



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

**DIANA MARCELA DUQUE GARCÍA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MANIZALES**

**2020**

**MODELO DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES PARA LA  
EXPORTACIÓN DE COLÁGENO HIDROLIZADO**

**Diana Marcela Duque García**

**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**

## RESUMEN

**Objetivo:** Esta tesis de maestría pretende identificar algunas técnicas multi-variables para la selección de mercados internacionales (SMI), además de aplicar una de éstas para reconocer las mejores opciones de mercados de exportación según datos reales que otorgan rigurosidad al proceso.

**Metodología:** Se emula un modelo multivariado de SMI, validado a nivel teórico, que propone diferentes variables y factores los cuales aplican al rastreo de mercados internacionales para la exportación. En esta propuesta, se preseleccionan los principales países compradores de un producto determinado, en este caso colágeno hidrolizado. Subsecuentemente, se analizan factores como Costos, Barreras Comerciales, Logística y Cultura, que incluyen variables, para cada caso, y que se consultan en bases de datos oficiales de internet. Esta propuesta normaliza la información para cada variable generando un valor en una escala de 1 a 5 definiendo un puntaje total para cada mercado potencial. Igualmente se incluirá una encuesta dirigida a empresas internacionalizadas en la ciudad de Manizales para conocer sobre su proceso de SMI a fin de contrastarlo con la técnica propuesta.

**Hallazgos:** Es posible afirmar que los mercados más adecuados para la exportación de colágeno hidrolizado, según los criterios tenidos en cuenta, son Países Bajos; seguido de Estados Unidos y por último Canadá.

**Implicaciones prácticas:** La técnica que se emplea en este trabajo puede considerarse como un instrumento para la internacionalización de empresas que buscan dirigir sus productos hacia otros mercados; todo ello, soportando la toma de decisiones con información confiable.

**Aporte:** Constatar como este instrumento para la SMI otorga rigurosidad al proceso de internacionalización basado en literatura científica y modelos teóricos multi-variables comprobados.

**Palabras claves:** Selección de Mercados Internacionales, Exportación, Internacionalización y Negocios Internacionales, Instrumento Multi-variable.

## ABSTRACT

**Objective:** This master's thesis aims to identify some multi-variate techniques for the international markets selection (IMS), in addition to applying one of these to recognize the best options for export markets according to real data that give rigor to the process.

**Methodology:** A multi-variate model of IMS is emulated, validated at the theoretical level, which proposes different variables and factors which apply to the tracking of international markets for exports. In this proposal, the leading buyer countries of a given product are pre-selected, in this case, hydrolyzed collagen. Subsequently, factors such as Costs, Trade Barriers, Logistics and Culture are analyzed, including some variables, for each case, and are consulted in official databases through the Internet. This way, this proposal standardizes the information acquired for each variable, generating a number on a scale of 1 to 5 and, finally, defining a total score for each potential market. It will also include a survey aimed at internationalized companies in the city of Manizales to learn about their IMS process in order to contrast it with the proposed technique.

**Findings:** It is possible to say that the most suitable markets for the export of hydrolyzed collagen, according to the criteria taken into account, are the Netherlands; followed by the United States and finally Canada.

**Practical implications:** The technique used in this work can be considered as an instrument for the internationalization of companies that seek to direct their products to other markets; all this, supporting the decision making with reliable information.

**Contribution:** To see how this instrument for IMS gives rigor to the internationalization process based on scientific literature and proven multi-variate theoretical models.

**Keywords:** International Markets selection, Export, internationalization and International Business, Multi-variate Instrument.

## ONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	10
2	ANTECEDENTES .....	12
3	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	21
4	JUSTIFICACIÓN.....	24
5	REFERENTE TEÓRICO .....	26
5.1	INTERNACIONALIZACIÓN .....	26
5.1.1	Razones De La Internacionalización.....	28
5.1.2	Obstáculos De La Internacionalización.....	29
5.1.3	Etapas De La Internacionalización A Través De Exportaciones.....	30
5.1.4	Modelos y/o Teorías De Internacionalización.....	31
5.1.5	Internacionalización En Colombia .....	41
5.2	EL PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	41
5.2.1	Descripción Del Proceso De Selección De Mercados.....	43
5.2.2	Metodología Para La Selección De Mercados .....	47
5.3	COLÁGENO HIDROLIZADO .....	49
6	OBJETIVOS.....	53
	Objetivo General.....	53
	Objetivos Específicos .....	53

7	METODOLOGÍA.....	54
7.1	TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO .....	54
7.2	PRESELECCIÓN DE MERCADOS.....	55
7.3	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES SMI 56	
7.4	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	61
7.5	MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE PERTINENCIA Y EL USO DE MÉTODOS DE SMI POR EMPRESARIOS MANIZALEÑOS .....	62
8	RESULTADOS .....	64
8.1	SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) PARA LA EXPORTACIÓN PARA COLÁGENO HIDROLIZADO .....	64
8.1.1	Valores Reales Antes De La Normalización: .....	64
8.1.2	Calificación Tras La Implementación De La Ecuación Que Normaliza: .....	68
8.2	PERCEPCIÓN SOBRE LA PERTINENCIA DE METODOLOGÍAS MULTI- VARIABLES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) DE EXPORTACIÓN. ....	75
9	CONCLUSIONES.....	81
10	RECOMENDACIONES .....	82
11	REFERENCIAS .....	84

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Criterios de búsqueda para la revisión de literatura.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2. Recopilación de autores destacados en la Selección de Mercados Internacionales .....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3. Teorías de la organización industrial.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 4. Teorías de la internacionalización .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 5. Teoría eléctrica de Dunning .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6. Modelo Uppsala.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7. Ciclo de Vida del Producto.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 8. Modelo Jordi Canals.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 9. Modelo Way Station.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 10. Modelo de Johanson y Mattsson.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 11. El Born Global.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 12. Modelo de Innovación.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 13. Etapas e indicadores que se pueden tener en cuenta en el proceso de selección de mercados .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 14. Etapas e indicadores validos del proceso de evaluación/selección de mercados internacionales.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 15. Importaciones mundiales de colágeno hidrolizado .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 16. Factores y variables de evaluación y análisis .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 17. 10 principales países importadores de colágeno hidrolizado .....</i>	<i>64</i>

<i>Tabla 18. Valores para las variables ponderadas del factor "Costos".....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 19. Valores para las variables ponderadas del factor "Logístico".....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 20. Valores para las variables ponderadas del factor "Barreras Comerciales".....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 21. Valores para las variables ponderadas del factor "Cultura".....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 22. Calificación para las variables ponderadas del factor "Costos".....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 23. Calificación para las variables ponderadas del factor "Logístico".....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 24. Calificación para las variables ponderadas del factor "Barreras comerciales".....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 25. Calificación para las variables ponderadas del factor "Cultura".....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 26. Posición y ponderación total de los países preseleccionados.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 27. Valores normalizados de los factores y variables después de aplicar la Ecuación No. 174</i>	

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Etapas de la metodología de investigación .....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 2. Modelo metodológico de Investigación .....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 3. Variables directamente proporcionales (VDP) .....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 4. Variables inversamente proporcionales (VIP) .....</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 5. Objetivos centrales del instrumento de investigación .....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 6. Total puntajes para países potenciales de la SMI .....</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 7. Tamaño de las empresas internacionalizadas encuestadas en la ciudad de Manizales .....</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 8. Sectores de las empresas internacionalizadas consideradas en el estudio .....</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 9. Razones por las cuales las empresas no emplean métodos multi-variables para la SMI .....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 10. Importancia de los factores multi-variables para los empresarios manizaleños ....</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 11. Percepción de las empresas de la ciudad de Manizales respecto a los beneficios de la metodología multi-variable presentada .....</i>	<i>79</i>

## 1 INTRODUCCIÓN

Seleccionar aquellos mercados de interés para dirigir los productos de una organización a fin de buscar nuevas oportunidades de negocio y crecimiento de las ventas; lo cual se convierte en un hecho de crucial relevancia para las empresas que decidan desarrollar su actividad en otros lugares fuera de su lugar de origen (Ojala & Tyrväinen, 2007; Yeoh, 2011). Particularmente, no sólo es importante para las empresas, sino que también lo es para los propios organismos oficiales de los gobiernos que traten de evaluar el atractivo de los países destino más llamativos para la exportación de productos en un intento por incentivar el crecimiento económico.

Cada vez más empresas se están viendo forzadas a operar en un mercado internacional y global dada la dinámica del comercio mundial (Johanson & Vahlne, 1977). Por lo tanto, la selección de mercados internacionales se convierte en una decisión fundamental (Couturier & Sola, 2010). Es así como la información permite analizar y evaluar los posibles mercados de destino, por lo que la valoración de dicha información va a determinar, en gran parte, el grado de éxito o fracaso alcanzado en el mercado internacional (Andersen & Strandkov, 1998). De ahí que un aspecto importante a considerar consiste en el análisis de los distintos países y sus mercados donde las empresas pueden y deben estar presentes.

La literatura en el campo de los Negocios Internacionales no ha sido ajena a este tópico, por lo que varios trabajos, desde el ámbito científico, han versado sobre este asunto. También existen numerosos estudios relevantes sobre la determinación de mercados atractivos. Entre ellos se encuentran desde los más alejados en el tiempo, como el de Alexandrides y Moschis (1977), hasta los más recientes, como el de Chandra, Styles y Wilkinson (2009). Toda esta literatura existente sobre este tema tiene conclusiones similares, aunque algunas diferencias entre los estudios residen tanto en los indicadores considerados, como en la ponderación asignada a dichos indicadores. Aunque en cualquier caso, de manera genérica, todos convergen en que son indicadores relacionados con factores económicos, sociales, políticos, culturales, entre otros, que requieren considerarse para establecer el potencial atractivo de los mercados exteriores (Viswanathan & Jha, 2019).

Precisamente según lo anterior, en este estudio se ha tomado como punto de partida la metodología multi-variable propuesta por Baena, Castaño y Tabares (2016) y perfeccionada para la selección de

mercados internacionales por Baena, Cano y Campo (2018), y Cano, Baena y Campo (2018), con el propósito de determinar qué países son los que presentan un mayor atractivo como mercados internacionales de compradores potenciales de colágeno hidrolizado. Esta forma de proceder será complementada con la metodología anteriormente señalada, dado que ayudará a normalizar, por medio de una serie de factores y variables, distintos datos cuantitativos. Esto permitirá subsecuentemente determinar el país y/o mercado más atractivo para la exportación del producto de este ejercicio.

Así estas técnicas constituyen una interesante alternativa a nivel organizacional para facilitar la toma de decisiones disminuyendo la incertidumbre, logrando así sintonía entre la teoría y la práctica en la selección de mercados internacionales. De igual modo, es posible agregar a este respecto, que este tipo de iniciativas pueden ser útiles para afianzar los procesos de internacionalización de las nuevas iniciativas empresariales que resultan determinantes para el desarrollo económico y social de los países (Doherty, 2009).

## 2 ANTECEDENTES

La selección apropiada de mercados es un factor esencial en la internacionalización de las organizaciones, razón por la cual es un fenómeno ampliamente estudiado en diversos sectores empresariales (Viswanathan & Jha, 2019). Por lo tanto, en esta sección se presentan algunas de las contribuciones hacia la literatura más relevantes sobre la selección de mercados internacionales.

Respecto a la identificación de los trabajos sobre selección de mercados, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, la cual se realizó en las herramientas bibliográficas Scopus y Google Scholar. La elección de ambas herramientas tiene que ver con que posibilitan obtener un conocimiento amplio en referencia a la evolución del conocimiento en campos específicos de la gestión organizacional. En ambas herramientas se utilizaron como criterios de búsqueda los términos que en inglés y en español tal y como se presentan en la Tabla 1, los cuales identifican algunas de las contribuciones más relevantes reconocidas dentro de la literatura científica sobre la selección de mercados internacionales en la actualidad; todo esto, tal y como asimismo se evidencia en la Tabla 2 de esta tesis de maestría.

Tabla 1. Criterios de búsqueda para la revisión de literatura.

<b>Términos en inglés</b>	<b>Términos en español</b>
<i>Market selection process</i>	Proceso de selección de mercados
<i>Market selection methodology</i>	Metodología para la selección de mercados
<i>Market selection</i>	Selección de mercados
<i>International market selection</i>	Selección internacional de mercados
<i>International market selection assessment of methods</i>	Evaluación de métodos para la selección
<i>Export performance market selection</i>	Selección de mercados para mejorar el desempeño exportador
<i>International expansion market selection</i>	Selección de mercados para la expansión internacional

Fuente: elaboración propia

El marco temporal que se eligió para aplicar la ecuación de búsqueda comprendió el periodo 1988-2020, a razón de que, a finales de la década de 1980, se dinamizó el proceso de globalización y apertura económica a nivel internacional (Paz, 2005). A continuación, se describen entonces los trabajos que guardan una mayor relación con los objetivos de esta investigación, los cuales fueron resultado de la aplicación del criterio de búsqueda en Google Scholar y Scopus.

Andersen y Buvik (2002) realizaron una revisión de la literatura para establecer la agenda de investigación respecto a la selección de mercados y clientes extranjeros. Los autores en la revisión compararon metodologías tradicionales de selección de mercados y clientes internacionales. En adición, en el artículo los autores analizan la relación que existe entre el modo de entrada a un mercado internacional y la elección del mercado-cliente foráneo. Como en toda revisión de la literatura, Andersen y Buvik ofrecen oportunidades de investigación respecto a la construcción e implementación de metodologías de selección de mercados y clientes extranjeros. Como resultado general, los autores señalan que las metodologías de selección de mercados internacionales deben abordarse desde una perspectiva multi-variable.

Dacin, Hitt y Levitas (1997) analizaron empíricamente el proceso de selección de alianzas para facilitar la internacionalización de compañías de los Estados Unidos y Corea. Asimismo, dentro de la investigación anterior se agrega que las alianzas son un método bastante útil al entrar a mercados internacionales. No obstante, plantean que este método puede llevar al fracaso si no se entiende apropiadamente el mercado seleccionado y los objetivos del proceso de alianza. Así pues, estos autores examinaron los criterios de selección de socios empleados por directivos de empresas estadounidenses y coreanas. La investigación halló que existen diferencias en la manera como se seleccionan mercados y socios por los directivos de las empresas estudiadas para llegar a nuevos mercados. Ahora bien, el hallazgo principal de la investigación consistió en que comprender los criterios para realizar una alianza de internacionalización y para seleccionar los mercados es un factor clave de éxito en la conquista de mercados internacionales.

Hoffman y Preble (2004) analizaron los procesos de selección de mercados internacionales en el contexto de las franquicias. Estratégicamente, los autores analizan cómo la selección adecuada de mercados internacionales permite el crecimiento rápido de las franquicias. Teóricamente, dentro de este mismo trabajo se desarrolla una interesante técnica de selección de mercados que promueve el crecimiento para las franquicias basado en tres criterios claves: la gestión de portafolios, la formulación y la implementación de una estrategia de internacionalización, y el análisis de redes.

Taylor, Zou y Oslan (2000), en su artículo, identifican y comparan los factores de mayor influencia en los modos de internacionalización de las organizaciones al querer ingresar o crecer en nuevos mercados. Desde la percepción de altos ejecutivos de organizaciones japonesas y estadounidenses, las primeras suelen seleccionar los mercados basándose principalmente en el análisis del riesgo

externo y las características generales del mercado. Por su parte, para los directivos estadounidenses, la experiencia en internacionalización es esencial en la selección de la manera de ingresar a un mercado internacional nuevo.

Brouthers y Nakos (2005) encontraron que pequeñas y medianas organizaciones griegas alcanzan un mejor desempeño exportador cuando usan una metodología sistemática para elegir mercados extranjeros. En este sentido, este estudio permite inferir que la aplicación de metodologías de selección de mercados internacionales es una buena decisión para que este tipo de organizaciones mejoren su desempeño. Según sus autores, este estudio se diferencia de otros similares en la literatura en que se encontró que el impacto en el desempeño exportador es principalmente generado por los métodos de selección de mercados, y no por factores como las características de sus directivos o los recursos específicos de la compañía.

Zinn, Kashlak y Balotsky (1994) contrastaron en nueve (9) proveedores de servicios de salud de los Estados Unidos un modelo de selección de mercados internacionales. El modelo contrastado incluye dos dimensiones de análisis en la selección de mercados: la receptividad del país donde se prestará el servicio y el potencial de crecimiento del mercado. El estudio concluye que ambas dimensiones son esenciales en la selección de mercados internacionales, particularmente dentro del sector salud. Desde la generalidad, En esta investigación se concluye que ambas variables deben hacer parte de los criterios de selección de un mercado internacional, sin importar el mercado al que pertenece la organización.

En esta misma línea, Papadopoulos y Denis (1988) llevaron a cabo una evaluación sobre el estado del arte sobre las metodologías de selección de mercados internacionales. Esta evaluación se fundamentó en una revisión exhaustiva de la literatura. Como resultado del estudio, es posible exaltar el como es entregado un inventario, y así mismo una clasificación de los modelos cuantitativos encontrados en la literatura, lo cual es utilizado para comparar la efectividad de dichos modelos para facilitar la selección de mercados internacionales por las empresas.

Koch (2001) desarrolló un modelo para la selección de mercados internacionales y para formular la estrategia de entrada a éstos. La característica principal de este modelo consiste en que aborda la selección de mercado y la estrategia de entrada a éste como dos aspectos que pertenecen a un único proceso de decisión. El modelo formulado por Koch posibilita un análisis completo de las variables que intervienen de manera integrada en el proceso de seleccionar e ingresar a un mercado.

Rahman (2003), a través de un paradigma cualitativo de investigación, formuló un modelo para llevar a cabo el proceso de selección de mercados internacionales. La formulación del modelo se fundamentó en el estudio de empresas australianas que desarrollan operaciones comerciales a nivel internacional. El modelo que resulta del estudio de las empresas incluye etapas como: (1) evaluación del tamaño del mercado en referencia a si es atractivo para los productos o servicios de la compañía; (2) evaluación de los recursos y las capacidades de la organización para establecer si con base en éstas se pueden lograr ventajas competitivas en otros mercados; (3) análisis de variables micro y macro económicas dentro del mercado objetivo; (4) establecer si el mercado es atractivo en términos de costos, compatibilidad estructural, políticas gubernamentales, entre otras variables que afectan el desempeño organizacional.

Doherty (2009), a partir de la estrategia del caso de estudio, propone un modelo conceptual para la selección de mercados internacionales. En el estudio se ahonda sobre el papel de las cadenas minoristas que se internacionalizan a través de la figura de las franquicias. El modelo de selección de mercados internacionales que se propone se basa en ajustar las capacidades claves de las compañías de acuerdo con los vacíos que a nivel de oferta de productos y servicios se experimentan en otros países. Así, el modelo advierte que la selección de mercados internacionales debería adoptar una perspectiva estratégica y oportunista si es que se quiere lograr éxito comercial.

Del mismo modo Andersen y Strandkov (2008) realizaron un estudio en el que ampliaron el proceso de selección de mercados internacionales, a causa de que no solo lo consideraron un proceso de recolección y procesamiento de información, sino que lo abordan como un fenómeno en el que la cognición del directivo influye. En este sentido, respecto al proceso de selección de mercados internacionales, los autores proponen un modelo que estructura la manera como los directivos toman decisiones sobre la entrada hacia este tipo de mercados.

Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson y Brouthers (2009), en su artículo, desarrollan un modelo de selección de mercados internacionales. Este modelo es probado a través de un análisis de redes neuronales, el cual arrojó como resultado que el modelo tiene poder predictivo al explicar el proceso de selección de mercados. El modelo desarrollado se sustenta en el análisis de las ventajas específicas de los recursos de la organización.

Gaston-Breton y Martín (2011) propusieron y validaron un modelo de dos etapas para la selección y segmentación de mercados internacionales. La primera etapa del modelo se concibe como la macro-

segmentación, la cual busca evaluar lo atractivo que es el mercado para la organización. La segunda fase hace referencia a la microsegmentación, la cual busca encontrar nichos de mercado en los que los consumidores compartan los mismos valores sociales y personales. Adicionalmente, su contribución principal tiene que ver con que, a través del modelo formulado y validado, se simplifica el proceso de evaluación, selección y segmentación de mercados internacionales.

Kumar, Stam y Joachimsthaler (1994) proponen una metodología para identificar mercados internacionales potenciales. El modelo se basa en las tres etapas del proceso de evaluación de mercados internacionales potenciales, tales como: monitoreo, identificación y selección. La metodología propuesta por estos autores es relevante en el sentido de que ofrece una metodología de selección de mercados internacionales fácil de comprender y aplicar, a razón de que es flexible y eficiente en costos. En adición, la metodología considera paralelamente en el proceso de selección de mercados internacionales los objetivos estratégicos de la organización, sus recursos, sus restricciones financieras y sus estrategias de expansión mientras identifica mercados potenciales. Así pues, la metodología propuesta es multi-variable, la cual es apropiada para determinar problemas que se resuelven a través de modelos de decisión multi-objetivo.

Cabe anotar que autores como, Miečinskienė, Stasytytė y Kazlauskaitė (2014) con base en los diferentes modelos para la selección de mercados de exportación, basados en su mayoría en factores como lo económico, político, social y tecnológico, esquematizan y evalúan los principales y más básicos criterios de SMI que permiten encontrar el mercado objetivo.

Martín y Drogendijk (2014), presentan la medida; distancia país, como una herramienta para la toma de decisiones de selección de mercados internacionales, sobre todo para favorecer a las pequeñas y medianas empresas, y logran implementar una completa técnica en cuyo caso se indaga sobre el valor de sus extensiones: desarrollo socioeconómico, distancia física, cultural e histórica.

Igualmente, Araya-Pizarro y Araya-Pizarro (2019) con grandes expectativas de que en un futuro se tuvieran en cuenta para la internacionalización, estrategias de exportación basadas en comercio Justo, evaluaron 28 mercados potenciales para la región de Coquimbo (Chile) por medio de un método que jerarquiza los pesos de cada criterio de valoración, dando como resultado los países con mayor prioridad de exportación para esta región de Chile. Situación que sin dudas deja entrever como el desarrollo de técnicas multi-variables como también la investigación sobre selección e

mercados internacionales, véase la Tabla 2, toman cada vez más protagonismo dentro de los negocios internacionales.

Tabla 2. Recopilación de autores destacados en la Selección de Mercados Internacionales

<b>Título del artículo</b>	<b>Ideas centrales</b>	<b>Autores</b>	<b>Revista</b>
<i>Factors Influencing International Market Selection for Indian Construction Firms.</i>	Se pretende identificar factores relevantes en la SMI en la industria de la construcción.	Viswanathan, S. K., & Jha, K. N. (2019)	<i>Journal of Management in Engineering</i> , 35(5), 1-13.
<i>La globalización: Más que una amenaza es una oportunidad.</i>	El documento busca afirmar que la globalización e internacionalización son una realidad, y que Colombia debía aprovechar las ventajas competitivas.	Paz, J. I. (2005)	<i>Revista EIA</i> , 3, 21-34.
<i>Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection.</i>	Convencidos de los métodos multi-variables, los autores ofrecen oportunidades de investigación respecto a la construcción e implementación de metodologías de selección de mercados y clientes extranjeros.	Andersen, O., & Buvik, A. (2002)	<i>International Business Review</i> , 11(3), 347-363.
<i>Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms.</i>	No necesariamente las alianzas estratégicas son las herramientas más útiles para ingresar a los mercados internacionales.	Dacin, M. T., Hitt, M. A., & Levitas, E. (1997)	<i>Journal of World Business</i> , 32(1), 3-16.
<i>Global franchising: current status and future challenges.</i>	Las franquicias superaron las expectativas de crecimiento en la década de los 90. Los sectores con mayor crecimiento es el comercio minorista y restaurants, y estas empresas tienden a expandir sus formatos a países vecinos.	Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2014)	<i>Journal of Services Marketing</i> , 18(2), 101-113.
<i>Foreign market entry strategies of Japanese MNCs.</i>	En este estudio, mediante encuestas a multinacionales japonesas, se evalúa los factores influyentes en las decisiones de entrada al Mercado extranjero de dichas empresas.	Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (2000)	<i>International marketing review</i> , 17(2), 146-163.
<i>The role of systematic international market</i>	En este artículo se plantea la hipótesis de que las PYMES que utilizan	Brouthers, L. E., & Nakos, G. (2005)	<i>Journal of Small Business</i>

<i>selection on small firms' export performance.</i>	metodologías sistemáticas de selección de mercados se desempeñan mejor que las PYMES que utilizan otro tipo de metodología.		<i>Management</i> , 43(4), 363-381.
<i>Selecting international markets: lessons from for-profit hospitals.</i>	Presentan un modelo bidimensional de selección de Mercado basado en la receptividad del país anfitrión y el potencial de crecimiento de la industria	Zinn, J. S., Kashlak, R. J., & Balotsky, E. R. (1994)	<i>Journal of Healthcare Management</i> , 39(1), 17-30.
<i>Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection.</i>	Presenta una evaluación del estado del arte en temas de selección de mercados internacionales, proporcionando una revisión de modelos cuantitativos y las compara con las prácticas reales evidenciando debilidades en las metodologías aplicadas.	Papadopoulos, N., & Denis, J. E. (1998)	<i>International Marketing Review</i> , 5(3), 38-51.
<i>Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model.</i>	Se plantea un modelo para selección de mercados que incluya categorías y factores que sea capaz de adaptarse a todos los contextos y prácticas comerciales.	Koch, A. J. (2001)	<i>Marketing Intelligence &amp; Planning</i> , 19(5), 351-361.
<i>Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses.</i>	Plantea que los modelos de selección de mercados de la época no tienen que ver con la realidad. Defienden un modelo de hallazgos implementado por empresas australianas internacionales y exitosas.	Rahman, S.H. (2003)	<i>Qualitative Market Research: An International Journal</i> , 6(2), 119-32.
<i>Market and partner selection processes in international retail franchising.</i>	Mediante un método de estudio de caso, este documento examina como la selección de socios de los minoristas internacionales de franquicias se da de una forma oportunista y estratégico, utilizando metodologías que se basan en factores cualitativos.	Doherty, A. M. (2009).	<i>Journal of Business Research</i> , 62(5), 528-534.
<i>International market selection: a cognitive mapping perspective.</i>	En este estudio, los autores sostienen la importancia de los gerentes de las compañías en los procesos de selección de mercados, por lo que proponen un modelo para mapear las decisiones gerenciales que permitan conocer	Andersen, P. H., & Strandkov, J. (2008).	<i>Journal of Global Marketing</i> , 11(3), 65-84.

	asertivamente las oportunidades y amenazas del mercado.		
<i>International market selection and subsidiary performance: A neural network approach.</i>	Se intenta demostrar la veracidad de un modelo basado en el marco Ecléctico de Dunning con un enfoque estratégico de selección de mercados dirigido a empresas multinacionales.	Brouthers, L. E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T. J., & Brouthers, K. D. (2009)	<i>Journal of World Business</i> , 44(3), 262-273.
<i>International market selection and segmentation: a two-stage model.</i>	Presenta un modelo de segmentación y selección de mercados internacionales que facilita la toma de decisiones en dos etapas enfocado a instituciones extranjeras y multinacionales.	Gaston-Breton, C., & Martín, O. (2011)	<i>International Marketing Review</i> 28(3):267-290.
<i>An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets.</i>	Plantean una metodología para identificar posibles mercados internacionales mediante una metodología multi-variable para resolver problemas de modelos de decisión para gerentes de marketing.	Kumar, V., Stam, A. & Joachimsthaler, E. A. (1994)	<i>Journal of International Marketing</i> , 2(1), 29-52.
<i>Reasoning of export market selection.</i>	Presenta una sinopsis de factores básicos para la SMI, mediante análisis comparativos y métodos de evaluación.	Miečinskienė A, Stasytytė V. & Kazlauskaitė J. (2014)	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> 110: 1166-1175.
<i>Country distance (COD): Development and Validation of a new objective measure.</i>	Se propone un índice para medir distancia país, como una herramienta para apoyar a las PYMES en la toma de decisiones sobre SMI.	Martín O & Drogendijk R. (2014)	<i>Journal of Small Business Management</i> 52(1): 102-125.
<i>Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio Justo.</i>	Mediante un proceso de jerarquía analítica, se evalúan los 28 mercados potenciales internacionales de comercio justo, para determinar los países de mayor prioridad para la región de Coquimbo (Chile).	Araya-Pizarro S. & Araya-Pizarro C. (2019)	<i>Información Tecnológica</i> 30(5): 309-318.
<i>Factors Influencing International Market Selection for Indian Construction Firms.</i>	En este estudio se evalúan las opciones que tienen las empresas de construcción de origen indio en 106 países, mediante factores importantes que influyen en la selección de dichos mercados.	Viswanathan, S. K., & Jha, K. N. (2019).	<i>Journal of Management in Engineering</i> , 35(5), 1-13.

Fuente: Elaboración propia

Según todo lo anterior, se puede exaltar sin lugar a duda que la selección de mercados internacionales es un proceso que permea cualquier tipo de negocio y sector económico. Precisamente la literatura evidencia los notables vacíos que existen respecto al estudio de esta temática que resulta determinante para la toma de decisiones de las empresas. Por ello, se debe cada vez más identificar los factores que influyen la selección de mercados internacionales. Entre algunos aspectos relevantes la evidencia empírica sugiere que las empresas prefieren mercados de alto potencial y de bajo riesgo. Sin embargo, no limitan la selección de los mercados por factores geográficos y culturales lo cual deja claro que hay mucho por hacer aún. Otro hallazgo importante es que las empresas que logran internacionalizarse alcanzan mayor experiencia lo cual las empuja a buscar otras oportunidades y diversificar el destino de sus productos (Viswanathan y Jha, 2019).

En definitiva, el presente apartado de los antecedentes deja en evidencia según Whitelock & Jobber (2004) que dentro de los negocios internacionales la SMI puede ser comprendida como un proceso determinante para la toma de decisiones dentro de las organizaciones en general. Respecto a la toma de decisiones es preciso agregar también que el desarrollo mismo de diferentes tecnologías y aplicaciones informáticas fortalecen cada vez más la dinámica operacional de las empresas (Pereirano & Suárez, 2006) (Baena, Malaver, & Puerta, 2017) (Cano & Baena, 2018). Lo anterior, teniendo en cuenta que tales tecnologías impulsan la comunicación como asimismo la transmisión de información que cada vez más tiende a ser clave para el funcionamiento de cualquier empresa; dado que las tecnologías impulsan la sostenibilidad como la gestión del conocimiento para las organizaciones que buscan participar en mercados extranjeros (Gutiérrez & Mackenzie, 2014) (Mackenzie, Buitrago, Giraldo, & Parra, 2014) (Cano & Baena, 2016) (Londoño & Baena, 2017) (Cano & Baena, 2017).

### 3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El área problemática está definida por la necesidad de demostrar que la selección de mercados internacionales es un proceso determinante para garantizar el éxito de las empresas que participan dentro de los negocios internacionales. En este sentido, las empresas que quieren exportar se enfrentan a la enorme dificultad que supone la falta de datos comerciales fiables sobre los mercados. Las empresas exportadoras necesitan entonces estar al corriente de las condiciones competitivas en sus mercados actuales y escudriñar las oportunidades en busca de mercados nuevos o emergentes, además de buscar oportunidades para diversificar su producción o añadir valor a su actual gama de productos. Al mismo tiempo, los importadores de todo el mundo intentan optimizar las posibilidades que ellos ofrecen mediante acuerdos comerciales preferenciales, y mejorar así la eficiencia de su aprovisionamiento, siempre al acecho de nuevos países abastecedores más competitivos.

Existe abundante evidencia que demuestra que los países de América Latina y el Caribe se encuentran rezagados respecto a países desarrollados, debido a la brecha en productividad. Para las economías de la región es clave mejorar la productividad, por lo que la expansión de las exportaciones puede ayudar. En primer lugar, el comercio internacional genera una reasignación de recursos de empresas y sectores menos productivos a aquellos más productivos. En segundo lugar, al exportar las empresas aprenden (*learning-by-exporting*) e innovan (Hosono, Miyakawa, Takizawa, 2015), lo que se traduce en ganancias de eficiencia significativas. Por último, el comercio internacional afecta los incentivos para la inversión en actividades que promueven la difusión tecnológica y genera efectos derrame de conocimiento internacional.

Sin embargo, las empresas enfrentan múltiples obstáculos cuando intentan entrar en mercados externos. Tienen que contactar clientes en el exterior, identificar oportunidades de negocio, aprender sobre canales de distribución y procedimientos administrativos, entre otros aspectos. Todas estas actividades generan un caudal de información que puede ser utilizado por otras empresas sin (o con menor) costo adicional. Este escenario genera un problema de *free-riding* “parasitismo” en la búsqueda de compradores externos, dado que el pionero revela información de mucho valor, que puede ser usada por otras empresas para imitar su comportamiento.

En este contexto, donde los retornos privados de los pioneros son menores que los retornos competidores, que llegan más tarde al mercado, la inversión en la búsqueda de mercados internacionales se vuelve mínima. Es decir, la información superficial puede afectar negativamente el proceso de internacionalización de las empresas y provee una justificación clave para apoyar a las empresas que desean exportar e internacionalizarse como una estrategia para expandir sus negocios y buscar nuevas oportunidades en otros mercados extranjeros.

La necesidad de las organizaciones y sus gerentes de adaptarse a los cambios en un camino integracionista o de globalización, frente a las tendencias de intercambio y de competencia, ha hecho que las empresas se involucren en escenarios donde la posibilidad de continuar con sus actividades empresariales no les deje otra alternativa que prepararse para competir con otras empresas internacionales.

Por consiguiente, la negociación internacional resulta determinante para el comportamiento de la economía mundial debido a que una gran cantidad de empresas venden su producción a países extranjeros y compran sus provisiones de éstos. Así, una empresa que opera internacionalmente debe realizar operaciones de importación y/o exportación, las cuales difieren de forma significativa de la manera tradicional de hacer negocios a nivel local (Daniels, Radebaug, & Sullivan, 2004).

Ahora bien, las empresas se ven amenazadas respecto a cómo se ven reflejadas en su entorno, lo que implica que, aunque las empresas no estén preparadas o no tengan la intención de exportar, esa realidad obliga a entender la necesidad de ser competitivos, así sea desde un escenario global, entendiéndose como la interacción en las relaciones locales y la interacción global (Wellman, 2001).

Respecto al caso colombiano, hace varios años se definió la Visión 2032 que busca llegar a ser el tercer país más competitivo de América Latina, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, que mejore las oportunidades de empleo formal. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación colombiano, no se han logrado los requerimientos básicos en materia de competitividad, en especial en los sectores productivos donde se requiere un incremento de la productividad y un avance en la sofisticación y diversificación (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

Las mediciones globales de competitividad 2016-2017 indican que Colombia tuvo algunos avances, estancamientos y retrocesos en materia de competitividad. El país ocupa la posición 61 entre 138 economías en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (FEM, 2016), pero, en la eficiencia del mercado laboral, el puesto ocupado es el 81. Además, existe deterioro en el indicador referido al porcentaje de empleados que reporta dificultades para ocupar vacantes, dado que en el periodo 2006-2016 se pasó de 3 de cada 8, a 5 de cada 8, así como en la productividad laboral por persona empleada, en el que se pasó del puesto 10 entre 13 países en América Latina, al puesto 11. Estos y otros factores llevan a considerar que el capital humano no cuenta con las competencias requeridas por el sector empresarial y, en consecuencia, la productividad es menor incrementándose los tiempos y costos de la búsqueda del talento humano (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

El trabajo de investigación apunta al objetivo del sector Promoción del Desarrollo, que busca 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, tal y como se propone en el objetivo planteado en el Plan de Desarrollo de Caldas 2016-2019.

En este orden de ideas, el presente proyecto de investigación apunta a reproducir y emular una técnica para selección de mercados de un producto específico; lo anterior, para empresas que aspiran en general a internacionalizarse o incluso a diversificar sus mercados, de tal forma que se use como herramienta para potenciar las exportaciones colombianas. Así pues, el presente proyecto de investigación estará supeditado a la siguiente pregunta:

¿Cómo seleccionar los mejores mercados para la exportación del colágeno hidrolizado bajo una metodología multi-criterio o multi-variable?

## 4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las organizaciones productivas buscan alternativas nuevas para elevar su participación en los mercados y, efectivamente, para incrementar sus ingresos. Es en este sentido que las empresas ven en la internacionalización una opción clara para ofrecer sus productos en distintos escenarios, para percibir así grandes beneficios a través de ingresos con monedas duras y divisas cuando se exporta hacia mercados internacionales, además de aprovechar la posibilidad de vender excedentes en otros países cuando las opciones de crecimiento en el mercado nacional tienden a ser mínimas por la saturación misma del mercado. De otro lado, cabe señalar, que, para el caso de la importación, también existen importantes beneficios. Ya se pueden acceder a productos y materias primas considerablemente competitivas, aspecto que genera también interesantes alternativas para las organizaciones productivas.

El gran aumento de la creación de empresas y su necesidad de expansión internacional han generado la necesidad de realizar una metodología para ayudar los empresarios a realizar su proceso de selección de mercados y costeo de internacionalización. Con la revisión bibliográfica de algunos modelos se puede comprobar que existe gran variedad de metodologías de selección de mercados que se basan, específicamente, en datos cualitativos. En consecuencia, este proyecto busca plantear y desarrollar una metodología que sirva como herramienta para los empresarios que piensan empezar su proceso de internacionalización con datos cuantitativos mucho más certeros.

El auge de llevar un estilo de vida saludable está aumentando cada vez más en todo mundo, los patrones de consumo de las personas están manifestando nuevos hábitos alimenticios centrándose en su salud y bienestar. Esto generando una tendencia del consumidor hacia los alimentos saludables y naturales, es allí, donde el colágeno hidrolizado, producto elegido para el estudio de este trabajo, juega un papel protagónico en este nicho de mercado. Todo esto considerando sus aportes nutricionales comprobados que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida; de hecho el consumo de este producto presentó una tasa de crecimiento del 5,5% entre los años 2006 y 2016 (Nunes *et al.*, 2020).

En este sentido, siendo el colágeno hidrolizado un producto con gran potencial para ser comercializado en el mundo entero, la metodología para la selección de mercados internacionales

propuesta en la presente tesis es una herramienta clave para determinar los países mas atractivos para su exportación.

## 5 REFERENTE TEÓRICO

En esta sección se desarrolla el referente teórico en el que los propósitos de la investigación se fundamentan. Este referente aborda los conceptos de internacionalización, negocios internacionales, exportaciones y el proceso de selección de mercados, incluyendo los modelos y la metodología, hasta detallar los métodos, para finalizar con una descripción sobre el colágeno hidrolizado, dado que es el producto elegido para realizar el ejercicio de selección de mercados internacionales.

### 5.1 INTERNACIONALIZACIÓN

Es importante conocer la definición del término internacionalización, el cual es abordado por diversos autores. La internacionalización puede ser un constructo que se define como aquel proceso estratégico que les permite a las organizaciones un crecimiento hacia mercados internacionales, siendo el resultado de la adopción de una serie de estrategias, las cuales consideran las capacidades de las empresas, las oportunidades y las amenazas de su entorno, y en este mismo contexto, no debe quedar aislado el tema de innovación el cual debe ser una apuesta de las empresas al crecimiento en mercado y producto, toda vez que es un proceso que conlleva un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing, y en las condiciones de producción, generando así una mayor competitividad (García 2016)

Nielsen (2010) establece, en términos simples, que la internacionalización consiste en la expansión hacia el exterior de una organización y desde una perspectiva específica, Welch y Luostarinen (1988) señalan que la internacionalización consiste en el aumento y la intensificación de las operaciones de la organización a nivel internacional. Una situación que conlleva subsecuentemente a mejorar el desempeño, especialmente el financiero, de las organizaciones dado que aumentan las posibilidades de vender los productos en otros mercados además de dar a conocer el producto y generar identidad de las marcas en cada línea de producto (LiPuma & Park, 2014).

Cabe agregar que, dentro de algunas investigaciones más recientes de estos dos autores, el proceso de internacionalización involucra el análisis del ajuste de las capacidades y los recursos de la organización con respecto a las oportunidades identificadas en mercados internacionales. Por consiguiente, resulta obvio que, en el proceso de internacionalización, confluyen tanto una dimensión interna compuesta principalmente por la estructura organizacional de la compañía (departamento de exportaciones). Por ello, en este segmento resulta imprescindible el papel de

personal cualificado y entrenado que puede reconocer la capacidad financiera de la organización. Asimismo, por otro lado, confluye también una dimensión externa compuesta en este caso por el mercado objetivo el cual debe ser analizado según sus indicadores socioeconómicos que brindan información clave para las empresas que buscan reconocer el potencial de venta en estos escenarios al momento de internacionalizarse. En otras palabras, la internacionalización se produce cuando la dimensión interna favorece la explotación de un mercado objetivo, lo que lleva a definir los métodos de operación internacional tales como agentes, subsidiarias, licencias, franquicias, contratos de administración (Welch y Luostarinen, 1993).

Pero no son los únicos autores que se refieren al término de internacionalización, también se presenta la definición expuesta por Villarreal (2005) que la define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, el cual se realiza para el largo plazo a través de un proceso evolutivo y dinámico que afecta todas las actividades de la cadena de valor de forma gradual.

Así mismo, la internacionalización se establece como el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países (Araya 2009).

Por otra parte, Cos (2012) se refiere a la internacionalización concluyendo que esta responde a un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, siendo en sí una estrategia de expansión geográfica que permite apoyar y ampliar el crecimiento deseado siguiendo un proceso sistemático que permita aprovechar las oportunidades que mejor se adapten a la empresa.

Canals (1994) es coherente con lo expuesto por los anteriores autores y manifiesta que el proceso de internacionalización está conformado por 5 dimensiones, la primera el comercio internacional, entendido como las importaciones y exportaciones de bienes y servicios, el segundo la inversión directa, entendida como la inversión desde un país a otro, la tercera los flujos financieros, entendidos como el endeudamiento en mercados internacionales por parte de empresas y gobiernos o las inversiones en cartera, tanto a corto como a largo plazo o divisas, opciones, futuros o swaps, la cuarta dimensión es la tecnología, entendida como las licencias de tecnología concedidas por empresas de un país a socios en países extranjeros y la última dimensión es del ser humano ya que

las empresas se han visto forzadas a buscar y formar equipos directivos con mentalidad internacional.

### **5.1.1 Razones De La Internacionalización**

Cabe preguntarse porque las empresas piensan en el proceso de internacionalización como una estrategia, resultando así diferentes apreciaciones expuestas por algunos autores; Canals (1994) manifiesta que esta estrategia se da por tres factores: la apertura de nuevos mercados, los costos de producción más bajos y la estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente; de otro lado se encuentra Buisan & Espinosa (2007) quienes afirman que las principales razones son utilizarlo como estrategia de crecimiento, de diversificación del riesgo, la proximidad al cliente o mejora de la imagen y la reducción de Costos. Es por ello, que Calderón & Mir (2011) hablan de la globalización y sus efectos en los mercados, en el crecimiento y la expansión, la proximidad al cliente, el acceso al know how, a la tecnología y al acceso a nuevos escenarios para la venta de productos o servicios.

Lo anterior permite observar que son múltiples las razones para una internacionalización donde interviene un país que decide abrir las fronteras a través de las exportaciones y un sector empresarial en busca de mayores ingresos a través de negocios internacionales, que a su vez aumenta los ingresos para el gobierno por impuestos, divisas, entre otros (García, 2016).

Pero estas no son las únicas razones, Jiménez (2016) las presenta en 6 categorías: razones políticas, económicas, competitivas, acceso a nuevos mercados, razones de mercado y aprovechamiento de economías de escala y de alcance.

De acuerdo con lo expuesto por Martínez (2007) uno de los interesados en la internacionalización son también los gobiernos de los países, lo que lleva a que éstos incentiven y promocionen dicha actividad, por lo cual es importante que las empresas aprovechen las oportunidades. Las razones económicas porque de acuerdo con Escandón & Hurtado (2014) el dirigirse a mercados geográficos externos a su lugar de origen, es una estrategia empresarial que resulta ser muy compleja pero que genera crecimiento y desarrollo económico. Las razones competitivas porque como se presentó anteriormente, esto contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo, incrementa las habilidades organizacionales y directivas, diversificar el riesgo de la empresa, facilitar la mejor utilización de los recursos organizacionales e incrementar la posición financiera. El acceso a nuevos mercados

porque la internacionalización significa para las empresas acceder a otros mercados que brinden oportunidades de ventas y crecimiento pues al ser el encargado directo de la penetración en el mercado externo, se cuenta con la posibilidad de adecuar la estrategia de la manera que crea más conveniente, en términos de costos de transacción, el tiempo, el servicio y el proceso mismo y finalmente el aprovechamiento de economías de escala y de alcance porque según Vermeulen & Barkema (2001) el proceso de la internacionalización puede originar riesgos para las empresas, pero al afrontarlos, pueden producir grandes ventajas, donde los costos medios se reducen mediante la introducción de otro producto en nuestra cartera de producción, es decir, que a mayor producción, menor es el costo por cada unidad adicional (Jiménez 2016).

### **5.1.2 Obstáculos De La Internacionalización**

Si existen razones para optar por la internacionalización como estrategia, también hay que tener presente los obstáculos que pueden presentarse, como lo expone Fayos, Calderón y Mir (2011) quien los divide en internos y externo para quienes empiezan en el proceso de internacionalización, los primeros al no estar preparados a nivel interno y el segundo por la cultura y el estudio del mercado, pero aún teniendo un recorrido en la estrategia siguen existiendo obstáculos como lo presenta Araya (2009) en cuanto a la falta de conocimientos sobre los mercados externos, la falta de recursos para la internacionalización, la falta de seguridad jurídica del país de destino y la problemática de los recursos humanos tanto locales como extranjeros.

Pero toda dificultad tiene una oportunidad de solución , así lo plantea Cuervo-Cazurra (2004) y es que si el problema es que la empresa no logra transferir recursos al extranjero pues la solución se da por la trasmisión de conocimiento a través del intercambio de personal, pero si la dificultad es transferir la ventaja que generan los recursos en el país de origen al extranjero pues se puede optar por salir del país o adaptar la operación o buscar segmentos donde se cree valor y si la empresa carece de recursos para ser multinacional se deberá optar por invertir en capacidad organizativa y utilizar sistemas de información

Lo anterior nos llevan a revisar nuevos términos en esta materia, como lo son los negocios internacionales y las exportaciones. Para el primer término, Johnson, Lenartowicz y Apud (2006) definen los negocios internacionales como todas las transacciones comerciales (incluidas ventas, inversiones y transporte), sean estas públicas o privadas, entre dos o más países. Esto hace referencia a actividades de la organización que engloban la transferencia de recursos (materias

primas, capital y talento), bienes (partes de ensamblaje y producto final), servicios (consultoría, seguros y educación), conocimientos y competencias (habilidades directivas y capital intelectual), o información (redes y bases de datos), más allá de las fronteras de un país (Shenkar & Luo, 2008).

Para Rugman & Hodgetts (1997) los negocios internacionales son las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y las organizaciones, siendo estas actividades económicas operaciones comerciales como exportar o importar bienes.

De acuerdo con Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) para realizar los negocios internacionales, existen varios modos de operación, que conducen a crecer y desarrollarse internacionalmente, entre estos modos de operación se cuentan las exportaciones e importaciones, tanto de mercancías como de servicios, y las inversiones extranjeras, sean controladas o no.

En cuanto a las exportaciones, son una actividad del comercio internacional que consiste en que los bienes producidos por un país son enviados a otro país ya sea a través de venta o intercambio y representan una porción importante del producto interno bruto de los países (Albornoz, Pardo, Corcos, & Ornelas, 2012).

Adicionalmente Jiménez (2016) presenta como a nivel gubernamental, las exportaciones proporcionan una economía con prosperidad social y desarrollo que permiten apoyar otras actividades económicas e incrementa las oportunidades de empleo; y a nivel empresarial, contribuye como se ha mencionado a lo largo de este numeral a mejorar la innovación y el desarrollo, incrementar las habilidades organizacionales y directivas, diversificar el riesgo de la empresa asociado a sus actividades en el mercado doméstico, facilitar la mejor utilización de los recursos organizacionales e incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa.

### **5.1.3 Etapas De La Internacionalización A Través De Exportaciones**

Entendiendo el concepto de exportación, García (2016) distingue cinco etapas en las que suelen atravesar las empresas en su proceso de internacionalización y con las cuales buscan adaptarse al entorno externo a través de las exportaciones:

Exportación ocasional: esta etapa consiste en la realización de las exportaciones esporádicas, donde la empresa no participa activamente con exportaciones en el mercado internacional, es decir, la

empresa contempla la venta como si fuera del mercado interno, por lo cual solo vende cuando el cliente lo solicita.

Exportación experimental: las empresas tienen visión hacia el mercado internacional, normalmente se utiliza la figura de intermediarios locales para la ejecución del proceso y recurren a actividades de promoción.

Exportación regular: Las empresas cuentan con un mercado consolidado, cuyos resultados son satisfactorios y por tanto se puede hablar de un estado de madurez que obliga a la constitución de un departamento o área encargado de la internacionalización.

Establecimiento de filiales de venta: La empresa está en un grado de consolidación de las exportaciones en el que se requiere de un intermediario ajeno a la empresa o el establecimiento de una filial comercial en el país de interés.

Establecimiento de subsidiarias de producción: en esta etapa se observa el crecimiento de la empresa requiriendo inversiones e instalaciones propias en el extranjero para su producción, llevando a la empresa a constituirse en una multinacional.

#### **5.1.4 Modelos y/o Teorías De Internacionalización**

En este sentido, la internacionalización ha experimentado durante muchos años avances significativos dentro de sus modelos y teorías; todo esto, desde la perspectiva de diferentes autores y académicos que intentan explicar este fenómeno el cual, dada su complejidad, se mantiene en constante construcción a nivel conceptual y teórico.

Según lo anterior, es posible señalar que en el presente destaca por ejemplo la teoría de la organización industrial, la cual puede ser entendida como la parte económica que estudia la estructura y funcionamiento de los mercados. Especialmente cuando se refiere a las empresas que actúan en éstos y al modo en que las políticas públicas influyen sobre dicha estructura y sobre dicho funcionamiento, como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Teorías de la organización industrial

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idea principal</b>
Cournot	1838	<b>TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL</b>	Realiza una articulación de la teoría del monopolio y comprensión del funcionamiento de los mercados en los cuales existe más de un oferente.
Bertrand	1883		Critica el supuesto de que la variable de decisión de las empresas sea el nivel de producción, si se considera que las empresas eligen precios y que es después la propia demanda la que determina las cantidades de equilibrio.
Hotelling	1929		Introduce una variación del modelo de Bertrand, en la cual se supone que las empresas compiten entre sí eligiendo precios y eligiendo también una cierta ubicación en un espacio geográfico.
Chamberlin	1933		Analiza la diferenciación de productos como una competencia entre empresas que tienen el monopolio sobre una determinada variedad de un producto, y que por lo tanto compiten contra monopolistas de otras variedades parecidas a la suya.
Estackelberg	1934		Introduce la posibilidad de que haya “empresas líderes” que toman sus decisiones con anticipación y “empresas seguidoras” que lo hacen posteriormente.
Bain	1951		Marca la relación entre tasas de beneficio de las empresas y concentración de los mercados en la industria manufacturera, la relación entre concentración, barreras de entrada y precios y beneficios.
Nash	1951		Modo de integrar metodológicamente el funcionamiento de los mercados a través de la interrelación entre las empresas
Stigler	1964		Enfoca en un modo de explicar el comportamiento de los mercados oligopólicos.
Friedman	1971		Basa su enfoque en la teoría de los juegos

Iwata	1974	Plantea modelos de estimación de oferta y demanda”, que consisten básicamente en técnicas para inferir la presencia y el grado de poder de mercado que existe en una industria estimando simultáneamente las funciones de demanda, de costo marginal y de comportamiento de las empresas
Wilson y Milgrom Robert	1982	Introdujeron el tema de la información incompleta como un modo de racionalizar las conductas de creación de barreras de entrada y depredación en contextos en los cuales hay empresas establecidas y competidores potenciales.
Bresnahan	1989	Intentan verificar si los datos de la realidad pudieron haber sido generados por lo que predicen teóricamente dichos modelos.

Fuente: Elaboración propia con datos de García (2016)

Asimismo, se puede destacar también la teoría de la internacionalización, la cual aborda diferentes autores, véase la Tabla 4, los cuales señalan que una empresa local toma la decisión de invertir en el exterior dependiendo de la comparación entre los costos involucrados de la empresa local y la extranjera, como asimismo los costes de internalizar las actividades de la empresa extranjera.

Tabla 4. Teorías de la internacionalización

Autor	Año	Título	Idea principal
Buckley y Casson	1976	<b>TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACION</b>	Indicaron que se favorece la internalización de las transacciones en una empresa cuando las transacciones están sujetas a un alto nivel de incertidumbre y cuando involucran intercambios de productos complejos y heterogéneos entre un número de

		comerciantes limitado.
Duran y Ubeda	1977	Plantean la existencia de una relación estadísticamente significativa entre dotación de activos intensivos en conocimiento y la capacidad de emitir inversión directa hacia el exterior.
Teece	1986	Añadió otros factores relevantes, como las características de la tecnología, el régimen de la apropiabilidad que aplica la empresa, y las características de los mercados relevantes.
Michael Porter	1991	Utilizó, el término “globalización” para diferenciar una empresa multinacional de otra global, la cual persigue una estrategia mundial.
Leonidou y Katsikeas	1996	El compromiso es medido por los recursos financieros que invierte la empresa, el rol que desempeñan los directivos para diseñar una estrategia de expansión internacional y la capacidad del recurso humano encargado de dirigir el proceso exportador.

Fuente: Elaboración propia con datos de Jiménez (2016)

La teoría eléctrica de Dunning manifiesta que la empresa debe poseer ventajas propias (ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles y del gobierno) frente a las firmas de otras nacionalidades sirviendo determinados mercados, ver Tabla 5.

Tabla 5. Teoría eléctrica de Dunning

Autor	Año	Título	Idea principal
Dunning	1980, 1981, 1988, 1992, 1998, 2000	<b>TEORÍA ELÉCTRICA DE DUNNING</b>	Considera que una empresa se decidirá a invertir en el extranjero si cumple con alguno de los factores o ventaja: ventajas específicas de propiedad, de internacionalización y de localización.

Fuente: Elaboración propia con datos de García (2016)

El Modelo Uppsala, sugerido por varios autores, quienes expone que la empresa incrementara su presencia en el extranjero a través de un proceso de adquisición de experiencia en las actividades del mercado extranjero a través de cuatro etapas graduales 1) Actividades esporádicas exportaciones no regulares, 2) exportaciones por medio de representantes independientes; 3) establecer sucursales comerciales en el país extranjero; y 4) Establecimiento de unidades, como se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Modelo Uppsala

Autor	Año	Titulo	Idea principal
Johanson y Wiedershein	1975	<b>MODELO UPPSALA</b>	Predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.
Wiedersheiny Paul	1975		La definen como el conjunto de factores diferenciadores para seleccionar el mercado de destino como el idioma, educación, economía, estructura de la industria, instituciones y política.
Johanson y Valhne	1977 1990		Indican que el conocimiento del mercado que se desarrolla de manera gradual a través de la experiencia en el mismo, y el compromiso en dicho mercado entendido por la asignación de recursos, son elementos (indicadores) característicos de una mayor participación en mercados exteriores, asumiendo que al incrementar su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado.
Davidson	1980		Manifiesta que una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales.

Root	1994	Basado en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios
Alonso y Donoso	1994 1998	Recoge la perspectiva que considera el proceso de la internacionalización de la empresa como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores.
Rialp	1997 1999 2001	Se centra en el comportamiento de la empresa en el contexto de una red inter-organizativa y de relaciones interpersonales, es decir, se centra en los sistemas no jerárquicos donde las empresas invierten para reforzar y controlar su posición en las redes internacionales.
Villareal	2006	Considera relevante el grado de acercamiento al mercado ya que enfatiza en los aspectos dinámicos del proceso, que corresponden a decisiones de asignación de recursos y al desarrollo.
Andres y Salvaj	2011	Destaca como uno de los aportes más relevantes del modelo su consideración sobre el carácter incremental del proceso de aprendizaje, la caracterización de las distintas etapas sucesivas y el análisis de los principales obstáculos que pueden impedir una inserción exitosa en los mercados internacionales.

Fuente: Elaboración propia con datos de García (2016)

El modelo ciclo de vida del producto de Vernon (1966), Villareal (2006) quienes sugieren que el proceso para la evolución de un producto pasa por varias etapas a lo largo del tiempo, partiendo de la creatividad y la innovación, pasando por la introducción al mercado, el crecimiento, madurez, hasta llegar al declive, a partir de lo cual se condicionan las decisiones de la producción y consecuentemente tienen efectos sobre la internacionalización, ver Tabla 7.

Tabla 7. Ciclo de Vida del Producto

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idea principal</b>
Vernon	1966	<b>CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO</b>	Pretende explicar los hechos observados en el comercio internacional.
Villareal	2006		Lo entiende como el conjunto de etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada en términos de internacionalización.

Fuente: Elaboración propia con datos de Jiménez (2016)

Modelo Jordi Canals de los autores Jordi Canal (1994), Villareal (2006), ver Tabla 8., quienes se basan en la premisa que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene en ocasiones, motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores: Las fuerzas económicas, las fuerzas de mercado y las estrategias empresariales.

Tabla 8. Modelo Jordi Canals

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idea principal</b>
Jordi Canal	1994	<b>MODELO JORDI CANALS</b>	Se basa en la premisa de que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente, y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores.
Villareal	2006		Especifica que las empresas siguen un proceso secuencial, que aumenta gradualmente el nivel de compromiso y que cuenta con etapas y actividades establecidas.

Fuente: Elaboración propia con datos de García (2016)

Modelo Way Station, abordado varios autores, quienes refuerzan el planteamiento del modelo Uppsala introduciendo la recolección de información y preparación de la empresa antes de su primera exportación, como se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9. Modelo Way Station

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idea principal</b>
Root	1987 1994	<b>MODELO WAY STATION</b>	Sugiere que es la experiencia la que indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización.
Miller	1993		Evalúa como las empresas mejoran sus resultados a partir de 6 dimensiones.
Yip y Monti	1998		Parte del modelo Uppsala y le da mayor facilidad a la implementación a través de 6 etapas.
Biscarrie y Monti	1999		Evalúa como la ventaja inicial tiene un mayor efecto en los resultados que las ventajas adquiridas durante el proceso.
Yip	2000		Se centra en medir las motivaciones que tienen las empresas para internacionalizar.

Fuente: Elaboración propia con datos de Jiménez (2016)

El modelo de Johansson y Mattsson quienes manifiestan que las empresas se internacionalizan por redes mediante el establecimiento y cultivo de relaciones con socios a través de la extensión internacional, la penetración y la integración internacional (Tabla 10).

Tabla 10. Modelo de Johanson y Mattsson

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idea principal</b>
Johanson y Mattsson	1985, 1986, 188, 1998	<b>MODELO DE JOHANSON Y MATTSSON</b>	Evidencia la utilización de las relaciones de redes por parte de las empresas en su proceso de internacionalización.

Johanson y Vahlne	1992	Plantean que la internacionalización de pequeñas y medianas empresas intensivas en conocimiento es un proceso complejo y por tanto necesitan una visión más holística.
Coviello y Munro	1997	Razonan acerca de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, siendo las de alta tecnología o intensivas en conocimiento, mejor bajo la perspectiva de redes con respecto al modelo de Uppsala para la internacionalización.
Ellis	2000	Explica como las pequeñas empresas, también conocidas como PyMes, utilizan las redes de negocio para desarrollar sus procesos de internacionalización.

Fuente: Elaboración propia con datos de García (2016)

El Born Global , según Tabla 11., se refiere a las empresas que son creadas con un alcance comercial ilimitado, por lo cual la velocidad y el crecimiento reflejan la existencia de una oportunidad que está siendo explotada .

Tabla 11. El Born Global

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idea principal</b>
Railp y Rialp	2005	<b>EL BORN GLOBAL</b>	Donde una empresa se cataloga como Born Global dado que nace con el objetivo de internacionalizarse, de convertirse en una compañía global desde su inicio.

Fuente: Elaboración propia con datos de Jiménez (2016)

El modelo de innovación donde se expone que la empresa por medio del aprendizaje va adquiriendo conocimiento y se arriesga a participar en mercados internacionales (Tabla 12.)

Tabla 12. Modelo de Innovación

Autor	Año	Titulo	Idea principal
Simmonds y Smith	1969	<b>MODELO DE INNOVACIÓN</b>	Plantean que la cultura innovadora de las empresas, en conjunto con el desarrollo del stock de conocimiento, genera el desarrollo o mejoramiento de productos y nuevas formas para hacer negocios.
Bilkey y Tesar	1977		Consideran que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial.
Lee y Brasch	1978		Centra su atención en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas.
Cavusgil y Nevin	1980		Detalla la importancia y adecuación de la exportación en el proceso de internacionalización como método de entrada en los mercados exteriores.
Reid	1981		Estudia la orientación empresarial del directivo, relacionado con la decisión de entrar a competir internacionalmente.
Czinkota	1982		Indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio.
Cavusgil	1990		Destaca el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación, siempre que estas se encuentran condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y, a su vez, condicionarán a las que se tengan que tomar en el futuro.
Lundval	1992		Reconoce la necesidad de estudiar los procesos de innovación bajo una visión sistémica y de la importancia atribuida al contexto institucional y el factor organizacional en el aprendizaje y difusión de tecnologías.

Alonso y Donoso	1998	Contribuye a mejorar el conocimiento de la realidad empresarial indagando acerca de sus ventajas competitivas en un mercado internacional.
-----------------	------	--

Fuente: Elaboración propia con datos de García (2016)

### 5.1.5 Internacionalización En Colombia

Finalmente y antes de adentrarnos en la selección de mercados, es importante dedicar unos párrafos a la internacionalización en Colombia, referenciando a Jiménez Soto (2016) quien destaca que los continuos cambios mundiales en los aspectos políticos, comerciales, económicos o sociales han hecho que Colombia se vea obligada a realizar procesos de internacionalización, los cuales se incrementaron con la apertura económica desarrollada por el gobierno de César Gaviria en el año 1991, siendo las más comunes las adquisiciones o las fusiones de las compañías nacionales con compañías extranjeras, cuyas principales razones son el expandirse en mercados nuevos, defender y expandir mercados existentes, deseo de estimular las exportaciones, acumular experiencia internacional, deseo de estar cerca de los mercados de exportación, acceso a terceros mercados, limitaciones del mercado colombiano, seguir los clientes, presiones competitivas en el mercado colombiano y diversificación del riesgo financiero.

Ya en el eje cafetero, en Caldas las empresas más representativas en cuanto a internacionalización son las relacionadas con productos procesados de café, maquinaria y aparatos electrónicos (principalmente refrigeradores domésticos y con congelador), manufactura de metales y herramientas agrícolas, mientras que en Risaralda se destacan las relacionadas con motocicletas, menas y desechos de metales, papel y cartón, hilados y artículos confeccionados, prendas y accesorios de vestir, maquinaria y aparatos eléctricos, azúcar, tecnología (Ikono, Nessitech) y el Quindío se destacan las relacionadas con turismo, materias y productos químicos, productos químicos orgánicos, productos preparados de café, legumbres y frutas, lo que evidencia que es una región donde se conoce poco sobre el proceso de internacionalización empresarial en empresas industriales (García 2016).

## 5.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Ya se detalló el proceso de internacionalización en el cual la selección de mercados corresponde a la primera decisión estratégica de la organización, por lo cual se centro la atención a partir de este párrafo, adentrándonos en su descripción y metodología.

Este proceso es empleado por las organizaciones para identificar aquellos países o regiones extranjeras que formarán sus mercados objetivos a nivel geográfico, los cuales serán claves en su prosperidad económica (Rahman, 2001).

Como proceso, la selección de mercados internacionales implica tomar decisiones de manera integral, lo que permitirá, en última instancia, la implementación apropiada de recursos de marketing dentro de un segmento de mercado donde se puedan explotar las ventajas competitivas de la organización (Brewer, 2001; Ellis, 2000).

Cos (2012) sugiere que la importancia de una buena selección de mercados radica en la heterogeneidad de los mercados extranjeros, es decir, llegar a otro mercado implica nuevos entornos culturales, políticos, económicos y sociales, riesgos, etc. Ya que los costos asociados de una selección incorrecta de mercados y los costes de oportunidad por no haberse introducido en los mercados adecuados, tiene fuertes repercusiones para la empresa y por tanto condicionan el éxito futuro a largo plazo, y desmotiva a la empresa en su proceso de internacionalización.

De igual forma coincide Berbel, J.; Ramón, M.; y Vázquez, R. (2012), quien aseguran que la selección de mercados es la decisión fundamental en la internacionalización y por tanto implica adquirir información sobre los posibles mercados de destino, sobre los factores económicos, sociales, políticos, culturales, etc., pues de esto depende en gran parte el éxito o fracaso alcanzado en el mercado internacional.

La información debe servir para realizar una evaluación y selección de mercados con base en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, logísticos, proteccionistas y culturales, los cuales condensan información por medio de indicadores sintéticos, que se componen de múltiples variables para reflejar el comportamiento de estas y maximizar el uso de información disponible, gracias al acceso a la información y redes sociales, al conocimiento de las oportunidades del mercado externo, al asesoramiento y aprendizaje experiencial, entre otros aspectos, es que las empresas han aprovechado para internacionalizarse, y así mismo es que los gobiernos han

intervenido incentivado la entrada de las empresas en mercados internacionales. (Baena, J., Cano, J., & Campo, E. 2018).

### **5.2.1 Descripción Del Proceso De Selección De Mercados**

Como se ha visto en los párrafos anteriores, los autores han determinado cuales son los factores para realizar una correcta selección de mercados, Berbel, J.; Ramón, M.; y Vázquez, R. (2012) presenta tres simples pasos para hacerlo que son una revisión preliminar, una identificación en profundidad y selección final.

Inicialmente, la valoración o revisión preliminar identifica mercados potenciales como candidatos para un siguiente análisis en mayor profundidad (Brouthers & Nakos, 2005). En esta etapa se emplean indicadores a nivel macro para eliminar aquellos mercados que no se ajustan a los objetivos de la empresa (por ejemplo: tamaño del mercado, tasa de crecimiento, grado de ajuste entre las preferencias del consumidor y el producto, rivalidad competitiva, entre otros) (Andersen & Strandkov, 1998). En segundo lugar, en la etapa de identificación se valora el atractivo de la industria y se estiman costes e ingresos de una lista de países más reducida como consecuencia de la etapa previa (Zinn *et al.*, 1994). Por último, la etapa de decisión final determina el mercado que mejor se ajusta a los objetivos de la empresa y a los recursos disponibles (Viswanathan & Jha, 2019).

En la primera de las etapas, valoración inicial o preliminar (que es el marco donde se desarrolla este trabajo), los métodos tradicionalmente empleados tienen por objetivo establecer un ranking de países basado en el potencial y el atractivo del mercado de destino (Andersen & Strandkov, 1998). Así, los mercados extranjeros se evalúan en función de uno o más criterios y se eligen aquéllos de mayor puntuación (Kumar *et al.*, 1994). Estos criterios pueden incluir indicadores como la riqueza, el tamaño, el crecimiento, la competencia y la facilidad de acceso (Rahman, 2001).

En cuanto a los indicadores para la selección de mercados, que han dado forma a los resultados de este trabajo, se debe señalar que desde la década de los setenta comienzan a aparecer modelos que tratan de racionalizar el proceso de búsqueda de un mercado internacional nuevo mediante la propuesta de criterios para su selección (Papadopoulos & Denis, 1988).

En general, algunos estudios sugieren conjuntos de criterios para la selección de mercados, tales como: el tamaño del mercado específico del producto y su crecimiento, la disponibilidad y el coste de los factores de producción, el nivel de desarrollo, el entorno del país, la distancia psíquica, la competencia y el conocimiento del mercado (Rusow & Okoroafo, 1996; Whitelock, 2004).

Evirgen, Bodur y Cavusgil (1993), mediante su estudio, recogieron los diversos tipos de información que los exportadores consideran importantes a la hora de evaluar y seleccionar mercados extranjeros (Evirgen, Bodur, & Cavusgil, 1993). A través de entrevistas en profundidad realizadas a ejecutivos y académicos expertos en internacionalización, Evirgen *et al.* identificaron diversos indicadores para cada una de las etapas del proceso de evaluación/selección de mercados, los cuales se presentan en la Tabla 13 de acuerdo con cada etapa del proceso de evaluación/selección de mercados.

Tabla 13. Etapas e indicadores que se pueden tener en cuenta en el proceso de selección de mercados

Etapa	Indicadores
Valoración preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno demográfico.</li> <li>• Entorno político.</li> <li>• Entorno económico.</li> <li>• Entorno socio – cultural.</li> </ul>
Análisis del potencial de mercado de la industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de entrada al mercado.</li> <li>• Entorno legal.</li> <li>• Demanda y características comportamentales.</li> <li>• Distribución.</li> </ul>
Análisis del potencial de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia.</li> <li>• Investigación de mercados.</li> <li>• Estructura financiera.</li> <li>• Publicidad y promoción.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Otros.</li> </ul>

Fuente: Evirgen *et al.*, (1993)

Un referente sobre la selección de mercados es el estudio llevado a cabo por Wood y Robertson (2000). Estos autores realizan una revisión extensiva de la literatura relacionada con la información que puede ser útil a la hora de evaluar mercados internacionales. En esta revisión, Wood y Robertson identifican un total de doscientos indicadores, los cuales reducen (para conseguir mayor

operatividad), a través de un proceso de entrevistas y grupos de enfoque con representantes de agencias gubernamentales relacionadas con la exportación de instituciones bancarias internacionales y de negocios privados con experiencia en la exportación. De este proceso se obtienen seis dimensiones, las cuales agrupan diferentes indicadores (ver Tabla 14).

Es por lo que Evirgen *et al.* (1993), como fruto de la investigación empírica llevada a cabo en diversos sectores de actividad, concluyen que todos los elementos analizados coinciden en ubicar, como más importantes en el ranking de indicadores, la información sobre la estructura financiera del país de destino, así como sobre la competencia y las condiciones de entrada. Por el contrario, la información relativa a investigaciones de mercado, publicidad, promociones y a los entornos demográfico y sociocultural es la menos valorada.

Tabla 14. Etapas e indicadores validos del proceso de evaluación/selección de mercados internacionales

<b>Dimensiones</b>	<b>Medida</b>
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política presente y futura, expresada por el grado de centralización del poder político y el grado de representación y confianza de la gente en su gobierno.</li> <li>• Relaciones diplomáticas entre el gobierno extranjero y el nacional, y su efecto sobre el comercio.</li> <li>• Políticas internas del gobierno extranjero, actitudes y acciones hasta la empresa privada.</li> </ul>
Potencial del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para los exportadores debido a la demanda actual y futura de productos y servicios, y la capacidad del mercado para pagar por dichos productos o servicios.</li> <li>• Costes de adaptación asociados a los productos o servicios a exportar.</li> <li>• Competencia interna y externa del mercado.</li> </ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de desarrollo del mercado, medida por estándares de resultados económicos.</li> <li>• Fuerza del mercado en términos de la fabricación de productos y servicios.</li> <li>• Tendencia de consumo de productos en el mercado.</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de unidad cultural e integración nacional, y el grado de diferencias étnicas y culturales.</li> <li>• Diferencias culturales (distancia y similitudes) entre el mercado de exportación y el nacional.</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado y naturaleza de la infraestructura de distribución física del mercado.</li> <li>• Grado y naturaleza de la infraestructura de comunicación del mercado.</li> <li>• Condiciones climatológicas y geográficas.</li> </ul>
Entorno legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aranceles y tasas en el mercado.</li> <li>• Barreras no arancelarias.</li> <li>• Otras consideraciones legales (leyes que afecten la propiedad intelectual,</li> </ul>

Fuente: Wood y Robertson, (2000).

Cada una de las dimensiones e ítems identificados por Wood y Robertson (2000) coinciden con los elementos que frecuentemente se encuentran en la literatura como factores importantes a considerar a la hora de seleccionar un mercado y de desarrollar estrategias internacionales, que, además, son similares a los que se pueden encontrar hoy en día en los manuales sobre marketing internacional. Cabe destacar las excepciones que Wood y Robertson (2000) encuentran al ranking comentado previamente:

- En los mercados desarrollados, la información sobre infraestructura ocupa el quinto lugar en importancia, mientras que la económica ocupa el cuarto. En el caso de los mercados en vías de desarrollo (Latinoamérica, Rusia/Europa del Este, China y otras áreas de Asia, y África), estas dos dimensiones invierten el orden; esto se debe a que, en los países en vías de desarrollo, la cuestión acerca de si los productos pueden, efectivamente, ser transportados, se plantea antes del análisis de las variables económicas.
- La información sobre las infraestructuras y la cultura se ubica en el tercer y cuarto lugar, respectivamente, para los negocios relacionados con la fabricación de productos de consumo. Para ellos, la información concerniente a la cultura es inherentemente más importante que para los exportadores de productos industriales o de servicios. Esto se debe a que la influencia de la cultura en los bienes de consumo es más poderosa que en el caso de otro tipo de bienes.

En el caso de los denominados “mercados emergentes”, se debe señalar que Sakara, Eckman y Hyllegard (2007) afirman que el análisis tradicional para la selección de mercados no es suficiente ante el dinamismo y futuro potencial de dichos mercados emergentes. En efecto, el análisis tradicional, basado fundamentalmente en factores macroeconómicos y políticos, resulta insuficiente en el caso de los mercados emergentes. Así, estos autores proponen complementar tales factores con cuatro nuevos indicadores específicos para este tipo de mercados (nivel micro), los cuales permiten un análisis en mayor profundidad:

- Potencial de mercado: medido a través de la población del mercado, el crecimiento de dicha población en el periodo estudiado, el PIB per cápita medio en países avanzados y el PIB del mercado emergente analizado ajustado al nivel de paridad del poder de compra.

- Distancia cultural.
- Fuerza competitiva de la industria relacionada: indicador que toma como referencia el diamante nacional de Porter (1990), compuesto por los atributos: condiciones de factores; condiciones de demanda; industrias relacionadas y de apoyo; y estrategia de la empresa, estructura y rivalidad.
- Receptividad del consumidor: actitudes del consumidor frente a los productos o servicios extranjeros, y su percepción del país de origen y de los negocios extranjeros.

La competitividad es una de las características principales de la economía mundial dentro de la globalización, la cual se caracteriza por la interdependencia que se genera entre los países y los mercados en general. En este sentido, es imprescindible la dinamización de los bloques regionales, los cuales se consolidan a través del libre comercio que supone la creación de acuerdos comerciales que generan subsecuentemente importantes avances tecnológicos, intercambios culturales e integración social que puede conllevar al desarrollo económico de los países, convirtiendo la internacionalización en una necesidad para las organizaciones productivas (Pérez, 2010).

### **5.2.2 Metodología Para La Selección De Mercados**

La metodología de selección de mercados consiste en la técnica que la organización utiliza para la selección de un mercado internacional (Papadopoulos & Denis, 1988). Consiguientemente, es un proceso sistemático y ordenado para tomar las mejores decisiones respecto a la elección de operar en un mercado nuevo a nivel internacional (Brouthers & Nakos, 2005). Por supuesto, la elección de la metodología es un factor clave de éxito en la selección de mercados internacionales (Zinn *et al.*, 1994).

Una metodología de selección de mercados se desagrega en procedimientos normativos que posibilitan la identificación y la comparación de opciones de mercado, los cuales se basan en la obtención y el análisis de datos e información sobre los mercados en los que se ha interesado la organización (Papadopoulos & Denis, 1988). En efecto, la aplicación de una metodología resuelve el gran problema de procesamiento de datos e información que emerge cuando las organizaciones pretenden seleccionar un mercado internacional (Andersen & Strandskov, 2008).

La selección de mercados internacionales involucra establecer criterios para elegir los mejores mercados-países, analizarlos y clasificarlos, de tal modo que se identifique cuáles deben ser

aprovechados y desarrollados (Kumar, Stan, & Joachimsthaler, 1994). Fundamentar la selección de mercados en criterios concretos se considera un problema de optimización en el que se procesan datos que resultan de dichos criterios (Andersen & Strandskov, 1998).

Relacionado con lo que se acaba de plantear, emerge la importancia de los métodos multi-variables para la selección de mercados. Estos métodos o instrumentos tienen que ver con elegir la mejor opción de mercado internacional a partir de la evaluación de múltiples alternativas, lo cual está sujeto a *s* criterios o atributos que condicionan el proceso de decidir el mercado internacional al que la organización ingresará (Kumar *et al.*, 1994). Específicamente, los métodos multi-variables para seleccionar mercados internacionales comprenden la evaluación de dos o más alternativas, donde cada una de éstas es evaluada contra múltiples o *n* criterios de acuerdo con las prioridades y los objetivos de la organización (Andersen & Strandskov, 1998). Como resultado, el nivel de satisfacción de la alternativa respecto a alguno de los criterios produce un valor de utilidad para la toma de decisiones (Papadopoulos & Denis, 1988). En general, los niveles de satisfacción de los diferentes criterios se combinan para generar un resultado que permita seleccionar el mercado internacional al que le apostará la organización (Kumar *et al.*, 1994).

Estos métodos multi-variables de acuerdo deben ser configurados para elegir ese modo más apropiado y prometedor de entrada a los mercados internacionales. Aunque la evidencia teórica demuestra que no existe una teoría unificadora explicativa de los diferentes factores y relaciones que influyen en esta decisión (Rodríguez, M. (2017)

Los métodos de análisis multi-variables de acuerdo con Arroyo & Borja (2012) pueden clasificarse en base a varios criterios, entre ellos: los propósitos u objetivos del análisis, el tipo de escala en que se representan las variables de interés, la naturaleza de estas variables y la clase de asociaciones entre variables que se desean estudiar, siendo los mas comunes los exploratorios que plantean objetivos como comprender la estructura competitiva del mercado en base a las percepciones del consumidor sobre cuáles productos son sustitutos entre sí; identificar las dimensiones o componentes relevantes de un concepto; generar medidas para conceptos abstractos o generar una propuesta de segmentación de los clientes basada en su patrón de compras históricas y con frecuencia los resultados de este tipo de análisis multi-variable exploratorio son la entrada para otros análisis.

Por su parte Avendaño *et al.*, (2014) citan a Romero, 1997 por la importancia de tener un conocimiento teórico amplio sobre el tema de investigación, proporciona claridad a la hora de analizar las variables, toda vez que pueden corresponder a realidades muy distintas de acuerdo con el problema considerado.

Se distinguen entonces dos categorías; de Dependencia (involucran un grupo de Variables Independientes (VI's) para predecir y explicar el cambio en una o más Variables Dependientes (VD's)) o Interdependencia (no definen a priori ninguna variable como independiente o dependiente; es decir, el procedimiento implica el análisis de todas las variables conjunta y simultáneamente).

### **5.3 COLÁGENO HIDROLIZADO**

Ahora bien, es importante conocer el producto sujeto del proceso de selección de mercados, como lo es en este caso concreto el colágeno hidrolizado; todo esto, partiendo de su definición, beneficios, tipos y usos.

Sobre este producto es importante destacar que según la DIAN (2020) en Colombia no se exporta colágeno hidrolizado, dado que ni siquiera existe producción nacional ni registros sobre la elaboración de este tipo de mercancías. De hecho, algunos trabajos e investigaciones científicas en el país analizan de un modo muy incipiente la factibilidad de la producción de esta mercancía considerando la falta de interés y el desarrollo en sí de este sector en Colombia (Gómez, Figueroa, Ameneiros, Cervantes, & Pérez, 2020).

Si bien, en Colombia no se produce este tipo de mercancía, en cualquier caso existe un mercado dinámico a causa de las importaciones de colágeno hidrolizado, las cuales en el periodo enero – septiembre de 2020 (bajo la partida arancelaria 210690 “las demás preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte) correspondieron a USD 127 millones de dólares (Valor CIF), lo cual representa aproximadamente un 0,40% del total de las importaciones colombinas durante este mismo periodo, las cuales alcanzan un total de USD 31.451 millones de dólares (DIAN, 2020).

De acuerdo con lo expuesto por Gutiérrez & Caicedo (2015) el colágeno es la proteína más importante del cuerpo humano, el cual está formado por 20 aminoácidos y se forma gracias a

células especializadas presentes en nuestro cuerpo las cuales se encargan de unirlos para producir el colágeno naturalmente, es decir, el colágeno es un componente de la matriz extracelular de los tejidos y órganos del cuerpo, la cual es capaz de brindar fortaleza, flexibilidad, elasticidad y regenera los tejidos conectivos que soportan los órganos, se encuentra en la piel, los huesos, los tendones, ligamentos y cartílagos. Sin embargo, pese a que el cuerpo tiene la capacidad de fabricar su propio colágeno, después de los 25 años esta capacidad se ve afectada, disminuyendo la producción natural y generando deficiencias en las articulaciones, músculos, tendones, ligamentos y en el aspecto de la piel con el paso de los años, para lo cual existe la posibilidad de obtener el aporte de esta proteína por vía oral, a través del colágeno hidrolizado.

El colágeno se divide en 4 tipos, el tipo I es abundante en la dermis, hueso, tendón y córnea. Su función principal es la de resistencia al estiramiento, el tipo II es localizado sobre todo en el cartílago formando fibrillas finas, el tipo III abunda en el tejido conjuntivo laxo, paredes de vasos sanguíneos, dermis y el estroma de glándulas y el tipo IV Forma la lámina basal que subyace a los epitelios, siendo más del 90% del colágeno del cuerpo de tipo I y III (Martínez 2018).

Pero el colágeno no solo se encuentra en el ser humano, Chaves (2019) manifiesta que puede ser adquirido de diferentes fuentes animales, ya sean terrestres como el ganado bovino y porcino, y de agua dulce o salada como pescados, medusas o pepinos de mar y sus propiedades físicas y químicas varían dependiendo la fuente anteriormente descritas, pero se resalta que el de origen mamífero terrestre el que representa un mayor uso debido a su facilidad de obtención al extraer su hueso y piel.

El colágeno hidrolizado tiene la función de brindar elasticidad, firmeza y fuerza, por lo cual disminuye la aparición de arrugas, bolsas debajo de los ojos, estrías, celulitis y resequedad cutánea, proporcionando una revitalización a la piel, además de generar efectos positivos en la prevención y el alivio de dolores asociados a la artritis, reumatoide, artrosis, inflamaciones de las articulaciones y el cartílago, espondilitis anquilosante, dolor muscular, tendinitis, bursitis y fibromialgia, siendo para la legislación colombiana a través del INVIMA catalogado como un alimento dentro del sector salud, mientras que en Estados Unidos y en Europa como un nutraceutico (Gutiérrez & Caicedo 2015).

Sin embargo, Murray (2019) va más allá y explica como el colágeno hidrolizado no solo ha demostrado sus efectos positivos en términos de salud ósea, sino también en términos de salud

intestinal y cardiovascular. En términos de salud ósea ayudando a mantener la integridad estructural de las articulaciones, huesos y cartílagos, en términos de salud intestinal al mejorar los síntomas de inflamación, estrés oxidativo y muerte celular y en términos de salud cardiovascular al mantener las arterias limpias y flexibles, facilitando un flujo sanguíneo saludable en todo el cuerpo.

Las aplicaciones médicas del colágeno se constituyen como factor en las dietas de control de peso, suplementos de alta energía en el tratamiento de pacientes que padecen desnutrición, trastornos específicos de absorción, digestión, curación de quemaduras, traumatismos, encefalopatías hepáticas y hasta cáncer (Businesswire, 2019)

Lo anterior, es coherente con los resultados de Figueres & Basés (2015) quienes determinan que el colágeno hidrolizado estimula la regeneración de los tejidos colaginosos, potenciando la síntesis de colágeno tisular y también de los restantes componentes minoritarios de dichos tejidos (proteoglicanos y ácido hialurónico), lo que sumando a una ingesta continuada ayuda a reducir el dolor articular de desgaste, a ralentizar la pérdida de masa ósea y a atenuar los signos de envejecimiento dérmico, lo que concluye es un suplemento adecuado para tomar a largo plazo, indicado para prevenir y tratar enfermedades crónicas degenerativas, así como para prevenir y atenuar el envejecimiento dérmico

Los beneficios y funciones del colágeno hidrolizado descritos anteriormente, son la base para que en Colombia el colágeno hidrolizado este incluido dentro de las categorías más importantes en términos de ventas retail, dada esa necesidad de mejorar tanto la nutrición como de sobrellevar enfermedades propias de la vida moderna, del ritmo de vida cada vez más agitado, el estrés y la contaminación que afectan tanto la salud corporal como mental (Gutiérrez & Caicedo, 2015).

Con el fin de tener una visión más exacta del producto objeto del presente estudio, se presentan cifras de crecimiento y valores de algunas regiones; en Reino Unido, el tamaño del mercado global de colágeno hidrolizado se valoró en \$928.1 millones en 2018 y se proyecta que alcance los \$1.466.5 millones para 2026, registrando una tasa compuesta anual del 5,9% de 2019 a 2026 y hablando en términos de región, América del Norte representó en 2018 aproximadamente el 32,2% del mercado de colágeno hidrolizado por participación y se espera que crezca a una tasa compuesta anual de 5,5% (Businesswire, 2019).

Continuando con algunas cifras del mercado mundial; América del Norte tendrá en el 2027 la mayor participación en el mercado de colágeno hidrolizado y Europa tendrá la segunda participación de mercado más alta, debido a la disponibilidad de industrias aplicables que ya existen en la región, como alimentos y bebidas, productos farmacéuticos, nutracéuticos, cuidado personal y cosméticos, por nombrar algunos. Dado el crecimiento tan acelerado en el consumo de productos para el bienestar personal, se espera que el colágeno hidrolizado experimente resultados muy positivos, las expectativas para el 2027 es que el mercado del colágeno hidrolizado llegue a los 1.608,64 millones de dólares, con una expansión del mercado de un 7,67% entre los años 2020 a 2027 (Data Bridge, 2020).

## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo General**

Analizar los mejores mercados internacionales para la exportación del colágeno hidrolizado.

### **6.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los mercados de importación del colágeno hidrolizado a nivel mundial que por su demanda actual pueden resultar atractivos para la toma de decisiones dentro del proceso de preselección de países.
- Diferenciar los distintos mercados seleccionados, para la exportación de colágeno hidrolizado bajo una metodología concreta de tipo multi-criterio o multi-variable.
- Contrastar la técnica aplicada con la percepción de los empresarios de la ciudad de Manizales frente a la selección de mercados.

## 7 METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo se describe el instrumento utilizado para la recolección de la información primaria, la muestra objeto del estudio, los factores y las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación.

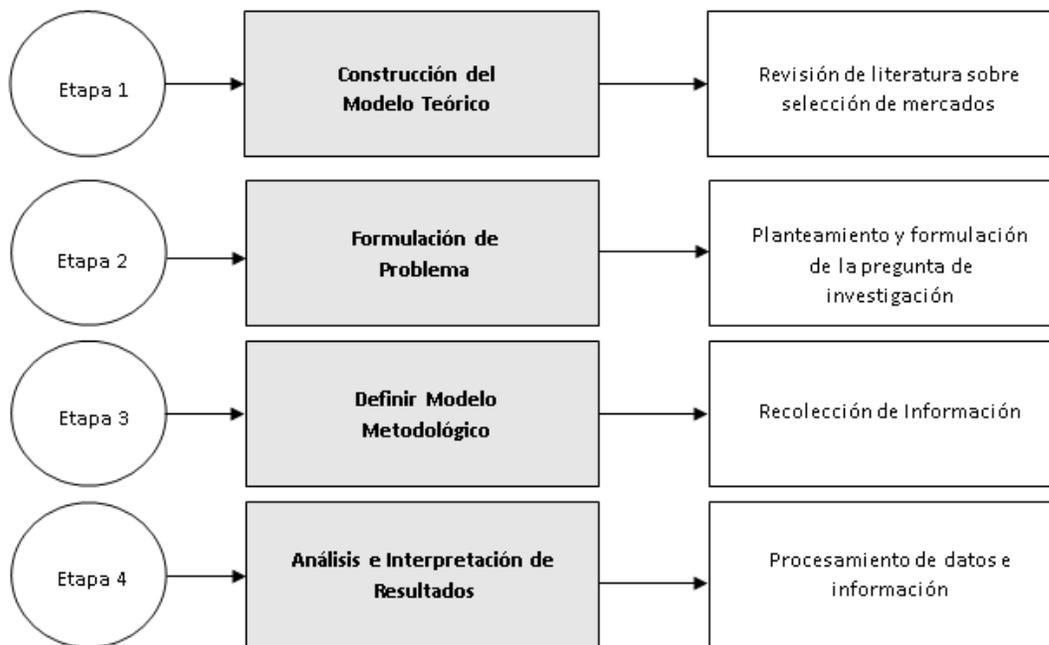
### 7.1 TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque de la presente investigación es un enfoque cuantitativo, dado que es secuencial y probatorio. Tal como lo expresa Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2014), se parte de una idea, de donde se deriva el planteamiento del problema, con el cual se realiza la revisión literaria (conceptos, teorías, enfoques, modelos y métodos en la selección de mercados en diferentes bases de datos) que es el soporte del marco teórico y que además sirve como base para definir las variables que son el sustento del análisis multi-variable, para posteriormente ser procesado, analizado y finalmente dar un reporte de resultados descriptivos.

El estudio por tanto es de carácter exploratorio, al realizarse en un sector que no se ha abordado antes, descriptivo porque pretenden medir o recoger información de manera conjunta sobre las variables determinadas en el marco teórico y multi-variable que permite facilitar los procesos claves en el desarrollo estratégico del marketing de las organizaciones en proceso de internacionalización tal como se presenta en la lustración 1 e ilustración 2.

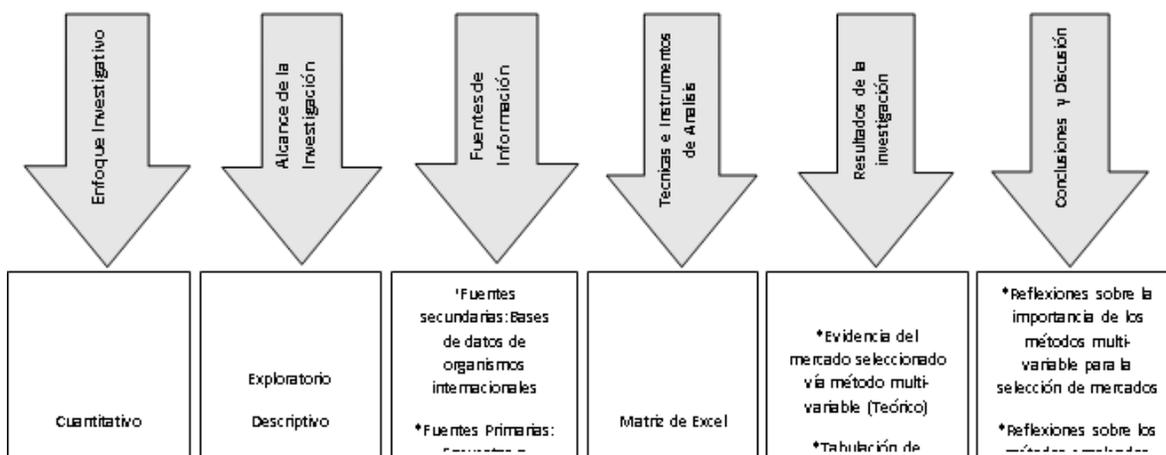
Lo anterior, como se ha mencionado previamente emulando una técnica desarrollada por Baena, Cano & Campo (2018) en cuyo caso plantea un modelo de fácil uso y con una rigurosidad importante para la selección de mercados internacionales dentro del proceso de toma de decisiones de las empresas internacionalizadas.

Ilustración 1. Etapas de la metodología de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2. Modelo metodológico de Investigación



Fuente: Elaboración propia

## 7.2 PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Según la metodología propuesta por Baena, Cano & Campo (2018), se realizó una selección de diez (10) países (ver Tabla 15), estos países son los principales importadores de colágeno hidrolizado en

el año 2019, bajo la partida arancelaria 210690 “las demás preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte”, la consulta se realizó en el sitio web del Centro de Comercio internacional 2020 (International Trade Center), la cual nos arrojó los valores en miles de dólares de importaciones de dicho producto para cada país, pudiendo así determinar su participación en el mercado internacional.

Tabla 15. Importaciones mundiales de colágeno hidrolizado

<b>Importadores</b>	<b>Valor importado (miles de dólares)</b>	<b>% Participación</b>
Estados Unidos	5.799.672	12,69%
China	3.125.061	6,84%
Reino Unido	1.767.835	3,87%
Alemania	1.730.553	3,79%
Corea del Sur	1.710.688	3,74%
Países Bajos	1.549.484	3,39%
Australia	1.459.633	3,19%
Canadá	1.458.645	3,19%
Francia	1.145.216	2,51%
Japón	969.208	2,12%
Demás	24.973.024	54,66%
<b>Mundo</b>	<b>45.689.019</b>	<b>100,00%</b>

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

### **7.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES SMI**

Se analizaron los valores de los factores más relevantes en materia de selección de mercados internacionales; costos, logística, barreras arancelarias y cultura, para cada uno de los diez países materia de investigación; Estados Unidos, China, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Canadá, Corea del Sur, Francia, Australia y Japón. A cada uno de los factores se le aplicó un valor en porcentaje, al igual que cada una de las variables determinadas para el presente estudio y contenidas en cada factor. Para elaborar dicho análisis se consultó toda la información en fuentes secundarias, especialmente sitios web oficiales de diferentes organismos internacionales que proporcionan datos confiables en materia de comercio internacional, así mismo, para consultar la variable precio del

colágeno hidrolizado con una mayor exactitud, se consultaron sitios web de diferentes almacenes de cadena y sitios de ventas online, donde se determinó el precio promedio del producto en cada uno de los países objetivo (ver Tabla 16).

Tabla 16. Factores y variables de evaluación y análisis

Factor	Valor por Factor	VARIABLES	Sigla	Valor por Variable	Sitio web Consultado
1. ostos	30%	Precio en destino	PD	50%	(PreciosMundi, 2020) <sup>1</sup>
					<a href="https://bit.ly/30peEWA">https://bit.ly/30peEWA</a>
					<b>Autores soporte de la variable</b> Shabani y Vazifehdoost (2013); Navarro-García, Rey-Moreno y Barrera-Barrera (2017); Ng y Londoño (2012).
		Costo del transporte internacional	CTI	25%	(World Freight Rates, 2020)
					<a href="https://bit.ly/2G3Cu0J">https://bit.ly/2G3Cu0J</a>
					<b>Autores soporte de la variable</b> Marchi, Vignola, Facchinetti y Mastroleo (2014); Picot-Coupey, Burt y Cliquet (2014); Miečinskienė et al. (2014); Alexander, Rhodes y Myers (2011); Baena y Cerviño (2011).
Costo de importación por contenedor	CIC	25%	(IndexMundi, 2020)		
			<a href="https://bit.ly/2RfmygS">https://bit.ly/2RfmygS</a>		
			<b>Autores soporte de la variable</b> Cano, Campo y Baena (2017); Cano, Campo y Gómez-Montoya (2017); He, Lin y Wei (2016); Vanegas et al. (2017).		
2. Logística	30%	Índice de desempeño logístico	IDL	70%	(Banco Mundial, 2020) <a href="https://bit.ly/2RnFEkS">https://bit.ly/2RnFEkS</a>

<sup>1</sup> En este caso se deben considerar sitios web de diferentes almacenes de cadena, bases de datos y portales web de venta *online* para cada mercado objetivo. Si bien se exalta la base de datos PreciosMundi (2020) debido a que en este se reconocen los precios promedios de diferentes productos. Es necesario indicar que algunas mercancías muy especializadas y concretas como el colágeno hidrolizado requieren de un proceso de rastreo más complejo en donde se deben reconocer, por ejemplo, almacenes de cadena en línea en cada mercado potencial además de comparar los precios con exactamente la misma cantidad de presentación para no generar distorsiones en el análisis.

					<b>Autores soporte de la variable</b> Picot-Coupey et al. (2014); Chen, Wang, Martek y Li (2016); Martín y Drogendijk (2014).
		Tiempo de tránsito	TDT	30%	<b>(SEARATES, 2020)</b> <a href="https://bit.ly/2uJsUgO">https://bit.ly/2uJsUgO</a> <b>Autores soporte de la variable</b> Ballou (2004); Long (2012); Silva (2014)
<b>3. Barreras Arancelarias</b>	20%	Aranceles	QR	40%	<b>(OMC, 2020)</b> <a href="https://bit.ly/3a5aFCK">https://bit.ly/3a5aFCK</a> <b>Autores soporte de la variable</b> Baena (2018), Farzipoor (2011); Papadopoulos, Chen y Thomas (2002); Shabani y Vazifehdoost (2013); Marchi et al. (2014); Vanegas et al. (2017); Baena (2020); Baena-Rojas y Herrero-Olarte (2020).
		Proteccionismo general	PRG	30%	<b>(Global Trade Alert, 2020)</b> <a href="https://bit.ly/360Fi9r">https://bit.ly/360Fi9r</a> <b>Autores soporte de la variable</b> Minifie y West (1998); Marchi et al. (2014); Papadopoulos et al. (2002); Miečinskienė et al. (2014); Baena y Fernández (2016); Baena, Montoya, y Torres (2017), Baena (2019); Baena y Cardona (2019).
		Índice de liberalización económica	ILE	30%	<b>(The Heritage Foundation, 2020)</b> <a href="https://herit.ag/2u0Pq4F">https://herit.ag/2u0Pq4F</a> <b>Autores soporte de la variable</b> Robertson y Wood (2001); Miečinskienė et al (2014).
<b>4. Cultura</b>	20%	Facilidad para hacer negocios	FN	30%	<b>(Banco Mundial, 2020)</b> <a href="https://bit.ly/2FSczc6">https://bit.ly/2FSczc6</a> <b>Autores soporte de la variable</b> Chen et al. (2016); He et al. (2016); Marchi et al. (2014); Korsakienė y Tvaronavičienė. (2012).
		Índice de percepción de corrupción	IPC	30%	<b>(Transparency International, 2020)</b> <a href="https://bit.ly/3700Kwo">https://bit.ly/3700Kwo</a>

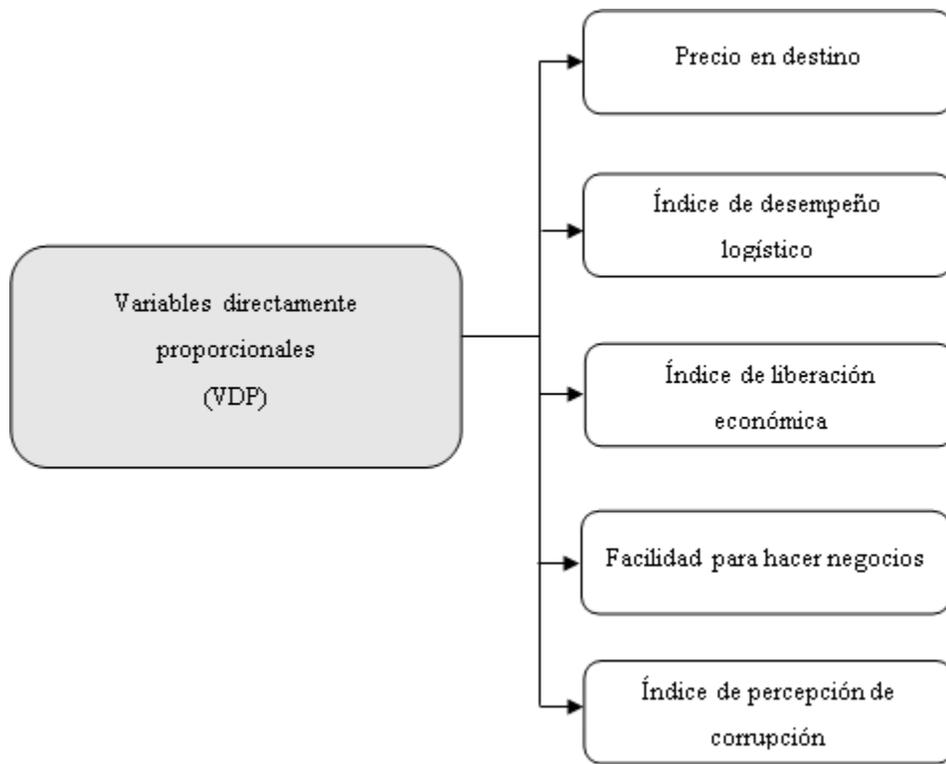
					<b>Autores soporte de la variable</b>
					Ozturk, Joiner & Cavusgil (2015); Douglas y Craig (2011); Baena y Cerviño (2011).
					<b>(Hofstede Insights, 2020)</b>
					<a href="https://bit.ly/2uR1eqy">https://bit.ly/2uR1eqy</a>
					<b>Autores soporte de la variable</b>
		Des-afinidad cultural	DC	40%	He et al. (2016); Martín y Drogendijk (2014); Baena y Cerviño (2011); Cavusgil, Kiyak y Yenyurt. (2004); Malhotra & Sivakumar (2011).

Fuente: Elaboración propia basado en Baena, Castaño y Tabares (2016); Baena, Cano y Campo (2018) & Cano, Baena y Campo (2018).

Cada una de las once (11) variables obtiene una calificación, las cuales son registradas en una matriz de Excel y mediante un proceso de normalización, arroja los valores que se miden en una escala de 0 a 5. Una vez obtenidos los valores, son aplicados a cada factor, los cuales posteriormente son ponderados para lograr determinar el mercado objetivo.

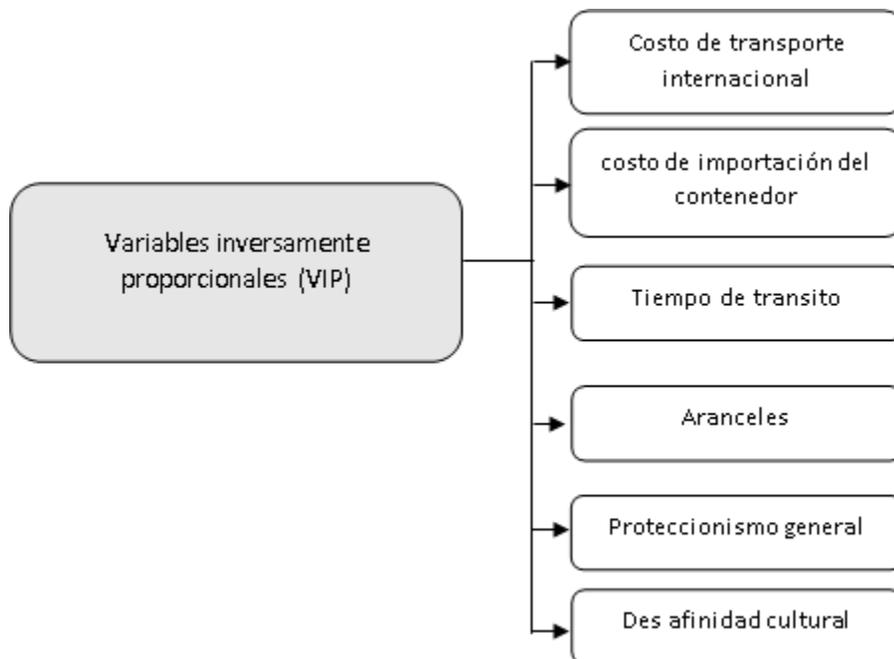
Es importante tener en cuenta que de las once (11) variables consideradas, cinco (5) de ellas son directamente proporcionales (ver Ilustración 3); a un mayor valor obtenido, las condiciones para la comercialización del colágeno hidrolizado son más favorables, y las seis (6) variables restantes son inversamente proporcionales; a un menor valor obtenido, las condiciones para la comercialización son menos favorables (ver Ilustración 4).

Ilustración 3. Variables directamente proporcionales (VDP)



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Variables inversamente proporcionales (VIP)



Fuente: Elaboración propia

#### 7.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información, procesados los datos en la matriz de Excel y realizando un análisis para cada variable con base en el cual se caracterizaron los países objeto de estudio en atención a las variables definidas, se procedió a desarrollar la ecuación mediante la fórmula de normalización para la selección de mercados internacionales utilizando los siguientes elementos:

“I”: Representa los países que se seleccionan como posibles candidatos (10)

“J”: Representa las variables de la metodología para SMI (11)

En este caso es necesario calcular para cada  $x_{ij}$  (variable  $i$  del país candidato  $j$ ) el valor normalizado  $VN_{ij}$  (Ecuación No.1).

## Ecuación No.1.

*Formula de normalización para 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 y Campo (2018).

Una vez obtenidos los valores de  $VN_{ij}$ , se realizó la ponderación de las 11 variables normalizadas, y así mismo se asignó un porcentaje de influencia a los 4 factores. Con estos promedios ponderados de cada uno de los 10 países preseleccionados, se pudo determinar cuáles eran las mejores opciones para exportar el producto seleccionado, pues se puede observar claramente que los países que obtuvieron mayores puntajes dentro de la SMI son los mercados con mejores condiciones para comercializar colágeno hidrolizado.

### **7.5 MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE PERTINENCIA Y EL USO DE MÉTODOS DE SMI POR EMPRESARIOS MANIZALEÑOS**

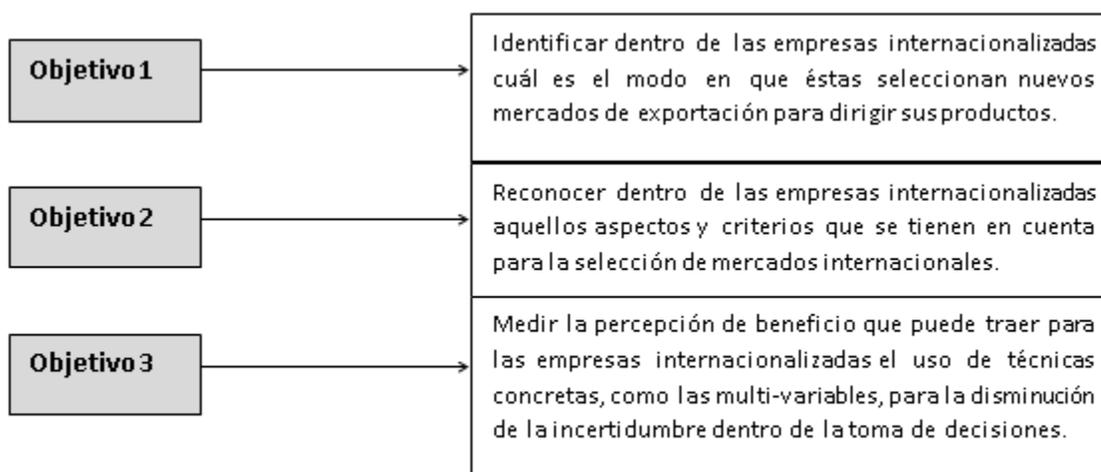
Con la finalidad de validar la pertinencia de las metodologías multi-variables para la Selección de Mercados Internacionales (SMI) de exportación, se realizó una encuesta a diecinueve (19) empresas exportadoras de la ciudad de Manizales pertenecientes a los diferentes sectores económicos, esto con el fin de conocer su percepción frente al uso de las diferentes herramientas enmarcadas en dichas metodologías.

Cabe anotar también que según Toro & Parra (2006) el muestreo casual o accidental es usualmente válido para generar idea o noción de cuál es la opinión de un grupo de personas en torno a un tema determinado objeto de estudio. Por lo tanto, se puede agregar además que, si bien los resultados obtenidos mediante muestreo casual o accidental no son representativos de la opinión de toda la

población, en cualquier caso, ofrecen un resultado orientativo que a nivel metodológico es completamente válido dentro de la investigación científica.

De este modo, se relacionan a continuación los objetivos, tras la aplicación del instrumento, dentro de los cuales se pretende identificar la importancia de adoptar técnicas multi-variables dentro del proceso de selección de mercados internacionales a razón de disminuir el riesgo en la toma de decisiones.

Ilustración 5. Objetivos centrales del instrumento de investigación



Fuente: Elaboración propia.

La información recopilada de los resultados de las encuestas realizadas a los empresarios manizaleños se consolidó en una matriz de Excel para realizar así un análisis de la percepción real del sector exportador de Manizales frente a estas metodologías.

## 8 RESULTADOS

### 8.1 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI) PARA LA EXPORTACIÓN PARA COLÁGENO HIDROLIZADO

Inmediatamente después de analizar la información sobre los principales países importadores de colágeno hidrolizado, recopilada del centro de comercio internacional (2019), y una vez preseleccionados los diez (10) con mayores importaciones en miles de dólares, los cuales representan aproximadamente un 45,34% frente al resto del mundo (ver Tabla 17), se procedió a realizar la consulta de los valores de cada una de las 11 variables analizadas (ver Tabla 16).

Tabla 17. 10 principales países importadores de colágeno hidrolizado

<b>Importadores</b>	<b>% Participación</b>
Estados Unidos	12,69%
China	6,84%
Reino Unido	3,87%
Alemania	3,79%
Core del Sur	3,74%
Países Bajos	3,39%
Australia	3,19%
Canadá	3,19%
Francia	2,51%
Japón	2,12%
Resto del mundo	54,66%
<b>Mundo</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 8.1.1 Valores Reales Antes De La Normalización:

En este apartado, se relacionan a continuación los datos extraídos de las fuentes de consulta para cada variable. En la Tabla 18 por ejemplo se tienen en cuenta los valores expresados en dólares para cada una de las variables que comprenden el factor costos, presentándose el mayor costo de importación en Canadá y el menor en Corea del Sur.

Tabla 18. Valores para las variables ponderadas del factor "Costos<sup>2</sup>"

<b>Países Analizados</b>	<b>Precio en destino</b>	<b>Transporte Internacional</b>	<b>Costo de importación por contenedor</b>
<b>Factor "Costo"</b>	<b>(PD)</b>	<b>(CTI)</b>	<b>(CIC)</b>
<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
Estados Unidos	69,31	1098,00	1289,00
China	65,11	1361,00	800,00
Reino Unido	53,82	2022,00	1050,00
Alemania	34,49	1966,00	1050,00
Países Bajos	62,62	1947,00	975,00
Canadá	89,63	1865,00	1680,00
Corea del Sur	62,31	1348,00	695,00
Francia	62,62	1947,00	1445,00
Australia	56,73	2286,00	1220,00
Japón	47,24	1348,00	1021,30

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 19 por su parte muestra que, frente al factor logístico, Estados Unidos es el país con menor número de días en tiempo de tránsito de las exportaciones, mientras que China tiene el mayor tiempo de tránsito. Así mismo, Alemania se ubica en primer lugar en el puntaje de índice de desempeño y China en el último lugar.

---

<sup>2</sup> Las variables en este caso son expresadas en dólares estadounidenses para cada país.

Tabla 19. Valores para las variables ponderadas del factor "Logístico"

<b>Países Analizados</b>	<b>Índice de desempeño logístico (IDL)<sup>3</sup></b>	<b>Tiempo de tránsito (TDT)<sup>4</sup></b>
<b>Factor "Logístico"</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>3,99</b>	<b>4,00</b>
<b>China</b>	<b>3,66</b>	<b>28,00</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>4,07</b>	<b>14,00</b>
<b>Alemania</b>	<b>4,23</b>	<b>15,00</b>
<b>Países Bajos</b>	<b>4,19</b>	<b>14,00</b>
<b>Canadá</b>	<b>3,93</b>	<b>7,00</b>
<b>Corea del Sur</b>	<b>3,72</b>	<b>26,00</b>
<b>Francia</b>	<b>3,90</b>	<b>14,00</b>
<b>Australia</b>	<b>3,79</b>	<b>25,00</b>
<b>Japón</b>	<b>3,97</b>	<b>25,00</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 20 presenta como las mayores barreras comerciales en términos de aranceles se encuentran en Japón donde el porcentaje de impuestos llega a un 20,26%. Mientras en términos de proteccionismo en China alcanza los valores más altos y en cuanto a liberación económica Australia evidencia los valores más llamativos para la exportación.

---

<sup>3</sup> La presente variable está expresada en un puntaje determinado por la fuente de consulta.

<sup>4</sup> Esta variable se expresa en número de días.

Tabla 20. Valores para las variables ponderadas del factor "Barreras Comerciales"<sup>5</sup>

<b>Países Analizados</b>	<b>Aranceles</b>	<b>Proteccionismo general</b>	<b>Liberación económica</b>
<b>Factor "Barreras Comerciales".</b>	<b>(AR)</b>	<b>(PRG)</b>	<b>(ILE)</b>
<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>0,01</b>	<b>2065,00</b>	<b>76,80</b>
<b>China</b>	<b>18,00</b>	<b>2854,00</b>	<b>58,40</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>0,01</b>	<b>767,00</b>	<b>78,90</b>
<b>Alemania</b>	<b>0,01</b>	<b>1607,00</b>	<b>73,50</b>
<b>Países Bajos</b>	<b>0,01</b>	<b>524,00</b>	<b>76,80</b>
<b>Canadá</b>	<b>0,01</b>	<b>786,00</b>	<b>77,70</b>
<b>Corea del Sur</b>	<b>0,01</b>	<b>209,00</b>	<b>72,30</b>
<b>Francia</b>	<b>0,01</b>	<b>689,00</b>	<b>63,80</b>
<b>Australia</b>	<b>3,00</b>	<b>356,00</b>	<b>80,90</b>
<b>Japón</b>	<b>20,26</b>	<b>637,00</b>	<b>72,10</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al factor cultura, la Tabla 21 presenta como Estados Unidos y Corea del Sur marcan la pauta en lo que respecta a la facilidad para hacer negocios con los valores más altos y atractivos para el exportador, mientras que en índice de percepción de corrupción son Países Bajos y Canadá quienes evidencian menores niveles de corrupción y finalmente en desafinidad cultural destacan Países Bajos y Canadá dado que según la metodología de Hofstede estos son los países más compatibles con Colombia.

---

<sup>5</sup> Las variables en este caso son expresadas valores numéricos correspondientes al puntaje otorgado según la fuente de consulta.

Tabla 21. Valores para las variables ponderadas del factor "Cultura"

Países Analizados	Facilidad para hacer negocios	Índice de percepción de corrupción (IPC)	Desafinidad cultural. (DC)
<b>Factor "Cultura"</b>	<b>(FN)</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>
Estados Unidos	84,00	71,00	13,00
China	77,90	39,00	13,00
Reino Unido	83,50	80,00	25,00
Alemania	79,70	80,00	36,00
Países Bajos	76,10	82,00	0,10
Canadá	79,60	81,00	3,00
Corea del Sur	84,00	57,00	11,00
Francia	76,80	72,00	59,00
Australia	81,20	77,00	12,00
Japón	78,00	73,00	97,00

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.2 Calificación Tras La Implementación De La Ecuación Que Normaliza:

En el numeral anterior se detallaron los datos reales de consulta para cada variable y cada país; lo anterior, según las fuentes y/o sitios web relacionados previamente en la Tabla 16. De esta manera, a razón de completar la técnica que se emula en todo este trabajo se procederá a llevar a cabo el proceso de normalización.

Por tanto, a continuación, se evidencian los resultados obtenidos para cada una de las variables después de la recopilación de la información en la matriz de Excel diseñada para correr la metodología estudiada. Podemos ver como cada uno de los factores contiene dos tipos de variables, VDP y VIP, las cuales juegan un papel importante dependiendo del porcentaje de relevancia en cada uno de ellos.

Iniciando con el factor costos, se hace evidente que a pesar de que la variable precio en destino tiene una gran relevancia dentro de este, los costos de transporte internacional y los costos de importación tienen un peso muy importante que determina la ponderación total de cada país frente a este factor, por lo que vemos puntuar a países como China y Corea del Sur (ver Tabla 22).

Tabla 22. Calificación para las variables ponderadas del factor "Costos"

<b>Países Analizados</b>	<b>Precio en destino</b>	<b>Transporte</b>	<b>Costo de importación</b>	<b>Ponderación Total</b>
<b>Factor "Costo"</b>	<b>(PD)</b>	<b>Internacional</b>	<b>por contenedor</b>	
<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>(CTI)</b>	<b>(CIC)</b>	<b>100%</b>
Estados Unidos	3,87	5,00	2,70	3,9
China	3,63	4,03	4,34	3,9
Reino Unido	3,00	2,72	3,31	3,0
Alemania	1,92	2,79	3,31	2,5
Países Bajos	3,49	2,82	3,56	3,3
Canadá	5,00	2,94	2,07	3,8
Corea del Sur	3,48	4,07	5,00	4,0
Francia	3,49	2,82	2,40	3,1
Australia	3,16	2,40	2,85	2,9
Japón	2,64	4,07	3,40	3,2

Fuente: Elaboración propia

El factor logístico muestra las fortalezas en términos de operación logística de los países norteamericanos preseleccionados frente a los demás, la cercanía de estos países a Colombia y la eficiencia en el desempeño logístico evidencian a Estados Unidos y Canadá como unos mercados fuertemente competitivos en este aspecto (ver Tabla 23).

Tabla 23. Calificación para las variables ponderadas del factor "Logístico"

<b>Países Analizados</b>	<b>Índice de desempeño logístico (IDL)</b>	<b>Tiempo de tránsito (TDT)</b>	<b>Ponderación Total</b>
<b>Factor "Logístico"</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>
Estados Unidos	4,72	5,00	4,8
China	4,33	0,71	3,2
Reino Unido	4,81	1,43	3,8
Alemania	5,00	1,33	3,9
Países Bajos	4,95	1,43	3,9
Canadá	4,65	2,86	4,1
Corea del Sur	4,40	0,77	3,3
Francia	4,61	1,43	3,7
Australia	4,48	0,80	3,4
Japón	4,69	0,80	3,5

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las barreras comerciales, marcan fuertemente su competitividad frente a los otros países en la ponderación total, Corea del Sur y Países Bajos, sobre todo en temas de proteccionismo y liberación económica. Lo anterior, se complementa además con el hecho de que a nivel de impuestos arancelarios, el colágeno hidrolizado está incluido dentro de los beneficios otorgados por los tratados de libre comercio que tiene Colombia con la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Corea del Sur (ver Tabla 24).

Tabla 24. Calificación para las variables ponderadas del factor "Barreras comerciales"

<b>Países Analizados</b>	<b>Aranceles</b>	<b>Proteccionismo</b>	<b>Liberación</b>	
<b>Factor "Barreras Comerciales".</b>	<b>(AR)</b>	<b>general</b>	<b>económica</b>	<b>Ponderación Total</b>
<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>(PRG)</b>	<b>(ILE)</b>	<b>30%</b>
		<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>
Estados Unidos	5,00	0,51	4,75	3,6
China	0,00	0,37	3,61	1,2
Reino Unido	5,00	1,36	4,88	3,9
Alemania	5,00	0,65	4,54	3,6
Países Bajos	5,00	1,99	4,75	4,0
Canadá	5,00	1,33	4,80	3,8
Corea del Sur	5,00	5,00	4,47	4,8
Francia	5,00	1,52	3,94	3,6
Australia	0,02	2,94	5,00	2,4
Japón	0,00	1,64	4,46	1,8

Fuente: Elaboración propia

El factor cultura en general tiene una calificación muy homogénea entre la mayoría de los países analizados, sin embargo, se encuentra la gran diferencia que tiene Países bajos frente a los otros países al ser comparado culturalmente con Colombia, es allí donde este país recobra la mayor fuerza que lo determina como uno de los mejores mercados para exportar productos colombianos (ver Tabla 25).

Tabla 25. Calificación para las variables ponderadas del factor "Cultura"

Países Analizados	Facilidad para hacer negocios (FN)	Índice de percepción de corrupción (IPC)	Des-afinidad cultural (DC)	Ponderación Total
Factor "Cultura" 20%	30%	30%	40%	100%
Estados Unidos	5,00	4,33	0,04	2,8
China	4,64	2,38	0,04	2,1
Reino Unido	4,97	4,88	0,02	3,0
Alemania	4,74	4,88	0,01	2,9
Países Bajos	4,53	5,00	5,00	4,9
Canadá	4,74	4,94	0,17	3,0
Corea del Sur	5,00	3,48	0,05	2,6
Francia	4,57	4,39	0,01	2,7
Australia	4,83	4,70	0,04	2,9
Japón	4,64	4,45	0,01	2,7

Fuente: Elaboración propia

Ya obtenidos los resultados de las diferentes variables, y teniendo en cuenta los valores VDP y VIP (ver Ilustración 3 e Ilustración 4), se procedió a normalizar los factores y las variables mediante la ecuación planteada para el presente estudio (**Ecuación No. 1**). En este proceso se observa que de los países preseleccionados para la exportación de colágeno hidrolizado el mercado más destacado es Países Bajos, con una calificación de 3,95 sobre una puntuación de 5, seguido de Estados Unidos con una calificación de 3,88 y Canadá se llevó el tercer lugar con una puntuación de 3,72 (ver Tabla 26).

Tabla 26. Posición y ponderación total de los países preseleccionados

<b>Posición</b>	<b>País</b>	<b>Valor</b>
<b>1</b>	<b>Países Bajos</b>	<b>3,95</b>
<b>2</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>3,88</b>
<b>3</b>	<b>Canadá</b>	<b>3,72</b>
<b>4</b>	<b>Corea del Sur</b>	<b>3,67</b>
<b>5</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>3,41</b>
<b>6</b>	<b>Francia</b>	<b>3,28</b>
<b>7</b>	<b>Alemania</b>	<b>3,21</b>
<b>8</b>	<b>Australia</b>	<b>2,93</b>
<b>9</b>	<b>Japón</b>	<b>2,93</b>
<b>10</b>	<b>China</b>	<b>2,81</b>

Fuente: Elaboración propia

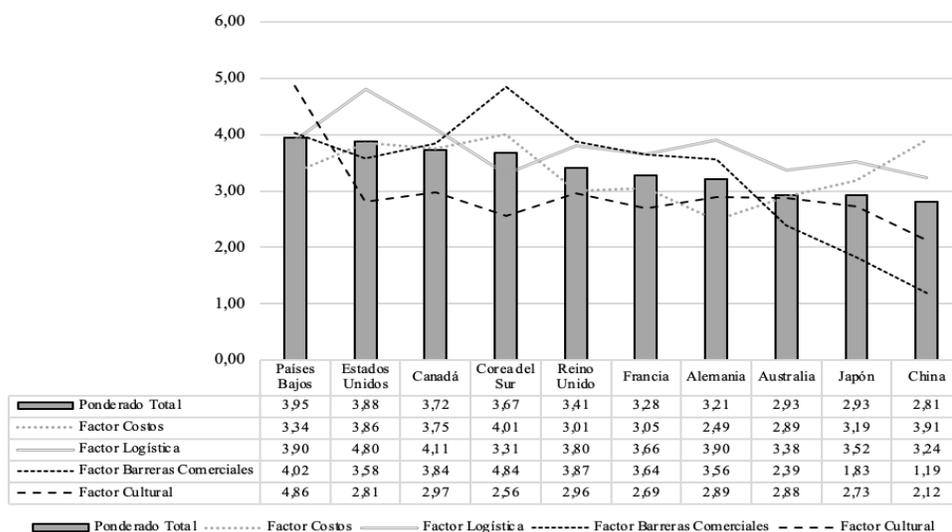
La consolidación de los valores de las variables para los países preseleccionados permite ver una fotografía clara del análisis realizado en el marco de esta investigación, con el fin de determinar el país con las condiciones más favorables para exportación de colágeno hidrolizado desde Colombia (ver Tabla 27) (ver Ilustración 5).

Tabla 27. Valores normalizados de los factores y variables después de aplicar la Ecuación No. 1

<b>Factor</b>	<b>Costos</b>			<b>Logística</b>		<b>Barreras Comerciales</b>			<b>Cultura</b>			<b>Ponderación Total</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>Tipo Variable</b>	<b>VDP</b>	<b>VIP</b>	<b>VIP</b>	<b>VDP</b>	<b>VIP</b>	<b>VIP</b>	<b>VIP</b>	<b>VDP</b>	<b>VDP</b>	<b>VDP</b>	<b>VIP</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>Estados Unidos</b>	3,87	5,00	2,70	4,72	5,00	5,00	0,51	4,75	5,00	4,33	0,04	<b>3,88</b>
<b>China</b>	3,63	4,03	4,34	4,33	0,71	0,00	0,37	3,61	4,64	2,38	0,04	<b>2,81</b>
<b>Reino Unido</b>	3,00	2,72	3,31	4,81	1,43	5,00	1,36	4,88	4,97	4,88	0,02	<b>3,41</b>
<b>Alemania</b>	1,92	2,79	3,31	5,00	1,33	5,00	0,65	4,54	4,74	4,88	0,01	<b>3,21</b>
<b>Países Bajos</b>	3,49	2,82	3,56	4,95	1,43	5,00	1,99	4,75	4,53	5,00	5,00	<b>3,95</b>
<b>Canadá</b>	5,00	2,94	2,07	4,65	2,86	5,00	1,33	4,80	4,74	4,94	0,17	<b>3,72</b>
<b>Corea del Sur</b>	3,48	4,07	5,00	4,40	0,77	5,00	5,00	4,47	5,00	3,48	0,05	<b>3,67</b>
<b>Francia</b>	3,49	2,82	2,40	4,61	1,43	5,00	1,52	3,94	4,57	4,39	0,01	<b>3,28</b>
<b>Australia</b>	3,16	2,40	2,85	4,48	0,80	0,02	2,94	5,00	4,83	4,70	0,04	<b>2,93</b>
<b>Japón</b>	2,64	4,07	3,40	4,69	0,80	0,00	1,64	4,46	4,64	4,45	0,01	<b>2,93</b>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Total puntajes para países potenciales de la SMI

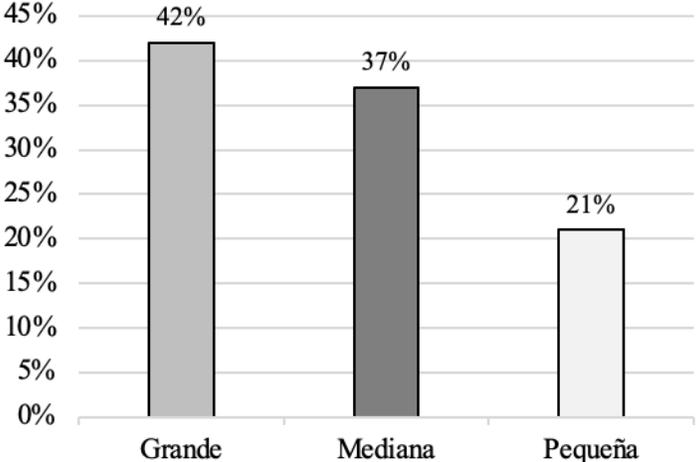


Fuente: Elaboración propia

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

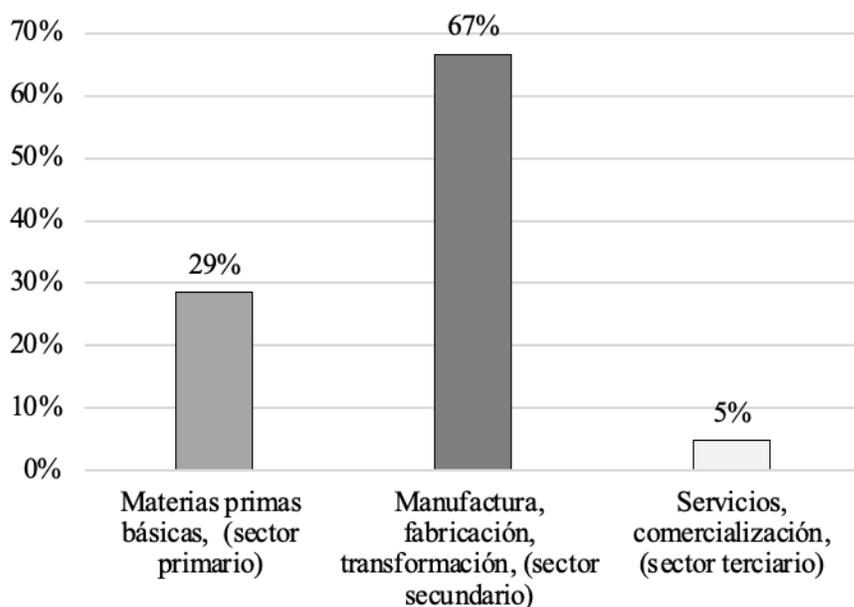
Con el fin de complementar el análisis realizado sobre la relevancia de metodologías multi-variables para la selección de mercados internacionales de exportación, se tomó una muestra de las empresas con perfil exportador de la ciudad de Manizales. Lo anterior, a razón de validar la pertinencia de este tipo de herramientas, así pues, para ello se elaboró una encuesta dividida en tres secciones con tres objetivos importantes cómo se dejó claro en la metodología. Luego, esta encuesta y/o instrumento fue aplicada, por medio de muestreo casual, a un total de diecinueve (19) empresas de diferentes tamaños y de diferentes sectores (ver Ilustración 7 e Ilustración 8), arrojando resultados interesantes para tener en cuenta en la aplicabilidad de la metodología propuesta por Baena, Cano & Campo (2018).

Ilustración 7. Tamaño de las empresas internacionalizadas encuestadas en la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia

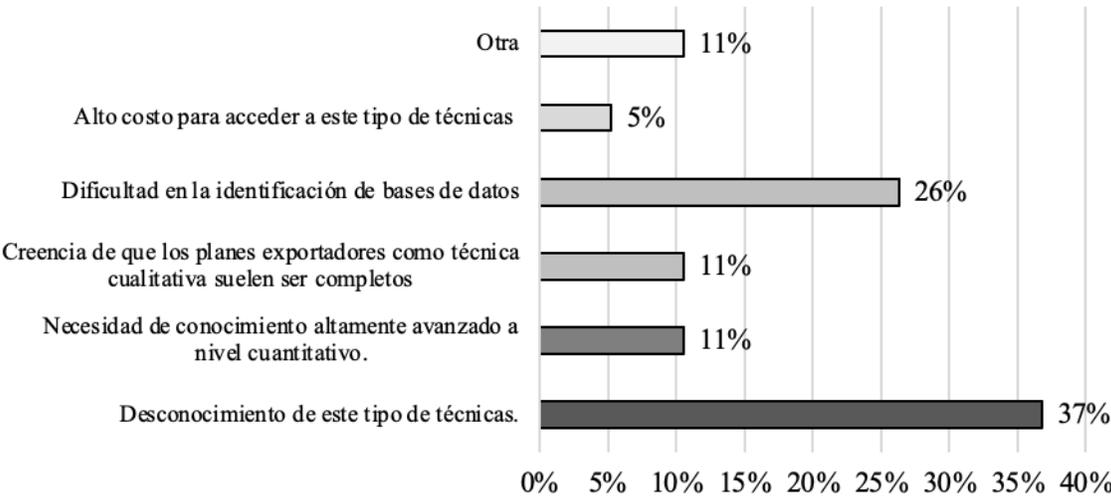
Ilustración 8. Sectores de las empresas internacionalizadas consideradas en el estudio



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las empresas de Manizales destacan algunas razones puntuales por las cuales no se emplean métodos multi-variables para la SMI, entre las principales, sobresale el desconocimiento de este tipo de técnicas con un 37% (tal como se muestra en la Ilustración 9) y asimismo destaca también, por un lado, la creencia de que los planes exportadores como técnica cualitativa suelen ser completos además, por otro lado, existe también la creencia de que es necesario un conocimiento altamente avanzado a nivel cuantitativo; incluso existen otras causas no descritas que interfieren en el no uso de estos métodos, alcanzando así en todos los casos un total de 11%.

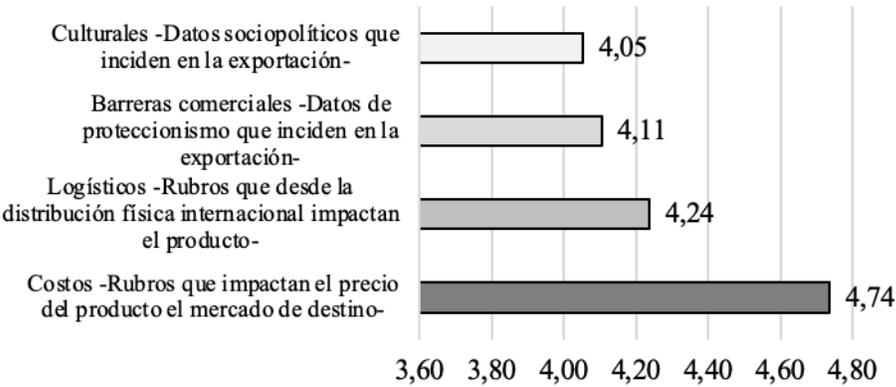
Ilustración 9. Razones por las cuales las empresas no emplean métodos multi-variables para la SMI



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la encuesta llevada a cabo también se buscó validar la importancia de los factores y variables utilizadas en el presente documento con los empresarios manizaleños, donde estos, calificaron de 1 a 5 la importancia percibida frente a cada uno de los factores. Así el factor de mayor impacto en la selección de mercados internacionales para este grupo de empresarios es “Costos” con una calificación promedio de 4.74, sin embargo, los otros tres factores recibieron también una calificación promedio por encima de 4.00 (ver Ilustración 10), ratificando el alcance positivo e importancia para la toma de decisiones que esta metodología tiene en los procesos de internacionalización de las compañías.

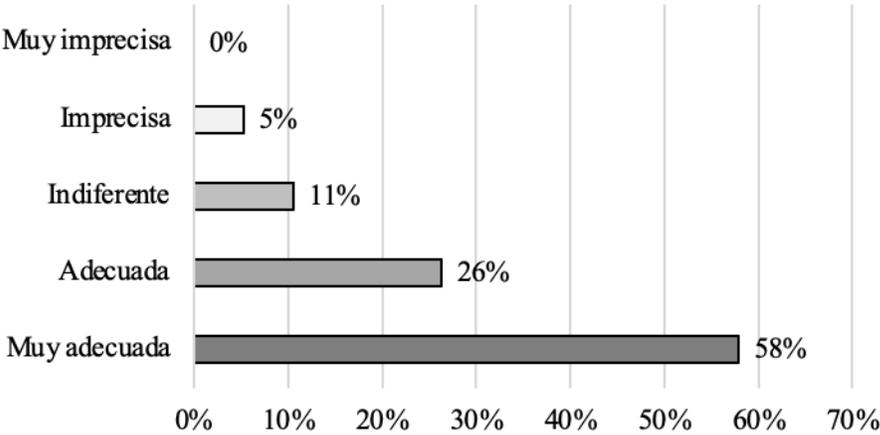
Ilustración 10. Importancia de los factores multi-variables para los empresarios manizaleños



Fuente: Elaboración propia

Para determinar los beneficios que las organizaciones puedan obtener al adoptar las técnicas multi-variables propuestas en esta investigación, la encuesta incluyó parámetros de percepción sobre ventajas y desventajas a considerar por las empresas manizaleñas, y en este objetivo específicamente, la calificación obtenida por parte de estas es muy positiva, pues como resultado se aprecia que dentro de los encuestados la metodología y/o técnica para la SMI se torna completamente atractiva (adecuada y muy adecuada) con un acumulado de 84%, como se puede observar en la ilustración 11.

Ilustración 11. Percepción de las empresas de la ciudad de Manizales respecto a los beneficios de la metodología multi-variable presentada



Fuente: Elaboración propia

## 9 CONCLUSIONES

Los mejores mercados para exportar colágeno hidrolizado son: Estados Unidos, China, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Canadá, Corea del Sur, Francia, Australia y Japón teniendo en cuenta los puntajes ponderados totales.

Bajo la metodología multi-variable utilizada en el trabajo, teniendo en cuenta los factores y costos, logística, barreras comerciales y cultura; los países con las condiciones más favorables para exportar colágeno hidrolizado son: Países Bajos, Estados Unidos y Canadá, en orden de importancia.

La elección de Países Bajos como mercado objetivo principal para la exportación de colágeno hidrolizado, fue determinada en gran medida al factor cultural, pues se encontró una relación muy marcada.

La elección de Países Bajos como mercado objetivo principal para la exportación de colágeno hidrolizado, fue determinada en gran medida al factor cultural, pues se encontró una relación muy marcada.

Las empresas exportadoras de la ciudad de Manizales, le dan mucha importancia a los métodos de selección de mercados con enfoque cualitativo, y tienen la percepción que los métodos de selección de mercados con enfoque cuantitativo son muy costosos, así mismo existe un desconocimiento muy marcado sobre las diferentes técnicas cuantitativas de selección de mercados internacionales expuestas y estudiadas en la presente tesis.

Las herramientas presentadas en el presente trabajo son de fácil aplicabilidad y rápida implementación, además que garantizan un impacto positivo frente a los resultados esperados, mientras se cuente con la correcta clasificación arancelaria que permita implementar la técnica de una forma acertada y verídica, por lo tanto este tipo de metodologías multi-variables para la SMI de exportación es una técnica confiable para la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones en proceso de internacionalización.

## 10 RECOMENDACIONES

Realizar un estudio más amplio acerca de la percepción del sector empresarial sobre las metodologías multi-variables de SMI de exportación, para lo cual se puede elaborar un análisis más extenso que incluya, no solo la percepción de los empresarios de la región (Caldas), sino también se pueda tener en cuenta los criterios, experiencias e inquietudes de empresarios exportadores o en proceso de internacionalización de las principales ciudades del país (Colombia).

Ante la evidente practicidad de la metodología multi-variable para SMI de exportación, expuesta en el presente documento, sería un aporte significativo para la región, poder difundir, exponer y compartir esta herramienta al sector empresarial en proceso de internacionalización, pues son estas empresas las que tienen menor experiencia en este campo y requieren de apoyo constante en materia de selección de mercados internacionales, esta iniciativa se podría apoyar a través de las agremiaciones municipales y/o regionales; comités, cámaras de comercio y otras entidades de apoyo como Manizales más, en el caso de la capital de Caldas, este proyecto podría ser liderado quizá por la universidad autónoma de Manizales, quien realiza el acompañamiento de este macro proyecto expuesto.

Se podría complementar la metodología para SMI, incluyendo factores y variables adicionales que permitan aportar un asertividad superior al proceso, generando menor incertidumbre durante el desarrollo de este y una mayor confianza en los resultados, para poder generar un impacto importante en la toma de decisiones gerenciales. Como sugerencia de algunos empresarios manizaleños encuestados, y de acuerdo a sus necesidades concretas, se recomienda incluir un factor económico, donde se estudien variables más específicas como ingreso per-cápita, fracción de moneda e inclusión del tema impositivo (Impuestos internos para mirar la ruta de precios), de este modo podrían incluirse también variables a otros factores ya existentes; como los acuerdos comerciales del país destino con terceros países, así mismo varios empresarios acerca de la existencia de un océano cualitativo que es relevante a la hora de toma de decisiones, como por ejemplo tener en cuenta variables sobre competencia dentro del país objetivo (interna y externa), perfil del consumidor específico (gustos del mercado), entre otras. Precisamente al respecto López-Cadavid, Vanegas-López, y Baena-Rojas, (2020) han logrado de cierto modo este cometido de profundizar más a fondo en la técnica inicial emulada en esta tesis de maestría, así los autores han incluido nuevos criterios que hacen más riguroso el análisis; no obstante, esto no significa que la

técnica original no pueda seguir siendo mejorada con nuevos criterios y con diferentes datos, ya que en definitiva pueden ser considerados una infinita gama de opciones que pueden influir en la selección de mercados internacionales.

## 11 REFERENCIAS

- Albornoz, F., Pardo, H., Corcos, G., & Ornelas, E. (2012). Sequential exporting. *Journal of International Economics*, 88(1), 17-31.
- Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H. (2011). A gravitational model of international retail market selection. *International Marketing Review*, 28(2), 183-200. doi: 10.1108/02651331111122669.
- Alexandrides, C.G. & Morchis, G.P. (1977). *Export Marketing Management*. Nueva York: NY Praeger.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Andersen, P. H., & Strandskov, J. (2008). International market selection: a cognitive mapping perspective. *Journal of Global Marketing*, 11(3), 65-84.
- Anzo, E. (2012). Negocios internacionales: evolución, consolidación e identificación de los temas que lideran el campo de investigación. *Ciencias Estratégicas*, 20(27), 77-93.
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas . *TEC 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.
- Arroyo, P., Borja, J., & López, E. (2017). *Análisis multivariante para la inteligencia de mercados*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Avendaño, B., Avendaño, G., & Cruz, W. &.-A. (2014). Guía de referencia para investigadores no expertos en el uso de estadística multivariada. *Diversitas - Perspectivas En psicología*, 10(1), 13-27.

- 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. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.007.
- Baena, J., Cano, J., Quintero, J., & Pérez, H. (2014). Uso de tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional ¿ventaja para las empresas colombianas? *Ciencias Estratégicas*, 22(32), 279-294.
- Baena, J., Castaño, D., & Tabares Castrillón, M. (2016). Comparativo de las condiciones de transporte terrestre de carga entre los países miembro de la Alianza del Pacífico. *Revista En-Contexto* 5(5), 155-181.
- Baena, J., & Fernández, X. (2016). Aproximaciones a la inserción de Colombia en el sistema multilateral de comercio en 1995-2015. *Análisis Político*, 29(87), 114-131.
- 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. (2018). Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 543-562.
- Baena, J., Cano, J., & Campo, E. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para la Exportación de Bebidas Carbonatadas. *Dirección y Organización*, 66(1), 5-16.
- Baena, J. (2019). Proteccionismo inverso y política comercial dentro del sistema multilateral de comercio: El caso de las restricciones a la exportación. *Estuos Internacionais*, 7(3), 28-50.
- Baena, J., & Cardona, G. (2019). Unión Europea y Japón: ¿El tratado de libre comercio más grande del mundo? *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 62-81.

- Baena, J. (2020). Transición de los sistemas generalizados de preferencias un cambio de política en cooperación internacional. *Semestre Económico*, 23(54), 61–83.
- Baena-Rojas, J. & Herrero-Olarte, S. (2020). From preferential trade arrangements to free trade agreements: One of the downturns of cooperation in international relations? *Social Sciences*, 9(8), 1-17.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Editorial Pearson: Ciudad de México.
- Banco Mundial. (2020). Banco Mundial. Desempeño del país destino en cuenta a tramites aduaneros, eficiencia en tiempos, facilitación de tramites, infraestructura vial, servicios logísticos, etc. Obtenido:<https://datos.bancomundial.org/indicador>.
- Banco Mundial. (2020). Banco Mundial. Factibilidad para hacer negocios dentro de cada país, se evalúan los factores mas importantes para tener en cuenta al momento de constituir una empresa (tramites y autorizaciones). Obtenido:<https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2019>
- Berbel, J., Ramón, M., & y Vázquez, R. (2012). La seleccion de mercados referentes como clave en la internacionalizacion empresaria. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33.
- Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (1999). *Exporting and productivity* (No. w7135). National bureau of economic research.
- Brewer, P. (2001). International market selection: Developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10(2), 155–174
- Brouthers, L. E., & Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
- Brouthers, L. E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T. J., & Brouthers, K. D. (2009). International market selection and subsidiary performance: A neural network approach. *Journal of World Business*, 44(3), 262-273.

- Buisán, M., & Espinosa, E. (2007). Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones. *ICE: Revista de economía*, 1(839), 9-21.
- Businesswire. (2019). *Global Hydrolyzed Collagen Market - Drivers, Restraints & Opportunities Over the Forecast Period, 2019-2026*. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20200226005485/en/Global-Hydrolyzed-Collagen-Market---Drivers-Restraints>.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill.
- Cano, J., & Baena, J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 335-346.
- Cano, J., & Baena, J. (2016). Apropiación y uso de TIC para la negociación internacional: Comparación entre la ciudad de Medellín y Colombia. *Espacios*, 37(35), 1-7.
- Cano, J., & Baena, J. (2017). Limitaciones en el uso y apropiación de tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional en empresas colombianas. *Observatorio*, 11(1), 111-133.
- 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. (2019). International Market Selection Methodology for Exporting Cheese from Colombia. In *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth* (pp. 3763–3772).
- Cano, J. A., Campo, E. A., & Baena, J. J. (2017). Application of DEA in international market selection for the export of goods. *Dyna*, 84(200), 376-382. doi: 10.15446/dyna.v84n200.63612.

- Cano, J., Campo, E., & Gómez-Montoya, R. (2017). International market selection using fuzzy weighing and Monte Carlo simulation. *Polish Journal of Management Studies*, 16. doi: 10.17512/pjms.2017.16.2.04.
- Cavusgil, S. T., 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. doi: 10.1016/j.indmarman.2003.10.005.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chaves, M. (2019). *Desarrollo de un protocolo para la obtención de hidrolizados de colágeno a partir de desechos de la industria acuícola utilizando procesos enzimáticos*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Costa Rica: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/9147>.
- 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), 04016044. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001122.
- Cos, P. (2012). *La selección y expansión de mercados exteriores en la internacionalización de las empresas catalanas: un análisis empírico*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Lleida: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/108138/Tpcs1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Couturier, J., & Sola, D. (2010). International market entry decisions: the role of local market factors. *Journal of General Management*, 35(4), 45-64.
- Cuervo-Cazurra, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, 17(4), 18-29.
- Dacin, M. T., Hitt, M. A., & Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms. *Journal of World Business*, 32(1), 3-16.

- Data Bridge. (2020). *Global Hydrolyzed Collagen Market – Industry Trends and Forecast to 2027*.  
Obtenido de <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-hydrolyzed-collagen-market>.
- DIAN. (2020). *Directorio de Importadores/Exportadores*. Obtenido de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales: <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/EstadisticasComEx.aspx>
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528-534.
- Douglas, S. P., & Craig, S. C. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28(2), 150-162. doi: 10.1108/02651331111122641.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443.
- Escandón, D., & Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 1(30), 172–183.
- Evirgen, C., Bodur, M., & Tamer Cavusgil, S. (1993). Information needs of exporters: An empirical study of Turkish exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(2), 28-36.
- Farzipoor, R. S. (2011). International market selection using advanced data envelopment analysis. *IMA Journal of Management Mathematics*, 22(4), 371-386. doi: 10.1093/imaman/dpr011.
- Fayos, T., Calderón, H., & Mir, J. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(72), 42-72.
- Figueres, T., & Basés, E. (2015). Revisión de los efectos beneficiosos de la ingesta de colágeno hidrolizado sobre la salud. *Nutrición Hospitalaria*, 1, 62-66.

- García, L. (2016). *Dinamicas de internacionalizacion de las pymes industriales en el eje cafetero en el periodo 2009 – 2014*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Manizales:  
[http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/537/1/Din%C3%A1micas\\_internacionalizaci%C3%B3n\\_pymes\\_industriales\\_Eje\\_Cafetero\\_2009\\_2014\\_Risaralda.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/537/1/Din%C3%A1micas_internacionalizaci%C3%B3n_pymes_industriales_Eje_Cafetero_2009_2014_Risaralda.pdf).
- Gaston-Breton, 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. Medidas de proteccionismo del país destino para el ingreso de mercancías provenientes de otros países. Obtenido:  
[https://www.globaltradealert.org/global\\_dynamics](https://www.globaltradealert.org/global_dynamics).
- Gómez, R., Figueroa, C., Ameneiros, J., Cervantes, M., & Pérez, R. (2020). Estudio de la valoración económica para la obtención de matrices de colágeno. *Ingeniería Mecánica*, 23(1), 1-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2251/225163567005/html/index.html>.
- Greenaway, D., Guariglia, A., & Kneller, R. (2007). Financial factors and exporting decisions. *Journal of international economics*, 73(2), 377-395.
- 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.
- Gutiérrez, J., & Caicedo, N. (2015). *Análisis del conocimiento que tienen los habitantes de la ciudad de medellín sobre el colágeno como información base para las empresas comercializadoras de colágeno de medellín en la generación de estrategias de comunicación de mercadeo (...)*. Obtenido de Repositorio Institucional ESUMER:  
<http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1808/1/%c3%9altimo%20archivo%2022%20de%20julio.pdf>.
- 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. doi: 10.1108/EJM-02-2013-0083.

- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2004). Global franchising: current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113.
- Hofstede Insights. (2020). Hofstede Insights. Mide la distancia cultural entre el país de origen y país de destino. Obtenido:<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
- Hosono, K., Miyakawa, D., & Takizawa, M (2015). Learning by exporting and the presence of foreign-affiliated companies. *VOX CEPR Policy Portal*.
- IndexMundi. (2020). Indexmundi. Costo de Importaciones (valores de la operación logística; manipulación de carga, documentación, honorarios, inland, entre otros). Obtenido: <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores>.
- Jiménez, J. (2016). *Dinámicas de internacionalización de las pymes industriales en el eje cafetero en el periodo 2009 – 2014 departamento de Quindío*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Manizales: [http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/535/1/Din%c3%a1micas\\_internacionalizaci%c3%b3n\\_pymes\\_industriales\\_eje\\_cafetero\\_2009\\_2014\\_Quind%c3%ado.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/535/1/Din%c3%a1micas_internacionalizaci%c3%b3n_pymes_industriales_eje_cafetero_2009_2014_Quind%c3%ado.pdf).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of international business studies*, 37(4), 525-543.
- Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361.
- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307. doi: 10.3846/16111699.2011.620138.

- Kumar, V., Stam, A. & Joachimsthaler, E. A. (1994): An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29-52.
- LiPuma, J. A., & Park, S. (2014). Venture capitalists' risk mitigation of portfolio 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.
- Long, D. (2012). *Logística internacional. Administración de la cadena de abastecimiento global*. Editorial Limusa (Noriega Editores). Ciudad de Mexico.
- 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. doi: 10.1108/02651331111181439.
- 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. doi: 10.1108/EJM-09-2012-0512.
- 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. doi: 10.1111/jsbm.12035.
- Martinez, P. (2010). Pyme. Estrategia para su internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 1(28), 217-221.
- Martínez, P. (2018). *Suplementos de colágeno: ¿Moda o salud?* Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Complutense Madrid: <https://eprints.ucm.es/62832/>

- Miečinskienė, A., Stasytytė, V., & Kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1166-1175. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.963.
- Minifie, J. R., & West, V. (1998). A small business international market selection model. *International Journal of Production Economics*, 56, 451-462. doi: 10.1016/S0925-5273(98)00073-5.
- Murray, M. (2019). El colágeno ¿Qué es y cuáles son sus beneficios para la salud? . *Naturopathic Currents*, 79, 1-3.
- Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Barrera-Barrera, R. (2017). Compromiso, recursos, emprendimiento exportador y resultados empresariales. *Revista de Administração de Empresas*, 57(2), 135-147.
- Ng, R. & Londoño, A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las pymes exportadoras de la ciudad de Medellín. *Semestre Económico* 15(32), 197-224.
- Nielsen, S. (2010). Top management team internationalization and firm performance. *Management International Review*, 50(2), 185-206.
- Nunes, R., Silva, V., Consiglio-Kasemodel, M., Polizer, Y., Saes, M., & Fávaro-Trindade, C. (2020). Assessing global changing food patterns: A country-level analysis on the consumption of food products with health and wellness claims. *Journal of Cleaner Production*, 264.
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Organización Mundial del Comercio. (2020). OMC. Arancel (Porcentaje de impuesto se que paga al ingreso del país destino). Obtenido: <https://tao.wto.org/welcome.aspx?ReturnUrl=/&ui=3>.

- Ozturk, A., Joiner, E., & Cavusgil, S. T. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 119-141. doi: 10.1002/tie.21686.
- Papadopoulos, N., & Denis, J. E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192. doi: 10.1016/S0969-5931(01)00054-3.
- Paz, J. I. (2005). La globalización: Más que una amenaza es una oportunidad. *Revista EIA*, 3, 21-34.
- Pérez, F. G., & Camarero, L. A. (2007). Intensidad exportadora y percepción de barreras a la exportación: un estudio de casos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 93-106.
- Pereirano, F., & Suárez, D. (2006). TICs y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(2), 123-141.
- Picot-Coupey, K., Burt, S. L., & 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. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.08.018
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press: New York, NY.
- PreciosMundi. (2020). Preciosmundi. Compara precios de productos y servicios en todo el mundo. Obtenido: <https://preciosmundi.com/>.
- Radebaugh, L., & Daniels, J. y. (2013). *Negocios Internacionales. Ambientes y operaciones*. (Vol. 14). Ciudad de Mexico: Pearson Educacion de México.

- Rahman, S.H. (2003). Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 119-32.
- Robertson, K. R., & Wood, V. R. (2001). The relative importance of types of information in the foreign market selection process. *International Business Review*, 10(3), 363-379. doi: 10.1016/S0969-5931(01)00021-X.
- Rugman, A., & Hodgetts, R. (1997). *Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. Ciudad de México: MC Graw-Hill.
- Rodríguez, M. (2017). *Herramienta para la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas estratégicas*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Eafit de Medellín :  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11961/Marianela\\_RodriguezGaviria\\_2017.pdf;jsessionid=17A537E001858B2ED912B96051891082?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11961/Marianela_RodriguezGaviria_2017.pdf;jsessionid=17A537E001858B2ED912B96051891082?sequence=2)
- Russow, L. C., & Okoroafo, S. C. (1996). On the way towards developing a global screening model. *International Marketing Review*, 13(1), 46-64.
- Sampieri, R. C. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. Mc Graw Hill Education.
- Searates. (2020). Searates. Días de tránsito entre país de origen y país destino. Obtenido:  
<https://www.searates.com/es/services/distances-time>.
- Shabani, A., Saen, R. F., & 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. doi: 10.1504/IJBIS.2013.055302.
- Shenkar, O., & Luo, Y. (2008). *International Business (With Cd)*. John Wiley & Sons.
- Silva, E. (2014). *Elementos de logística internacional*. Editorial Pac (Publicaciones administrativas y contables Jurídicas). Ciudad de Mexico.

- Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (2000). Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. *International marketing review*, 17(2), 146-163.
- The Heritage Foundation. (2020). Index of Economic Freedom. Disposiciones que tienen los países importadores sobre libre circulación de bienes, capital y trabajo. Obtenido: <https://www.heritage.org/index/heatmap?version=1236>.
- Toro, I., & Parra, R. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Transparency International. (2020). Transparency International. Percepción de corrupción (califica la transparencia del gobierno de cada país, midiendo el efecto de la corrupción en las decisiones para el ingreso de mercancías de mercados internacionales. Obtenido: <https://www.transparency.org/en/cpi/2018>.
- López-Cadavid, D., Vanegas-López, J., & Baena-Rojas, J. (2020). Aplicación de un método multicriterio en la enseñanza de la investigación de mercados internacionales. *Información Tecnológica*, 31(1), 113-122.
- Vanegas, J., Merlos, J., & Mayorga, C. (2017). Flower Export Barriers: A Comparative Study in Colombia, Mexico and Ecuador. *Latin American Business Review*, 18(3-4), 227-250. doi:10.1080/10978526.2017.1354705.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning Through Acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Viswanathan, S. K., & Jha, K. N. (2019). Factors Influencing International Market Selection for Indian Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 35(5), 1-13.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44-56.
- 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. R., & Robertson, K. R. (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), 34-55.
- Worldfreightrates. (2020). Worldfreightrates. Calculadora de Flete marítimo internacional. Obtenido: <https://www.worldfreightrates.com/es/freight>.
- Yeoh, P. L. (2011). Location choice and the internationalization sequence: Insights from Indian pharmaceutical companies. *International Marketing Review*, 28(3), 291-312.
- Zinn, J. S., Kashlak, R. J., & Balotsky, E. R. (1994). Selecting international markets: lessons from for-profit hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 39(1), 17-30.