física no le hicieron ningún tipo de asociación y la dejaron con relación directa al concepto de distancia país, y, por último, distancia cultural e histórica, le asociaron los factores: idioma, religión y vínculos coloniales. Es importante considerar, que éstas dimensiones con sus factores se apoyan exclusivamente en el tamaño del mercado, denominado por ellos como variable de control, y para ello analizaron indicadores a nivel macro consultados en el Banco Mundial, para una muestra de 170 Pymes de España, de las cuales 53 de ellas tienen tamaño mediano y en general llevan más de 30 años operando y más de 13 años desarrollando el mercado de exportación, encontrando que los mejores mercados son Francia, Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido y que el tema de cultura en general tiene más importancia en las pequeñas Pymes.

Igualmente, autores como Evirgen, Bodur, & Tañer (1993), identificaron cuál era el tipo de información que solían preferir los exportadores al momento de hacer una SMI. De este modo y como resultado de un estudio, determinaron cuál era la percepción en diferentes empresas internacionalizadas, estableciendo una serie de factores, los cuales por medio de información facilitan la identificación final del mercado objetivo.

Figura 1. Etapas e indicadores del proceso de SMI.

Variables e indicadores para analizar en la selección de mercados internacionales		
1. VALORACION PRELIMINAR	2. IDENTIFICACION	3. ANALISIS DEL POTENCIAL DE VENTAS
Indicadores Macro	Indicadores	Indicadores
Entorno Demográfico	Condiciones de entrada al mercado	Competencia
Entorno político	Entorno legal	Investigación de mercados
Entorno económico	Demanda y características comportamentales	Estructura Financiera y comunicación
Entorno Socio-Cultural	Distribución	Publicidad y promoción
		Otros

Fuente: Elaboración propia con información de Evirgen, Bodur, & Tamer (1993).

Acorde a los anterior, Sánchez & Ferrá (2019), realizaron un estudio al sector agroalimentario en las diez primera provincias de España, considerando cuatro criterios de análisis para la SMI, como son: Distancia psicológica, Entorno país, Mercado y Competencia, y ocho variables correspondientemente en su orden: Distancia cultural, Distancia lingüística, Distancia geográfica, Intensidad económica, Tamaño del mercado, Participación de la cuota de importación del país destino, Riesgo país y Competitividad país, consultado sus respectivas variables macroeconómicas en fuentes de información idóneas.

El análisis de la información realizado fue tipo clúster o análisis de grupo jerárquico, seguido de un análisis factorial con el fin de reducir la distancia multidimensional de las ocho variables. Concluyendo, en dicho estudio que las empresas agroindustriales evaluadas muestran una tendencia a diversificar sus destinos de exportación pese a no tener claridad sobre el método de SMI que aplican cada una de ellas, ya que la investigación no pudo obtener fuentes de información primaria.

A la par, Araya-Pizarro & Araya-Pizarro (2019), utilizaron la metodología de toma de decisiones multivariantes denominada Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process, AHP), para evaluar los mercados potenciales de “Comercio Justo” en Coquimbo (Chile). Los citados autores en su investigación, seleccionaron 28 países con comercio justo en el mundo, y a su vez, examinaron dos dimensiones con sus correspondientes variables e indicadores, concluyendo en dicho estudio, que las metodologías multi-variables tienen grandes fortalezas y pueden ser aplicables a contextos afines, siempre y cuando se realicen a través de expertos idóneos y con amplios conocimientos en las áreas requeridas.

Cabe señalar que diversos estudios han identificado algunos factores que inhiben la exportación para algunas empresas no exportadoras y se relacionan a continuación:

- 1 Saber comercializar en el extranjero.
- 2 Obtener información sobre prospectos y mercados en el extranjero.
- 3 Conocer las prácticas comerciales extranjeras.
- 4 Conocer los procedimientos de exportación.
- 5 Fijación de precios para mercados extranjeros,
- 6 Competir con empresas extranjeras y estadounidenses en el extranjero.
- 7 Lidar con un dólar estadounidense fuerte (Kedia & Chhokar, 1986).

Recientemente Baena, Cano & Campo (2018), proponen una metodología estructurada y sistémica para la SMI eficiente, de bajo costo, flexible y de fácil aplicación para las PYMES. Para este modelo se propone, analizar 11 variables, de las cuales se reúne información a nivel macro y micro sobre temas de orden socio-económico, político, geográfico, logístico, proteccionista, y cultural con el fin de realizar una evaluación integral del mercado internacional.

Tabla 3. Factores y Variables del proceso metodológico para SMI.

FACTOR: COSTO				
Variable	Explicación	Fuente de consulta	¿Por qué se consideró?	Autores y Entidades soporte
Precio en destino (PD).	Precio de venta del producto en el mercado destino en dólares americanos	Se puede obtener la información en sitios web de diferentes almacenes de cadena, bases de datos y directorios de cada mercado objetivo. https://bit.ly/31WtYe1	Es considerado como uno de los factores determinantes al momento de hacer la SMI, adicional mide el nivel de competitividad y proteccionismo de un producto en el mercado internacional	(Shipley, Johnson, Pointer, & Yankov, 2012); (Siicex, 2020), (Gastón-Bretón & Martín, 2011), (Cordoba & Moreno, 2017).
Costo de Transporte Internacional (CTI)	Es el valor cancelado por el transporte marítimo desde el país de origen hasta el país destino, sobre una base de un contenedor de 20 pies.	Se puede obtener la información en sitios web. Procolombia ofrece herramientas y servicios para exportadores. https://bit.ly/322m3fg	Es un factor clave, determina el éxito o fracaso de un mercado internacional, ya que mide la eficiencia logística desde el país de origen al país destino y a su vez mide la distancia geográfica de los mismos.	(Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaitė, 2014), (ANALDEX, 2020), (Icotainers, 2020), (Zamora & Pedraza, 2013) (Sheng & Mullen, 2011).
Costo de importación por contenedor (CIC)	Son todos los cargos necesarios para importar un contenedor de 20 pies en dólares americanos. Como son: Documentación, honorarios, control térmico tramites, transporte terrestre, manipulación en la terminal. Este costo incluye la entrega de la mercancía al cliente.	Se puede obtener información en el sitio web de Index mundi. https://bit.ly/31VIZhg	Es uno los de los ítems importantes en la negociación de los costos en la SMI, puesto que involucra la entrega final al cliente. Mide la eficiencia de los mercados en el tráfico de mercancía en contenedores.	(He, Lin, & Wei, 2016), (Cano, Campo, & Gómez, 2017), (Index mundi, 2020), (BID, 2013).
FACTOR: LOGISTICO				
Índice de desempeño logístico (IDL)	Con este índice se puede evidenciar si es eficiente o no el despacho de aduana, y el cumplimiento en la entrega. La calidad de la infraestructura de comercio y transporte, precio de embarque óptimo, buenos servicios logísticos, rastreos y entregas de envío a tiempo.	Se puede consultar le información en la página web del Banco Mundial. https://bit.ly/2HubrMt	Se valora en una escala de 1 a 5 reflejando en la valoración la eficiencia en la cadena logística del país destino. Una buena calificación de este indicador muestra la disminución de las barreras de entrada al país objetivo.	(Martín & Drogendijk, 2014), (Consejo Nacional de Competitividad, 2016), (Puetras, Martí, & Gacia, 2014).
Tiempo de tránsito (TTR)	Corresponde al tiempo en días de transporte marítimo que transcurre entre el país de origen y el país destino.	Procolombia tiene una herramienta de consulta para importadores y exportadores. https://bit.ly/2wlmLbC	Determina el cumplimiento en los plazos de entrega pactados. Este permite analizar el riesgo de envío para algunos productos, como es el caso de los perecederos.	(Cano, Campo, & Gómez, 2017) (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009), (OECD, 2015).
FACTOR: BARRERAS COMERCIALES				
Aranceles (AR)	Es un tributo que se debe cancelar por el ingreso de los productos a cada país de destino. Se asigna una tasa porcentual según el precio del producto.	Organización mundial del comercio, o en el portal de la Direccion de impuestos y aduanas nacionales-Dian. https://bit.ly/2OWZqDk	Sirve para identificar mercados atractivos, el cual, dependiendo del valor de su tasa, puede ser una barrera de entrada o como mecanismo de protección	(Baena, 2018), (Siicex, 2020), (Shabani & Saen, 2013), (OECD, 2015), Fuente especificada no válida..

			en la entrada de productos para los competidores.	
Proteccionismo general (PRG)	Son las medidas que toma el país de destino para evitar la entrada de productos de otros mercados. Se encuentran aquí subsidios de consumos, incentivos a la exportación, subvenciones a la importación, barreras técnicas, medidas sanitarias y fitosanitarias, finanzas comerciales otras barreras no arancelarias.	Se puede obtener información de la página web del Global Trade Alert. https://bit.ly/2wlufeK	Son las políticas comerciales de un mercado internacional el cual contempla las barreras arancelaria y no arancelarias y establece su nivel de accesibilidad.	(Papadopoulos & Martín, 2011), (Baena, Montoya, & Torres, 2017), (OECD, 2019).
Índice de liberalización económica (ILE)	Son disposiciones que tienen los países para la circulación libre de trabajo y de bienes y capital. Se apoya en mediciones de derecho de propiedad, eficacia judicial, integridad del gobierno, carga fiscal, gastos gubernamentales, salud física, libertad de negocios, libertad laboral, libertad monetaria, comercial, de inversión y financiera.	Se puede obtener información de la página web The Heritage Foundation. https://herit.ag/2u5rHk8	Este índice se mide de 0 a 100. Para SMI es importante considerar el ambiente legal y la regulación de la competencia. Es importante monitorear todas las variables que puedan influir en la seguridad de los procesos de exportación.	(Cavusgil, Kiyak, & Yenyurt, 2004), (The Heritage Foundation, 2019), (Cano, Campo, & Baena, 2017), (Jaramillo, 1992)
FACTOR CULTURA				
Facilidad para hacer negocios (FN)	Considera y analizar todos los trámites y autorizaciones pertinentes al momento de constituir una compañía. Esto abarca temas de infraestructura, trámites notariales, financiación, temas legales, fiscales, comercio internacional, contratación, protección de capitales.	Se puede consultar la información en la página web del Banco Mundial. https://bit.ly/2wmmNVin	La calificación de este indicador va de 0 a 100. Lo que buscan los empresarios es mitigar el riesgo de la inversión. Es por ello importante no dejar de considerar todos los procedimientos administrativos extensos, como son las leyes o regulación que se pueden convertir en una fuerte barrera para la internacionalización.	(Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014), (He, Lin, & Wei, 2016), (Colombia competitiva, 2020).
Índice de percepción de corrupción (IPC)	Mide el efecto de la corrupción en las decisiones de selección entrada a mercados internacionales.	Se puede consultar la información en la página web de Transparency international. https://bit.ly/2u2GpIH	Un sistema judicial ineficiente genera incertidumbre frente a contratación, distribución, regulaciones, estabilidad de precios, promoción de productos, se analiza la existencia de un ambiente de prácticas desleales. Esto puede ser una gran restricción para la entrada hacia un país objetivo.	(Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaitė, 2014) (Douglas & Craig, 2011), (Transparency international, 2019).

Desafío cultural (DC)	Incluyen las diferencias absolutas en las dimensiones de distancia de poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión al riesgo, orientación a largo plazo e indulgencia contra contención.	Se puede consultar la información en la página web de Hofstede Insights. https://bit.ly/2HoscZH	Este índice se mide en una escala de 0 a 600. La distancia cultural es igual de importante que la distancia geográfica.	(Cavusgil, Kiyak, & Yenyurt, 2004), (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009), (Cano, Campo, & Baena, 2017), (Baena, Cano, & Campo, 2018).
------------------------------	--	--	---	---

Fuente: Adaptado de Baena, Cano & Campo (2018).

Así pues, y considerando la tabla anterior, la información que arroja cada factor con sus variables correspondientes, y a su vez involucrando datos micro y macroeconómicos, permite tener un análisis exhaustivo, completo y con objetividad para realizar una selección del país potencial frente al producto que se pretenda exportar.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

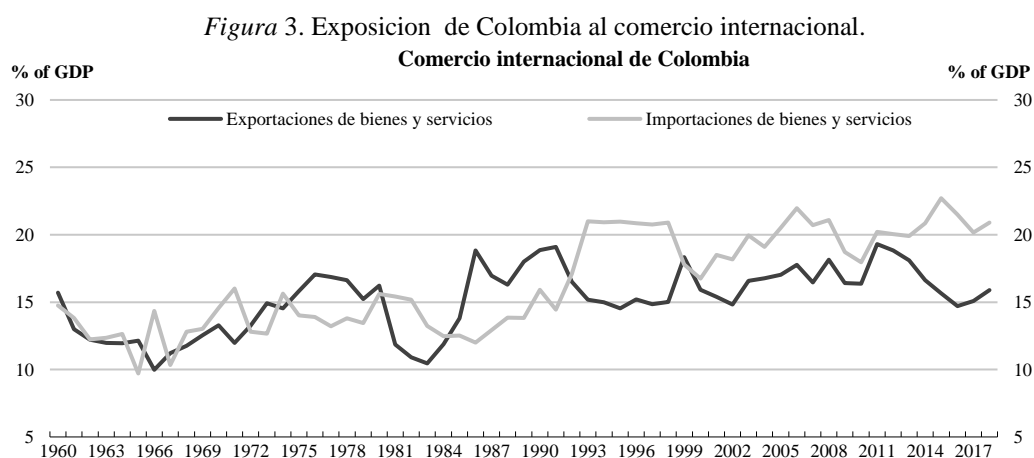
El Informe Nacional de competitividad (2019), en línea con el Plan Nacional de Desarrollo (2020), determinan factores a trabajar a través de políticas de gobierno, junto con el sector privado, estableciendo como objetivo estratégico ser uno de los tres mejores países de América Latina en productividad y en crecimiento económico a largo plazo , a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor , para lo cual se priorizaron acciones como son el tema logístico y el desarrollo de mercados eficientes, variables que son determinantes en la SMI, y que son de igual forma considerados en los indicadores establecidos por el Banco Mundial en su informe anual Doing Business (2020) para el año 2020.

Es así, cómo el crecimiento de las exportaciones colombianas, se vuelve un factor determinante para el mejoramiento de la productividad del país, ya que facilitan el acceso a capital productivo, insumos, estándares de producción y economías de escala que permiten desarrollar la expansión hacia mercados internacionales (Departamento Nacional de Planeación, 2019).



Fuente: OCDE (2019).

Sin embargo, el informe de Estudios económicos emitido por la OCDE para Colombia (2019), indica que el comportamiento exportador del país no ha evolucionado durante los últimos 50 años, teniendo en cuenta que las exportaciones del país representan el 15% del PIB, lo preocupante aquí, es que mientras las economías emergentes y las economías de avanzadas crecen permanente, Colombia tiene un fuerte estancamiento en la dinámica del comercio internacional (Ver *Figura 3*).



Fuente: OCDE (2019).

De igual forma La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su agenda 2030 (2018), estableció 17 objetivos y 169 metas , que integran dimensiones económicas, sociales y ambientales con el interés de que las políticas de gobierno junto con el sector privado y la sociedad civil puedan desarrollar alianzas encaminadas a promover un comercio multilateral universal que permita aumentar significativamente las exportaciones y la participación de Colombia en el mercado internacional.

Precisamente uno de los sectores económicos del país que requiere un trabajo exhaustivo en el desarrollo del comercio internacional es el sector agroindustrial, teniendo en cuenta que el peso que tiene en las exportaciones del país es muy representativo. De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, para el año 2016 las exportaciones de la cadena agroindustrial representaron el 19,4% (2017). Otro factor determinante que cita la ANDI, es el impacto que tiene la agroindustria en cada uno de los eslabones de la cadena global, ya que son muchos los actores que hacen parte del

encadenamiento de producción, transformación y comercialización, todos ellos necesarios para poder abastecer de manera eficiente la demanda del mercado internacional

3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

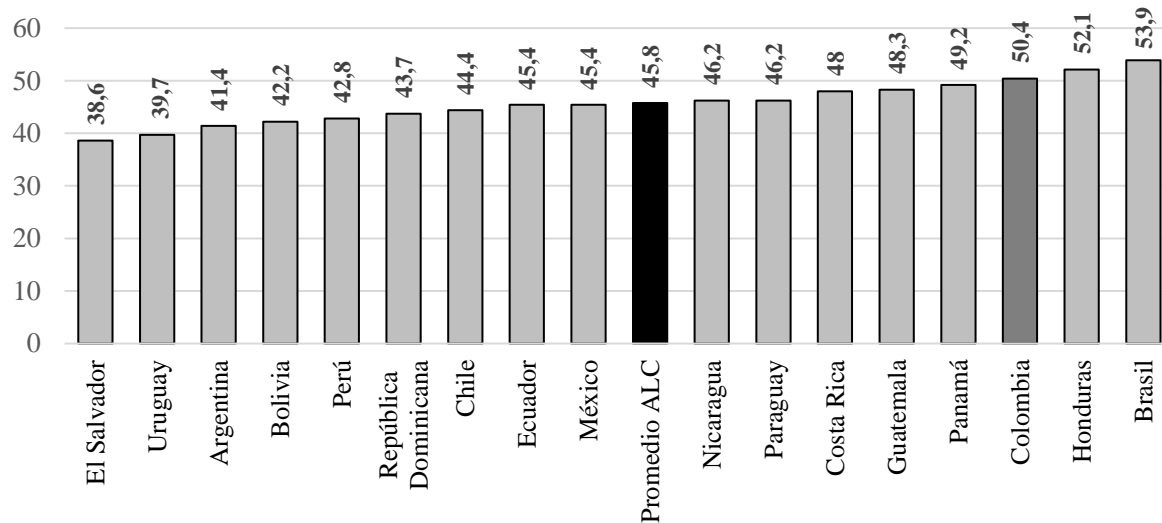
En este orden de ideas el presente proyecto de investigación apunta a probar un modelo para la exportación de productos a mercados desconocidos para los empresarios de un sector específico y trabajarlo como herramienta para potenciar las exportaciones colombianas. Es así, como el presente proyecto de investigación estará supeditado a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los mercados internacionales más apropiados para la exportación de panela pulverizada tras la aplicación de una herramienta multi-variable que facilita la selección de mercados internacionales?

4 JUSTIFICACIÓN

El país se encuentra permanente enfrentado a grandes retos y uno de ellos es la disminución de la brecha de desigualdad. Esto requiere un gran esfuerzo por parte del Gobierno Nacional y el sector privado para que conjuntamente trabajen en lograr un equilibrio entre las políticas macroeconómicas sólidas que definan con el fin de conseguir mejorar la productividad y la integración económica internacional. Estas acciones al ejecutarse ayudarían a que, en un corto tiempo, y como parte de un proceso natural de la economía, se generen mejores oportunidades que conduzcan a un mejoramiento en el nivel de ingresos y en la calidad de vida de la población más vulnerable del país (OECD, 2019).

Figura 4. Coeficiente Gini de Latino America – Con datos del último año disponible.



Fuente: Elaboración propia basada con datos del Banco Mundial (2020).

No obstante, es importante considerar el riesgo que tiene el país de enfrentarse a la imposibilidad de atender el gasto público, ya que gran parte de la financiación del Estado depende de las exportaciones de petróleo, y éstas están sometidas a la vulnerabilidad que generan las fluctuaciones de los precios mundiales (FAO, 2019); lo que hace que sea urgente dinamizar otros sectores económicos que por décadas han estado en el olvido del gobierno nacional y que hoy se requieren para el crecimiento económico y social del país.

Un factor favorable y determinante que tiene el país para el desarrollo del sector agrícola y agroindustrial es precisamente su frontera agrícola, ya que de las 114.074.970 hectáreas totales que posee en extensión de tierras, el 45,8%, es decir 52.234.203 (ha), están siendo utilizadas de la siguiente manera: 3.819.723 (ha) al sector agrícola, 40.872.884 (ha) al sector pecuario, 6.229.013 (ha) a bosques naturales y 1.312.582 (ha) a otros usos (DANE, 2017). Es por ello que la FAO ha manifestado que Colombia tiene una gran oportunidad en convertirse en proveedor internacional de alimentos y de llegar a ser una gran potencia agroalimentaria a nivel mundial (FAO, 2011).

En el informe anual con corte a diciembre de 2017 y 2018 del Fondo de Fomento Panelero (2019), se puede observar cómo los agricultores del sector panelero deben hacer un gran esfuerzo para tratar de amortiguar el impacto negativo de los precios internacionales, teniendo que sacrificar más cantidad en kilos a exportar, traduciéndose en mayores costos y menor rentabilidad. La variación en kilos del año 2018 vs 2017 muestra un aumento en kilos exportados de un 25,5% y la diferencia en precio unitario por kilo para los mismos periodos arroja un aparente aumento de un 21,35%, cifra inferior en un 4,17% comparada con la variación en kilos.

Figura 5. Kilos y precios unitarios promedios de exportaciones de panela para los años 2017-2018

País Destino	Kilos 2017	Kilos 2018	% Varia. Kilos	Prec io Unit. Us 2017	Prec io Unit. Us 2018	% Varia. Us Unit.	Valor Us 2017	Valor Us 2018	Diferencia Total En US 2018-2017
Estado Unidos	2.875.722	3.363.125	16,9%	1,63	1,52	-6,7%	4.687.427	5.111.950	9%
España	2.035.518	2.577.736	26,6%	1,53	1,51	-1,3%	3.114.343	3.892.381	25%
Francia	260.000	544.500	109,4%	1,22	1,41	15,6%	317.200	767.745	142%
Italia	265.300	289.600	9,2%	1,69	1,73	2,4%	448.357	501.008	12%
Chile	68.819	258.330	275,4%	1,68	2,06	22,6%	115.616	532.160	360%
Corea del Sur	298.925	226.000	-24,4%	1,99	1,73	-13,1%	594.861	390.980	-34%
Australia	170.735	160.152	-6,2%	2,11	1,82	-13,7%	360.251	291.477	-19%
Canada	187.241	140.249	-25,1%	1,70	1,76	3,5%	318.310	246.838	-22%
Holanda	0	138.000	0,0%	0,00	2,22	0,0%	-	306.360	0,0%
Panamá	75.443	132.062	75,0%	1,64	1,45	-11,6%	123.727	191.490	55%
TOT AL KILOS	6.237.703	7.829.754	25,5%				10.080.090	12.232.389	21,35%

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Fondo Panelero (2019).

Cabe destacar que El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de País (MADR), tiene como consigna trabajar permanente en acondicionar y dotar al sector agropecuario de herramientas necesarias para hacerle frente a la globalización, como también de establecer la sana protección de la producción nacional y estimular la producción eficiente y competitiva, todo esto a través de formular y adoptar estrategias que permitan la modernización y comercialización del agro Colombiano (Espinosa, 2016).

De hecho, en América Latina particularmente Brasil, Argentina y Perú son grandes representantes de las exportaciones de productos agrícolas, como resultado de cambios estructurales en las políticas de gobierno adoptadas por cada país. Éstas direccionadas a fortalecer el acceso comercial transfronterizo, a eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, y a mejorar los costos internos de producción para ser más competitivos (Perfetti, Henandez, Leibovich, & Balcázar, 2013).

Resulta entonces conveniente adoptar el uso de metodologías multi-variables para la SMI, implementada en la presente investigación, ya que permite obtener información precisa, oportuna y valiosa, para el sector panelero del país. Lo anterior, a razón de potencializar el mercado internacional, con el fin de contribuir a la seguridad alimentaria, al mejoramiento de los ingresos de los sectores más vulnerables de la economía, y al desarrollo de las áreas rurales, cerrando así la brecha de la desigualdad (OECD, 2019).

5 REFERENTE TEÓRICO

La presente investigación vincula los diferentes modelos, procesos y métodos teóricos utilizados por las organizaciones en el proceso de SMI, apoyándose en una amplia literatura existente. Precisamente diversos autores se han orientado a estudiar el fenómeno de la internacionalización, desde los diferentes enfoques o perspectivas económicas (Wood & Robertson, 2000). También se aborda la necesidad desarrollar el mercado internacional en el sector panelero del país, como actor determinante que es, para el desarrollo social y económico.

5.1 DEFINICIONES SOBRE ENFOQUES TEÓRICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de las empresas como decisión estrategia corporativa que es, implica la diversificación geográfica internacional, lo que conlleva a comprometer recursos y capacidades, con el fin de encontrar oportunidades y mitigar amenazas en el entorno, a través de una dinámica de doble vía, permitiendo el intercambio comercial, financiero y de conocimiento (Villareal, 2005).

Dentro del referente teórico existente, se pueden encontrar diferentes enfoques que tratan de explicar cómo se desarrolla el proceso de internacionalización en las organizaciones. En la Tabla 4 se agrupan al algunas de ellas.

Tabla 4. Enfoques teóricos sobre la internacionalización de las empresas.

Económico- Racional	Proceso	Redes
<p>Organización Industrial:</p> <p>Determina: Aparición de multinacionales. Ventaja competitiva exclusiva que permita competir en el exterior (Kindleberger, 1969), (Hymer, 1976).</p>	<p>Modelo Uppsala:</p> <p>El conocimiento del mercado se desarrolla gradualmente a través de la experiencia de actuar en el mercado internacional (Johanson & and Wiedersheim, 1975), (Warren & Tesar, 1977).</p>	<p>El modelo de Johanson y Mattson:</p> <p>Redes sociales a través de clientes, distribuidores, competidores y gobierno. De esta manera se puede tener acceso a recursos y mercados. Este modelo se desarrolla de diferentes formas: Se forman relaciones con socios estratégicos de otros países. Se incrementa el compromiso con las redes ya establecidas (Penetración). Se fortalece la integración de redes de los diferentes países (Johanson & Mattsson, 1988).</p>
<p>Teoría de la internacionalización:</p> <p>Analiza los siguientes aspectos: Costos de transferencia. Empresa multinacional. Mercados competitivos (Buckley & Casson, 1976).</p>	<p>Modelo del ciclo de vida del producto Vernon.</p> <p>Comportamiento individual de cada empresa, innovación del producto, efectos de las economías de escala, incertidumbre en el mercado internacional. (Introducción, Crecimiento, Madurez, Declive del producto) (Vernon, 1966).</p>	
<p>Teoría ecléctica de Dunning:</p> <p>Análisis de costos y ventajas de producir en otro país:</p> <p>Tener ventajas competitivas propias. Expansión de la cadena de valor. Nuevas actividades. Localizar planta de producción en el exterior. Estrategia de la organización a largo plazo (Dunning, 1981), (Dunning, 1988).</p>	<p>El modelo de Jordi Canals.</p> <p>Establece un proceso secuencial y gradual con exportación pasiva y experimental. Analiza los siguientes temas:</p> <p>Exportación activa y alianzas: Como ingresar al mercado internacional. Permite conseguir contactos estratégicos. Exportaciones, alianzas, inversión directa, adquisiciones (Canals, 1994).</p>	
<p>Ventaja competitiva de las naciones. Diamante de Porter:</p> <p>Dotación de factores. (Recursos naturales, Demografía, Ubicación y Clima). Condiciones de la Demanda: Emergencia de ventaja competitiva nacional. Agrupación de industrias conexas y de apoyo. Ser más eficientes e innovadoras en la estrategia, estructura y rivalidad de firmas para continuar fortaleciendo la ventaja competitiva desarrollada. (Porter, 1990).</p>	<p>Modelo Wall Station:</p> <p>Refuerza el modelo Uppsala agregando un punto importante como es la recolección de información y la preparación de la organización en los siguiente temas: Motivación y planeación estratégica. Investigación de mercados. Selección de mercados. Selección de modo de entrada. Planeación para el buen manejo de problemas y contingencias. Vinculación de recursos externos. Potenciar la ventaja competitiva adquirida para que impacte el resultado corporativo total (Yip, Biscarri, & Monti, 2000).</p>	

Fuente: Elaboracion propia.tomando como base a Trujillo, M.; Rodriguez, D.; Guzman, A.; Becerra, G. (2006).

Precisamente, este referente teórico soporta el proceso de internacionalización que adoptan las organizaciones en nuestros días, permitiendo así, que cada compañía pueda

elegir el modelo que más se ajusta a sus capacidades y necesidades de acuerdo al contexto en el cual se enmarque.

Desde el enfoque Económico - Racional, la teoría se basa solamente en los costos y en las ventajas económicas de las compañías (Williamson, 1981). Esta teoría parte del análisis de la estructura organizacional en general y en el cómo está diseñado y alineada el planteamiento interno operativo, estableciendo límites de eficiencia que son ejecutados por los diferentes equipos de trabajo y las estructuras de gobierno corporativo (Trujillo, Rodriguez, Guzman, & Becerra, 2006). Este enfoque abarca las siguientes cuatro teorías:

- 1 La teoría de la Organización Industrial.
- 2 Teoría de la internacionalización.
- 3 Teoría ecléctica de Dunning.
- 4 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones de Porter.

Un segundo enfoque es desde la perspectiva del proceso, se apoya en la acumulación de conocimientos y en la capacidad de potenciar los recursos que se comprometen en el mercado internacional. Los recursos más relevantes dentro de este enfoque son la tecnología, el marketing y el direccionamiento estratégico, entre otras y comprende los siguientes modelos:

- 1 Modelo Uppsala.
- 2 Modelo del ciclo de vida del producto Vernon.
- 3 El modelo de Jordi Canals.
- 4 Modelo Wall Station.

Un tercer y último enfoque el cual se desarrolla desde la perspectiva de las redes, y se basa en que el desarrollo internacional se da como un proceso natural en las redes Inter organizativas y sociales de la compañía, aplicando el modelo de Johanson y Mattson. (Ver Tabla No 4).

5.2 ENFOQUES CUALITATIVOS Y CUÁNTITATIVOS

Existen otros estudios que reflexionan sobre la relevancia de emplear metodologías cualitativas y cuantitativas que permitan garantizar resultados más eficientes en el estudio de mercados internacionales, (Véase Tabla 5), y en cuyo caso se logrará completar de una manera más adecuada el proceso de SMI, con una clasificación un poco más precisa frente a los diferentes planteamientos existentes.

Tabla 5. Aspectos para la SMI basado en el enfoque Cualitativo y Cuántitativo.

Enfoques Cualitativos de SMI.	Enfoques Cuantitativos de SMI.
<p>Existe un sesgo por parte de los investigadores al seleccionar variables de las que tiene amplio conocimiento, desconociendo otras que se debieron considerar en el análisis. Este método está abierto de decisiones subjetivas.</p> <p>Realidad Objetiva y Percibida: Realidad objetiva se consigue a través de agrupar países con variables socio-económicas secundarias, y la realidad percibida se logra al consultar a expertos internacionales.</p> <p>Inexactitud: Se da como resultado de no poder evaluar un número de países simultáneos y de un asesoramiento supeditado al juicio subjetivo de quien toma las decisiones.</p>	<p>Se utilizan datos estadísticos que permiten realizar una comparación de un número mayor de mercados. Se agrupa en dos metodologías. La primera es la agrupación de mercados y la segunda, es una metodología que tiene como objetivo la estimación de los mercados.</p> <p>Metodología de agrupación de mercados: Se basa en la evaluación una variedad de indicadores políticos, económicos, sociales, para comparar y agrupar según una condiciones o características compartidas. En esta categoría se encuentra la macro-segmentación y micro-segmentación. La limitación de esta metodología está en la disponibilidad de datos secundarios que permitan realizar una comparación entre países.</p> <p>Metodologías de estimación de mercados: Se evalúan mercados externos en base a uno o varios criterios, y se seleccionan los países que tiene el mayor puntaje. Se hace una subdivisión en el factor “Demanda Potencial Total” de los mercados externos y de aquellos que se enfocan en la “Demanda Potencial de las importaciones”. En la demanda potencial se incluyen métodos en base de índices de factores múltiples como son el desarrollo económico y estabilidad interna y cohesión.</p> <p>Los factores múltiples son medidas indirectas del potencial del mercado y son calculados mediante la asignación de valores relativos a indicadores representativos seleccionados por la intuición, el juicio experimentado o el análisis estadístico.</p> <p>Con los modelos econométricos se busca identificar variables independientes que muestren el poder de predicción a través de la regresión. La complejidad de esta metodología se encuentra en la data que no siempre está disponible, para países de menor desarrollo.</p> <p>Otra metodología es el análisis de la variación de la participación del mercado Esta metodología calcula la tasa de crecimiento promedio de las importaciones para un grupo de países, y compara el crecimiento de cada país contra el promedio. La diferencia entre ambos datos identifica mercados potenciales o mercados en declive.</p>

Fuente: Elaboracion propia tomando como base Papadopoulos & Denis (1988).

Considerando entonces los anteriores enfoques cualitativos y cuantitativos, es importante comentar que presentan algunas restricciones, ya que sólo contemplan en los análisis variables a nivel macro; es por ello, que los estudios en general plantean que la situación ideal para un buen análisis de SMI, es que los países objeto de investigación tengan un contexto macro-ambiental similar (Papadopoulos & Denis, 1988).

Por lo tanto, un importante aspecto a considerar, es que la toma de decisiones al momento de hacer la SMI, se vuelve compleja al tener que considerar múltiples factores, criterios y valoraciones, ya que el volumen de información existente, requiere un ejercicio juicioso para procesar, filtrar y analizarla celosamente frente a los objetivos organizacionales. Esto precisamente ha permitido considerar métodos multivariados enfocados a realizar un mejor proceso de selección, identificación y selección del país objetivo, reconociendo específicamente oportunidades y amenazas (Andersen & Strandkov, 1997).

5.3 DECISIONES MUTI-VARIABLE

Aznar & Guijarro (2012) mencionan en su libro, que la toma de decisiones en su mayoría se realiza en un contexto de incertidumbre, y a nivel gerencial se opta por tomar la mejor decisión basándose en un sólo criterio. Dado lo anterior, matizan los autores, como la toma de decisiones, está ligada a una racionalidad limitada, dada por la imposibilidad de armonizar un objetivo establecido, con el conocimiento absoluto del mundo, indicado que el conocimiento es el adquirido o el que se ha olvidado. Otra consideración que enfatizan, es sobre tener suficiente claridad sobre las consecuencias de las actuaciones (Bonome, 2009).

Una herramienta existente para la toma de decisiones multi-variable es el proceso analítico jerárquico (Analytic Hierarchy Process- AHP) desarrollado por el matemático Thomas Saaty en 1980, el cual se apoya en juicios y valoraciones en escalas de razón, combinando lo científico con lo racional. A través de esta herramienta se debe tener clara la meta, los criterios y las alternativas, priorizando variables cualitativas y cuantitativas. Las

valoraciones y juicios que se asignan las deben realizar expertos en las áreas correspondientes, permitiendo así, crear un nivel de jerarquía a través de la construcción de una matriz de comparación de las respuestas dadas por los expertos para unirlos y poder llegar a una solución (Grass, Cervantes, & Palacios, 2018), (Berumen & LLamares, 2007).

Así pues, estas metodologías son de amplia aplicación en diversas ciencias, ya que permiten identificar y priorizar las dificultades situacionales con sus subsecuentes acciones, y los resultados de aplicarlas serán el diseño, implementación, validación, control y evaluación que las organizaciones adapten en su día a día frente al globalización de la economía (Berumen & Llamazares, 2007).

5.4 MÉTODOS BÁSICOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Martinez (2014), en su tesis doctoral, resalta la importancia que tienen las exportaciones para la riqueza de las naciones, sin embargo, expresa que hacer una buena SMI es muy complejo. Es muy claro al precisar que la mayoría de decisiones al momento de realizar la selección el país objetivo se basa en criterios subjetivos, por la carencia generalizada que existe en la aplicación de métodos sistémicos. Algunos de los métodos para la SMI, se agrupan a continuación:

Tabla 6. Métodos básicos para la selección de mercados internacionales.

Método	Cálculo y aplicación	Indicador y observaciones.
Shift -Share	Este método pretende identificar los mercados en crecimiento o recesión respecto del producto considerado. Se desarrollan los siguientes pasos:	El criterio de selección del indicador será el mayor valor positivo.
	Se calcula la tasa de crecimiento medio de las importaciones de un grupo de mercados seleccionados. Se puede aplicar a un grupo de productos homogéneos según el código arancelario. Se calcula la media de los datos, esta se denomina Net Shift. Se determina la diferencia entre cada mercado o producto, y la media calculada en el punto 2.	Lo ideal es aplicar este método cuando se tiene un amplio portafolio de productos.
Evolución de Cuota de Mercado Internacional (E.C.I)	El método sirve para hacer un análisis temporal. Se analizan las siguientes variables:	Este método se apoya en el indicador Shift-Share, analizando la variación de

	<p>Tendencia E.C.I Creciente, permite visualizar si las partidas arancelarias analizadas muestran oportunidades de negocio, según el comportamiento de las importaciones totales.</p> <p>Tendencia E.C.I Decreciente, este es un análisis de las variaciones en términos absolutos y relativos de las cifras. Si da una variación positiva es una oportunidad de negocio que no se había contemplado antes, y es la que hay que aprovechar, y si la variación es negativa, se desecha el estudio del mercado o producto potencial..</p>	<p>la cuota de importación de un producto o de un país para un rango de tiempo.</p> <p>Se complementa con el análisis de las variaciones absolutas o relativas para corregir información que no permite visualizar claramente las oportunidades existentes en el mercado internacionales.</p>
Métodos Econométricos	<p>Este método se aplica a través de estimaciones de la demanda, realizando predicciones mediante modelos de regresión que predicen un conjunto de variables la cuales afectan la demanda de un producto.</p>	
Método Multicriterio	<p>Este método analiza el mercado exterior con base a una serie de criterios relacionados con el tamaño del mercado como son: Importaciones, crecimiento, grado de cobertura de las exportaciones sobre las importaciones. A cada variable se le asigna una calificación de aceptación o rechazo y se realiza la selección por la suma de las valoraciones otorgadas en cada criterio.</p>	<p>Es muy método sencillo que requiere una permanente actualización de la información de las variables que analizan.</p>
Método de los índices Multifactores	<p>Con este método se analizan dos variables: Tamaño y calidad del mercado. Parte del " índice de calidad del Mercado" para cada país, para luego integrar las dos variables.</p> <p>Este indicador muestra el mercado potencial a través del Índice de poder de compra del mercado exterior en estudio (IPCX). Posteriormente, este indicador se debe ajustar por la ratio (TMD*PX), donde TM es el mercado doméstico de la compañía, el cual se debe expresar en toneladas o unidades físicas, PD es la población del mercado doméstico y el PX es la dimensión del mercado exterior que se está estudiando.</p>	<p>El índice quedará relacionado con el índice de compra del País de origen: Índice multiplicador= $IPCX \cdot (TM/PD) \cdot PX$.</p> <p>Permite valorar la capacidad de compra del mercado exterior respecto del producto. Se recomienda emplear en conjunto con otros métodos para que sea complementario.</p>
Método de la analogía	<p>Con este método se pretende estimar la demanda de un mercado exterior por similitud con otro. Se deben considerar las siguientes dos variables:</p> <p>Análisis comparativo cruzado: Estudia una serie de datos económicos para predecir el consumo de un bien o servicio entre dos países. Se establece una correlación entre dos países y se estima un factor de corrección para los dos países.</p> <p>Análisis de series temporales: Se emplea un nivel de demanda para un mismo producto en un segundo país</p>	<p>El segundo país debe tener características similares de consumo al país de origen..</p>
Inferencia desarrollo económico- Potencial del mercado	<p>Se basa en el estudio de la presencia o ausencia de instituciones especializadas en el mercado. Se determinan las siguientes dos fases:</p> <p>Se constituyen dos escalas, una indicará el nivel relativo de crecimiento económico y la segunda el desarrollo comercial.</p>	

	En esta fase se realiza un proceso de inferencia estadística entre el desarrollo económico y el potencial de mercado.
Método de la ratio de cadena.	Este es un método de estimación de la demanda, el cual trabaja sobre una base de datos construida con unos porcentajes de corrección. La base representa el tamaño máximo del potencial del mercado que se va reduciendo gradualmente, con el fin de llevarlo al tamaño del mercado real.
Metodo de indicadores de Proximidad	Se utiliza cuando hay ausencia de información relevante para un determinado producto. Se emplea otra categoría de productos con esquemas de consumo similar al producto en estudio.
Análisis de producción y comercio exterior	Es una aproximación al mercado potencial añadiendo a la producción doméstica las importaciones (M) corregidas por las exportaciones (X) y la variación de existencias (Ex) para obtener la cifra de consumo total (CT). En donde: $CT = PD + M - X + Ex$.
Análisis prospectivo	Intenta anticiparse a posibles cambios que afecten la actividad de comercio exterior de la compañía. Esta muy ligado a realizar auditorías de exportación. Se requiere investigación permanente y tener un sistema de dirección estratégica.

Fuente: Elaboracion propia con información de Martínez (2014).

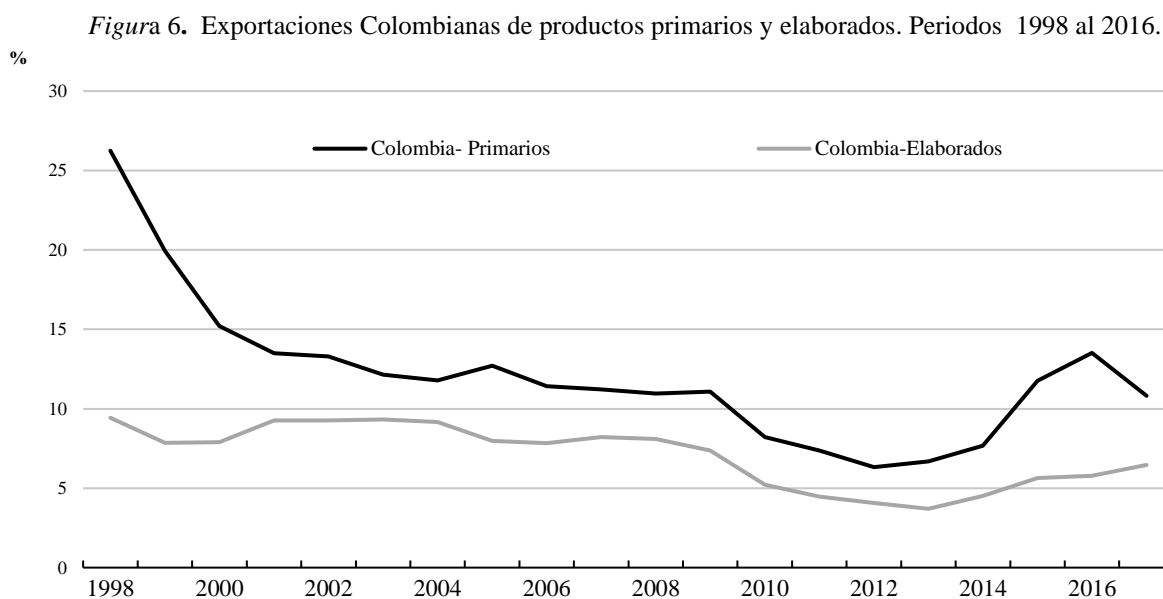
Dada la complejidad en la aplicación de algunos de los métodos descritos en la Tabla 6, algunas compañías buscan otros medios más simples como son:

- 1 Consultar distribuidores con presencia comercial.
- 2 Hacer relacionamiento con demandantes espontáneos.
- 3 Contactar a agencias o distribuidores internacionales.
- 4 Participar esporádicamente en ferias.
- 5 Realizar viajes al exterior.
- 6 Contratar empresas consultoras.

Esta última en algunos casos es bastante costosa para las organizaciones (Martínez, 2014). Recurrir a estos medios dejando a un lado, la posibilidad de poder desarrollar competencias propias para la SMI.

5.5 CONTEXTO COLOMBIANO

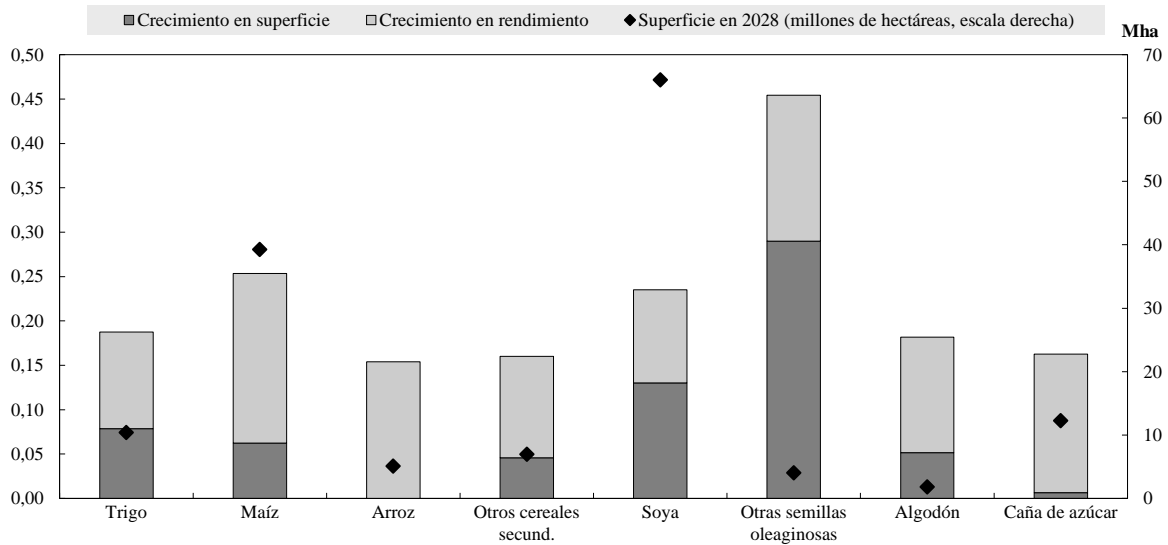
El gran reto que tiene el país, es el de adaptarse rápidamente a los retos globales del comercio internacional agrícola (OECD, 2019). Bajo esta consideración, las exportaciones como medio que son, permiten encontrar oportunidades para alcanzar el desarrollo y crecimiento económico para el país y a su vez potencializar la eficiencia y productividad de las compañías. Así, pues y teniendo en cuenta que la transferencia de tecnología y conocimiento es lo que le permitiría el país participar en las cadenas de valor globales, se torna ilógico, que precisamente uno de los obstáculos que impiden el desarrollo estas, es la falta de información, impidiendo así, tener un amplio espectro de oportunidades globales tanto para compradores como para proveedores (BID, 2014), como se puede evidenciar en la *Figura 6*.



Fuente: OCDE (2019).

De acuerdo a la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), el país tiene grandes oportunidades frente al mercado internacional, como se muestra en la *Figura 7*, las que le permitirían disminuir la brecha en productividad agroindustrial, aprovechando los avances en tecnología, agricultura de precisión, bioeconomía, buenas prácticas agrícolas, maquinaria agrícola, todo con el ánimo de agregar valor a la producción primaria agrícola nacional (2017).

Figura 7. Perspectivas de crecimiento de la producción de cultivos en América Latina y el Caribe para el 2.028.

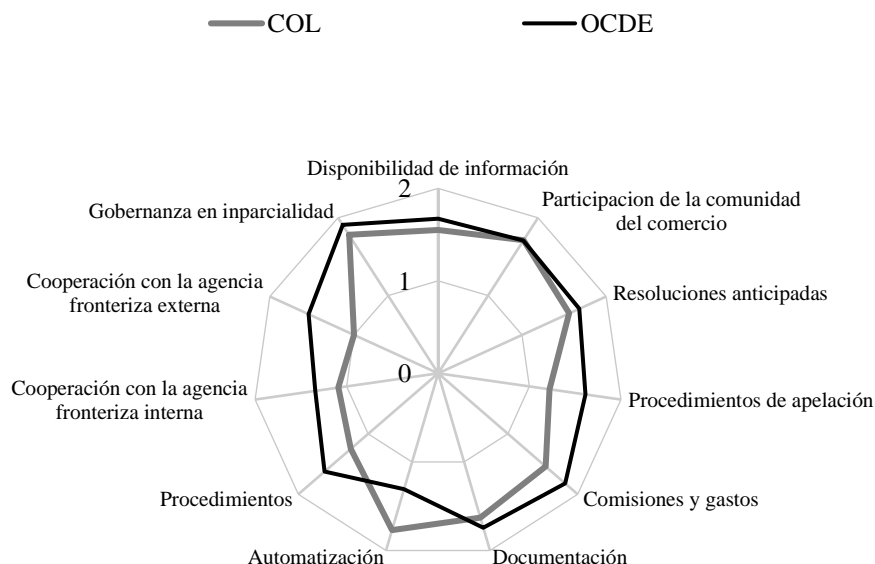


Fuente: OCDE-FAO (2019).

Así pues, otro factor importante es el aumento de la demanda alimentaria para la próxima década, como lo indican la OCDE y la FAO en su libro *Perspectivas Agrícolas 2019-2028 enfoque para América Latina (2019)*, dejando ver como el comercio internacional es un actor determinante para garantizar la seguridad alimentaria en el mundo.

Por lo tanto, se vuelve relevante conocer cuáles son los factores limitantes del por qué algunas empresas del país no consideran el mercado internacional dentro del plan estratégico. Precisamente la OCDE (2019), identificó algunos de estos factores y recomienda trabajar en mejorar los indicadores de facilitación del comercio internacional con miras a identificar barreras comerciales para lograr reducir costos logísticos, permitiendo así lograr que el comercio internacional sea atractivo para gran parte de las empresas del país.

Figura 8. Indicadores de Facilitación del comercio internacional.



Fuente: OCDE (2019).

Inclusive el citado informe, concluye claramente que los costos relacionados con temas de infraestructura, procedimientos aduaneros, deficientes servicios logísticos, la fuerte dispersión arancelaria y las medidas comerciales no arancelarias, terminan dañando la competitividad del país y dificultando el desarrollo y crecimiento del mercado internacional.

5.6 SECTOR PANELERO DE COLOMBIA

El censo agropecuario correspondiente al año 2017 realizado por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017) , informa que del total del área agroindustrial sembrada, la caña panelera en Colombia tiene un peso del 10,4% , equivalente a 213.026 hectáreas de un total de 2.049.067 (ha) agroindustriales, aportándole al tejido social del país, el 38% del empleo de los departamentos que hacen parte del clúster de la caña , vinculados de manera directa o indirecta (Méndez, Ruiz, Parra, & Ortiz, 2019). (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Área, Cosecha y Producción Total Agroindustrial Censo Nacional Agropecuario 2017.

CULTIVO	Áreas sembrada/Área Plantada (ha)		Área Cosechada /Área en edad productiva (ha)		Producción (t)	
	Estimación	Participación%	Estimación	Participación%	Estimación	Participación%
Total Agroindustriales.	2.049.067	100	1.691.858	100	32.592.356	100
Café	814.808	39,8%	644.665	38,1%	1.062.396	3,3%
Palma de Aceite	517.561	25,3%	455.149	26,9%	7.914.444	24,3%
Caña para azúcar	276.914	13,5%	249.299	14,7%	22.224.596	68,2%
Caña para panela	213.026	10,4%	181.728	10,7%	1.164.443	3,6%
Cacao	129.371	6,3%	104.146	6,2%	89.282	0,3%
Soya	30.705	1,5%	27.313	1,6%	80.106	0,2%
Otros Agroindustriales	66.681	3,3%	29.557	1,7%	57.089	0,2%

Fuente: Elaboración propia basado en el DANE (2017).

Analizando la información de los Importadores de panela para los años 2016 al 2018, se puede observar el siguiente ranking de los 10 primeros países importadores de panela: Alemania, Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Francia, Indonesia, Corea del Sur, Singapur, Irlanda e Italia. Seguidamente, contrastando esta información con el informe del Fondo de Fomento Panelero con corte a diciembre de 2018 y 2017, indica que los 10 primeros países de entrada de país destino son los siguientes: Estados Unidos, España, Francia, Italia, Chile, Corea del Sur, Australia, Canadá, Holanda, Panamá (Fondo de Fomento Panelero, 2019).

La información que contiene la Tabla 8, fue consultada en El Centro de Comercio Internacional, y comparada con la información que contiene el informe del Fondo de Fomento Panelero, no coincide en el orden de países destino. Teniendo en cuenta el análisis de los dos informes anteriores frente al resultado de la metodología propuesta en la presente investigación, da fuerza a la importancia de la implementación de herramientas multi-variable, para los empresarios del país como parte de la estrategia corporativa en la SMI (Ver Tabla 13).

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los mejores mercados internacionales para la exportación de la panela pulverizada.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Identificar los diferentes países que tengan altos niveles de importación y/o demanda internacional de panela pulverizada.
- 2 Aplicar la metodología multi-variable de selección de mercados internacionales.
- 3 Contrastar la metodología aplicada con la percepción de los empresarios de la ciudad de Manizales frente a la selección de mercados..

7 METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO

Como primera fase de la investigación, y con el ánimo de construir un marco teórico confiable, fue necesario consultar fuentes de información a través de revistas científicas como Scopus, Science Direct, Scielo entre otras, con el fin de dejar documentada la exhaustiva revisión literaria relacionada a la selección de mercados internacionales para la exportación de productos. La investigación desarrollada es de enfoque cuantitativo, con un alcance de carácter exploratorio, descriptivo y correlacional, con el fin de que las organizaciones puedan utilizar la herramienta para la SMI de forma fácil, practica y específica.

7.2 PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Como segunda instancia, se realizó una preselección de veinte (20) países importadores de panela pulverizada para el año 2018, en el Centro de Comercio Internacional (2020), cuya partida arancelaria es 170290 “Los demás azúcares, incl. el azúcar invertido y la maltosa químicamente pura, en estado sólido, los demás azúcares y jarabes de azúcar con un contenido de fructosa, sobre producto seco, de 50% en peso”. Posteriormente se simplificó este primer grupo de países seleccionados, dejando los diez (10) países con los valores más altos de importaciones del producto de referencia para esta investigación (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Importadores de panela para los años 2016 al 2018

Importadores	Valor importado en 2016	% Parti.	Valor importado en 2017	% Parti.	Valor importado en 2018	% Parti.
Alemania	107.049	7%	111.717	8%	129.506	8%
Estados Unidos	102.354	7%	111.924	8%	127.971	8%
Países Bajos	105.188	7%	98.537	7%	102.452	6%
Reino Unido	59.477	4%	66.888	5%	76.240	5%
Francia	76.475	5%	74.468	5%	76.134	5%
Indonesia	47.354	3%	54.973	4%	72.325	4%
Corea del sur	48.071	3%	47.299	3%	51.125	3%
Singapur	43.015	3%	42.458	3%	48.774	3%
Irlanda	59.113	4%	44.889	3%	44.792	3%
Italia	20.016	1%	30.329	2%	43.445	3%
Suiza	30.752	2%	35.180	2%	40.750	2%
Filipinas	169.641	11%	39.112	3%	40.542	2%
Bélgica	35.762	2%	39.214	3%	39.468	2%
España	31.261	2%	33.431	2%	38.850	2%
Malasia	28.795	2%	31.084	2%	37.337	2%
China	26.387	2%	32.138	2%	36.145	2%
México	27.388	2%	34.823	2%	35.243	2%
Viet Nam	36.852	2%	34.121	2%	33.248	2%
Canadá	30.205	2%	35.134	2%	32.616	2%
Sudáfrica	28.485	2%	38.754	3%	31.544	2%
Resto del mundo	441.254	28%	448.047	30%	505.472	31%
Mundo	1.554.894		1.484.520		1.643.979	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Centro de Comercio internacional (2020).

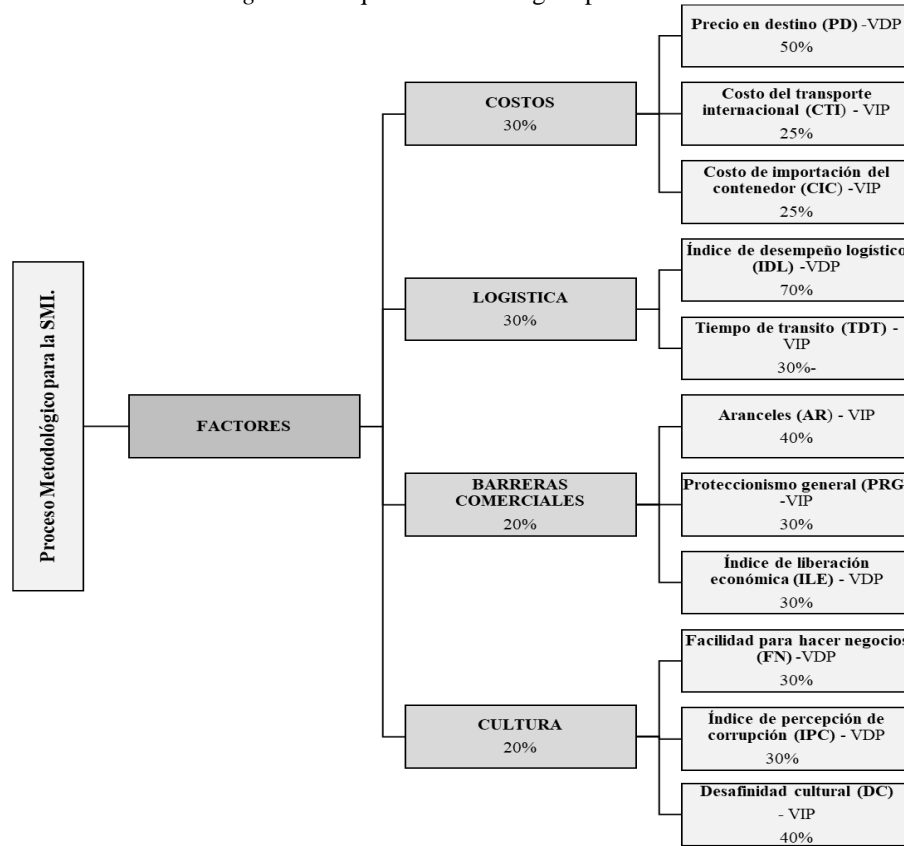
En la primera selección de los 20 países de mercados potenciales para el producto referencia de la presente investigación, se consultaron las variables para cada factor en fuentes de información secundarias las que se encuentran disponibles en sitios web oficiales, citadas en la Tabla 3. Cada uno de los datos consultados fueron transcritos en una

matriz de Excel, para proceder a normalizarlos y con los datos normalizados proceder a ponderar los datos obtenidos.

7.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA SMI.

Partiendo de la metodología propuesta por Baena, Cano & Campo (2018), cabe destacar la importancia que tiene el concepto de flexibilidad, ya que, al momento de asignar la calificación cuantitativa a cada factor y sus correspondientes variables a analizar, estas, se pueden establecer según el nivel de importancia e interés que tenga la compañía frente al producto que desea exportar y a la característica de la organización. En este orden de ideas se puede decir que, para una acertada toma de decisiones en la SMI, se asignan las ponderaciones más altas tanto a los factores como a las variables según el nivel de impacto y relevancia que determine la compañía. Es así, como en este modelo son considerados los siguientes cuatro (4) factores con sus respectivas once (11) variables, como se puede observar en la *Figura 9*.

Figura 9. Esquema metodológico para la SMI.



Variable Directamente Proporcional (VDP)

Variable Inversamente Proporcional (VIP)

Fuente: Adaptado de Baena, Cano & Campo (2018).

Cada una de las variables que se consideran en el análisis, según la Figura 9, recibe una calificación cuantitativa, que requiere necesariamente correrle un proceso de normalización, para permitir que los valores de las variables puedan ser medidas en una escala de 0 a 5. Con estos valores normalizados, se pueden aplicar las variables dentro de cada factor, y finalmente ponderar los factores para obtener el mercado potencial. En la aplicación de esta fórmula hay variables directamente proporcionales (VDP), es decir, a un mayor valor de la variable el ambiente para la comercialización de productos en el exterior es más favorable, y, por lo tanto, se está más cerca del mercado potencial, y hay variables inversamente proporcionales (VIP), lo que indica, que cuando la variable tiene un menor valor, las condiciones para la comercialización del producto son óptimas, es decir, un mayor valor, una mayor dificultad en el proceso de SMI.

7.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Utilizando un análisis envolvente de datos (DEA), por las múltiples variables y factores a analizar en escalas de 0 a 5, se tomaron los siguientes elementos de la ecuación a desarrollar: “I” que representa los países que se seleccionan como posibles candidatos, y “J” las variables de la metodología para SMI. Siguiendo el proceso metodológico de aplicación de la ecuación, en este caso es necesario calcular para cada x_{ij} (variable i del país candidato j) el valor normalizado VN_{ij} aplicando la ecuación (1).

Ecuación 1. Fórmula de normalización para la SMI

$$VN_{ij} = \begin{cases} \frac{x_{ij} * 5}{\text{Max}\{x_{ij}\}} & \text{si } x_{ij} \text{ es VDP} \\ \frac{\text{Min}\{x_{ij}\} * 5}{x_{ij}} & \text{si } x_{ij} \text{ es VIP} \end{cases} \quad \forall i = 1, \dots, I \quad \text{Ecuación (1)}$$

Fuente: Baena, Cano & Campo (2018).

Una vez ejecutada la ecuación se obtiene los valores de VN_{ij} , luego se aplica un promedio ponderado entre las variables de cada uno de los cuatro factores y estos, seguidamente se ponderan, determinando así el porcentaje para cada país preseleccionado. En este orden de ideas, se procede a seleccionar el que mayor puntaje obtenga. Es de esta manera, como se puede observar, analizar y sensibilizar el cambio en el orden de los países objetivo iniciales frente al resultado que arroja la ecuación propuesta en la metodología de Baena, Cano & Campo (2018).

Con el propósito de tener claridad sobre lo pertinente de la metodología propuesta en la presente investigación, y por la poca disponibilidad de tiempo y recursos, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia ¹, a través de una encuesta realizada a 18

¹ Muestreo no probabilístico por conveniencia representa una alternativa viable en los procesos de investigación, cuando existe seguridad en la información conseguida, adicional es un esquema rápido y de bajo costo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011), (Otzen & Manterola, 2017).

empresarios exportadores de la ciudad de Manizales, representando el 28% de las empresas exportadores del departamento de caldas ², con la intención de conocer la percepción frente al uso de herramientas multi-variadas utilizadas en la SMI al momento de exportar sus productos. Las empresas consultadas pertenecen a diferentes sectores económicos y son de alta trayectoria y reconocimiento en la región por su alta vocación exportadora.

Los resultados de las encuestas diligencias por los empresarios de la ciudad de Manizales, fue consolidada en una matriz de Excel con el fin de analizar los resultados obtenidos frente al conocimiento de las herramientas multi-variadas existentes en la SMI.

² Estudio realizado por el centro de estudios e investigaciones Socio-ecónómicas de la Cámara de Comercio de Pereira, el Área de Estudios Económicos y Competitividad de la Cámara de Comercio de Manizales y el Área de Estudios e Investigación de la Cámara de Comercio de Armenia (Camara de Comercio de Pereira, Manizales y Armenia, 2019).

8 RESULTADOS

La consulta preliminar realizada en la base de datos del Centro de Comercio Internacional para el año 2018 de los diez (10) países más relevantes que importan panela pulverizada, arrojó en orden de mayor a menor los siguientes países: Singapur, Países Bajos Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur, Italia, Reino Unido, Irlanda, Francia e Indonesia.

Al analizar de manera independiente cada variable que hace parte de los cuatro (4) factores considerados en la herramienta metodológica para SMI, se puede observar que individualmente existen calificaciones relevantes para cada variable.

Tabla 9. Valores para las variables ponderadas del factor “Costo”

Países Analizados	1.Factor Costo 30%			
	Precio en destino (PD) 50%	Transporte Internacional (CTI) 25%	Costo de importación por contenedor (CIC) 25%	Ponderación Total 100%
Singapur	2,09	4,02	5,00	3,3
Países Bajos	2,25	3,12	2,26	2,5
Estados Unidos	1,34	5,00	1,71	2,3
Alemania	2,34	3,10	2,10	2,5
Corea del Sur	5,00	4,10	3,17	4,3
Italia	4,09	2,50	1,92	3,1
Reino Unido	1,39	3,07	2,10	2,0
Irlanda	2,00	2,94	1,96	2,2
Francia	1,34	3,12	1,52	1,8
Indonesia	0,76	3,99	3,40	2,2

Fuente: Elaboración propia.

Para la variable precio en destino (PD), el país con la más alta calificación es Corea del sur la cual es de 5.00, seguida de Italia con 4,09 y de Alemania con 2,34. Luego la variable Transporte internacional (CTI), la calificación más alta es para Estados Unidos con una calificación de 5,00 seguida de Corea del sur con 4,10 y de Singapur con 4,02. Analizando la variable Costo de importación por contenedor (CIC), la calificación más alta es para Singapur con una calificación de 5,00, seguida de Indonesia con un 3,40 y de Corea

del sur con una calificación de 3,17. Al sensibilizar la calificación ponderada para estas variables analizadas, el orden de los países cambia, en la tabla de resultados se observa que la mayor calificación la tiene Singapur con una calificación de 3,3 , seguida de Países Bajos con una calificación de 2,5 y de Estados Unidos con una calificación de 2,3.

Tabla 10. Valores para las variables ponderadas del factor “Logístico”

Países Analizados	2. Factor Logística 30%		
	Índice de desempeño logístico (IDL) 70%	Tiempo de tránsito (TDT) 30%	Ponderación Total 100%
Singapur	4,89	0,44	3,6
Países Bajos	4,95	1,07	3,8
Estados Unidos	4,72	5,00	4,8
Alemania	5,00	1,00	3,8
Corea del Sur	4,40	0,56	3,2
Italia	4,44	1,00	3,4
Reino Unido	4,81	1,07	3,7
Irlanda	4,48	1,15	3,5
Francia	4,61	1,07	3,5
Indonesia	3,52	0,44	2,6

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con la misma dinámica de análisis se observa que en el resultado ponderado para el Factor Logístico, la mayor calificación es para Estados Unidos con una calificación de 4,8, seguida de Países Bajos y Alemania ambos con una calificación de 3,8, como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 11. Valores para las variables ponderadas del factor “Barreras Comerciales”

Países Analizados	3.Barreras Comerciales 20%			Ponderación Total 100%
	Aranceles (AR) 40%	Proteccionismo general (PRG) 30%	Liberación económica (ILE) 30%	
Singapur	5,00	5,00	5,00	5,0
Países Bajos	5,00	0,47	4,30	3,4
Estados Unidos	5,00	0,12	4,30	3,3
Alemania	5,00	0,15	4,11	3,3
Corea del Sur	0,00	1,17	4,04	1,6
Italia	5,00	0,34	3,48	3,1
Reino Unido	5,00	0,32	4,41	3,4
Irlanda	5,00	0,47	4,50	3,5
Francia	5,00	0,36	3,57	3,2

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el análisis de los datos, se puede observar en el resultado ponderado para el factor barreras comerciales que Singapur con una calificación del 5,00 es la más alta, seguida de Irlanda con una calificación de 3,5. Esta calificación indica que en dichos países existen políticas de gobierno y medidas comerciales flexibles y accesibles para el ingreso de productos.

Tabla 12. Valores para las variables ponderadas del factor “Cultura”

Países Analizados	3.Barreras Culturales 20%			Ponderación Total 100%
	Facilidad para hacer negocios (FN) 30%	Índice de percepción de corrupción (IPC) 30%	Desafinidad cultural (DC) 40%	
Singapur	5,00	5,00	0,01	3,0
Países Bajos	4,46	4,82	5,00	4,8
Estados Unidos	4,85	4,18	0,04	2,7
Alemania	4,63	4,71	0,01	2,8
Corea del Sur	4,94	3,35	0,05	2,5
Italia	4,26	3,06	0,01	2,2
Reino Unido	4,85	4,71	0,02	2,9
Irlanda	4,63	4,29	0,02	2,7
Francia	4,53	4,24	0,01	2,6
Indonesia	3,99	2,24	0,01	1,9

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del factor cultura, muestra como la calificación más alta la tiene Países Bajos con un 4,8, seguido de Singapur con un 3 y Reino unido con u 2,8. Es interesante concluir como frente a Colombia con una calificación base de 0 a 5, la brecha entre estos países no es tan amplia en lo que respecta la facilidad de hacer negocios, el índice de percepción de corrupción y la desafinidad cultural, es decir se genera un ambiente positivo frente a la exportación de panela pulverizada.

Tabla 13. Orden de SMI con datos normalizados de variables y factores con la aplicación de la ecuación No 1.

Factores	1. Factor Costo 30%			2. Factor Logística 30%		3. Factor Barreras Comerciales 20%			4. Factor Cultura 20%			PONDERACION FINAL TOTAL DE FACTORES Y VARIABLES
	Variable	(PD) ³	(CTI)	(CIC)	(IDL)	(TDT)	(AR)	(PRG)	(ILE)	(FN)	(IPC)	
Tipo de Variable	VDP	VIP	VIP	VDP	VIP	VIP	VIP	VDP	VDP	VDP	VDP	
% de Ponderación	50%	25%	25%	70%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	40%	100%
Singapur	2,09	4,02	5,00	4,89	0,44	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,01	3,66
Países Bajos	2,25	3,12	2,26	4,95	1,07	5,00	0,47	4,30	4,46	4,82	5,00	3,52
Estados Unidos	1,34	5,00	1,71	4,72	5,00	5,00	0,12	4,30	4,85	4,18	0,04	3,35
Alemania	2,34	3,10	2,10	5,00	1,00	5,00	0,15	4,11	4,63	4,71	0,01	3,10
Corea del Sur	5,00	4,10	3,17	4,40	0,56	0,00	1,17	4,04	4,94	3,35	0,05	3,08
Italia	4,09	2,50	1,92	4,44	1,00	5,00	0,34	3,48	4,26	3,06	0,01	3,04
Reino Unido	1,39	3,07	2,10	4,81	1,07	5,00	0,32	4,41	4,85	4,71	0,02	2,96
Irlanda	2,00	2,94	1,96	4,48	1,15	5,00	0,47	4,50	4,63	4,29	0,02	2,95
Francia	1,34	3,12	1,52	4,61	1,07	5,00	0,36	3,57	4,53	4,24	0,01	2,78
Indonesia	0,76	3,99	3,40	3,52	0,44	0,00	0,61	3,68	3,99	2,24	0,01	2,08

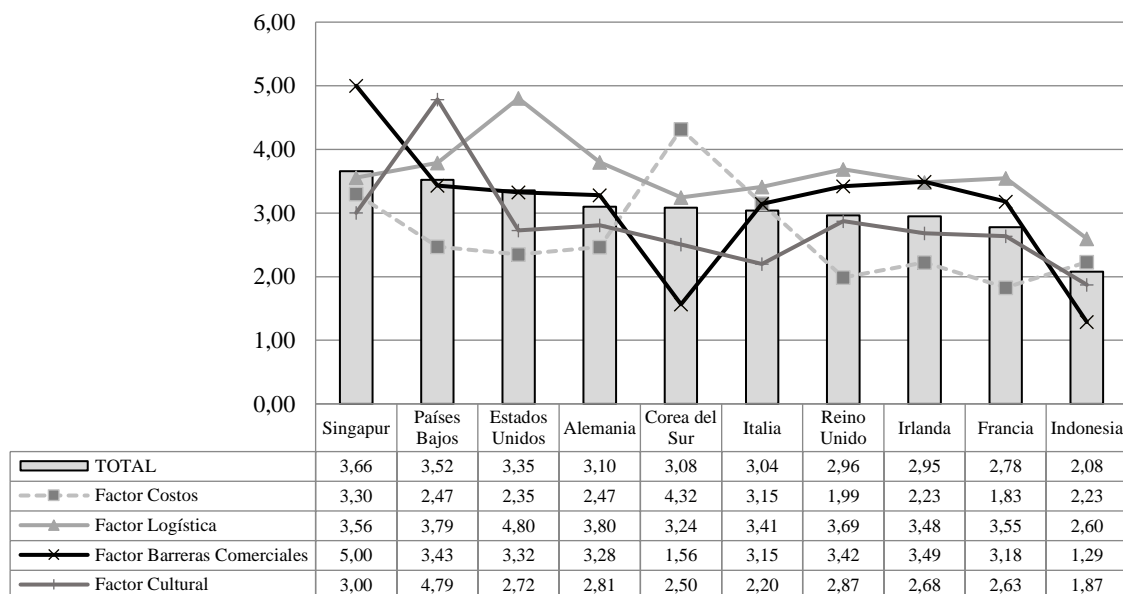
Fuente: Elaboración propia

³ En la presente variable de Precio en Destino (PD) todos los valores, para cada mercado preseleccionado, fueron consultados en diferentes fuentes derivadas de supermercados en línea que publicaban los precios para este caso puntual de la panela. La unidad de referencia para el producto en cuestión fue específicamente de 500 gramos y dichos valores fueron convertidos a dólares estadounidenses. Cabe agregar que existen también fuentes de consulta en donde se llevan a cabo estudios de los precios de diferentes productos en diversos países lo cual estandariza el proceso tal cual como herramienta de consulta.

Con las variables y factores normalizados para cada país seleccionado para la exportación de panela pulverizada, se destaca Singapur con un puntaje de 3,66 sobre una puntuación de 5, seguida de Países Bajos con una calificación de 3, 52 y en un tercer lugar Estados Unidos con una puntuación de 3.35.

Es así, como se puede observar en la consulta preliminar realizada en el Centro de Comercio Internacional (INTRACEN), sobre los países potenciales para la exportación de panela, que el orden de los países cambia al momento de ejecutar la Ecuación No 1, suministrando un orden jerárquico diferente sobre los países potenciales, teniendo en cuenta el cuidadoso estudio de variables y factores propuesto en la metodología para SMI por Baena, Cano & Campo (2018). (Ver Tabla 13).

Figura 10. Puntajes definitivos para los países potenciales de la SMI

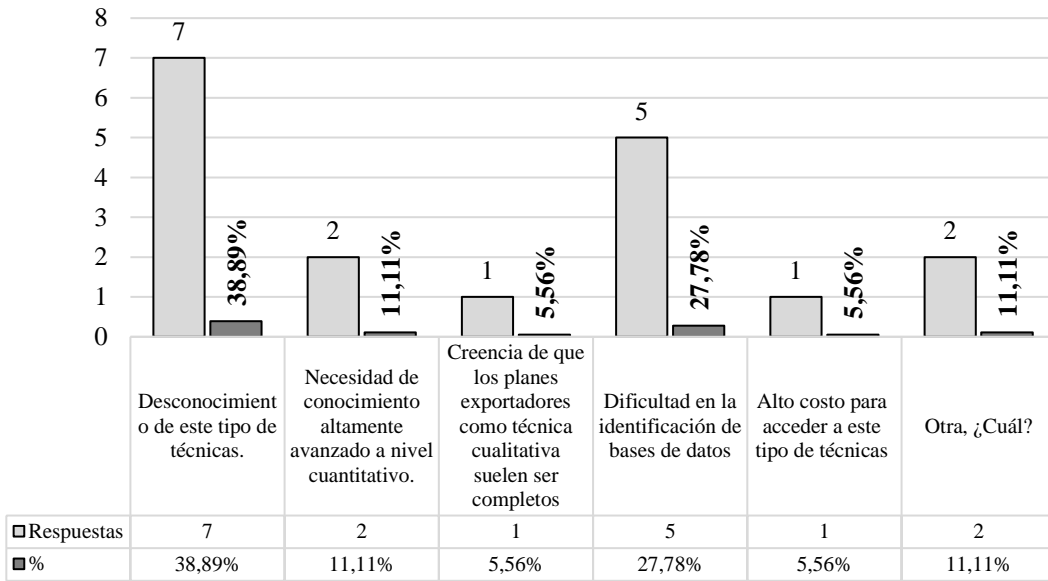


Fuente: Elaboración propia

Subsecuentemente en este apartado de los resultados se efectuó asimismo un estudio de campo en cuyo caso fueron encuestadas, a través de un instrumento de investigación, un total de dieciocho (18) empresas internacionalizadas ubicadas en la ciudad de Manizales. En este sentido, el presente ejercicio permitió corroborar, a nivel de percepción, no sólo cuales son las técnicas empleadas por estas empresas para identificar nuevos mercados de exportación en el mundo; sino asimismo si la metodología para la SMI propuesta por Baena, Cano & Campo (2018)⁴, resulta atractiva y conveniente para la identificación de nuevos mercados de exportación como así mismo para completar planes estratégicos exportadores a través de técnicas multi-variables.

⁴ La valoración de las variables y factores fue realizada por un panel de expertos, arrojando resultados confiables para la toma de decisiones. La presente investigación está reproduciendo una metodología ya existente (Baena, Cano, & Campo, 2018).

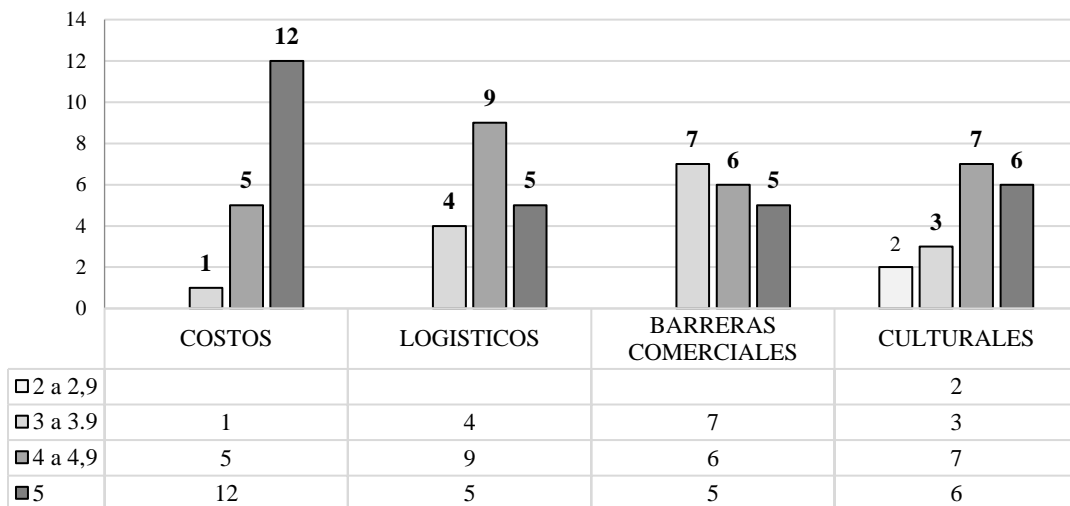
Figura 11. Motivos por los cuales las empresas no emplean métodos multi-variable para la SMI.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que de los 18 empresarios encuestados, el 38,89% de ellos manifiestan desconocimiento en el uso de las herramientas multi-variables para la SMI.

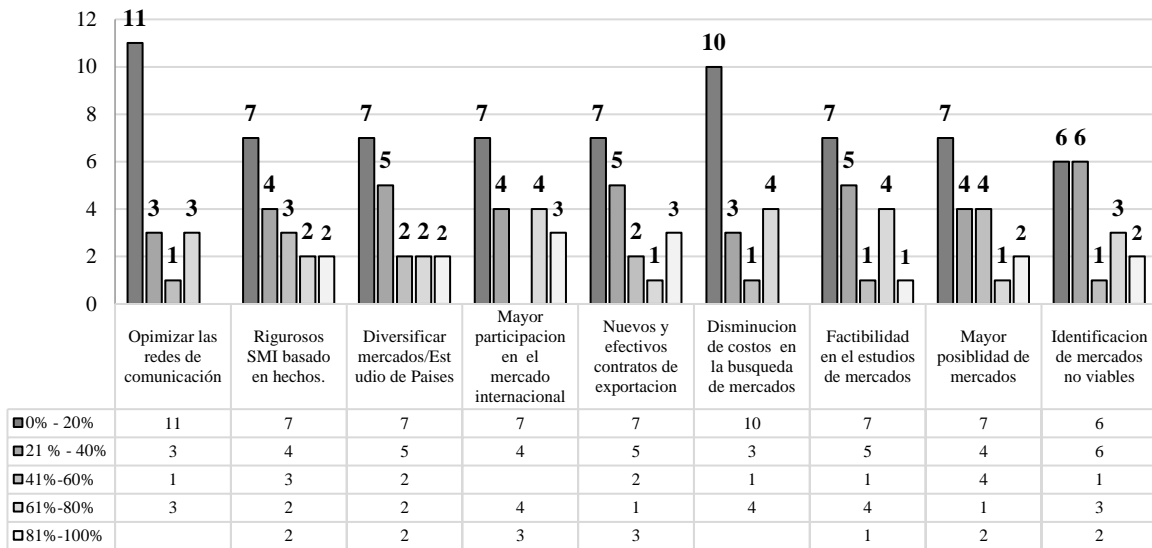
Figura 12. Importancia de utilizar técnicas multi-variables al considerar los factores : costo, logísticos, barreras comerciales y culturales.



Fuente: Elaboración propia.

Para la mayoría de los empresarios encuestados, consideran importante utilizar herramientas multi-variable para el mejoramiento de los costos en la cadena logística.

Figura 13. Valoración % sobre los beneficios de aplicar metodologías multi-variables en la SMI.



Fuente: Elaboración propia.

Los factores relacionados con la optimización de las redes de comunicación y la disminución de los costos en la búsqueda de mercados potenciales, fueron los factores más importantes considerados por los empresarios encuestados. Sin embargo, la calificación de los otros siete factores tiene una calificación relativamente similar entre ellas, indicando así, que todos los factores tendrían mejores resultados en las organizaciones si se utilizara la metodología multi-variada para la SMI.

De acuerdo a la selección de mercados internacionales realizada bajo la metodología propuesta en la presente investigación, arroja como resultado que los diez (10) países potenciales para la exportación de panela pulverizada en orden de mayor a menor son los siguientes: Singapur, Países Bajos Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur, Italia, Reino Unido, Irlanda, Francia e Indonesia.

Contar una herramienta metodológica confiable, apoyada en una toma de decisiones objetiva, permite a las organizaciones fundamentar técnicamente la SMI, contrastando ventajas y desventajas de los mercados actuales o de los potenciales en función de la estrategia corporativa y de la generación de valor (Lopez, Vanegas, & Baena, 2020).

El sector panelero de Colombia, requiere con urgencia que se le dé a conocer este tipo de metodologías para la SMI, permitiendo así, que a través de la exportación puedan mejorar el nivel de ingresos, como también al mejoramiento de su calidad de vida. Se vuelve determinante entonces, aumentar la participación en el mercado internacional de la panela, donde sólo se exporta el 1% de la producción, permitiendo la creación de programas de desarrollo social, científico y financiero enfocados a que la producción de este producto autóctono del país sea más eficiente, productivo y rentable, contribuyendo a cultivar el amor por el campo colombiano.

9 CONCLUSIONES

De acuerdo a la selección de mercados internacionales realizada bajo la metodología propuesta en la presente investigación, arroja como resultado que los diez (10) países potenciales para la exportación de panela pulverizada en orden de mayor a menor son los siguientes: Singapur, Países Bajos Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur, Italia, Reino Unido, Irlanda, Francia e Indonesia.

De otro lado, analizando individualmente las calificaciones de los factores con sus variables ponderadas se puede precisar, que hay países, que son fuertes en determinados factores. Comenzando con el factor “costo” el mayor puntaje es para Corea del Sur con una calificación de 4,32. El factor logístico, el mayor puntaje es para Estados Unidos con una calificación de 4,80. En el factor “Barreras Comerciales”, Singapur tiene la calificación más alta con un 5,00 y el “Factor Cultura”, Países bajos, tiene la calificación más alta con un 4,79, es decir, que cada país tiene bien definidas sus fortalezas comerciales.

El factor que tiene la calificación más alta entre los diez (10) países seleccionados es el factor “logística” con una calificación promedio de 3,59%, y el factor “costo”, es el que tiene menos calificación promedio dentro de los diez (10) países seleccionados ya que este es de 2,63, con una ponderación en el peso total para ambos factores del 30%. Concluyendo así, que el factor “logístico” es determinante al momento de hacer la SMI.

La percepción que tienen los empresarios encuestados, frente a la metodología propuesta en la presenta investigación para la SMI, doce (12) de los dieciocho (18) indicaron que la herramienta es muy adecuada, y tres (3) indicaron ser adecuada, representante así, en entre estas dos opciones de respuesta el 83% del total de encuestados.

El aspecto por el cual los empresarios encuestados manifiestan no utilizar herramientas multivariadas para realizar la SMI, dentro de sus compañías, es porque

piensan que estas metodologías, en su mayoría, sólo se pueden conseguir a través de empresas de consultorías, lo que hace costosa su implementación.

Finalmente se puede decir en términos generales que este tipo de metodologías para la selección de mercados internacionales constituyen un instrumento determinante para la toma racional de decisiones dentro de las organizaciones. Lo anterior, dado que las empresas no solo pueden justificar sus preferencias a partir de datos reales, sino que también pueden validar los modelos que pueden incidir en la reducción de la incertidumbre al momento de elegir un mercado para dirigir, como en este caso puntual, las exportaciones al momento de internacionalizarse. Asimismo, sobre este tipo de metodologías multi-variadas es preciso agregar que todas estas son susceptibles de ser perfeccionadas ya que pueden incluir no solo nuevos factores sino asimismo nuevas variables, todo esto según la literatura científica como asimismo según las circunstancias en los estudios como la disponibilidad misma de datos confiables publicados por organismos oficiales.

10 RECOMENDACIONES

Para los empresarios:

Dado que las empresas aun emplean métodos de selección de mercados internacionales tradicionales y simples, se les recomienda implementar herramientas multi-variables existentes para la SMI, ya que estas, reducen la subjetividad en la toma de decisiones, permitiendo considerar y evaluar un sin número de oportunidades existentes en el mercado internacional.

Dado que las empresas aun emplean métodos de selección de mercados internacionales tradicionales y simples, se les recomienda implementar herramientas multi-variables existentes para la SMI, ya que estas, reducen la subjetividad en la toma de decisiones, permitiendo considerar y evaluar un sin número de oportunidades existentes en el mercado internacional.

Para la Universidad:

La teoría ofrecida por la academia parece avanzar en identificar herramientas multi-variadas para la toma de decisiones, en este caso en particular, para la SMI. Sin embargo, y curiosamente en la práctica el sector productivo aún no logra implementar este tipo de técnicas. Es por ello, que se hace necesaria la construcción de vínculos más estrechos con el sector real, de tal forma, que se puedan explorar y priorizar cuáles son los sectores económicos que requieren más acompañamiento por parte de la academia, para poderlos acercar a las herramientas diseñadas para ayudar a dinamizar la toma de decisiones dentro de las empresas, de tal forma que puedan sin ningún temor, incluir dentro de su plan estratégico considerar la internacionalizan como una buena opción.

Futuras líneas de investigación:

Por otro lado, como líneas futuras de investigación, se recomienda, desde el punto de vista metodológico, precisar la herramienta, de tal forma, que esta misma sugiera una

ponderación de acuerdo a los diferentes clústeres económicos, para su oportuna implementación. Otro punto que se podría considerar, es determinar niveles de tolerancia, o mínimos y máximos permitidos para la ponderación de las viables y factores, ya que en el cambio de las economías cada vez es más rápido, y por ende las variables y factores deben estar permanente actualizadas a condiciones inmediatas.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalisation factors. *Journal of International Business Studies.*, 23(1), 1-27.
- Agronet. (2020). *Reporte: Área, Producción y Rendimiento Nacional por Cultivo*. Obtenido de Agronet Min Agricultura.:
<https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=1>
- Alonso, J., & Donoso, V. (1998). Competir en el exterior. La empresa Española y los Mercados Internacionales. *Revista de Economía Aplicada*, 6(17), 189-192.
- ANALDEX. (2020). *Asociación nacional de comercio exterior*. Obtenido de Cómo entender los conceptos de una cotización de transporte internacional:
<https://www.analdex.org/2019/10/10/como-entender-los-conceptos-de-una-cotizacion-de-transporte-internacional/>
- Andersen, P., & Strandskov, J. (1997). International Market Selection a cognitive mapping perspective. *Journal of Global Marketing.*, 11(3), 65-84.
- ANDI-Asociación Nacional de Empresarios de Colombia . (2017). *Estrategia para una nueva industrialización II-Colombia un País de Oportunidades*. Bogotá: Nomos Impresores. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/estrategia-para-una-nueva-industrializacion-ii.pdf>
- Araya-Pizarro, S., & Araya-Pizarro, C. (2019). Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio Justo. *Información Tecnológica.*, 30(5), 309-318.
- Arenas, J., & Garcia, R. (2007). *Análisis de la fundamentación teórica de los modos de entrada en los mercados internacionales: 1980-2006*. España: Universidad de Sevilla.
- Aznar, J., & Guijarro, F. (2012). *Nuevos métodos de Valoración: Modelos Multicriterio 2ª Edición*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Baena, J. (2018). Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 543-562.

- Baena, J., Cano, J., & Campo, E. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para la Exportación de Bebidas Carbonatadas. *Dirección y Organización*, 66(1), 5-16.
- Baena, J., Montoya, A., & Torres, D. (2017). La crisis económica mundial. ¿La proliferación del proteccionismo como una causa-efecto? *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 5(6), 185-207.
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020*. Obtenido de Informe sobre el desarrollo mundial 2020:
<https://openknowledge.worldbank.org/discover?query=doing%20business>
- Banco Mundial. (2020). *Indice Gini*. Obtenido de Banco Mundial.:
https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?name_desc=false&view=map
- Berumen, S., & LLamares, F. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de administración*, 20(34), 65-97. Obtenido de repository.unad.edu.co.
- Berumen, S., & Llamazares, F. (2007). La utilidad de los métodos de decision multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de Admnistración.*, 34, 65-87.
- BID. (2013). *Contenerización y facilitación del comercio en América Latina*. Obtenido de Banco interamericano de desarrollo.: <http://logisticsportal.iadb.org/node/5603>
- BID. (2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Fábricas sincronizadas: América Latina y el Caribe en la era de las Cadenas Globales de Valor:
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/17526/fabricas-sincronizadas-america-latina-y-el-caribe-en-la-era-de-las-cadenas>
- Bilkey, W. (1978). An attempted integración of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Analsiis de la teoria de la decisión de Herbert A. Simon*. España: Gesbiblo, S. L.

- Botero, L. (2014). La empresa entre los mitos de la globalización y los retos de la internacionalización. *Revista ciencia estrategicas*, 22(31), 8-15.
- Brewer, P. (2001). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10(2), 155-174.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Londres: McMillan.
- Buckley, P., & Casson, M. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalización approach. *Journal of International Business Studies.*, 29(3), 539-561.
- Buckley, P., Mirza, H., & Sparkes, J. (1968). Direct foreign investment in Japan as a means of market entry: the case of European firms. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 241-25.
- Camara de Comercio de Pereira, Manizales y Armenia. (2019). *Estudio sobre comercio exterior en el eje cafetero 2009-2018*. Obtenido de Camara de comercio de Pereira: <https://www.camarapereira.org.co/es/iinvestigaciones/socioeconomicas/>
- Camara de Comercio de Pereira, Manizales y Armenia. (2019). *Estudio sobre comercio exterior en el eje cafetero 2009-2018*. Obtenido de Camara de Comercio de Pereira: <https://www.camarapereira.org.co/es/iinvestigaciones/socioeconomicas/>
- Canals, J. (1994). *La Internacionalización de la Empresa*. España: McGraw Hil.
- Cano, J., Baena, J., & Campo, E. (2019). International Market Selection Methodology for Exporting Cheese from Colombia. *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth*, 3763-3772. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/329525086_International_Market_Selection_Methodology_for_Exporting_Cheese_from_Colombia
- Cano, J., Campo, E., & Baena, J. (2017). Aplicación de DEA en la selección del mercado internacional para la exportación de bienes. *DYNA*, 84(200), 376-382.
- Cano, J., Campo, E., & Gómez, R. (2017). International Market Selection Using Weighing and Monte Carlo Simulation. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 40-50.

- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias económicas*, 28(1), 247-276.
- Cavusgil, S. (1997). Measuring the potential of emerging markets: an indexing approach. *Business Horizons*, 40(1), 87-91.
- Cavusgil, S., Kiyak, T., & Yeniyurt, S. (2004). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 607-617.
- Centro de Comercio Internacional. (2020). *Trade Map*. Recuperado el 6 de Enero de 2020, de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.: [https://www.trademap.org/\(S\(qcumucsqgblmq5dya03lpvnr\)\)/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c170290%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(S(qcumucsqgblmq5dya03lpvnr))/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c170290%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- CEPAL- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Colombia competitiva. (2020). *Índice de facilidad para hacer negocios (Doing Business Index)*. Obtenido de Indicadores a Nivel Internacional: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-facilidad-negocios>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Índice de Desempeño Logístico 2016*. Obtenido de División de Información Estratégica : <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2016.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2019). *Informe Nacional de Competitividad 2018-2019*. Obtenido de Informe consejo privado de competitividad.: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2018-2019/>
- Contractor, F. (1984). Choosing between direct investment and licensing theoretical considerations and empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 15(1), 167- 188.

- Cordoba, C., & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista de la Facultad de Ciencias económicas y administrativas de la universidad de nariño*, XVIII (2), 58-68.
- DANE. (2017). *Departamento Administrativo Nacional de estadística*. Obtenido de Encuestas nacional por departamentos:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena/encuesta-nacional-agropecuaria-por-departamentos>
- DANE. (2017). *Encuesta nacional agropecuaria (ENA) Históricas*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de estadística.:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena/encuesta-nacional-agropecuaria-por-departamentos>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2020. Pacto por Colombia pacto por la equidad*. Obtenido de Plan nacional de desarrollo.: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Bases del plan nacional de desarrollo 2018-2020*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación (DNP):
<https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>
- Douglas, S., & Craig, C. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28(2), 150-162.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: Allen & Urwin.
- Dunning, J. (1988). *Explaining International Production*. Londres y Boston: Unwin Hyman.
- El Congreso de Colombia. (1990). *Sistema Único de información normativa*. Obtenido de Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1595813>

- El Congreso de Colombia. (2019). *Congreso de la República de Colombia*. Obtenido de Secretaria General de Senado: <http://www.secretariassenado.gov.co/index.php/leyes-de-la-republica>
- Espinosa, A. (2016). *Política Comercial Agropecuaria de Colombia*. Obtenido de Fenalce.: http://www.fenalce.org/nueva/plantillas/arch_web/AEF_MADR_Politica_Comercial_Agropecuaria.pdf
- Evirgen, C., Bodur, M., & Tamer, C. (1993). Information Needs of Exporters: An Empirical Study of Turkish Exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(2), 28-36.
- FAO. (2011). *Agronoticias: Actualidad agropecuaria de América Latina y el Caribe*. Obtenido de Colombia tiene el perfil para ser potencia agroalimentaria.: <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/506607/>
- FAO. (2019). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019. Protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/ca5162es/ca5162es.pdf>
- Fondo de Fomento Panelero. (2019). *Sipa- Sistema de Información Panelero*. Obtenido de Proyecto de promoción al consumo y apoyo a la comercialización: http://www.sipa.org.co/wp/wp-content/uploads/Presentaci%C3%B3n_Exportaciones_Panela_2019._V3.12.02.2018.pdf
- Galán, J., Galende, J., & Gonzáles, J. (2000). Factores determinantes en el proceso de internacionalización. *Economía industrial*, 333(1), 33-48.
- Gastón-Bretón, C., & Martín, O. (2011). International Market Selection and Segmentation: A Two-Stage Model. *International Marketing Review*, 28(3), 267-290.
- Geografía, I. N. (2011). *Diseño de la muestra en proyectos de encuesta*. Aguascalientes, Mexico: INEGI.
- Goodnow, J., & Hansz, J. (1972). Environmental determinants of overseas market entry strategies. *Journal of international Business*, 3(1), 33-50.

- Grass, J., Cervantes, F., & Palacios, M. (2018). *Los sistemas agroalimentarios: Rescate del patrimonio quesero en México*. Popayán-Colombia: Editorial Universidad del Cauca.
- He, X., Lin, Z., & Wei, Y. (2016). International market selection and export performance: a transaction cost analysis. *European Journal of Marketing*, 50(5-6), 916-941.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press. Boston MA.: Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
- Icotainers. (2020). *Guía de costes de transporte internacional*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/guia-costes-transporte-internacional/>
- Index mundi. (2020). *Costo de importaciones (US\$ por contenedor)*. Obtenido de Index mundi datos-indicadores: <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/IC.IMP.COST.CD>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Diseño de la muestra en proyectos de encuesta*. Aguascalientes, México: INEGI.
- International Trade Center. (2020). *Trade Map*. Recuperado el 6 de Enero de 2020, de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: [https://www.trademap.org/\(S\(qcumucsqgblmq5dya03lpvnm\)\)/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c170290%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(S(qcumucsqgblmq5dya03lpvnm))/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c170290%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Jaramillo, A. (1992). La apertura Económica en Colombia. 28(87), 15-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kafourous, M., Buckley, P., Sharp, J., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74.

- Katsikeas, C., Skarmeas, D., & y Bello, D. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Kedia, B., & Chhokar, J. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Revisión internacional de gestión*, 26(4), 33-43.
- Kindleberger, C. (1969). American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment. *The Canadian Journal of Economics*, 2(4), 630-633.
- Klein, S., & Roth, V. (1990). Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*, 7(5), 27-38.
- Knickerbocker, F. (1973). *Oligopolistic Reacción and Multinational Enterprise*. Boston, MA.: Harvard University Press.
- Lambkin, M. (1988). Order of entry and performance in new market. *Strategic Management Journal*, 9(1), 127-140.
- Limao, N., & Venables, A. (2007). Infraestructura, desventaja geográfica, costos de transporte y comercio. *Comercio internacional y costos de transporte*, 1(834), 23-43.
- Lopez, D., Vanegas, J., & Baena, J. (2020). Aplicación de un método multicriterio en la enseñanza de la investigación de mercados internacionales. *Información Tecnológica*, 31(1), 113-122.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Marchi, G., Vignola, M., Facchinetti, G., & Mastroleo, G. (2014). International market selection for small firms: A fuzzy-based decision process. *European Journal of Marketing*, 48(11-12), 2198-2212.
- Martín, O., & Drogendijk, R. (2014). Country distance (COD): Development and Validation of a new objective measure. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 102-125.

- Martínez, P. (2014). *Tesis Doctoral: Valoración de la distancia psicológica en procesos de selección de mercados internacionales*. Obtenido de Buleria, Repositorio institucional: <https://buleria.unileon.es/handle/10612/5973?show=full>
- Méndez, J., Ruiz, M., Parra, J., & Ortiz, M. (2019). *Fedesarrollo*. Obtenido de Estudio sobre el impacto socioeconómico del sector agroindustrial de la caña de Colombia.: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3776/CDF_No_70_Mayo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Miečinskienė, A., Stasytyte, V., & Kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 1166-1175.
- MINAGRICULTURA. (2018). *Cifras sectoriales sioc*. Obtenido de Cadena agroindustrial de la panela: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Panela/Documentos/2018-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- OECD. (2015). *La ayuda para el comercio en síntesis 2015: Reducir los costos del comercio con miras a un crecimiento inclusivo y sostenible*. Paris: Publicaciones de la OECD.
- OECD. (2019). *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2019: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/2019%20Economic%20Survey%20of%20Colombia_Spanish.pdf
- OECD. (2019). *OECD-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de Estudios Económicos de la OCDE - Colombia: <http://www.oecd.org/economy/colombia-economic-snapshot/>
- OECD-FAO. (2019). *OECD-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028*. Paris: OECD Publishing.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Papadopoulos, N., & Denis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review.*, 5(3), 38-51.

- Papadopoulos, N., & Martin, M. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132-149.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. (2002). Toward a trade off model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192.
- Perfetti, J., Henandez, A., Leibovich, J., & Balcázar, Á. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura Colombiana*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York.: The Free press y colophon.
- Puetras, R., Martí, M., & Gacia, L. (2014). Índice de desempeño logístico: Exportaciones europeas. *Revista de economía mundial*, 38(1), 77-100.
- Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44-56.
- Rocha, A. (2000). Gobierno y gobernabilidad globales. *Revista electrónica Theorethikos*, 3(1), 1-50.
- Russow, L., & Okoroafo, S. (1996). On the way towards developing a global screening model. *International Marketing Review*, 13(1), 46-64.
- Sanchez, P., & Ferra, B. (2019). Clústers de países prioritarios para la exportación. *Cuadernos de Gestión* ., 19(1), 147-174.
- Shabani, A., & Saen, R. (2013). The use of data envelopment analysis for international market selection in the presence of multiple dual-role factors. *International Journal of Business Information Systems*, 13(4), 471-489.
- Sharma, D. (1989). Overseas market entry strategy: the technical consultancy firms. *Journal of Global Marketing*., 2(2), 89-110.
- Sheng, S., & Mullen, M. (2011). A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review*, 28(2), 163–182.
- Shipley, M., Johnson, M., Pointer, L., & Yankov, N. (2012). A fuzzy attractiveness of market entry (FAME) model for market selection decisions. *ournal of the Operational Research Society*, 64(4), 597-610.

- Siicex. (2020). *Sistema integrado de información de comercio exterior*. Obtenido de Glosario:
http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_glosario&pletra=P&pNumPagina=2&_portletid_=SGlosario&_page_=155.00000
- Sousa, C., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Sousa, C., & Lages, L. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201-222.
- Sullivan, D., & Bauerschmidt, A. (1990). Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis. *Management International Review*, 30(1), 19-30.
- Tang, M., & Joseph Yu, C. (1990). Foreign market entry: production-related strategies. *Management Science*, 36(4), 476-489.
- Terpstra, V., & Ming Yu, C. (1988). Determinants of foreign investment of US advertising agencies. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 33-46.
- The Heritage Foundation. (2019). *Indice de Libertad Económica 2019*. Obtenido de The Heritage Foundation: http://www.iberglobal.com/files/2019-1/economic_freedom_index_2019.pdf
- Transparency international. (2019). *El índice de percepción de la corrupción muestra un estancamiento en la mayoría de los países*. Obtenido de Índice de la percepción de la corrupción:
https://www.transparency.org/news/pressrelease/el_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2018
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Universidad de los Andes. (2018). *Panela, azúcar natural al mundo*. Obtenido de Agronegocios e industria de alimentos:
<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2018/09/06/panela-azucar-natural-al-mundo/>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The quarterly journal of economics*, 80(2), 190-207.

- Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional una revisión conceptual contemporánea. *Cuaderno de Gestión.*, 5(2), 55-73.
- Villareal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista internacional administración y finanzas*, 1(1), 67-82.
- Warren, J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.
- Whitelock, J., & Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1437-1455.
- Williamson, O. (November de 1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Wood, V., & Robertson, K. (2000). Evaluating international markets. *International Marketing Review*, 17(1), 34-55.
- Yip, G., Biscarri, J., & Monti, J. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35.
- Yoshida, M. (1987). Macro-micro analyses of Japanese manufacturing investments in the United States. *Management International Review*, 27(4), 19-31.
- Zamora, A., & Pedraza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of Economics, Finance and administrative science*, 18(1), 108-118.