



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

Investigadores principales

Jose Jaime Baena Rojas

Tania Mackenzie Torres

Coinvestigador

Guiovanny Cuesta Giraldo

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

MANIZALES

2020

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

MODELO MULTIVARIADO PARA EL ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE  
MERCADOS INTERNACIONALES: CASO CAFÉ TOSTADO

GUIOVANNY CUESTA GIRALDO

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

Tutores

JOSE JAIME BAENA ROJAS

TANIA MACKENZIE TORRES

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

2020

## **DEDICATORIA**

A Dios que me ha bendecido y ha iluminado mi camino y ha puesto en mi vida una familia en la que encuentro todos los motivos para ir siempre por un poco más. A mi esposa Diana María que sabe llenarme de paz. A mis hijos Santiago y Sofía que son mi ilusión y motor. A mis padres ejemplo de perseverancia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad Autónoma de Manizales y los docentes que participaron en nuestra formación.

A los directores de proyecto: Dra. Tania Mackenzie por estar siempre pendiente de que todo culminara de la mejor manera y Dr. Jose Jaime Baena Rojas por su dedicación, enseñanzas y guía.

A la empresa Café Granja La Esperanza por haberme permitido el tiempo que necesité para culminar mis estudios de maestría.

A mis compañeros de trabajo y maestría, de cada uno aprendí algo para ser mejor persona y avanzar profesionalmente.

Y nuevamente a mi esposa Diana María, que me impulsó para no desfallecer.

## RESUMEN

Esta investigación hace parte del macroproyecto “Aproximaciones a la coyuntura económica desde la multi-disciplinariedad de los negocios internacionales y el comercio mundial”

**Objetivo:** Este trabajo efectúa una revisión de algunos métodos multivariados para la Selección de Mercados Internacionales (SMI), asimismo retoma una de estas metodologías buscando identificar los mercados exteriores más interesantes según una serie de datos secundarios publicados en internet por organizaciones internacionales.

**Metodología:** Se realiza un ejercicio de identificación y de SMI, basado en una técnica validada por algunos autores. La técnica plantea una serie de variables y factores claves en el reconocimiento de mercados potenciales para la exportación de mercancías. Inicialmente se realiza la preselección de países y/o mercados importadores de café colombiano tostado. Luego, son estudiados ciertos factores como costos, barreras comerciales, logística y cultura; los cuales a su vez consideran variables puntuales, cuya información, puede consultarse directamente en internet en bases de datos oficiales, permitiendo validar la SMI definitiva. Así reproduciendo la técnica elegida, se normaliza la información para las variables estableciendo valores en un rango de 0 a 5 planteando finalmente una puntuación general para cada mercado potencial.

**Hallazgos:** Esta técnica de SMI, permite aseverar que los primeros tres (3) países más llamativos para la exportación de café tostado son, en su orden, Países Bajos, Estados Unidos y Reino Unido.

**Implicaciones prácticas:** Este método también puede entenderse como una herramienta multi-variable facilitadora para la toma de decisiones en empresas que pretenden exportar sus productos; utilizando datos sensibles que validan el proceso de reconocimiento de mercados.

**Aporte:** Corroborar como este método de SMI genera, dentro del proceso de internacionalización empresarial, opciones rigurosas con bajo costo para rastrear potenciales compradores internacionales.

**Palabras claves:** Internacionalización empresarial, Negocios Internacionales, Selección de Mercados, Método Multi-variable.

## ABSTRACT

This research is part of the macroproject "Approaches to the economic situation from the multidisciplinary nature of international business and world trade"

**Objective:** This work seeks to carry out a review of some multivariate methods for the selection of international markets (IMS), also reproduces one of these methodologies seeking to identify the most attractive foreign markets according to a series of secondary data published on the internet by international organizations.

**Methodology:** An identification and IMS exercise is performed, based on a technique validated by some authors, the technique proposes a series of variables and essential factors in recognition of potential markets for merchandise exports. Initially, the pre-selection of countries and/or markets importing roasted Colombian coffee is made. Then, certain factors such as costs, trade barriers, logistics and culture are studied; which in turn consider leading variables, whose information can be consulted directly on the internet in official databases, allowing validate the final IMS. Thus, by reproducing the chosen technique, the information for the variables is normalized by establishing values in a range of 1 to 5, finally establishing a general score for each potential market.

**Findings:** This IMS technique allows to identify the first three (3) most attractive countries for the exporting roasted coffee, in their order, the Netherlands, the United States and the United Kingdom.

**Practical implications:** This method can also be understood as a facilitating multi-variable tool for decision-making in companies that intend to export its products; using sensitive data that validate the market recognition process.

**Contribution:** Corroborate how this method of IMS generates, within the process of business internationalization, rigorous options with low cost to track potential international buyers.

**Keywords:** Firm internationalization, International Business, Market Selection, Multi-criteria Method.

## CONTENIDO

	Pág.
1 PRESENTACIÓN .....	12
2 ANTECEDENTES .....	15
3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	24
3.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA .....	24
3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	26
4 JUSTIFICACIÓN.....	27
5 REFERENTE TEÓRICO .....	30
5.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	30
5.1.1 La Teoría Clásica.....	31
5.1.2 La Teoría Del Ciclo De Vida Del Producto .....	31
5.1.3 El Modelo De Uppsala o Escuela Nórdica .....	32
5.1.4 El Paradigma De Porter .....	32
5.1.5 La Teoría Estratégica.....	33
5.1.6 La Teoría De La Internacionalización .....	34
5.1.7 El Paradigma De Dunning.....	34
5.2 LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) .....	34
5.3 MÉTODOS DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI)	36
5.3.1 Consideraciones Sobre Los Métodos Cualitativos .....	36
5.3.2 Consideraciones Sobre Los Métodos Cuantitativos .....	37
5.3.3 Métodos Multivariados.....	38
5.4 IMPORTANCIA DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA .....	40
6 OBJETIVOS.....	43
6.1 OBJETIVO GENERAL .....	43
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	43
7 METODOLOGÍA .....	44
7.1 TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO	
METODOLÓGICO .....	44
7.2 PRESELECCIÓN DE MERCADOS .....	44



7.3	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA SMI. ....	44
7.4	MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA PERTINENCIA Y EL USO DE MÉTODOS DE SMI POR EMPRESARIOS MANIZALEÑOS EXPORTADORES.....	46
7.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	47
8	RESULTADOS .....	49
8.1	SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) PARA EL CAFÉ TOSTADO .....	49
8.2	PERCEPCIÓN SOBRE LA PERTINENCIA DE METODOLOGÍAS MULTIVARIABLES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) DE EXPORTACIÓN.....	54
9	CONCLUSIONES.....	59
10	RECOMENDACIONES .....	62
11	BIBLIOGRAFÍA.....	64

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag</b>
Figura 1. Pasos para la selección mercados posibles a considerar .....	15
Figura 2. Componentes y factores del indicador “Distancia País” .....	16
Figura 3. Variables y criterios de Selección de Mercados Internacionales (SMI) posibles de considerar.....	17
Figura 4. Esquema genérico de ponderación de variables para la SMI.....	39
Figura 5. Esquema de la distribución porcentual de las variables y los factores para la SMI. .....	48
Figura 6. Puntajes ponderados y totales para países candidatos para la SMI.....	53
Figura 7. Importancia de métodos multicriterios para la SMI y frecuencia de uso según algunos empresarios manizaleños. ....	55
Figura 8. Percepción de la importancia de los factores tenidos en cuenta en la SMI.....	56
Figura 9. Percepción del incremento en beneficios para la empresa mediante el empleo de técnicas multi-criterio para la SMI. ....	57

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Dimensiones y subcriterios para la selección de mercados propuestas por Araya-Pizarro & Araya-Pizarro (2019). .....	19
Tabla 2. Variables consideradas en la metodología de SMI a emplear en la presente investigación.....	20
Tabla 3. Volumen de exportación de café de Colombia por tipo entre los años 2010 y 2019 (equivalente a miles de sacos de 60 kg de excelso).....	27
Tabla 4. Ingreso de divisas por exportación de café y precio internacional del café colombiano entre 2010 y 2019. ....	28
Tabla 5. Fuentes de consulta de las variables tenidas en cuenta para la Selección de Mercados Internacionales (SMI) del café tostado.....	45
Tabla 6. Principales importadores mundiales de café como mercados preseleccionados....	49
Tabla 7. Valores para las variables del factor “Costos” de los países pre-seleccionados ....	50
Tabla 8. Valores para las variables del factor “Logística” de los países pre-seleccionados.	50
Tabla 9. Valores para las variables del factor “Barreras Comerciales” de los países pre-seleccionados.....	51
Tabla 10. Valores para las variables del factor “Cultura” de los países pre-seleccionados.	51
Tabla 11. Valores normalizados de las variables tras la implementación de la .....	52

## 1 PRESENTACIÓN

La caficultura colombiana es una actividad económica que genera cerca de 785.000 empleos directos que corresponden al 26% del empleo agrícola total en Colombia (Muñoz, 2014). Así mismo según el Banco de la República de Colombia (2019) el sector de la caficultura en el país genera ingresos crecientes que van desde los 1.166,53 millones de dólares en el año 2000 hasta los 2.076,66 millones de dólares anuales para el 2018. Estos ingresos se ven representados en cerca de un 90% por la venta de café verde o excelso, es decir no procesado. La venta de café tostado en el exterior sólo ha representado cerca del 0,8% del volumen de las exportaciones colombianas de este producto en los últimos 5 años; sin embargo, es importante resaltar su incremento, pues en el año 2000 Colombia exportó el equivalente a 5.000 sacos y para el año 2018 se tienen registros de 97.000 sacos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020).

De igual modo, teniendo en cuenta que Colombia continua siendo el tercer productor mundial de café, detrás de Brasil y Vietnam, el país cuenta con un gran potencial que puede atraer, en el tiempo, mayores ingresos para la economía de Colombia, puesto que la industrialización y la venta de productos terminados generan mayor valor agregado que las materias primas y este producto puede conllevar a la producción de diversos bienes terminados derivados (OIC, 2019) (Serna-Jiménez, Torres-Valenzuela, Martínez, & Hernández, 2018).

Es así entonces como la Selección de Mercados Internacionales (SMI) constituye un aspecto clave para el proceso de internacionalización de las empresas, las cuales buscan oportunidades de expansión y crecimiento para mejorar sus condiciones financieras y expandir sus actividades comerciales; todo ello, en un contexto en donde la globalización resulta determinante para las operaciones de comercio internacional (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017). En este sentido, es importante agregar que la

SMI puede ser comprendida como un proceso esencial para la toma de decisiones empresariales (Whitelock & Jobber, 2004); es por este motivo que las empresas invierten grandes esfuerzos para identificar cuáles son las mejores alternativas de mercado para dirigir allí sus productos (Sánchez & Ferrá, 2019). Según lo anterior, el presente tema constituye un asunto clave dentro de la internacionalización empresarial, la cual depende de las estrategias de mediano y largo plazo, considerando el competitivo entorno en el que se desenvuelven las empresas debido al fenómeno de la globalización (Sarmiento, 2014). Lo anterior, considerando que el presente existen cada vez más tecnologías y recursos que dinamizan la comunicación y la transmisión de la información inclusive entre las empresas; todo esto, impulsando la sostenibilidad como la gestión del conocimiento y asimismo la interacción de las mismas empresas que logran nuevos negocios. Esta situación plantea nuevas opciones para las organizaciones que pretenden conquistar otros mercados foráneos (Gutiérrez & Mackenzie, 2014) (Mackenzie, Buitrago, Giraldo, & Parra, 2014) (Londoño & Baena, 2017) (Baena, Malaver, & Puerta, 2017) (Cano & Baena, 2018).

En el presente documento se muestra una revisión de literatura científica de algunos métodos multivariados para la Selección de Mercados Internacionales (SMI) y en la parte metodológica se emula, en este caso para el café tostado, la metodología propuesta por Baena, Cano y Campo (2017); dentro de la cual se lleva a cabo un análisis utilizando una serie de datos secundarios que pueden ser obtenidos en internet y de acceso gratuito, publicados por organismos e instituciones internacionales de alta confiabilidad. La metodología involucra factores asociados a los costos, barreras comerciales, logística y cultura, factores que se desglosan luego en once (11) variables puntuales. Como resultado de la implementación de esta metodología se determina una clasificación ordenada de diez (10) países hacia los cuales es viable la exportación de café colombiano tostado.

Luego, son presentados los resultados dentro de este trabajo de maestría en cuyo caso, dadas las circunstancias y la información recopilada, se puede afirmar que los mercados de exportación más atractivos son en su mayoría de origen europeo y además economías desarrolladas en este caso concreto Países Bajos, Estados Unidos y Reino

Unido. Subsecuentemente se presenta también un análisis detallado por medio de una encuesta semiestructurada en cuyo caso se consulta, entre algunas empresas de la ciudad de Manizales, sus impresiones sobre el proceso de SMI a partir de sus propias experiencias. Esto permitió entonces evidenciar como la presente metodología resulta pertinente para generar un proceso riguroso dentro de la SMI.

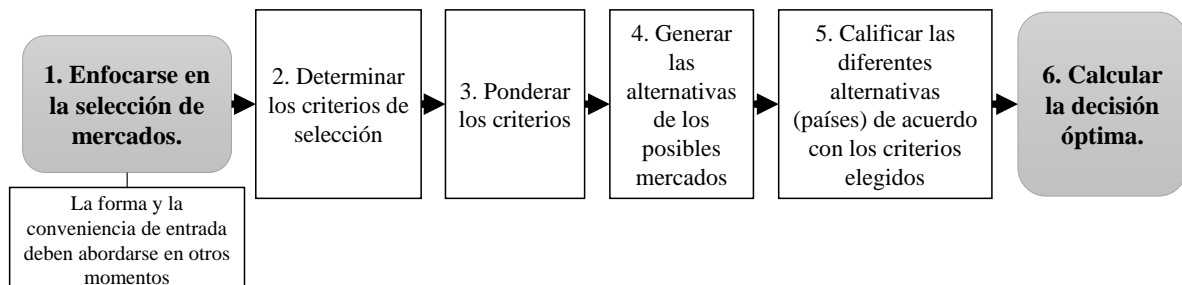
Finalmente son presentadas las conclusiones derivadas de todo este trabajo en donde se deja en evidencia los motivos de escogencia de los mercados en cuestión además se proponen algunas líneas futuras de trabajo basadas también en la encuesta efectuada a los empresarios dentro de este estudio.

## 2 ANTECEDENTES

Una de las estrategias empresariales que permite un mayor crecimiento de las organizaciones es el incremento de sus ventas mediante la participación en mercados internacionales, y aunque la forma de llegar a éstos es una decisión importante, diversos autores han establecido que es determinante la correcta selección de los países hacia los cuales las empresas pretenden proyectar su mercado (Papadopoulos & Martín, 2011) (Whitelock & Jobber, 2004).

A propósito de la Selección de Mercados Internacionales (SMI), Andersen & Buvik (2002), hacen referencia a dos enfoques tradicionales: el enfoque no sistemático y el enfoque sistemático. El primer enfoque se basa en encontrar mercados con similitudes a las del país de origen, que tengan una menor “distancia sicológica”, costumbres más parecidas, generalmente con menos distancia geográfica, este enfoque es adoptado en la mayoría de casos por empresas con menos experiencia en internacionalización, motivados más por la forma en la que puede llegarse a los mercados elegidos. El segundo enfoque es más estructurado y demanda una mayor experiencia de la empresa o del tomador de las decisiones y como su nombre lo indica, se siguen entonces una serie de pasos tal y como se aprecia en la Figura 1. Pasos para la selección mercados posibles a considerar

Figura 1. Pasos para la selección mercados posibles a considerar

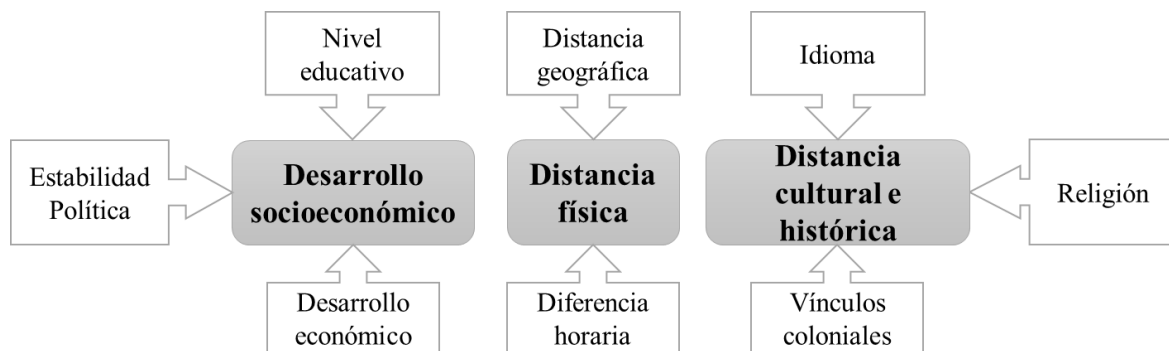


Fuente: Elaboración propia basado en Andersen y Buvik (2002).

Algunos trabajos se han enfocado entonces al desarrollo de metodologías e indicadores que faciliten la selección de los mercados, por ejemplo, Martín & Drogendijk (2014), realizaron una extensa revisión en la que mencionan que los estudios para la búsqueda de mercados suponen grandes costos y dificultades especialmente para las PYMES. Como una alternativa de solución, se han desarrollado trabajos con indicadores de “distancia psíquica” (similar a distancia sicológica), cultural y de idioma, pero estos estudios cuentan con resultados muy limitados debido a los pocos países que se estudiaron.

En su trabajo, Martín & Drogendijk (2014), desarrollaron un modelo matemático para crear el indicador “Distancia País”, COD por sus siglas en inglés (Country Distance), en éste, involucraron tres (3) componentes principales: El desarrollo socioeconómico, la distancia física y la distancia cultural e histórica. A su vez estos componentes se dividen en ocho (8) factores tal como se describe en el siguiente esquema:

Figura 2. Componentes y factores del indicador “Distancia País”



Fuente: Elaboración propia basado en Martín & Drogendijk (2014).

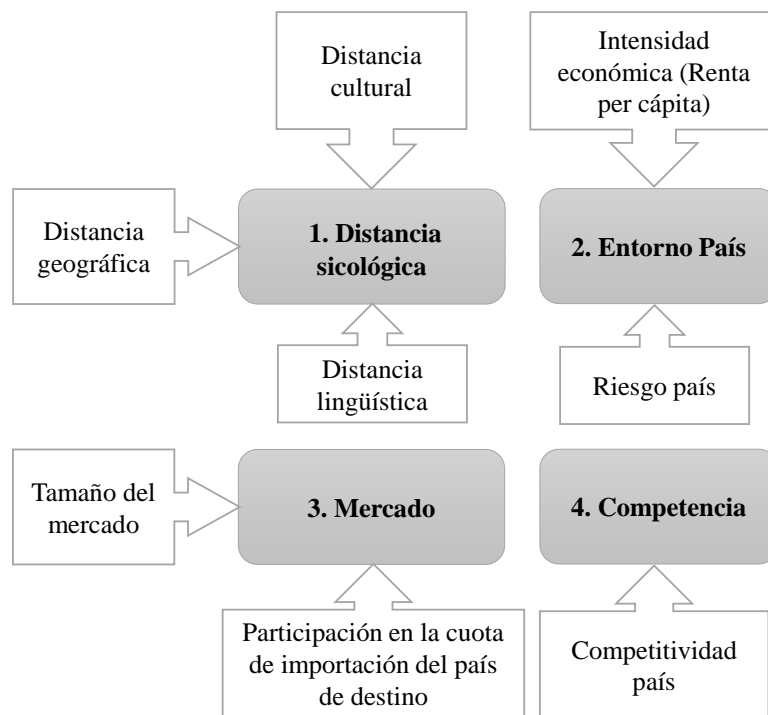
Cada uno de estos componentes se calificó de acuerdo con indicadores consultados en bases de datos de libre acceso y mediante el uso de la técnica de mínimos cuadrados parciales se asignó un índice a cada uno, luego con el modelo se realizó una clasificación de los países más afines para realizar los negocios. Para validar el modelo, Martín & Drogendijk (2014), aplicaron la metodología para las PYMES españolas y encontraron como mejores mercados a Francia, Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido, lo cual fue



corroborado por los datos obtenidos en los registros de las entidades gubernamentales encargadas del comercio exterior y gracias al resultado de encuestas realizadas a empresarios del sector.

También se encuentran investigaciones que proponen metodologías multicriterios, como por ejemplo, la realizada por Sánchez & Ferrá (2019), en la que proponen, la Selección de Mercados Internacionales (SMI) para un sector productivo de una región o un país. En su trabajo, evalúan un grupo de posibles países destino (Clúster) desde cuatro (4) criterios, que se subdividen en ocho (8) variables. Éstas variables y su forma de agrupación por criterios pueden apreciarse en la Figura 3.

Figura 3. Variables y criterios de Selección de Mercados Internacionales (SMI) posibles de considerar



Fuente: Elaboración propia basado en Sánchez & Ferrá (2019).

Es así como cada una de las ocho variables que componen los criterios, tienen un indicador cuya magnitud es consultada en fuentes secundarias, desde bases de datos de

organismos internacionales y que son de libre acceso. Dentro de las fuentes consultadas se tienen por ejemplo: El Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la Organización Mundial de Comercio, el “Global Competitiveness Report” 2014-2015 (World Economic Forum) para obtener el nivel de competencia, el “Hofstede Centre”, el “Geobytes Database” y el “Centre for the Practice of International Trade (Melbourne Business School)”. Para el caso particular de éste estudio, se evaluaron los grupos de países de mejor proyección para el mercado de los productos agroalimentarios de la región de Lleida en España. Como resultado se obtuvo que las empresas evaluadas prefieren destinos en los que se presente un menor riesgo país y una mejor estabilidad económica y política, tales como los países de la Comunidad Económica Europea y Estados Unidos, esto a pesar del potencial que tienen por el tamaño del mercado países como Rusia y China.

Otros autores como Araya-Pizarro & Araya-Pizarro (2019), evaluaron los mercados potenciales para el “comercio Justo” de la región de Coquimbo basándose en una metodología para la toma de decisiones multicriterio denominada Proceso Analítico Jerárquico. Para esta investigación, los autores se basaron en la revisión de literatura y en encuestas estructuradas realizadas a expertos en el tema para definir en primer lugar dos (2) dimensiones principales y nueve (9) subcriterios que las componen y en segundo lugar para realizar la asignación de los pesos de cada componente y su jerarquización. Las dimensiones y subcriterios definidos aparecen consignados en la Tabla 1.

Luego de la creación de la estructura jerárquica, la definición del objetivo para la toma de decisiones y los criterios de decisión, se preseleccionaron 28 países (Alternativas de decisión) basados en el volumen de importaciones bajo la modalidad de “Comercio Justo”. Como resultados encontraron que los mercados más relevantes por regiones fueron: en América del Norte: Estados Unidos y Canadá; en Europa: Noruega, Dinamarca, Alemania y Suiza; en Oceanía: Nueva Zelanda y Australia. Finalmente destacan la fortaleza

del Proceso Analítico Jerárquico<sup>1</sup> para encontrar los mercados prioritarios y su posibilidad de replicarlo para necesidades similares.

Tabla 1. Dimensiones y subcriterios para la selección de mercados propuestas por Araya-Pizarro & Araya-Pizarro (2019).

Dimensiones	Potencial del mercado	Accesibilidad y riesgo
Subcriterios	Crecimiento económico	Libertad económica
	Poder adquisitivo	Riesgo país
	Volumen importaciones	Facilidad para hacer negocios
	Crecimiento de las importaciones	Transparencia y corrupción
	Exportaciones	

Fuente: Elaboración propia basado en Araya-Pizarro & Araya-Pizarro (2019).

En la literatura reciente se encuentran trabajos que reúnen varios aspectos de lo anteriormente expuesto, y aunque las metodologías pueden ser replicables, tienen la ventaja de poder enfocarse a un producto específico, pues a diferencia de los trabajos ya citados, dentro de los factores observados a la hora de definir los potenciales mercados, se tiene en cuenta el precio de venta del producto en los países de destino. Al respecto, Baena, Cano & Campo (2018), proponen un modelo de ponderación jerárquica en el que se tienen 4 factores divididos en 11 variables y para su validación estudian los mejores mercados internacionales potenciales para las bebidas carbonatadas producidas en Colombia. Todos los datos utilizados en su investigación se obtuvieron a partir de fuentes secundarias publicadas en bases de datos de libre acceso disponibles en internet en las páginas oficiales de organismos internacionales de reconocido prestigio. Inicialmente se realizó la selección de un grupo de países potenciales de acuerdo con el volumen de importaciones del producto

---

<sup>1</sup> Conocido también como el AHP por sus siglas en inglés, es una técnica desarrollada por Thomas L. Saaty utilizada para realizar comparaciones entre más de dos aspectos. En una escala de los números impares entre 1 y 9 o sus inversos, se califica el nivel de importancia entre cada aspecto (ítem) con cada uno de los demás dentro de su misma categoría. Luego mediante el cálculo del valor propio, se establece el nivel de importancia de cada ítem (Araya-Pizarro & Araya-Pizarro, 2019)

en los últimos años. Posteriormente se extrajeron de las bases de datos los indicadores correspondientes a las 11 variables definidas y agrupadas en los 4 factores. Teniendo en cuenta que esta publicación es precisamente la base para la realización de la presente tesis de maestría, a continuación, en la Tabla 2, se detallan y explican las once (11) variables y su forma de agrupación.

Tabla 2. Variables consideradas en la metodología de SMI a emplear en la presente investigación

Factor	Variable	Descripción y justificación	Autores/referencias
<b>Costos</b>	Precio en destino (PD)	Equivalente en dólares americanos del valor cobrado por el producto en el país de destino. Las fuentes de información pueden ser bases de datos de precios del producto específico y los sitios web de almacenes de cadena. Es un factor relevante que deben considerar las empresas para evaluar la conveniencia de acceder a un mercado, incluso en algunos casos puede considerarse al momento de avaluar costos. El precio en destino también se considera un indicador del nivel de competitividad y proteccionismo de un producto en el mercado internacional.	(Shipley, Johnson, Pointer, & Yankov, 2012); (Shabani, Saen, & Vazifehdoost, 2013); (Farzipoor, 2011) (Gastón-Bretón & Martín, 2011)
	Costo de transporte internacional (CTI)	Importe pagado por el transporte marítimo entre el origen y el país de destino estandarizado a contenedores de 20 pies. Su valor refleja la distancia entre los dos puntos y el esfuerzo logístico que implica la entrega de los productos. Puede condicionar el éxito de un mercado externo en términos de la facilidad o no de coordinar las operaciones internacionales. Es una de las variables más importantes en la SMI para franquicias y el retail, inclusive más que la distancia cultural.	(Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014) (Picot-Coupey, Burt, & Cliquet, 2014) (Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaitė, 2014) (Alexander, Rhodes, & Myers, 2011) (Baena & Cerviño, 2011) (Nurdin, Syafrizal, Elfindri, & Syofyardi, 2019) (Baena, Castaño, & Tabares, 2016)
	Costo de importación por contenedor (CIC)	Sumatoria de los valores relacionados con la documentación, trámites, honorarios, logística y transporte necesarios para la importación de un contenedor de 20 pies (en dólares). Este costo refleja la eficiencia en los mercados internacionales para el tráfico de mercancía en contenedores, incluye desde lo ya mencionado hasta la entrega final al cliente, por esta razón se consideran dentro de los principales rubros de las negociaciones para la SMI.	(Cano, Campo, & Baena, 2017) (Cano, Campo, & Gómez, 2017) (He, Lin, & Wei, 2016)

Factor	Variable	Descripción y justificación	Autores/referencias
<b>Logística</b>	Índice de Desempeño logístico (IDL)	Éste índice se califica entre 1 y 5 para el país de destino, teniendo en cuenta la eficiencia del despacho de aduana y entregas en los tiempos establecidos, las facilidades y la calidad de los servicios referentes a la infraestructura, transporte, precios de los embarques y seguimientos de los envíos. Una mejor puntuación está asociada con mejor rentabilidad y menor esfuerzo administrativo en el intercambio comercial.	(Picot-Coupey, Burt, & Cliquet, 2014) (Chen, Wang, Martek, & Li, 2016) (Martín & Drogendijk, 2014) (Nurdin, Syafrizal, Elfindri, & Syofyardi, 2019)
	Tiempo de Tránsito (TTR)	Corresponde a los días que tarda el recorrido entre el país de origen y el de destino. Está asociada con la posibilidad de cumplimiento de los plazos de entrega. La cantidad de días determina la posibilidad de despacho de algunos bienes, especialmente los productos perecederos.	(Cano, Campo, & Baena, 2017) (Cano, Campo, & Gómez, 2017) (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009)
<b>Barreras comerciales</b>	Aranceles (AR)	Impuestos que se deben pagar para el ingreso del producto a cada país de destino. Se calcula sobre un porcentaje del precio del producto. Los aranceles sirven como indicador de la eficiencia y de cuán atractivo es un mercado. Un alto nivel de los aranceles puede considerarse como una barrera comercial, pues eleva el valor final del producto e inclusive puede evitar la entrada de competidores.	(Farzipoor, 2011) (Papadopoulos, Chen, & Thomas, 2002) (Shabani, Saen, & Vazifehdoost, 2013) (Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014) (Baena J. , 2018) (Baena & Londoño, 2020). (Vanegas & Baena, 2019)
	Proteccionismo general (PRG)	Número total de las medidas de todo tipo que buscan limitar la entrada de productos externos y/o favorecer el consumo de productos propios de los países de destino. Dentro de las medidas pueden considerarse los subsidios, ayudas estatales, barreras técnicas, incentivos a las exportaciones, subvención a las importaciones, medidas sanitarias, fitosanitarias, financieras y otras no arancelarias. Pueden incluirse también los incentivos de un país para atraer inversionistas extranjeros para estimular la producción local.	(Minifie & West, 1998) (Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014) (Papadopoulos & Martín, 2011) (Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaite, 2014) (Baena, Montoya, & Torres, 2017)
	Índice de libertad económica (ILE)	Se refiere a la disposición que hay en un país para la libre circulación de bienes, capital y trabajo. Pondera las reglamentaciones que protegen la propiedad, el desempeño de los entes judiciales, la carga de la salud fiscal, la transparencia gubernamental y sus gastos y la autonomía en los negocios. El índice se mide en un rango de 0 a 100. La Selección de Mercados Internacionales (SMI) está influenciada de manera muy importante por el marco legal que regulan las relaciones empresariales de intercambio y competencia, así como las instituciones relacionadas con el comercio internacional y las que determinan el nivel de ingreso de los ciudadanos.	(Robertson & Wood, 2001) (Cano, Campo, & Baena, 2017) (Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaite, 2014) (Cavusgil, Kiyak, & Yenyurt, 2004) (Papadopoulos & Jansen, 1994)

Factor	Variable	Descripción y justificación	Autores/referencias
<b>Cultura</b>	Facilidad para hacer negocios (FN)	Evalúa los trámites y autorizaciones necesarias para el establecimiento y funcionamiento de una empresa en todo lo referente a: apertura, adecuación o construcción de infraestructura, acceso a servicios públicos, registros notariales, acceso a créditos, protección de capitales, pago de impuestos, comercio internacional, ejecución de contratos y resoluciones de insolvencia. Se utiliza un rango entre 0 y 100. La ponderación de estos aspectos se agrupa en un indicador conocido como riesgo país y es tenido en cuenta por las empresas para la Selección de Mercados Internacionales (SMI), decantándose por las opciones que generen mayor confiabilidad. Una mayor cantidad de trámites y exigencia en documentar el cumplimiento de normas y leyes se considera una barrera para la internacionalización de las empresas.	(Chen, Wang, Martek, & Li, 2016) (Cano, Campo, & Gómez, 2017) (He, Lin, & Wei, 2016) (Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014) (Korsakiene, 2012) (Slangen & Van Tulder, 2009).
	Índice de percepción de corrupción (IPC)	Es una escala de 0 a 100 para calificar cómo se percibe la transparencia o integridad de un gobierno por parte de empresarios y analistas de cada país. Este indicador califica la capacidad que tienen las prácticas corruptas de los gobiernos para influir en las decisiones de selección y entrada a mercados internacionales. Sirve para reflejar la madurez comercial de un país, pues una imagen institucional gubernamental débil no genera confianza con respecto a los mecanismos que regulan los precios, los contratos y las prácticas desleales. En lo referente a Latinoamérica, la corrupción es uno de los principales limitantes para el crecimiento en la participación en mercados internacionales.	(Ozturk, Joiner, & Cavusgil, 2015) (Miećinskiene, Stasytyte, & Kazlauskaite, 2014) (Douglas & Craig, 2011) (Baena & Cerviño, 2011) (Yepes-López, García de la Torre, & Schwalb, 2019)
	Desafinidad cultural (DC)	Es la distancia cultural entre los países del mercado de origen y el de destino, se calcula tomando la diferencia absoluta entre las sumatorias para cada país de seis dimensiones conocidas como: distancia de poder, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad, aversión al riesgo, orientación a largo plazo, e indulgencia contra contención. Este índice se mide en una escala de 0 a 600. Las empresas tienen preferencia por los mercados culturalmente afines, pues una mayor distancia cultural representa dificultades y barreras prácticas para las PYMES en su propósito de expandirse internacionalmente.  Al igual que la distancia geográfica, la distancia cultural es importante para la relación comercial entre países, especialmente para los latinoamericanos. Estudios han documentado que la desafinidad cultural influencia de manera directa la decisión de participar en un mercado internacional particular.	(He, Lin, & Wei, 2016) (Martín & Drogendijk, 2014) (Baena & Cerviño, 2011) (Cavusgil, Kiyak, & Yenyurt, 2004) (Malhotra & Sivakumar, 2011) (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009) (Sheng & Mullen, 2011)

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

Una vez recopilada la información y aplicando la metodología propuesta, se asignó entonces una calificación final a cada uno de los países potenciales lo cual permitió clasificarlos y definir como los mejores mercados a aquellos que obtuvieron los valores más altos. En el caso específico de esta investigación Baena, Cano & Campo (2018), encontraron que el mercado de mejor proyección para las bebidas carbonatadas fue Reino Unido seguido de Canadá.

Esta misma metodología ha sido aplicada para estudiar los mejores mercados potenciales para productos colombianos de origen agropecuario, en el caso del queso, se encontró a Francia como la mejor opción seguida de Países Bajos (Cano, Baena, & Campo, 2018). Al replicar la metodología para el caso del banano, tras procesar la información recopilada, se encontró que en su orden Estados Unidos, Japón y Alemania, fueron los países con mejor calificación y por ende los mercados con mejor potencial (Meneses, 2018).

### **3      ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1    DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA**

La globalización ha enmarcado a las empresas en un esquema de competitividad e intercambio de nivel mundial, los directivos en las empresas deben estar preparados para llevarlas a competir con organizaciones internacionales aún sí su objetivo de mercado es únicamente de ámbito local. En la medida en que una empresa crezca, se verá inmersa en la internacionalización, ya sea para vender su producción en el extranjero o para la compra de sus provisiones, es decir que debe realizar operaciones de importación y/o exportación, operaciones mercantiles que tienen diferencias con las que se realizan a nivel local (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004) (Vásquez, 2007).

Las posibilidades de crecimiento entonces aumentan en la medida que las empresas conozcan los mercados internacionales y realicen intercambios comerciales con empresas extranjeras, pues de esta manera también se da el intercambio de información, conocimiento de nuevas tecnologías y de tendencias en las necesidades y gustos de los consumidores (Santos & Cincera, 2018).

Para el caso latinoamericano, las posibilidades de mejorar sus indicadores de competitividad dependen en gran parte de la internacionalización de las PYMEs, pues ese proceso ayudará a éstas empresas a ganar experiencia entorno a la manera de resolver sus dificultades o tener elementos de apoyo para garantizar su supervivencia, supervivencia que es relevante además debido a los aportes de éstas en los índices de empleabilidad y la generación de ingresos que mejoran el PIB de los países. En el contexto colombiano la posibilidad de desarrollo sostenido o el colapso de las regiones depende del desempeño de éstas unidades productivas (Tabares, 2012).

En éste sentido, vale la pena también examinar lo que ha planteado Colombia en la que se ha definido como Visión 2032 con la que busca convertirse en el tercer país más



competitivo de América Latina, por medio de la exportación de bienes y servicios de alto valor agregado con el propósito de mejorar la calidad de vida, las condiciones laborales y el ingreso de sus habitantes. Para ello se buscará crear planes de desarrollo que potencien los departamentos y/o regiones y generar alianzas gobierno – empresa privada, para mejorar la competitividad y la productividad (Consejo Privado de Competitividad, 2020). Para 2019 Colombia ocupó el tercer puesto dentro de las economías Latinoamericanas en el Índice Global de Competitividad e Innovación del Foro Económico Mundial y aunque su posición representa un mejoramiento con respecto a los años anteriores, aún se encuentra mal ranqueado, entre otros, en los temas de “Capacidad de Innovación” y la “Importación de Bienes y Servicios” (World Economic Forum, 2020).

La industria cafetera colombiana sigue situándose como un importante eje de desarrollo e impactando de manera positiva la economía del país, pues no son menores los datos de exportación del café verde (principalmente a los mercados de Estados Unidos, Alemania y Japón) y el incremento en los últimos años de la venta de productos derivados y transformados tal como puede apreciarse en la Tabla 3, en los cuales se destacan también los descafeinados, el café tostado, los extractos y los solubles y los “productos de Colombia”. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020), utilizados algunos de éstos en la elaboración de otros productos para la industria cosmética y alimenticia (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019).

Para el caso específico del departamento de Caldas, de acuerdo con Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2020) éste departamento es en el cual la producción de café tiene el mayor peso en su economía, pues entre otras cifras que demuestran su importancia, para el año 2015 el cultivo generó el 24% del empleo, representó el 54,4% del PIB y participó con el 52% del valor de las exportaciones. Adicionalmente, el departamento planteó en el plan de desarrollo del periodo 2016 – 2019 el objetivo de incrementar la productividad de las empresas mediante el aumento de las capacidades tecnológicas y del conocimiento y su impacto en las dinámicas empresariales, para incursionar en nuevos mercados y generar ventajas competitivas en las regiones (Gobierno de Caldas, 2016).

Todo lo anterior sumado a lo expuesto en el informe del “Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2018” en el que se menciona el incremento en los últimos años de las exportaciones de café tostado desde Colombia (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019), genera el cuestionamiento que se expone a continuación.

### **3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo aplicar una metodología multi-criterio o multi-variable para la Selección de Mercados Internacionales (SMI), en el caso de café tostado sin descafeinar?

## 4 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2019), la industria cafetera genera ingresos para el país por más de 2.000 millones de dólares anuales representados principalmente por las exportaciones de café “verde” o “excelso” hacia los mercados internacionales (Tabla 3 y Tabla 4). Debido a esta forma tradicional de exportar, la rentabilidad para los productores cafeteros es inestable por causa de la volatilidad que presentan los precios internacionales de la materia prima, volatilidad que puede ilustrarse al tener en cuenta las variaciones del precio internacional de un año a otro (Tabla 4). En contraste, la industrialización y transformación de ésta materia prima genera un valor agregado que puede ayudar a estabilizar la rentabilidad de los productores y puede generar también una fuente adicional de ingreso de divisas a las regiones cafeteras del país (Serna-Jiménez, Torres-Valenzuela, Martínez, & Hernández, 2018).

Tabla 3. Volumen de exportación de café de Colombia por tipo entre los años 2010 y 2019 (equivalente a miles de sacos de 60 kg de excelso).

<b>Año</b>	<b>Verde</b>	<b>Verde descafeinado</b>	<b>Tostado en grano</b>	<b>Tostado y molido</b>	<b>Extracto y soluble</b>	<b>Producto de Colombia (verde + industrializado)</b>	<b>Total</b>
<b>2010</b>	7,134	28	<b>43</b>	<b>15</b>	603	--	<b>7,822</b>
<b>2011</b>	7,108	14	<b>55</b>	<b>14</b>	543	--	<b>7,734</b>
<b>2012</b>	6,535	22	<b>53</b>	<b>31</b>	528	--	<b>7,169</b>
<b>2013</b>	9,041	20	<b>48</b>	<b>26</b>	535	--	<b>9,671</b>
<b>2014</b>	10,326	14	<b>37</b>	<b>48</b>	531	--	<b>10,957</b>
<b>2015</b>	11,970	22	<b>42</b>	<b>54</b>	602	24	<b>12,714</b>
<b>2016</b>	11,034	9	<b>40</b>	<b>52</b>	708	1,001	<b>12,845</b>
<b>2017</b>	11,385	15	<b>33</b>	<b>74</b>	756	721	<b>12,983</b>
<b>2018</b>	11,316	17	<b>38</b>	<b>59</b>	779	542	<b>12,751</b>
<b>2019</b>	11,977	16	<b>41</b>	<b>81</b>	809	743	<b>13,668</b>

Fuente: Adaptado Federación Nacional de Cafeteros (2020).

Tabla 4. Ingreso de divisas por exportación de café y precio internacional del café colombiano entre 2010 y 2019.

<b>Año</b>	<b>Centavos de dólar por libra de 453.6gr. Excelso</b>	<b>Millones de dólares americanos</b>
<b>2010</b>	\$ 224.6	\$ 2,215.6
<b>2011</b>	\$ 284.3	\$ 2,847.0
<b>2012</b>	\$ 203.2	\$ 2,134.5
<b>2013</b>	\$ 148.4	\$ 2,158.3
<b>2014</b>	\$ 197.1	\$ 2,685.2
<b>2015</b>	\$ 152.4	\$ 2,787.6
<b>2016</b>	\$ 160.9	\$ 2,591.5
<b>2017</b>	\$ 152.7	\$ 2,807.4
<b>2018</b>	\$ 137.2	\$ 2,614.6
<b>2019</b>	\$ 133.2	\$ 2,607.2

Fuente: Adaptado Federación Nacional de Cafeteros (2020).

Algunos estudios han cuantificado el aporte de cada uno de los eslabones dentro de la cadena de valor de café, desde su cultivo hasta la venta de la bebida al consumidor final, de éstos estudios se puede deducir que la venta del grano en verde participa con el 21% y desde este punto de la cadena hasta obtener el producto tostado la participación es de otro 21% aproximadamente (López, 2014)

Gracias a los cambios en los requisitos para la exportación de café desde Colombia realizados en 2016 que en la actualidad permiten hacer el ejercicio comercial en pequeñas cantidades (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019), es notorio el paulatino incremento que han tenido las iniciativas para la transformación del producto a nivel local para la venta en mercados internacionales tal como puede observarse en los datos presentados en la (Tabla 3). No obstante, pese a que la producción colombiana de café representa el 8,1% a nivel mundial (OIC, 2019), solamente participa con 0.65% del valor de las exportaciones de café tostado (International Trade Center, 2020).

Dado el potencial de desarrollo que tiene la agroindustria cafetera en nuestro país y el impacto positivo que puede generar en la creación de mejores empleos y el mejoramiento de los ingresos a los habitantes de las regiones cafeteras al pasar de exportar materia prima

a exportar un producto procesado y con valor agregado, se hace necesario definir los mejores mercados potenciales para su comercialización.

Es así como la Selección de Mercados Internacionales (SMI) para el café tostado, siguiendo la metodología implementada en la presente tesis de maestría, contribuye a generar información valiosa y confiable que puede ayudar a dar celeridad al incremento de empresas en Colombia que se dediquen a explotar este renglón de la industria con fines de comercializar el producto transformado en el mercado exterior.

## **5 REFERENTE TEÓRICO**

A continuación se describen algunos conceptos que enmarcan el contexto general en el cual se ubica la presente investigación. Se abordan temas relacionados con la internacionalización de las empresas y sus diferentes enfoques y modelos y métodos que sustentan actualmente la Selección de Mercados Internacionales (SMI). Adicionalmente se presentan algunos aspectos que demuestran la importancia de la caficultura colombiana y la necesidad de encontrar alternativas que mantengan vigente esta actividad económica.

### **5.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

En términos generales, la internacionalización corresponde al proceso mediante el cual las empresas adoptan o desarrollan recursos y capacidades de carácter administrativo, financiero, tecnológico y logístico entre otros, todo con el fin de ejercer sus actividades, de manera total o parcial, por fuera de las fronteras del país de origen, generando flujos comerciales, de capital y de conocimiento, teniendo como objetivo mejorar sus resultados financieros, mejorar la competitividad, minimizar los riesgos y garantizar la sostenibilidad en el tiempo (Ugalde, 2008); (Nielsen, 2010); (Papadopoulos & Martín, 2011); (LiPuma & Park, 2014). La Selección de Mercados Internacionales (SMI) es un paso vital en el proceso de internacionalización de las empresas, pues la elección de los mercados hacia los cuales la empresa pretende expandirse debe darse antes de definir el modo de hacerlo (Sánchez & Ferrá, 2019). Al respecto, a pesar de dicha importancia, hasta principios del milenio, eran más abundantes los trabajos que estudiaban la forma de entrada con respecto a los realizados en la búsqueda de los mercados que representaban la mejor alternativa para hacerlo (Andersen & Buvik, 2002).

En el análisis de las diferentes teorías y enfoques que explican la internacionalización de las empresas, es posible agruparlas en siete corrientes doctrinales algunas de ellas tratadas desde los años 30 del siglo pasado.

### **5.1.1 La Teoría Clásica.**

Conocida también como el teorema de Hecksher y Ohlin desarrollado en 1933, explica el origen de las ventajas comparativas basadas en la abundancia de los factores de producción y la intensidad de su uso. Esta teoría puede explicarse bajo ciertos supuestos, como que entre dos países no existe movilidad de factores, la calidad de los factores es similar y las técnicas de producción son las mismas para los mismos bienes. En éste orden de ideas si tenemos en cuenta los factores trabajo (representado en mano de obra) y capital (representado en infraestructura y maquinaria), cada país se dedicará a producir de una manera más fácil aquellos bienes que demandan más ese factor que es abundante en cada uno de ellos, por ejemplo entre la producción de automóviles y café, el primer bien requiere más capital y menos mano de obra que el café, lo que hace factible que si relacionamos por ejemplo a Estados Unidos (donde hay más abundancia de capital) con un país Centro Americano (donde hay más abundancia de fuerza de trabajo), entre ambos hay mejores condiciones para producir los automóviles en Estados Unidos y el café en el país Centroamericano (Chacholiades, 1992).

### **5.1.2 La Teoría Del Ciclo De Vida Del Producto**

Esta teoría planteada por Vernon en 1966, describe cuatro fases en la evolución del ciclo de vida de un producto. En una primera etapa, llamada “La introducción” la producción de un producto inicialmente se lleva a cabo en el país o mercado en el que fue inventado para ser comercializado en el mismo país o en países con similares condiciones de desarrollo y de hábitos de consumo. En esa primera etapa las ventas del producto se comportan de manera creciente. En la segunda fase, denominada la fase de crecimiento, las ventas se incrementan incentivando el ingreso de competidores los cuales realizan copias del producto y trasladan su producción a los países en los que se comercializa. En la fase de la madurez, ya se logró llegar al pico de ventas, y el objetivo es mantenerse competitivo, pues existen ya demasiados competidores en el mercado, para mantenerse se requiere reducir el precio y las ganancias unitarias, así como encontrar métodos más eficientes de producción. En el declive las ventas se reducen y el producto empieza a ser sustituido por

otros de mejor calidad o a comercializarse únicamente en países menos desarrollados (Vernon, 1966) (Emaldi, 1991).

### **5.1.3 El Modelo De Uppsala o Escuela Nórdica**

Ésta teoría está basada en un aprendizaje incremental en el que las compañías intensifican sus actividades hacia los mercados extranjeros de manera gradual, con las siguientes características: Primero, ganan experiencia en el mercado nacional antes de involucrarse en el mercado extranjero y luego inician sus operaciones en el extranjero en países cercanos con afinidad cultural y geográfica y luego a países más lejanos geográfica y culturalmente. En este proceso de internacionalización se distinguen cuatro pasos: primero, se dan actividades esporádicas o no regulares de exportación; en la segunda fase hay exportaciones regulares más constantes, a través de representantes independientes a los países en que se exporta; en la tercera se establecen sucursales comerciales en los países extranjeros, lo que demanda la inversión en recursos humanos, logísticos y de infraestructura y por último se da el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Gómez & González, 2011) (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014).

### **5.1.4 El Paradigma De Porter**

Conocido también como las cinco fuerzas de Porter, hacen referencia a un grupo de cinco situaciones que hacen presión competitiva sobre los participantes de una industria. Estas fuerzas modelan el entorno de las empresas incidiendo en la forma en la que pueden satisfacerse los clientes y generar ganancias. Éstas cinco fuerzas están claramente definidas entre: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de proveedores, el potencial ingreso de nuevos competidores, el potencial ingreso de nuevos productos y por último, la rivalidad entre los competidores que entrelaza todas las fuerzas en común (Hernández, 2007) (Porter, 2007).

En éste sentido, el poder de los clientes está basado en la posibilidad que ellos tienen de presionar mejores condiciones de negociación buscando los productos con otros



proveedores que ofrezcan precios similares o más bajos e inclusive con la posibilidad de que los clientes realicen una producción para consumo propio.

A su vez los proveedores tienen la posibilidad de condicionar el mercado en la medida que poseen un bien o servicio exclusivo o escaso, o en su defecto logran agremiarse estableciendo condiciones de tamaño de los pedidos, forma de pago y precios.

La entrada de nuevos competidores al mercado constituye una amenaza cuando las barreras que lo restringen son fácilmente superadas por su baja exigencia o por que los competidores poseen recursos y/o habilidades que les permiten adueñarse de una porción del mercado.

El potencial ingreso de nuevos productos: ya sea que se trate de productos similares o sustitutos, con mejores precios o calidad, la mayor oferta siempre presionará una rebaja de precios, lo cual condiciona la rentabilidad y favorece a los clientes.

La rivalidad entre los competidores: para una empresa será más difícil mantenerse o entrar a un mercado si sus competidores están bien posicionados, son numerosos o han desarrollado habilidades para ser más eficientes en la producción. De ser así las empresas se ven obligadas a competir con publicidad, precios o innovación.

### **5.1.5 La Teoría Estratégica**

Plantea un modelo más holístico, integrando el ciclo de vida del producto a los pasos o modo de actuar que definirá la empresa para su funcionamiento. Desde un diagnóstico de los recursos y capacidades de la empresa, y teniendo en cuenta el entorno como un proveedor de oportunidades y de amenazas, el direccionamiento de la empresa acopla las herramientas y estrategias necesarias, se organiza y estructura las interrelaciones entre sus diferentes departamentos o dependencias de modo que pueda producir y comercializar en las condiciones más favorables. Generalmente esto implica considerar cual es la mejor opción de ubicación de sus filiales para cubrir la demanda de sus mercados

objetivo y estar atentos a las necesidades de expansión (Bartlett & Ghoshal, 1989). Integrando además los elementos de la teoría clásica (ya expuesta) y la teoría de la internacionalización que se resume más adelante (Galán, Galende, & Gonzalez, 2000).

#### **5.1.6 La Teoría De La Internacionalización**

Esta teoría se centra en explicar en porque las empresas buscan los beneficios que fundamenta el comercio internacional. Los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción (Buckley & Casson, 2003).

#### **5.1.7 El Paradigma De Dunning**

El modelo ecléctico de Dunning abarca una visión más general del fenómeno de internacionalización integrando algunos aportes de las teorías anteriores. En este se plantea que en primera medida la empresa debe poseer ventajas propias que le permitan competir en un mercado externo, de tal manera que para esta sea más conveniente explotarlas por si mismas que venderlas o alquilarlas a terceros. Pero para ello se debe cumplir también que para la compañía sea rentable el establecimiento de una planta o sucursal por fuera de su país de origen y a la hora de hacer una inversión directa en el extranjero, la inversión debe estar enmarcada dentro de la estrategia que a largo plazo tenga planteada la organización (Cantwell, 2009) (Matías, 2015).

## **5.2 LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI)**

Cualquiera que sea la estrategia planteada o la teoría sobre la cual se sustente la internacionalización de las empresas, tal como lo indican autores como Papadopoulos,

Chen, y Thomas (2002), Martín y Drogendijk (2014) Baena (2018), Sánchez & Ferrá (2019), entre otros, es crucial la Selección de Mercados Internacionales (SMI).

De acuerdo con Whitelock & Jobber (2004), Malhotra, Sivakumar, & Zhu (2009) Gastón-Bretón & Martín (2011), la correcta Selección de Mercados Internacionales (SMI) reviste gran importancia para las empresas debido a la heterogeneidad de los mercados exteriores, constituyéndose la selección sistemática de los mercados foráneos como un factor clave en el resultado de la internacionalización, puesto que de esta manera se reducen los costos asociados a una selección errónea y los costos de oportunidad por no participar de manera oportuna en los mercados adecuados. Adicionalmente esta decisión marca en gran medida la estrategia competitiva global de las empresas y la mejora de los procesos de funcionamiento local y la forma de promocionarse a nivel internacionales (Gastón-Bretón & Martín, 2011); (Papadopoulos & Martín, 2011); (Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaite, 2014).

Dentro del proceso de Selección de Mercados Internacionales (SMI) es indispensable la etapa de adquisición y análisis de la información (Shabani, Saen, & Vazifehdoost, 2013), la cual puede obtenerse a partir de fuentes primarias mediante la realización de entrevistas o de fuentes secundarias que se especializan la publicación de indicadores principalmente macroeconómicos (Sánchez & Ferrá, 2019). Como resultado de estudios previos realizados por expertos en el tema, que han recopilado y analizado información para la SMI, muchos de ellos coinciden en mencionar como factores influyentes dentro de este proceso los relacionados con aspectos culturales, logísticos, económicos y de costos (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009); (Cano, Campo, & Baena, 2017) entre otros, adicionalmente los factores principales se subdividen en variables, de las cuales parte de ellas se mencionan y explican en el capítulo de antecedentes y especialmente en la Tabla 2.

A menudo, la Selección de Mercados Internacionales (SMI) demanda grandes esfuerzos gerenciales ya que se constituye en un proceso caro y complejo cuando se trata de

involucrar múltiples criterios en la toma de éste tipo de decisiones (Farzipoor, 2011); (Cano, Campo, & Baena, 2017). En este sentido, para el caso de las PYMEs, la limitación de recursos genera una barrera para la aplicación de técnicas sofisticadas para éste propósito y por ende, las decisiones se toman en muchos casos basadas en la intuición o de manera subjetiva (Doherty, 2009): (Ozturk, Joiner, & Cavusgil, 2015); (Baena, Cano, & Campo, 2018).

### **5.3 MÉTODOS DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI)**

Aunque la Selección de Mercados Internacionales (SMI) ha venido introduciendo herramientas más prácticas, sofisticadas y confiables, se pueden encontrar elementos comunes en las exposiciones de los autores de finales del siglo pasado y los de principios de éste siglo. Dentro de los elementos comunes en la mayoría de los casos se tiene un proceso lógico y secuencial en el que se establecen criterios de selección basados en información a nivel macro, posteriormente se hace un filtro preliminar de los mercados potenciales (basándose en el potencial de ventas), para llegar luego a un número limitado de países que son examinados con mayor rigurosidad para concluir con la selección final (Papadopoulos & Jansen, 1994), (Andersen & Buvik, 2002), (Papadopoulos, Chen, & Thomas, 2002), (Cavusgil, Kiyak, & Yeniyurt, 2004), (Papadopoulos & Martín, 2011), (Douglas & Craig, 2011), (Martín & Drogendijk, 2014), (Baena, Cano, & Campo, 2018), (Araya-Pizarro & Araya-Pizarro, 2019), (Sánchez & Ferrá, 2019). De acuerdo con lo planteado por éstos autores, a pesar de la estructura común en los métodos propuestos, también es evidente la divergencia con respecto a los criterios base para estimar el potencial de los mercados, así como la ponderación o peso que se le da a cada uno y la forma de medirlos.

#### **5.3.1 Consideraciones Sobre Los Métodos Cualitativos**

Los métodos cualitativos por sí solos son cada vez menos utilizados puesto que en ellos se identifican algunos limitantes en cuanto a sus factores de decisión. Dentro de las limitaciones se encuentra por ejemplo el sesgo profesional dado que los investigadores dan

prioridad a las variables que están dentro de su campo de trabajo y aunque se aplique un método sistemático, éste tiende a estar influenciado por las opiniones de los asesores, proveedores de información y los tomadores de decisiones. Adicionalmente se consideran inexactos no solamente por el sesgo mencionado, sino también por la dificultad de evaluar de manera simultánea un número más amplio de países (Papadopoulos & Denis, 1988), (Montero, 2013).

Dentro de los ejemplos que documentan los métodos cualitativos y sus características, se tiene el trabajo de Doherty (2009), en su estudio de caso analiza la forma de selección de socios minoristas por parte de las franquicias encontrando que además de valorar criterios cualitativos referentes al conocimiento del negocio, el entorno local y la marca, es determinante la empatía que se genera con los candidatos a socios.

Los métodos cualitativos son especialmente útiles en el momento de considerar variables que son difícilmente explicables en términos numéricos pero que deben ser tenidas en cuenta por la importancia de su influencia en el dinamismo de mercados con alto potencial de crecimiento (Evirgen, Bodur, & Cavusgil, 1993), (Baena, Cano, & Campo, 2018).

### **5.3.2 Consideraciones Sobre Los Métodos Cuantitativos**

Los métodos cuantitativos utilizan técnicas estadísticas que permiten la comparación de un gran número de mercados por medio de la incorporación de indicadores relativamente de fácil medición (Martín & Drogendijk, 2014). Algunos de éstos estudios buscan la agrupación de mercados (clúster) por compartir ciertas características como por ejemplo la ubicación geográfica, nivel de desarrollo industrial y un conjunto de normas económicas (Sánchez & Ferrá, 2019). Se destacan también otras técnicas matemáticas que potencialmente pueden soportar este tipo de procesos relacionados con la regresión múltiple (Baena, Cano, & Campo, 2018), (Boada & Vasconcelos, 2013). Los estudios enfocados en la demanda potencial total utilizan métodos econométricos (Alexander & Myers, 2007), (Calle, 2015). Baena, Cano & Campo (2018) relacionan adicionalmente

Sistemas expertos difusos, análisis envolvente de datos, sistemas ponderados difusos de calificación de factores y sistemas de inferencia difusa como otros métodos cuantitativos objetivos para la Selección de Mercados Internacionales (SMI).

No obstante, los métodos cuantitativos a pesar de ser objetivos, también se ven afectados por limitaciones técnicas, puesto que dentro de los indicadores seleccionados puede presentarse redundancia en la información y por lo tanto presentar colinealidad (Papadopoulos & Denis, 1988).

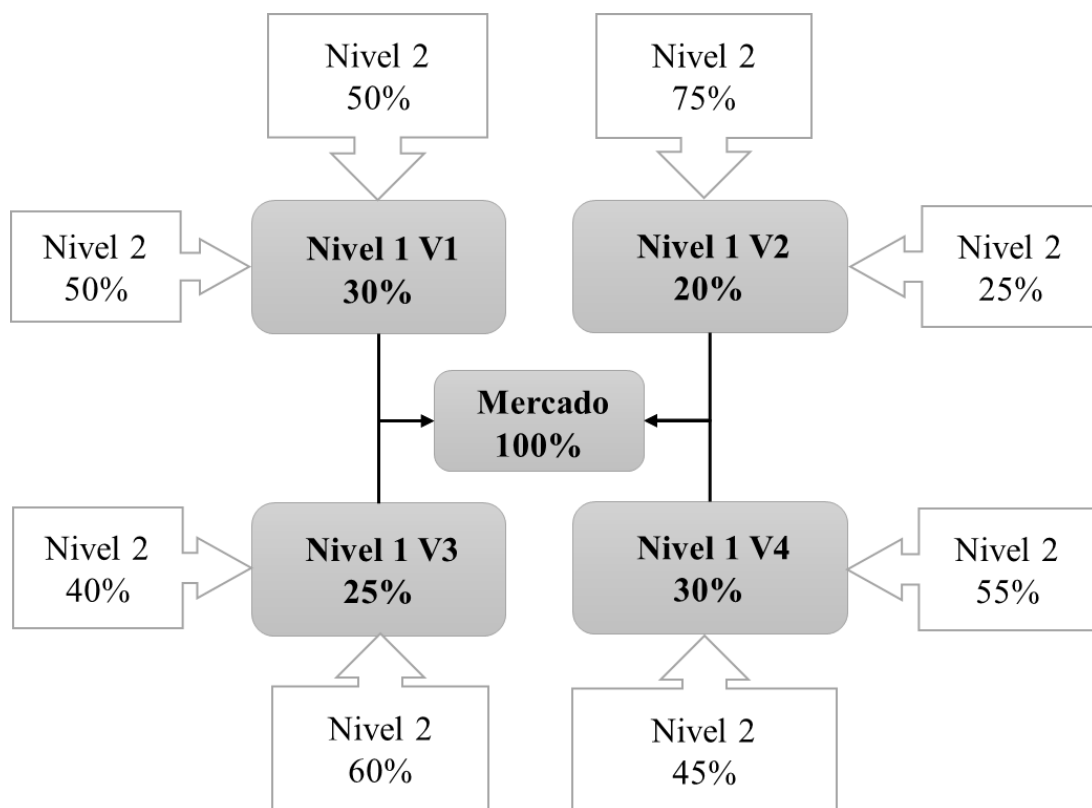
### **5.3.3 Métodos Multivariados**

Como alternativa integradora de los diferentes factores, variables e indicadores y demás criterios y parámetros que influyen en la decisión de la Selección de Mercados Internacionales (SMI) se encuentran también los métodos multivariados en su mayoría desarrollados para buscar soluciones a las PYMEs y teniendo en cuenta además la necesidad de encontrar alternativas eficientes, confiables y de bajo costo, un gran número de éstas propuestas utilizan información secundaria de indicadores publicados en sitios web de libre acceso por entidades de reconocida reputación y confiabilidad (Martín & Drogendijk, 2014), (Meneses, 2018), (Baena, Cano, & Campo, 2018), (Araya-Pizarro & Araya-Pizarro, 2019), (Sánchez & Ferrá, 2019). Ejemplo de estos métodos son los trabajos citados en el capítulo de antecedentes de ésta tesis de maestría.

Al revisar los trabajos mencionados no se encuentran semejanzas exactas con respecto a las variables o criterios que cada autor tiene en cuenta ni tampoco en los porcentajes de importancia o ponderación que se le asignan a cada uno, lo que sí es común es que las variables reciben una organización jerárquica por niveles, cada nivel recibe diferentes nombres como por ejemplo variable, factor, criterio, indicador, etc. A los niveles superiores se les asigna o calcula un peso o porcentaje de participación en el puntaje final de la decisión. Los niveles superiores agrupan uno o varios factores de segunda categoría a los cuales también se les asignan un peso y a partir de la magnitud de sus indicadores, se obtiene la calificación del nivel superior. La Figura 4 sirve para explicar de una mejor

manera la ponderación de factores o variables según su nivel jerárquico, en la figura podemos observar que la sumatoria de los ponderados de las variables principales es igual a 100% y dentro de cada una de ellas, sus variables componentes de segundo nivel también deben sumar el 100%. En este ejemplo tenemos 4 variables de primer nivel cada una compuesta por dos de segundo nivel. Para el ejemplo cada grupo de variables del segundo nivel presentan diferentes proporciones.

Figura 4. Esquema genérico de ponderación de variables para la SMI.



Fuente: Elaboración propia

La definición de criterios y/o variables así como los pesos asignados a cada uno se realiza sustentándose según la opinión de expertos y las experiencias de empresas internacionalizadas. En este sentido, Evirgen, Bodur & Cavusgil (1993) realizaron entrevistas a un grupo de exportadores de empresas líderes en Turquía con el fin de identificar qué información consideraban ellos en el momento de seleccionar mercados

internacionales, como resultados, encontraron que en una primera etapa, se tenían en cuenta aspectos demográficos, políticos, económicos y socioculturales. En una segunda etapa, en la evaluación del potencial del mercado para la industria o producto específico, se consideraban el entorno legal, el nivel de consumo y las condiciones logísticas y finalmente se observaban indicadores referentes a competidores, el aparato financiero, facilidades para la promoción y los medios de comunicación.

En otro ejemplo, Wood & Robertson, (2000) apoyados en un grupo focal de alto nivel conformado por funcionarios gubernamentales relacionados con el comercio exterior, funcionarios de instituciones bancarias internacionales y empresarios exportadores, depuraron un listado de más de 200 indicadores para la Selección de Mercados Internacionales (SMI) encontrados en la literatura y los agruparon en 6 dimensiones (variables de primer nivel) que agrupan otros 18 indicadores (variables de segundo nivel). En este caso las dimensiones de agrupación fueron: potencial de mercado, información legal, política, infraestructura, económica y cultural. Adicionalmente, en este trabajo se incluyen variables de decisión específica en un tercer nivel.

#### **5.4 IMPORTANCIA DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA**

Colombia es el tercer productor mundial de café, con un promedio de producción anual cercano a los 14 millones de sacos de 60Kg, aporta el 9% del total mundial (OIC, 2019). Para 2019 el área cultivada en Colombia sumaba 853.700 hectáreas y la venta del café producido le representó al país la entrada de 2.607,17 millones de dólares (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020). El valor de las exportaciones de café representó el 6,6% del total de las exportaciones colombianas que según DANE (2020), sumaron un total de 39.501,7 millones de dólares para el 2019.

La caficultura colombiana ha sido reconocida como un eje del desarrollo económico nacional por su importante participación en el valor de las exportaciones totales del país y por ser históricamente la actividad agrícola que más aporta al PIB agropecuario



nacional. De acuerdo con los datos publicados por Valencia (2010), en el 2008 la caficultura aportó al 2% del PIB nacional y al 22% del PIB agrícola, en ese año las exportaciones del grano representaron el 8% del valor total exportado por el país. Según Muñoz (2014), para el año 2014 la caficultura aumentó su participación en el PIB agropecuario con un importante 56%, repartiendo \$5,2 billones de pesos (2.685,2 millones de dólares) entre más de 550.000 familias cafeteras. Para 2019, la participación de la caficultura en el PIB de Colombia representó el 0,96%, un 12,5% del PIB del sector agropecuario y el 17,6% del PIB del sector agrícola (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020).

Éste sector representa un potente motor del desarrollo rural, social y económico y para corroborarlo es importante citar las comparaciones que hace Muñoz (2014): “Si se compara con otras actividades agropecuarias, es 3,5 veces mayor al empleo creado por los cultivos de arroz, maíz y papa juntos, y es 10 veces más grande de lo que generan los cultivos de palma africana y caucho juntos. Comparándolo con otros sectores, la caficultura genera cuatro veces el empleo del sector minero energético (183 mil ocupados) y más de la mitad de los generados en la construcción (1,4 millones)”.

La agroindustria al rededor del grano también ha mostrado desarrollo. Aunque el mayor volumen de café que comercializa Colombia en el exterior corresponde a café verde, gracias al mecanismo de exportación de café en pequeñas cantidades que inició en 2016, para finales de 2018 ya se habían enviado a mercados externos 47.691 kilos de café industrializado y sólo en ese año la cifra correspondió a 22.415 kilos lo que supone un incremento del 35% con respecto al año 2017. Con el mecanismo de exportación de café en pequeñas cantidades, se ha fomentado el registro de exportadores, pues mientras que en un periodo de 59 años se tenían 617, entre 2016 y 2018 se crearon 909 nuevos exportadores. El desarrollo y consolidación de estas iniciativas supone la posibilidad de generar más empleos y de mejor calidad en las zonas productoras (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019). Así mismo, es importante anotar que durante el 2019, se reportó un

crecimiento del 10,3% de la actividad industrial cafetera (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020).

## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar los mejores mercados internacionales para la exportación del café tostado sin descafeinar.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Preseleccionar los países que representen los mayores volúmenes de importación de café tostado a nivel mundial.
2. Aplicar la metodología multi-variable de Selección de Mercados Internacionales (SMI).
3. Contrastar los resultados de la metodología aplicada con la percepción de los empresarios de la ciudad de Manizales frente a la selección de mercados.

## 7 METODOLOGÍA

Éste trabajo está enmarcado dentro del macroproyecto “aproximaciones a la coyuntura económica desde la multi-disciplinariedad de los negocios internacionales y el comercio mundial” y por tanto comparte algunos elementos en común con otras investigaciones.

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

La presente investigación está enmarcada dentro de un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y su alcance es de carácter exploratorio, descriptivo y multi-variable que facilitará el proceso de toma de decisiones en las organizaciones productivas que se internacionalizan.

### 7.2 PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Siguiendo la metodología propuesta por Baena, Cano & Campo (2018), para la Selección de Mercados Internacionales (SMI), inicialmente se realizó la preselección de países potenciales, para ello se consultó en la página del Centro de Comercio internacional (International Trade Center, 2020) el valor de las importaciones del año 2018 de los principales países compradores de café tostado sin descafeinar cuya partida arancelaria corresponde al código 090121. Una vez obtenida ésta información, se realizó una clasificación de mayor a menor y de esa clasificación se seleccionaron los diez (10) países con los mayores valores de importaciones de la mercancía estudiada.

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

Con base en los factores y las variables consignadas en la Tabla 2 del capítulo de los antecedentes, en la que se relacionan aspectos socioeconómicos, políticos, geográficos,

logísticos, proteccionistas y culturales, se realizó la búsqueda de la información que permitiera definir los valores de los indicadores de las once (11) variables para cada uno de los diez (10) países preseleccionados. La información fue consultada desde fuentes secundarias proporcionadas por instituciones oficiales internacionales de reconocido prestigio y cuyas bases de datos se encuentran publicadas en internet en sus sitios web oficiales.

Tabla 5. Fuentes de consulta de las variables tenidas en cuenta para la Selección de Mercados Internacionales (SMI) del café tostado

<b>Variables</b>	<b>Sitio web Consultado</b>
Precio en destino (PD)	(Preciosmundi, 2020) <a href="https://bit.ly/30peEWA">https://bit.ly/30peEWA</a>
Costo del transporte internacional (CTI)	(World Freight Rates, 2020) <a href="https://bit.ly/2G3Cu0J">https://bit.ly/2G3Cu0J</a>
Costo de importación por contenedor (CIC)	(Index mundi, 2020) <a href="https://bit.ly/2RfmygS">https://bit.ly/2RfmygS</a>
Índice de desempeño logístico (IDL)	(Banco Mundial, 2020) <a href="https://bit.ly/2RnFEkS">https://bit.ly/2RnFEkS</a>
Tiempo de tránsito (TTR)	(SEARATES, 2020) <a href="https://bit.ly/2uJsUgO">https://bit.ly/2uJsUgO</a>
Aranceles (AR)	(Organización Muldial del Comercio, 2020) <a href="https://bit.ly/3a5aFCK">https://bit.ly/3a5aFCK</a>
Proteccionismo general (PRG)	(Global Trade Alert, 2020) <a href="https://bit.ly/360Fi9r">https://bit.ly/360Fi9r</a>
Índice de liberalización económica (ILE)	(The Heritage Foundation, 2020) <a href="https://herit.ag/2u0Pq4F">https://herit.ag/2u0Pq4F</a>
Facilidad para hacer negocios (FN)	(Banco Mundial, 2020a) <a href="https://bit.ly/2FSzc6">https://bit.ly/2FSzc6</a>
Índice de percepción de corrupción (IPC)	(Transparency International, 2020) <a href="https://bit.ly/3700Kwo">https://bit.ly/3700Kwo</a>
Desafinidad cultural (DC)	(Hofstede Insights, 2020) <a href="https://bit.ly/2uR1eqy">https://bit.ly/2uR1eqy</a>

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

Las direcciones de las páginas web en las que se consultó la información aparecen en la Tabla 5. Los valores obtenidos para cada variable y cada país fueron consignados en una matriz de MS Excel para posteriormente proceder a su normalización. Aquí, es importante recordar que para la variable desafinidad cultural (DC) del componente “Cultura”, su valor no se obtiene directamente y para su cálculo se procedió así: Para cada país consultado encontramos el valor de seis (6) dimensiones (distancia de poder, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad, aversión al riesgo,

orientación a largo plazo, e indulgencia contra contención), se realizó la sumatoria de éstos valores. Igualmente se consultaron los valores para Colombia y se realizó la sumatoria, posteriormente se realiza la resta de estos dos valores (cada país consultado comparado con Colombia) tomando con signo positivo el mayor de ellos y con signo negativo en menor, o lo que es lo mismo se toma el valor absoluto de la diferencia entre el país consultado y Colombia. El resultado de esa diferencia absoluta es el valor que se tomó para la variable desafinidad cultural (DC).

#### **7.4 MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA PERTINENCIA Y EL USO DE MÉTODOS DE SMI POR EMPRESARIOS MANIZALEÑOS EXPORTADORES.**

La metodología aplicada en el presente estudio se contrastó con la percepción que tienen algunos empresarios manizaleños exportadores sobre la pertinencia del uso de metodologías multi-variables para la Selección de Mercados Internacionales (SMI) de exportación y con la forma en la que realizan éste proceso actualmente y los criterios que tienen en cuenta. Para éste fin en el macroproyecto se realizó una encuesta semiestructurada a dieciocho (18) empresarios exportadores de la ciudad de Manizales, las cuales representan entre el 24 y el 27% de las empresas que exportan en Caldas<sup>2</sup>, pertenecientes a diferentes sectores de la economía local y de diferentes tamaños de empresa. Teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y recursos, la selección de los encuestados se realizó mediante un muestreo por conveniencia<sup>3</sup>. El instrumento utilizado para la recopilación de

---

<sup>2</sup>De acuerdo con el “Estudio sobre comercio exterior en el eje cafetero 2009 - 2018” (Cámara de comercio de Pereira por Risaralda; Cámara de comercio de Manizales por Caldas; Cámara de comercio de Armenia y del Quindío, 2019), para el año 2018 Caldas tenía 65 empresas exportadoras, las cuales venían incrementándose en un número de 9 empresas anuales en los años 2016 y 2017.

<sup>3</sup> El muestreo por conveniencia es una técnica en la cual el investigador selecciona los casos que permiten o aceptan ser incluidos, reduciendo los costos en términos de tiempo y dinero, pero debe ser orientada por un experto en el tema para validar la calidad de la información (Marshall, 1996), (Gallardo & Moreno, 1999), (Robinson, 2014)

ésta información permitió consultar ciertas percepciones. En éste documento se hace énfasis en el análisis y la presentación de los resultados de algunas de las preguntas, ya que el resto de la encuesta será utilizado también en los demás trabajos componentes del macroproyecto y la posterior publicación de artículos científicos. Por esta razón de manera deliberada se omite la publicación de la encuesta para así evitar inconvenientes futuros de autoplagio.

## 7.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las calificaciones cuantitativas obtenidas para cada variable fueron sometidas a un proceso de normalización, esto con el propósito de convertir sus calificaciones a valores dentro de una escala de 0 a 5. Aquí debe considerarse que las calificaciones de algunas de las variables son directamente proporcionales (VDP), pues una mayor calificación indica condiciones más favorables para la comercialización, mientras que las demás son inversamente proporcionales (VIP) ya que un mayor valor implica una mayor dificultad en el proceso mercantil. En el esquema que se presenta en la Figura 5, se pueden observar las variables directamente proporcionales (VDP) dentro de recuadros grises y las variables inversamente proporcionales (VIP) dentro de recuadros blancos.

Definido entonces el tipo de variable entre VDP o VIP, para la normalización de cada una de éstas se utilizó la siguiente ecuación:

Ecuación 1. Fórmula de normalización para la SMI

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

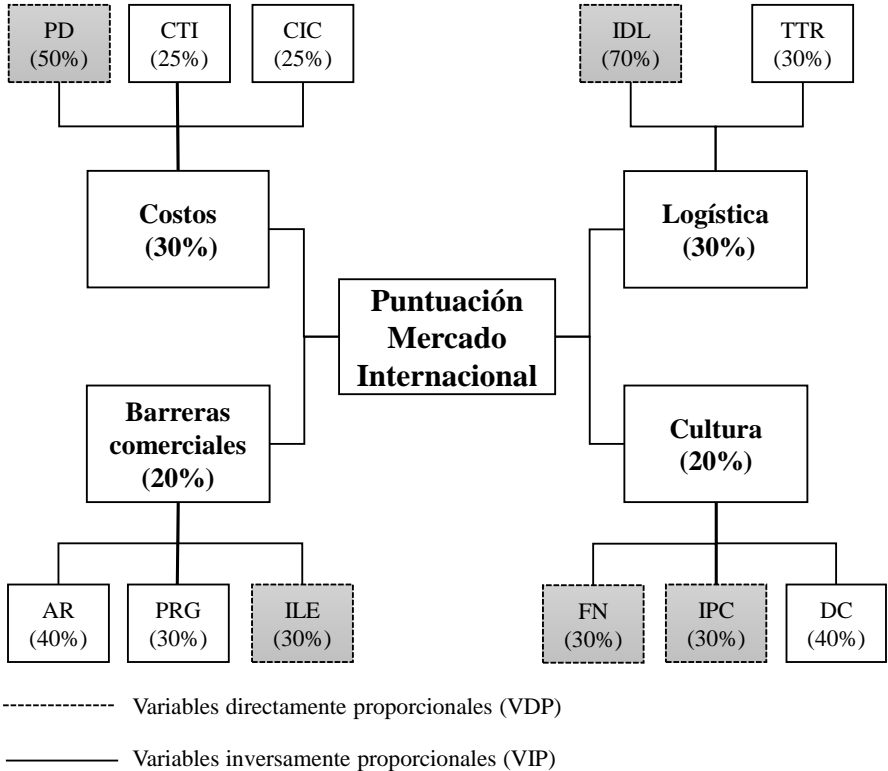
Fuente: Baena, Cano & Campo (2018).

Dónde: “VN<sub>ij</sub>” es el valor normalizado de la variable “X” teniendo en cuenta un total de “I” países candidatos (para éste caso 10) y un total de “J” variables (11 para éste caso); X<sub>ij</sub> corresponde a la calificación de la variable j del país candidato i.

Posteriormente se realizó una ponderación jerárquica a las variables normalizadas obtenidas, de esta manera a cada uno de los cuatro (4) factores se le asignó un peso o porcentaje de influencia dentro de la SMI y a su vez también se le asignó un porcentaje a cada una de las variables agrupadas en los factores. La agrupación de las variables en los cuatro (4) factores y la distribución de los porcentajes asignados, se describe en la Figura 5.

Con los promedios ponderados, se recomienda como mejores países de destino aquellos que obtuvieron los mayores promedios ponderados.

Figura 5. Esquema de la distribución porcentual de las variables y los factores para la SMI.



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

Con respecto al resultado de las encuestas realizadas a los empresarios de la ciudad de Manizales, la información recopilada se consolidó en una matriz de MS Excel para realizar así un análisis de frecuencias y descriptivo de las respuestas.



## 8 RESULTADOS

### 8.1 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) PARA EL CAFÉ TOSTADO

Una vez revisada la información en la base de datos del Centro de Comercio Internacional, se encontró que los diez (10) países con mayores valores de importación de café tostado sin descafeinar en el periodo 2018 fueron en su orden: Francia, Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Canadá, Reino Unido, Austria, España, Bélgica y Polonia. El valor de estas importaciones aparece en la Tabla 6, las cuales correspondieron a más de 6.488 millones de dólares. Dentro de los diez (10) países preseleccionados el porcentaje del café importado para ese periodo correspondió al 61,8% (International Trade Center, 2020).

Tabla 6. Principales importadores mundiales de café como mercados preseleccionados

Posición	Importadores	Valor importado en 2018 (valor en miles de dólares)	%
	<b>Mundo</b>	10.498.345	<b>100,00%</b>
<b>1</b>	<b>Francia</b>	2.036.923	<b>19,40%</b>
<b>2</b>	<b>Estados Unidos</b>	876.272	<b>8,35%</b>
<b>3</b>	<b>Países Bajos</b>	669.042	<b>6,37%</b>
<b>4</b>	<b>Alemania</b>	609.938	<b>5,81%</b>
<b>5</b>	<b>Canadá</b>	531.583	<b>5,06%</b>
<b>6</b>	<b>Reino Unido</b>	481.951	<b>4,59%</b>
<b>7</b>	<b>Austria</b>	377.341	<b>3,59%</b>
<b>8</b>	<b>España</b>	311.711	<b>2,97%</b>
<b>9</b>	<b>Bélgica</b>	305.479	<b>2,91%</b>
<b>10</b>	<b>Polonia</b>	287.915	<b>2,74%</b>
	<b>Resto del mundo</b>	4.010.190	<b>38,20%</b>

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

Teniendo la preselección de los diez (10) países candidatos para la SMI, se consultaron los valores de las variables de acuerdo con las fuentes mencionadas en la Tabla

5. Así entonces, en la Tabla 7, se presentan los valores encontrados para cada país para las variables correspondientes al factor “Costos”.

Tabla 7. Valores para las variables del factor “Costos” de los países pre-seleccionados

<b>Países Analizados</b>	<b>Precio en destino (PD)*</b>	<b>Costo del transporte internacional (CTI)</b>	<b>Costo de importación por contenedor (CIC)</b>
<b>Francia</b>	2.92	2042.75	1445
<b>Estados Unidos</b>	4.10	1318.67	1289
<b>Países Bajos</b>	3.03	2121.46	975
<b>Alemania</b>	2.96	2058.49	1050
<b>Canadá</b>	3.18	1877.77	1680
<b>Reino Unido</b>	3.42	2074.24	1050
<b>Austria</b>	3.42	2771.36	1215
<b>España</b>	1.75	2042.75	1400
<b>Bélgica</b>	3.14	2058.49	1400
<b>Polonia</b>	2.17	2275.55	1025

\*Precio de venta promedio en USD de una taza de capuchino (Producto elaborado con café tostado). Precios en dólares

Fuente: Elaboración propia.

Los valores para las variables que componen el factor “Logística” se presentan a continuación en la Tabla 8

Tabla 8. Valores para las variables del factor “Logística” de los países pre-seleccionados.

<b>Países Analizados</b>	<b>Índice de desempeño logístico (IDL)</b>	<b>Tiempo de tránsito (TDT)</b>
<b>Francia</b>	3.90	14
<b>Estados Unidos</b>	3.99	4
<b>Países Bajos</b>	4.19	15
<b>Alemania</b>	4.23	15
<b>Canadá</b>	3.93	9
<b>Reino Unido</b>	4.07	14
<b>Austria</b>	4.10	19
<b>España</b>	3.73	13
<b>Bélgica</b>	4.11	14
<b>Polonia</b>	3.43	17

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9, se presentan los valores para las variables del componente “Barreras comerciales”. Para el caso de los aranceles el valor para el producto en estudio es cero (0), debido a que entre éstos países y Colombia existen tratados comerciales que así lo establecen.

Tabla 9. Valores para las variables del factor “Barreras Comerciales” de los países pre-seleccionados.

Países Analizados	Aranceles (AR)	Proteccionismo general (PRG)	Índice de liberalización económica (ILE)
<b>Francia</b>	0.0	85	63.9
<b>Estados Unidos</b>	0.0	251	75.7
<b>Países Bajos</b>	0.0	39	76.2
<b>Alemania</b>	0.0	187	74.2
<b>Canadá</b>	0.0	296	77.7
<b>Reino Unido</b>	0.0	88	78.0
<b>Austria</b>	0.0	47	71.8
<b>España</b>	0.0	81	65.1
<b>Bélgica</b>	0.0	45	67.8
<b>Polonia</b>	0.0	53	67.5

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la Tabla 10, se presentan los valores encontrados para las variables del factor “Cultura”.

Tabla 10. Valores para las variables del factor “Cultura” de los países pre-seleccionados.

Países Analizados	Facilidad para hacer negocios (FN)	Índice de percepción de corrupción (IPC)	Desafinidad cultural (DC)
<b>Francia</b>	76.13	72	59
<b>Estados Unidos</b>	82.54	71	13
<b>Países Bajos</b>	76.03	82	0
<b>Alemania</b>	79.00	80	36
<b>Canadá</b>	79.29	81	3
<b>Reino Unido</b>	82.22	80	25
<b>Austria</b>	78.54	76	18
<b>España</b>	77.02	58	8
<b>Bélgica</b>	71.69	75	107
<b>Polonia</b>	77.30	60	32

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la naturaleza de cada variable con respecto a si es directamente proporcional (VDP) o indirectamente proporcional (VIP), -ver recuadros grises en la Figura 5 y las columnas en gris en la Tabla 11- se procedió a la normalización de las variables con la ecuación de normalización. En la siguiente tabla se observan los valores normalizados. Las columnas en gris representan las VDP. Igualmente en la misma tabla se presentan los valores de ponderación correspondiente para cada factor y para cada variable.

Tabla 11. Valores normalizados de las variables tras la implementación de la Ecuación 1. Fórmula de normalización para la SMI

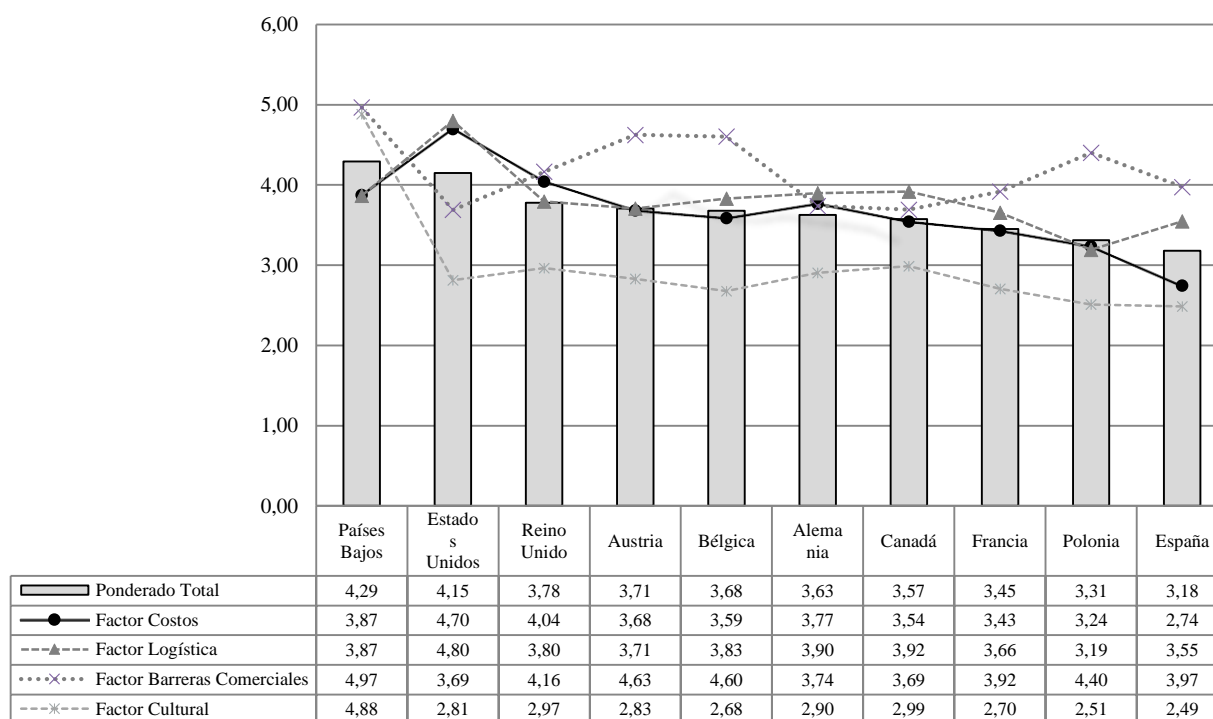
<b>Factor</b>	<b>Costos</b>			<b>Logística</b>		<b>Barreras Comerciales</b>			<b>Cultura</b>		
<b>Ponderación factor</b>	<b>30%</b>			<b>30%</b>		<b>20%</b>			<b>20%</b>		
<b>Variable</b>	<b>(PD)</b>	<b>(CTI)</b>	<b>(CIC)</b>	<b>(IDL)</b>	<b>(TDT)</b>	<b>(AR)</b>	<b>(PRG)</b>	<b>(ILE)</b>	<b>(FN)</b>	<b>(IPC)</b>	<b>(DC)</b>
<b>Ponderación variable</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>
<b>Francia</b>	3.56	3.23	3.37	4.61	1.43	5.00	2.29	4.10	4.61	4.39	0.01
<b>Estados Unidos</b>	5.00	5.00	3.78	4.72	5.00	5.00	0.78	4.85	5.00	4.33	0.04
<b>Países Bajos</b>	3.70	3.11	5.00	4.95	1.33	5.00	5.00	4.88	4.61	5.00	5.00
<b>Alemania</b>	3.61	3.20	4.64	5.00	1.33	5.00	1.04	4.76	4.79	4.88	0.01
<b>Canadá</b>	3.88	3.51	2.90	4.65	2.22	5.00	0.66	4.98	4.80	4.94	0.17
<b>Reino Unido</b>	4.17	3.18	4.64	4.81	1.43	5.00	2.22	5.00	4.98	4.88	0.02
<b>Austria</b>	4.17	2.38	4.01	4.85	1.05	5.00	4.15	4.60	4.76	4.63	0.03
<b>España</b>	2.13	3.23	3.48	4.41	1.54	5.00	2.41	4.17	4.67	3.54	0.06
<b>Bélgica</b>	3.83	3.20	3.48	4.86	1.43	5.00	4.33	4.35	4.34	4.57	0.00
<b>Polonia</b>	2.65	2.90	4.76	4.05	1.18	5.00	3.68	4.33	4.68	3.66	0.02

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los valores normalizados de las diferentes variables y teniendo en cuenta el peso asignado a éstas y los correspondientes factores de los cuales hacen parte, se obtuvo el puntaje para cada país candidato mediante el proceso de ponderación. Los promedios ponderados de cada factor y el puntaje ponderado total para cada país son presentados en la Tabla 11

A la luz de los puntajes resultantes para cada país, se puede observar que el mejor mercado para la exportación de café tostado colombiano se encuentra en Países Bajos, el cual obtuvo una calificación total de 4,29 dentro de un máximo de 5 puntos posibles. En segundo lugar se encontró a Estados Unidos con una calificación global de 4,15 y en tercer lugar a Reino Unido con 3,78 puntos.

Figura 6. Puntajes ponderados y totales para países candidatos para la SMI



Fuente: Elaboración propia

Países bajos logró ubicarse como la mejor opción a pesar de no ser el mercado con el mayor Precio en Destino (PD), pero sí logró tener una de las más altas valoraciones en la variable Índice de Desempeño Logístico (IDL), variable con el mayor peso (70%) en el factor “Logística”. Igualmente éste mercado presentó muy altas calificaciones en las variables componentes de los factores “Barreras Comerciales” y “Cultura”, factores que representan el 40% del total ponderado (Tabla 11 y Figura 6). La variable que marcó mayor diferencia entre Países Bajos y los demás mercados preseleccionados fue Desafinidad

Cultural, pues la diferencia absoluta de la sumatoria de sus dimensiones comparada con la de Colombia fue igual a cero (Tabla 10).

Aunque Estados Unidos presentó altas calificaciones en la mayoría de las variables, el bajo puntaje en las variables Proteccionismo General (0,78) y Desafinidad Cultural (0,04) generó bajos puntajes también en los factores “Barreras Comerciales” y “Cultural” (Tabla 11 y Figura 6).

Reino Unido se destacó de los demás países europeos (detrás de países bajos) gracias a las mejores puntuaciones obtenidas en los componentes “Barreras Comerciales” y “Cultura” (Figura 6).

Francia es el país de mayor mercado para el café tostado de acuerdo con los datos del año 2018, lo cual está corroborado por un valor de 2.036 millones de dólares y una participación del 19,4% en el total del mercado mundial (Tabla 6). Sin embargo la presente metodología de SMI demuestra que esta condición no es suficiente para constituirse como la mejor opción como destino de exportación, pues presenta bajos puntajes globales en el factor “Costos”, debido a un no tan atractivo precio de destino y costos relativamente altos en el transporte de contenedores desde Colombia y el costo de su importación. Adicionalmente presenta también bajos puntajes en el factor “Cultura” especialmente por su baja calificación en la variable Desafinidad Cultural (DC), ver Tabla 11 y Figura 6.

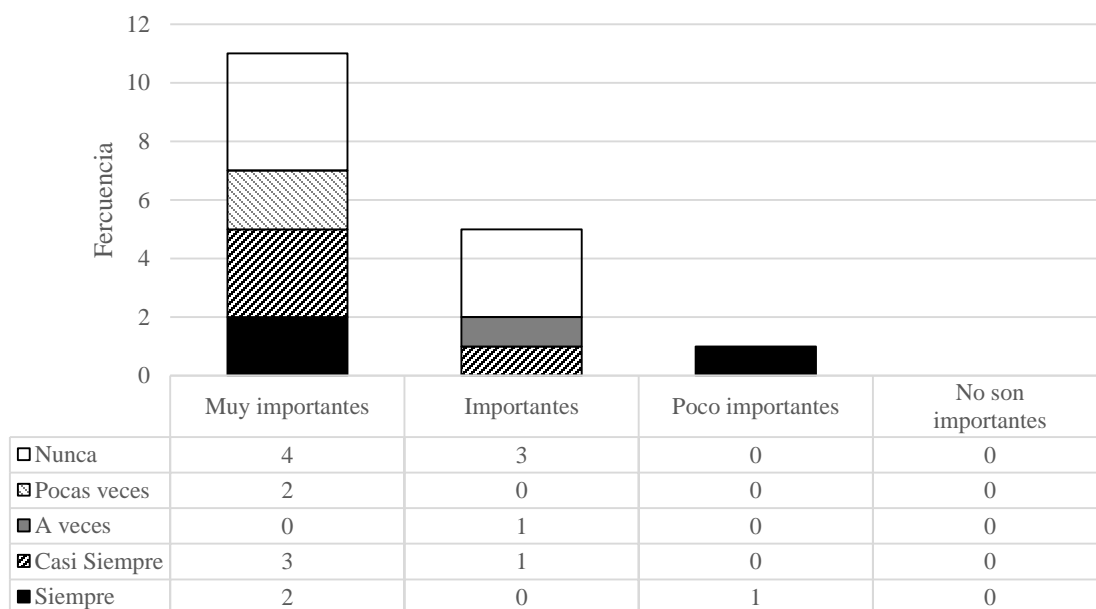
## **8.2 PERCEPCIÓN SOBRE LA PERTINENCIA DE METODOLOGÍAS MULTI-VARIABLES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) DE EXPORTACIÓN.**

Con respecto a la percepción de los empresarios manizaleños sobre la pertinencia del uso de este tipo de metodologías, para la SMI, la encuesta fue contestada por funcionarios de 7 empresas grandes, 7 medianas y 4 pequeñas. De las 18 empresas, 8

participan en el mercado internacional sólo mediante la exportación y las otras 10 realizan la doble función de exportar e importar.

A la pregunta: “¿Qué tan importantes son los métodos multi-criterios, en donde se tienen en cuenta en la toma de decisiones aspectos que van más allá de lo comercial y económico para la selección de mercados internacionales en su empresa? e indique la frecuencia de uso”, tal como puede observarse en la Figura 7, 11 de los encuestados las consideran muy importantes, 4 de ellos las consideran importantes y uno las considera poco importantes. Uno de los encuestados no contestó esta pregunta.

Figura 7. Importancia de métodos multicriterios para la SMI y frecuencia de uso según algunos empresarios manizaleños.

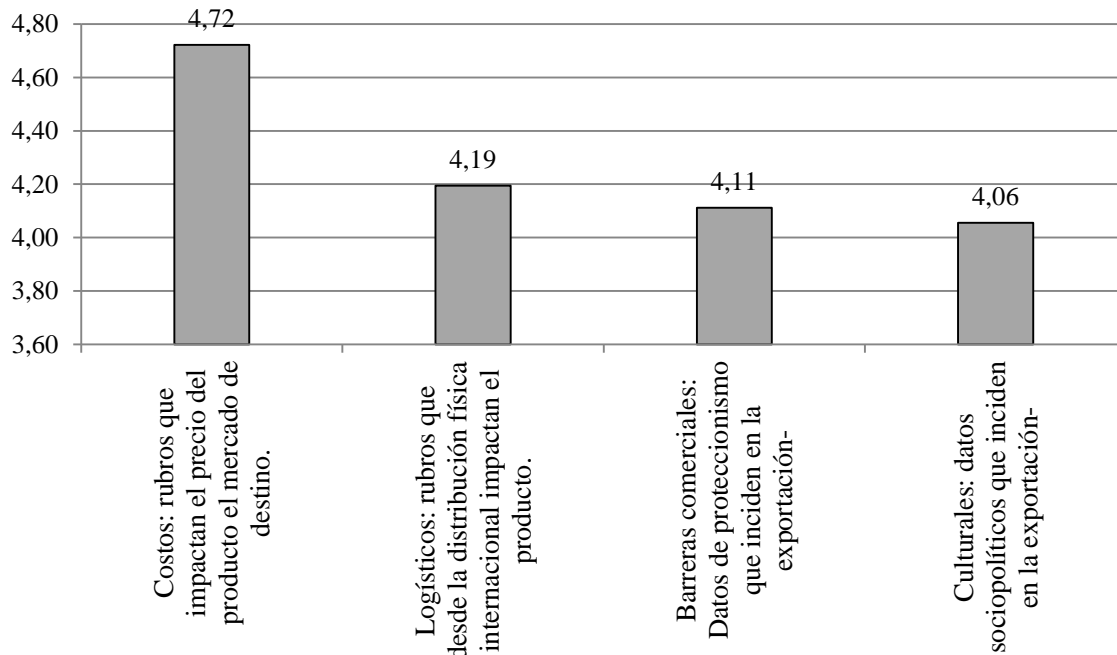


Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la mayoría de los encuestados considera éstos métodos “muy importantes”, dentro de éste grupo solamente dos las utilizan siempre, tres casi siempre y 6 pocas veces o nunca. Dentro del grupo que las considera “importantes”, sólo dos de los encuestados las utilizan “casi siempre” o “a veces”. En contraste uno de los encuestados dice usarlas siempre aunque las considera poco importantes.

En la siguiente pregunta evaluada, se les pidió a los encuestados calificar en un rango de 1 a 5 la importancia de considerar en las técnicas multi-criterio los factores enunciados en la Figura 8, para ser tenidos en cuenta en la SMI.

Figura 8. Percepción de la importancia de los factores tenidos en cuenta en la SMI.



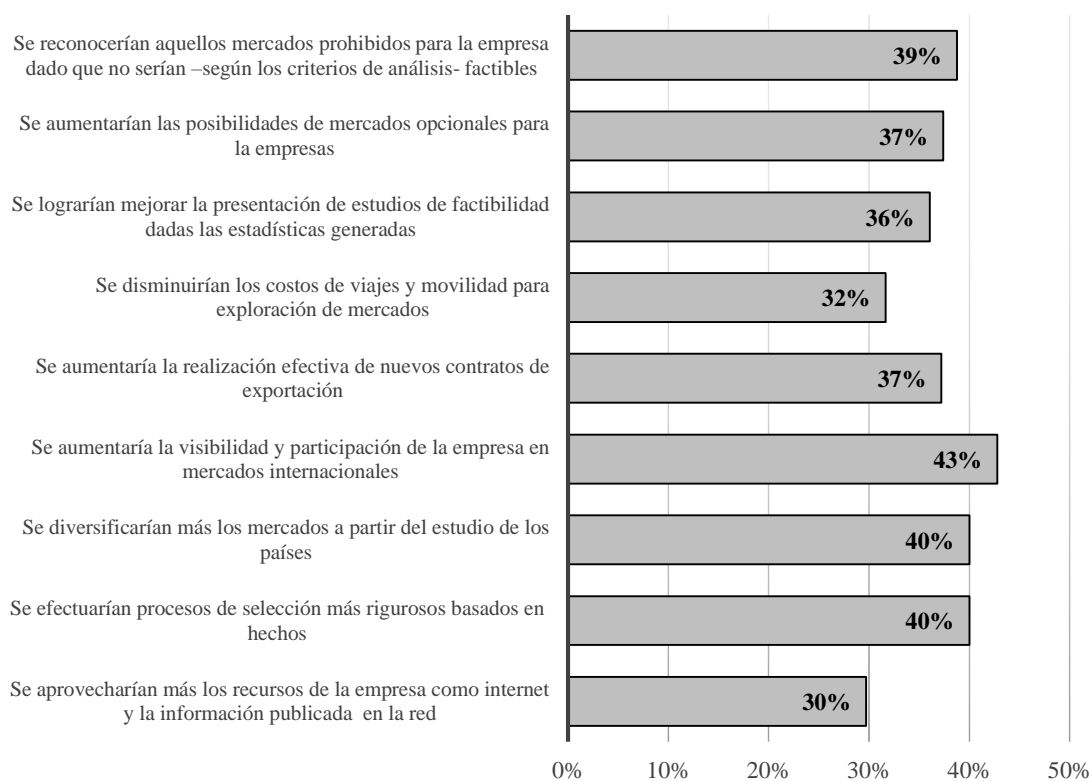
Fuente: Elaboración propia

En general, los cuatro factores recibieron una calificación promedio superior a 4. De acuerdo con el valor promedio de las calificaciones asignadas por los encuestados, el factor costos es el que se considera más importante, seguido en orden respectivo por los factores logísticos, barreras comerciales y por último los culturales. Al respecto, en la encuesta realizada para el Estudios sobre comercio exterior en el eje cafetero 2009 – 2018, que buscaba medir la percepción de los empresarios de la región con respecto al proceso exportador, los encuestados afirman que una de las mayores dificultades que enfrentan se encuentran en el aspecto de logístico, seguido de todo lo relacionado con normatividad y problemas de financiamiento (Cámara de comercio de Pereira por Risaralda; Cámara de comercio de Manizales por Caldas; Cámara de comercio de Armenia y del Quindío, 2019)



Finalmente, dentro de un listado de 9 aspectos, se le pidió a los encuestados contestar la siguiente pregunta: De acuerdo con su percepción ¿en qué porcentaje podría beneficiar a las empresas emplear técnicas multi-criterio para la selección de mercados internacionales?

Figura 9. Percepción del incremento en beneficios para la empresa mediante el empleo de técnicas multi-criterio para la SMI.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados expuestos en la Figura 9, los empresarios encuestados si perciben beneficios para la empresa mediante el empleo de las técnicas multi-criterio para la Selección de Mercados Internacionales (SMI). Dentro de los 9 aspectos propuestos, para recursos como el internet y la información publicada en la red se tiene una percepción de incremento del 30%. En un rango de percepción de incremento entre el 32% y el 37% se tienen aspectos como el reconocimiento de mercados opcionales, mejores argumentos para

exponer los estudios de factibilidad, la disminución de costos para la exploración de mercados y la realización efectiva de nuevos contratos de exportación.

Los empresarios calificaron un incremento promedio entre el 39% y 43%, para aspectos como el reconocimiento de mercados no factibles, el aumento de la visibilidad y participación de la empresa en mercados internacionales, posibilidad de diversificación de los mercados y selección más rigurosa de mercados basadas en hechos.

## 9 CONCLUSIONES

La técnica aplicada en el presente estudio constituye una alternativa práctica, eficiente y de bajo costo para la Selección de Mercados internacionales (SMI) ya que es de fácil comprensión y replicación, la información secundaria utilizada es obtenida en fuentes de alta confiabilidad y calidad. Para su correcta implementación se requiere tener muy clara la posición arancelaria del bien o mercancía para la que se pretende realizar el estudio.

De acuerdo con los datos del año 2018, se puede determinar que los países con mayor mercado para el café tostado sin descafeinar en el mundo fueron en su orden Francia, Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Canadá, Reino Unido, Austria, España, Bélgica y Polonia. Sin embargo, y de acuerdo con la metodología multicriterio de SMI utilizada se demuestra que el mercado de mayor volumen para un producto específico no representa siempre la mejor opción de internacionalización, pues los demás factores y variables estudiadas pueden representar diferencias en la rentabilidad y en la facilidad del ejercicio de intercambio comercial.

La aplicación de la técnica de Selección de Mercados internacionales (SMI) utilizada en esta investigación permitió concluir de manera objetiva que la mejor opción para la exportación de café tostado es Países Bajos, seguido de Estados Unidos y en tercer lugar Reino Unido. La selección de Países Bajos se debe a la obtención del mayor puntaje total impulsado principalmente por tener una de las más altas valoraciones en las variables “Índice de Desempeño Logístico”, por la baja carga arancelaria debida a los tratados de libre comercio y por su buena calificación en la variable “Desafinidad Cultural”.

A pesar de que Francia es en los últimos años el mayor país importador de café tostado, fue dentro de los mercados estudiados el que obtuvo el tercer peor puntaje global, debido a que presentó algunas de las más bajas puntuaciones en los factores Costos, Logísticos y Culturales. Por lo tanto para la toma de decisiones en una empresa frente a la

aplicación de un método multicriterio para la selección de mercados, es fundamental tener en cuenta aspectos relacionados con los costos, la logística, las barreras comerciales y el factor cultural.

Dentro de la literatura consultada, se evidencia que las variables y factores tenidos en cuenta para esta metodología de Selección de Mercados Internacionales (SMI) son pertinentes y que el peso que se le da a cada uno de ellos concuerda con la percepción de los autores que han estudiado el tema en diferentes partes del mundo, además la calidad de las investigaciones afines, publicadas en bases de datos como “scopus”, respaldan la influencia que tienen dichas variables en la SMI.

Para los empresarios de la ciudad de Manizales, el uso de técnicas multicriterio aún es incipiente en sus empresas, dado que emplean aún métodos de selección de mercados bastante tradicionales y simples como demanda internacional, planes estratégicos exportadores “con un enfoque exclusivamente cualitativo”, empresas referidas, entre otros métodos, en cuyo caso no suele profundizarse en técnicas un poco más rigurosas de nivel cuantitativo que incrementen la confiabilidad y la rigurosidad en el proceso de toma de decisiones.

Los empresarios tienen la percepción de que los métodos multicriterio para la selección de mercados son complejos y costosos, y a pesar de que los consideran de alta importancia y reconocen que benefician a la empresa optimizando los recursos y los resultados, más de la mitad de los encuestados no los utilizan con frecuencia

La calificación dada por los empresarios al nivel de importancia de cada factor evaluado, muestra una tendencia similar a la propuesta en ésta metodología, pues en ambos casos los factores costos y logística tienen mayor peso y los factores barreras comerciales y culturales que obtuvieron una calificación menor, tienen también un menor porcentaje de ponderación.

Dada la permanente actualización de las bases de datos consultadas, en momentos de coyunturas que afecten el normal desarrollo de las actividades comerciales, la replicación de esta técnica resulta muy útil para que las empresas redefinan sus mercados objetivos en un mediano plazo. Un ejemplo de esto, es que ante la situación de salud mundial que se vive en el año 2020, en el momento de publicar el presente informe de investigación, muchos países se encuentran replanteando sus políticas económicas, de distribución de recursos y de comercio internacional, a su vez que buscarán en la medida de lo posible reimpulsar sus economías protegiendo la producción nacional. Adicionalmente en este momento de crisis se resaltan las fortalezas y las dificultades de cada nación, es una época sin duda alguna de mucha incertidumbre y de cambios importantes, cambios que modificarán los resultados de los indicadores utilizados en las técnicas de Selección de Mercados Internacionales (SMI) con lo cual la pertinencia de entrada a un mercado o las mejores alternativas hacia las cuales se pueda redireccionar la venta de bienes puede cambiar en el mediano plazo.

A pesar de que la técnica propuesta significa un uso superlativo del internet y la información publicada, la percepción de los empresarios es que ésta solo optimiza en un 30% los beneficios de su uso, siendo según ellos el aspecto de menor incremento.

Aunque la literatura referente a la Selección de Mercados Internacionales (SMI) presenta opciones rigurosas pero a su vez de baja demanda de capital y tiempo para su implementación, la falta de adopción o de canales de divulgación de éstas técnicas dificulta su aprovechamiento en la región del eje cafetero.

## 10 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones al trabajo son:

Como líneas futuras es importante reconocer que la presente técnica multicriterio empleada para llevar a cabo toda esta investigación es susceptible también de ser perfeccionada, según las opiniones y percepciones de los empresarios encuestados en la muestra, dado que pueden generarse nuevos factores y subsecuentemente nuevas variables que ampliarían las categorías de análisis en el proceso de SMI para otros estudios potenciales.

Si bien la técnica de SMI abordada en el presente trabajo ha sido ampliamente sustentada y empleada para más de un bien o producto, uno de los puntos en los que es susceptible de mejora, es la posibilidad de incluir dentro de las variables algunas que sean más específicas para el bien o producto en estudio, pues más allá de ponderar el precio en destino y las barreras arancelarias, desde el punto de vista logístico es importante también valorar por ejemplo sus propiedades, las características del embalaje y los servicios auxiliares que puedan requerirse para su comercialización. Una de las posibilidades podría ser agrupar los bienes que tengan características comunes y determinar para ellos variables y los indicadores específicos idóneos que sean diferentes a los de otros grupos, pues no será lo mismo exportar por ejemplo carnes, lácteos o vegetales que exportar textiles o electrodomésticos.

Recomendaciones para los empresarios:

Teniendo en cuenta los comentarios realizados por algunos de los encuestados, es importante incluir una variable que involucre el gusto o la tendencia de los consumidores, pero a su vez las empresas que se dediquen a la producción y/o comercialización de un producto específico que tomen como base los resultados de trabajos como éste, deben replicar la técnica con datos actualizados, antes de tomar decisiones con respecto a los mercados que convertirán en objetivos, pues los resultados pueden variar en pocos años.

Por ejemplo para el caso del café, según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2019) el mercado Asiático es uno de los de mayor crecimiento y aunque en el presente trabajo ninguno de sus países aparece dentro de los tres primeros mercados potenciales, esta dinámica podría cambiar en poco tiempo.

#### Recomendaciones para la Universidad Autónoma:

Es importante generar espacios o canales para promocionar de una manera más efectiva las líneas de investigación y/o macroproyectos que desarrolla la universidad, pues son una excelente opción para que los estudiantes cumplan con su requisito de investigación aportando a su vez información útil y valiosa para el desarrollo de la región.

Tanto la Universidad Autónoma como los empresarios de la región deben generar herramientas y estrategias de divulgación, promoción y adopción de los conocimientos generados como resultado de las investigaciones. Especialmente los conocimientos y/o resultados que impulsen los objetivos de los planes de desarrollo regionales y nacionales con el fin de que la universidad impacte de una manera más eficaz el sector empresarial de la región.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, N., & Myers, H. (2007). International market selection: Measuring actions instead of intentions. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 424-434.
- Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H. (2011). A gravitational model of international retail market selection. *International Marketing Review*, 28(2), 183-200.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tecnología Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Araya-Pizarro, S., & Araya-Pizarro, C. (2019). Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio Justo. *Información Tecnológica*, 30(5), 309-318.
- Baena, J. (2018). Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 543-562.
- Baena, J., & Londoño, A. (2020). Tariff barriers and non-tariff barriers: appraising Colombia's protectionism. *World Customs Journal*, 14(1), 71-94.
- 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., Castaño, D., & Tabares, M. (2016). Comparativo de las condiciones de transporte terrestre de carga entre los países miembro de la Alianza del Pacífico. *En-Contexto*, 4(5), 155-181.
- Baena, J., Malaver, J., & Puerta, P. (2017). Portales web: ¿estrategia para la consolidación de los pregrados de negocios internacionales? *Espacios*, 38(60), 1-21.
- Baena, J., Montoya, A., & Torres, D. (2017). La crisis económica mundial ¿La proliferación del proteccionismo como una causa-efecto? *En-Contexto*, 5(6), 185-207.



- 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.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2011). Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the Spanish franchise industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 340-350.
- Banco de la República de Colombia. (2019). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Obtenido de Banco de la República Colombia: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco Mundial. (2020). *Índice de desempeño Logístico*. Recuperado el 2020, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Banco Mundial. (2020a). *Doing Business 2019*. Recuperado el 2020, de Banco Mundial: <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2019>
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Cambridge: Harvard Business School.
- Boada, A., & Vasconcelos, D. (2013). Modelo estadístico de regresión múltiple, columna vertebral para predecir en empresas multinacionales con estilo de venta por catálogo. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 112-127.
- Buckley, P., & Casson, M. (2003). The Future of the Multinational Enterprise in Retrospect and in Prospect. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 219-222.
- Calle, G. (2015). *Diseño de un modelo econométrico para la demanda: Caso de una industria alimenticia*. Ambato - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cámara de comercio de Pereira por Risaralda; Cámara de comercio de Manizales por Caldas; Cámara de comercio de Armenia y del Quindío. (diciembre de 2019). *Estudios sobre comercio exterior en el eje cafetero 2009 - 2018*. Obtenido de Cámara de comercio de Manizales: <http://estudios.ccmpec.org.co/estudio-sobre-comercio-exterior-en-el-eje-cafetero-2009-2018/>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

- Cano, J., & Baena, J. (2018). Appropriating ICT for International Business Negotiations Performance: A Case Study of the Pacific Alliance. *Revista La Sallista de Investigación, 15*(1), 102-112.
- Cano, J., Baena, J., & Campo, E. (2018). International Market Selection Methodology for Exporting Cheese from Colombia. *Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management* (págs. 3763-3772). Sevilla: IBIMA Publishing.
- Cano, J., Campo, E., & Baena, J. (2017). Application of DEA in international market selection for the export of goods. *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.
- Cantwell, J. (2009). Location and the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies, 40*(1), 35-41.
- 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.
- Chacholiades, M. (1992). *Economía Internacional* (2a ed.). México: Mc GRAW-HILL.
- Chen, C., Wang, Q., Martek, I., & Li, H. (2016). International Market Selection Model for Large Chinese Contractors. *Journal of Construction Engineering and Management, 142*(10), 1-11.
- Consejo Privado de Competitividad. (2020). *Consejo Privado de Competitividad*. Obtenido de Informe Nacional de Competitividad 2019-2020: [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC\\_INC\\_2019-2020\\_Resumen\\_ejecutivo.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_INC_2019-2020_Resumen_ejecutivo.pdf)
- DANE. (4 de Febrero de 2020). *Boletín Técnico Exportaciones (EXPO) Diciembre 2019*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de DANE información para todos: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_dic\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic_19.pdf)
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *International business: Environments and Operations*. Londres: Pearson.

- Doherty, A. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528-534.
- Douglas, S., & Craig, C. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28(2), 150-162.
- Emaldi, A. (1991). Un análisis empírico de los determinantes de la especialización productiva y comercial de Euskadi. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*(21), 210-226.
- Evirgen, C., Bodur, M., & Cavusgil, S. (1993). Information needs of exporters: An Empirical Study of Turkish exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(2), 28-36.
- Farzipoor, R. (2011). International market selection using advanced data envelopment analysis. *IMA Journal of Management Mathematics*, 22(4), 371-386.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2019). *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2018*. Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia:  
[https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe\\_de\\_la\\_Industria\\_Cafetera\\_20182.pdf](https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (17 de Febrero de 2020). *Caficultura crece 9,5% en 2019, tres veces más que la economía nacional*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia:  
<https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/caficultura-crece-95-en-2019-tres-veces-mas-que-la-economia-nacional/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). *Comité de Cafeteros de Caldas*. Recuperado el 24 de Febrero de 2020, de Nuestros Cafeteros:  
[https://caldas.federaciondefcafeteros.org/fnc/nuestros\\_cafeteros/category/118](https://caldas.federaciondefcafeteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). *Estadísticas Cafeteras*. Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia:  
<https://federaciondefcafeteros.org/estadisticas-cafeteras/>
- Galán, J., Galende, J., & Gonzalez, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía industrial*(333), 33-48.

- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Aprender a investigar. Módulo 3: colección de la información* (3 ed., Vol. 3). Santa Fé de Bogotá: ICFES.
- Gastón-Bretón, C., & Martín, O. (2011). International Market Selection and Segmentation: A Two-Stage Model. *International Marketing Review*, 28(3), 267-290.
- Global Trade Alert. (2020). *GLOBAL TRADE ALERT*. Recuperado el 2020, de Global Dynamics: [https://www.globaltradealert.org/global\\_dynamics](https://www.globaltradealert.org/global_dynamics)
- Gobierno de Caldas. (2016). *Plan Departamental de Desarrollo 2016-2019*. Obtenido de Gobierno de Caldas: [https://caldas.gov.co/media/transparencia\\_new/6.7%20Plan%20de%20desarrollo/PLAN%20DEPARTAMENTAL%20DE%20DESARROLLO%202016%202019.pdf](https://caldas.gov.co/media/transparencia_new/6.7%20Plan%20de%20desarrollo/PLAN%20DEPARTAMENTAL%20DE%20DESARROLLO%202016%202019.pdf)
- Gómez, É., & González, G. (2011). Procesos de internacionalización de empresas del área metropolitana de Bucaramanga. *LEBRET*(3), 57-81.
- Gutiérrez, A., & Mackenzie, T. (2014). Guía para el desarrollo de proyectos con enfoque a la gestión de conocimiento. *Revista Quaestiones Disputatae*, 1(15), 51-64.
- 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.
- Hernández, A. (2007). El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión. *Universidad y Empresa*, 6(13), 131-154.
- Hofstede Insights. (2020). *Hofstede Insights*. Recuperado el 2020, de COMPARE COUNTRIES: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Index mundi. (2020). *index mundi*. Recuperado el 2020, de Costo de importaciones (US\$ por contenedor): <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/IC.IMP.COST.CD>
- 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/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c090121%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c090121%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Korsakiene, R. T. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307.

- Li, L., Li, D., & Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning. *Management International Review*, 44(1), 93-116.
- LiPuma, J. A., & Park, S. (2014). Venture capitalists' risk mitigation of portafolio company internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(5), 1183-1205.
- Londoño, A., & Baena, J. (2017). Análisis de la relación entre los subsidios al sector energético y algunas variables vinculantes en el desarrollo sostenible en México en el periodo 2004-2010. *Gestión y Política Pública*, 26(2), 491-526.
- López, K. (junio de 2014). *El mercado mundial del cafe tostado.pdf*. Recuperado el 9 de mayo de 2020, de Infocafes.com/portal/: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/08/El-mercado-mundial-del-cafe-tostado.pdf>
- Mackenzie, T., Buitrago, M., Giraldo, P., & Parra, J. (2014). Factores que explican la relación principal-agente en seis empresas de la ciudad de Manizales. *Equidad &Desarrollo*, 1(22), 137-163.
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry. *International Marketing Review*, 28(6), 601-626.
- 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.
- Marshall, M. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-525.
- 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.
- Matías, D. (2015). Debe ser revisado el paradigma ecléctico ante las nuevas formas de hacer negocios internacionales. *Boletín ICE*(3060), 39-50.
- Meneses, S. (2018). *Estudio para de selección de mercados una herramienta multi-variable aplicada a la exportación de banano*. Obtenido de Repositorio Institucional -

Tecnológico de Antioquia (TdeA):  
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/437/1/ESTUDIO%20PARA%20DE%20SELECCION%20DE%20MERCADOS%20UNA%20HERRAMIENTA%20MULTI-VARIABLE%20APLICADA%20A%20LA%20EXPORTACION%20DE%20BANANO.pdf>

- Miečinskienė, A., Stasytyte, V., & Kazlauskaite, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 1166-1175.
- Minifie, J., & West, V. (1998). A small business international market selection model. *International Journal of Production Economics*, 56-57(1), 451-462.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2017). *Manual de Internacionalización*. Obtenido de ICEX ceco: [https://www.icex-ceco.es/portal/img/libros/2017-0630\\_Manual\\_Internacionalizaci%C3%B3n\\_proteg.pdf](https://www.icex-ceco.es/portal/img/libros/2017-0630_Manual_Internacionalizaci%C3%B3n_proteg.pdf)
- Montero, G. (2013). Metodologías de Selección de Mercados Externos y Mercados Emergentes. *Journal of Business*, 5(1), 29-51.
- Muñoz, L. (2014). *Ensayos sobre Economía Cafetera*. Obtenido de Editorial: Caficultura sostenible, moderna y competitiva: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/EditorialR30.pdf>
- Nielsen, S. (2010). Top management team internationalization and firm performance. *Management International Review*, 50(2), 185-206.
- Nurdin, Syafrizal, Elfindri, & Syofyardi. (2019). Transportation cost and regional trade perspective: Evidence of indonesia logistic performance. *Opcion*, 35(Special Issue 21), 2899-2921.
- OIC. (2019). *Datos históricos*. Obtenido de Organización Internacional de Café: <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>
- Organización Mundial del Comercio. (2020). *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado el 2020, de Análisis arancelario en línea (TAO): <https://tao.wto.org/welcome.aspx?ReturnUrl=/&ui=3>

- Ozturk, A., Joiner, E., & Cavusgil, S. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 119-141.
- Papadopoulos, N., & Denis, J. (1988). Inventory Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. *International Marketing Review*, 5, 38-51.
- Papadopoulos, N., & Jansen, D. (1994). Country and method-of-entry selection for international expansion: international distributive arrangements revisited. *Dimensions of International Business*, 11, 31-52.
- 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 tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192.
- Picot-Coupey, K., Burt, S., & Cliquet, G. (2014). Retailers ' expansion mode choice in foreign markets: Antecedents for expansion mode choice in the light of internationalization theories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 976-991.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Preciosmundi. (2020). *Preciosmundi*. Recuperado el 2020, de Compara precios de productos y servicios en todo el mundo: <https://preciosmundi.com/>
- Robertson, K., & Wood, V. (2001). The relative importance of types of information in the foreign market selection process. *International Business Review*, 10(3), 363-379.
- Robinson, O. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.
- Sánchez, P., & Ferrá, B. (2019). Clústers de países prioritarios para la exportación. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 147-174.
- Santos, A., & Cincera, M. (2018). *Countries' attractiveness: An analysis of EU firms' decisions to (de) localize R&D activities*. Obtenido de Semantic Scholar (base de datos):

<https://pdfs.semanticscholar.org/49f7/4be3bcb49144871181102625251b5a8bb373.pdf>

- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138.
- SEARATES. (2020). SEARATES. Recuperado el 2020, de Services Distances Time: <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>
- Serna-Jiménez, J., Torres-Valenzuela, L., Martínez, K., & Hernández, M. (2018). Aprovechamiento de la pulpa de café como alternativa de valorización de subproductos. *Revista Ion*, 31(1), 37-42.
- Shabani, A., Saen, R., & Vazifehdoost, H. (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.
- Sheng, S. Y., & Mullen, M. R. (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. *Journal of the Operational Research Society*, 64(4), 597-610.
- Slangen, A., & Van Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276-291.
- Tabares, S. (2012). Internacionalización de la PYME latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 119-132.
- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30, 314-324.
- The Heritage Foundation. (2020). 2019 INDEX OF ECONOMIC FREEDOM. Recuperado el 2020, de INTERACTIVE HEAT MAP: <https://www.heritage.org/index/heatmap>
- Transparency International. (2020). TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Recuperado el 2020, de CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2018: <https://www.transparency.org/cpi2018>



- Ugalde, N. (2008). Análisis crítico y comparativo de las teorías de internacionalización e internacionalización. *Ciencias Económicas*, 26(2), 405-417.
- Valencia, R. (2010). *Responsabilidad social empresarial y estatal frente al manejo del talento humano en el sector productivo cafetero (Tesis de maestría en Administración de Negocios)*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Vanegas, J., & Baena, J. (2019). Virtual protectionism: Overview of MFN tariffs and bound tariffs in South America. *Journal of International Studies*, 12(4), 63-78.
- Vásquez, S. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de Pymes: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. *Contaduría y Administración*, 222, 41-57.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Whitelock, J., & Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of marketing*, 38(11/12), 1437-1455.
- Wood, V., & Robertson, K. (2000). Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction. *International Marketing Review*, 17(1), 35-55.
- World Economic Forum. (2020). *World Economic Forum*. Obtenido de Global Competitiveness Report 2019: <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- World Freight Rates. (2020). *World Freight Rates*. Recuperado el 2020, de Calculadora de Flete: <https://www.worldfreightrates.com/es/freight>
- Yepes-López, G., García de la Torre, C., & Schwalb, M. (2019). *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano*. (G. Yepes-López, C. García de la Torre, & M. Schwalb, Edits.) Bogotá: Corporación Red Local del pacto Global en Colombia.