



**DINAMICAS DE INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES INDUSTRIALES EN
EL EJE CAFETERO EN EL PERIODO 2009 – 2014**

DEPARTAMENTO DE QUINDÍO

JIMMY ALEJANDRO JIMENEZ SOTO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS COHORTE IX
MANIZALES, CALDAS, COLOMBIA**

2016

DINAMICAS DE INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES INDUSTRIALES EN

EL EJE CAFETERO EN EL PERIODO 2009 – 2014

DEPARTAMENTO DE QUINDÍO

JIMMY ALEJANDRO JIMENEZ SOTO

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios

Tutor e Investigador Principal:

Ph. D Oscar Alberto Hoyos Villa

Grupo de Investigación: Empresariado

Línea de Investigación: Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MANIZALES, CALDAS, COLOMBIA

2016

RESUMEN

Mediante el presente trabajo de grado de maestría, se indagó sobre las Pymes industriales del departamento del Quindío que han tenido actividad internacional, con el propósito de describir cómo han sido esas dinámicas de internacionalización, los factores internos y externos que las han motivado a internacionalizarse, el tiempo que llevan internacionalizadas, y en qué nivel de internacionalización se encuentran.

Para ello, se acudió a fuentes primarias y secundarias, se elaboraron herramientas de análisis a partir de la teoría, se elaboró el instrumento para el trabajo de campo, en este caso, una encuesta cualitativa y se desarrolló el estudio a través de la metodología de estudio de caso, teniendo en cuenta información cualitativa y cuantitativa, para desarrollar un estudio descriptivo.

El estudio arroja que efectivamente las Pymes industriales que participaron, tienen experiencias importantes de internacionalización en las cuales se han identificado tres tipos de tendencias, Penetrar en mercados totalmente nuevos “Tendencia Experimental”, Consolidar relaciones de largo plazo con un cliente “Tendencia de Fidelización” y Expandirse por una región con clientes fidelizados “Tendencia de Expansión”, que junto a la innovación y capacidad de negociación, entre otros, ha permitido el sostenimiento de las Pymes industriales en los mercados internacionales.

Palabras Clave: Internacionalización, Empresas, Dinámicas, Pymes, Comercio exterior.

ABSTRACT

Through this work master's degree, it investigated about the industrial SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) Quindío department, it has had international activity, with the purpose of describing how they have been the dynamics of internationalization, internal and external factors that have motivated to internationalize, the time carrying internationalized, and what level of international they have.

For that, it goes to primary and secondary sources, analysis tools were developed from the theory, an instrument was developed for the field work, in this case, a qualitative survey and developed the study through the case study methodology, taking qualitative and quantitative information, for develop a descriptive study.

The study shows that effectively the industrial SMEs involved, have important experiences of internationalization in which have been identified three types of trends, enter entirely new markets “Experimental Trend”, Consolidate long-term relationships with customer “Loyalty Trend” and Expand into a region with loyal customers “Expansion Trend”, that together with the innovation and negotiation skills, among others, has enabled the support of industrial SMEs in international markets

Keywords: Internationalization, Companies, Dynamic, Pymes, External trade.

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.2	PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	7
3.	JUSTIFICACION	8
4.	OBJETIVOS	10
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	10
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5	MARCOS DE REFERENCIA	11
5.1	ANTECEDENTES	11
5.1.1	Antecedentes Internacionales	11
5.1.2	Antecedentes Nacionales	23
5.2	MARCO TEORICO.....	27
5.2.1	Globalización.....	28
5.2.2	Internacionalización Empresarial	34
5.2.2.1	Razones de la Internacionalización Empresarial	38
	Razones Políticas.....	39
	Razones Económicas	41
	Razones Competitivas	41
	Acceso a nuevos mercados	43
	Razones de mercado	44
	Aprovechamiento de economías de escala y de alcance	45
5.2.4	Obstáculos para la internacionalización	47
5.2.5	Internacionalización empresarial en el Contexto colombiano	48
	Internacionalización empresarial en el Eje Cafetero	53
5.2.6	Modos de operación en la internacionalización.....	56
	Exportaciones	56
	Importaciones	59
	Inversión extranjera	60
5.2.8	Modelos de internacionalización empresarial	63
5.2.9	Factores	68
5.2.9.1	Factores internos.....	70

Capital humano.....	76
Innovación	78
Producción.....	80
Mercadeo	84
Orientación Internacional.....	85
Cultura.....	87
Edad.....	89
Costos.....	89
Gerencia	90
Calidad.....	91
5.2.9.2 Factores externos	92
Factores Físicos y Sociales	93
Factores Culturales.....	94
Factores Competitivos.....	96
5.2.9.3 Modelo de las Distancias (CAGE).....	97
6 CONTEXTO DEL ESTUDIO.....	101
6.1 Datos Generales de Quindío	106
7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	114
7.1 POBLACIÓN Y ANÁLISIS.....	120
7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	122
7.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	124
8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	131
Similitudes en el análisis.....	164
Encuesta y Entrevista	173
9. CONCLUSIONES.....	194
10. RECOMENDACIONES	197
11. LIMITACIONES.....	197
12. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	198

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años Colombia ha establecido diferentes acuerdos internacionales que de alguna forma han impactado la economía del país, que se ve directamente influenciada por las empresas de las cuales aproximadamente el 96% son Pymes y generan el 80% del empleo del país, éstas solo representan el 20% del total de exportaciones de Colombia (Ballesteros, Ballesteros, & Jaramillo, 2011), lo que ha motivado la presente investigación como parte del macro proyecto denominado “Dinámicas de Internacionalización de las Pymes Industriales del Eje Cafetero colombiano en el periodo de 2009-2014” adelantado por el grupo de investigación en Empresariado de la Universidad Autónoma de Manizales, focalizando el presente trabajo de grado en el departamento de Quindío.

El estudio presenta en su primera parte, los antecedentes internacionales y nacionales del tema a desarrollar, así como los antecedentes de investigación, tanto nacionales como internacionales. Luego, aparece el desarrollo del marco teórico, comenzando por la contextualización del estudio partiendo de la globalización, pasando a la internacionalización empresarial, describiendo teóricamente cuáles han sido las razones para que las empresas decidan abrirse a los mercados internacionales, los obstáculos que deben enfrentar las empresas en estos procesos, las principales formas de internacionalización y los modelos de internacionalización concebidos en la teoría y en la práctica, los factores internos y externos que motivan la internacionalización, pasando después a describir al departamento del Quindío como contexto de análisis.

Posteriormente, se presenta el desarrollo de la estrategia metodológica, los hallazgos, así como las conclusiones, las recomendaciones y las limitaciones del estudio.

Esta investigación parte del planteamiento de la problemática donde se expresa las razones por la cuales es importante la internacionalización de las Pymes, y conocer las diferentes dinámicas que han desarrollado estas para ser exitosas, para ello se realiza un recorrido por los antecedentes bibliográficos en los cuales se relacionan las diferentes posturas de los principales autores e investigaciones realizadas en temas relacionados a la internacionalización.

Planteada la problemática, se introduce los argumentos de justificación y desde allí se construyen los objetivos que orientan todo el proceso de investigación. El referente teórico se divide en los siguientes capítulos; Globalización, Internacionalización empresarial, Acceso a nuevos mercados, Obstáculos para la internacionalización, Internacionalización empresarial en el contexto colombiano, Modos de operación en la internacionalización, Modelos de internacionalización empresarial y Factores que inciden en la internacionalización. A partir de estos capítulos, se procede a explicar la estrategia metodológica de todo el proyecto, en ella se define el tipo de investigación, y se establecen los criterios de selección de la muestra.

La estrategia metodológica se diseñó con base en un enfoque mixto de tipo descriptivo con un diseño de caso múltiple, en el cual la aplicación de la encuesta permitió conocer qué factores son considerados importantes en la internacionalización, y cuál es el grado de internacionalización de las Pymes en el eje cafetero.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Después de la inserción de los diferentes países a la Apertura Económica, a partir de los años 70, con un auge importante en la década de los noventa y su consecuente movimiento mundial en torno a la globalización, se ha venido incrementando paulatinamente el interés de las universidades, las empresas y los gobiernos locales por la internacionalización (Arango & López 1999).

A finales de los años 90, ya se veían avances importantes en la dinámica de apertura en las naciones, las empresas y las universidades, y en aquel momento, como lo expresaba Hoyos (1998):

El entorno económico mundial ha sufrido grandes transformaciones en la última década, gracias a la mundialización de la economía y a la inserción paulatina de todos los países al Proceso de Apertura, el que se ha visto estimulado por el Avance Científico que se ha suscitado en varias naciones (p.2).

En aquella época, la noción de internacionalización generaba bastante incertidumbre, pues la mayor parte de los países estaban apenas dando sus primeros pasos en este ámbito y tanto las empresas como las universidades y los gobiernos, estaban a la expectativa de qué hacer para poder competir en un mercado globalizado y cómo aprovechar las oportunidades que los países desarrollados estaban dando a los países en vía de desarrollo para el intercambio comercial, tecnológico, académico y científico.

Así mismo, se puede afirmar que la Internacionalización en los últimos 20 años ha presentado un avance significativo tanto a nivel teórico como empírico, a partir del incremento de las actividades de apertura de fronteras en la mayor parte de los países y el aprovechamiento de las oportunidades que a todo nivel y en todos los sectores se vienen presentando, se evidencia el incremento de acuerdos de cooperación unilateral, bilateral y multilateral entre los diferentes países, se han venido conformando bloques económicos, se han establecido áreas de libre comercio y se han desarrollado tratados de libre comercio (TLC).

Colombia, no siendo ajena a este fenómeno, comenzó a internacionalizarse, a establecer acuerdos de cooperación comercial con diferentes países del mundo, buscando facilitar e incentivar el ingreso de productos colombianos a sus mercados, abriendo de esta manera las puertas a la internacionalización empresarial.

El Eje Cafetero Colombiano ha sido una región del país cuya economía históricamente ha dependido en gran parte de la labor agrícola, especialmente del cultivo, recolección, beneficio, trilla y exportación del café, desde que comenzó la producción a principios de siglo XX. Antes de la Apertura Económica, fue intenso el crecimiento de la producción del café, dados los altos precios que se estaban pagando en los mercados internacionales por este producto, y que trajo grandes beneficios para el desarrollo local y regional en el eje cafetero colombiano.

Colombia, en promedio, exportó el 9,8% del total del café exportado en el mundo durante la década 1999-2009 ocupando el tercer lugar, después de Brasil y Vietnam¹, y aunque aumentó su producción de café verde entre 2009 y 2012, mostró un retroceso en el valor de las exportaciones

¹ Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica (2009). Instituto del Café de Costa Rica.

debido en primera instancia a la cotización de la libra de café en el mercado mundial, que estuvo por debajo de años anteriores, y en segundo lugar, en la disminución de exportaciones hacia Japón, Estados Unidos, Canadá, Alemania y Bélgica en los años 2011-2012².

Según el Boletín Económico del Banco de la República 2013, las exportaciones de productos diferentes al café en el Eje Cafetero, aumentaron anualmente 6,6%, por mayores ventas de maquinaria y aparatos electrónicos, productos metalúrgicos básicos, y productos elaborados de metal³”, lo que induce a pensar en la posibilidad que tiene esta región del país de especializarse en la industria de explotación de minas y canteras, y en la industria manufacturera, que en la última década mostraron un interesante crecimiento en la participación del PIB: 8,8% y 3,6% respectivamente⁴.

En la región Eje Cafetero, se ha generado en lugar de una especialización en la producción, por efecto de la apertura, una diversificación productiva, motivada por la necesidad de aprovechar las oportunidades de participación que han tenido nuestras empresas en mercados internacionales, dados sus portafolios de productos y sus posibilidades de fortalecimiento en algunos sectores productivos, que precisamente serán objeto de análisis en la presente investigación.

² XXXVIII Congreso Nacional Cafetalero Ordinario. San José (Costa Rica).

³ Banco de la República – Colombia (2013). Boletín Económico Regional IV Trimestre del 2012. Eje Cafetero – Caldas/Risaralda/Quindío. Pág.3

⁴ Banco de la República (2013). Composición de la Economía de la Región Eje Cafetero de Colombia. Ensayos sobre Economía Regional No.54. Pág.20

Actualmente no se encuentran estudios que permitan identificar las dinámicas que han permitido la internacionalización de las Pymes del Eje Cafetero, enfrentándose a dificultades a la hora de encontrar referentes adecuados y funcionales adaptadas a la región.

2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles han sido las dinámicas de internacionalización de las PYMES Industriales del departamento de Quindío/Colombia en el período 2009-2014?

3. JUSTIFICACION

El enfoque de la investigación se justifica a partir de las necesidades que tienen las empresas, conocer el proceso de internacionalización desde el análisis de sus factores internos y externos, al mismo tiempo que la importancia que representa dicho conocimiento para el ingreso a los mercados Internacionales.

El objetivo es analizar dichos factores y permitirle a las empresas contar con un referente de comparación que les ayude a lograr de una forma exitosa el acceso a mercados internacionales.

La presente investigación busca aportar información importante acerca de este proceso al sector industrial del eje cafetero colombiano.

A nivel de investigación, el proyecto permite obtener datos estadísticos y analíticos para complementar la investigación “Dinámicas de Internacionalización del Eje Cafetero colombiano en el periodo 2009-2014”.

Para el MBA, este proyecto de investigación identifica las capacidades con las que se cuentan en investigación, consolidación de resultados, análisis y participación de temas relacionados con la internacionalización empresarial, contribuyendo a mejorar los niveles de exportación en las empresas del eje cafetero.

Desde el contexto social, pretende evidenciar un avance en el conocimiento frente al tema de análisis, específicamente los factores externos e internos que influyen en el proceso de internacionalización, para los directivos de las empresas.

Si no se realiza esta investigación, las empresas del eje cafetero no van a conocer los factores que son determinantes en el proceso de internacionalización y cómo estos han afectado el desarrollo socio – económico de la región.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Describir las dinámicas de internacionalización de las Pymes industriales del departamento de Quindío/Colombia en el periodo 2009 – 2014.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las Pymes industriales del departamento de Quindío/Colombia que han tenido actividad de internacionalización en el periodo 2009-2014.
- Describir los factores externos de las Pymes industriales que las han llevado a internacionalizarse.
- Describir los factores internos de las Pymes industriales que las han llevado a internacionalizarse.
- Clasificar las Pymes industriales de acuerdo con su grado de internacionalización.

5 MARCOS DE REFERENCIA

5.1 ANTECEDENTES

Hoy en día todo el mundo quiere ser de una u otra forma internacional, como lo afirma Martínez (2007):

Todo este proceso de internacionalización de los mercados, industrias y empresas en general ha despertado el interés, no sólo al nivel gubernamental y empresarial, sino también, entre los académicos e investigadores, y se ha convertido en el tema de muchas investigaciones llevadas a cabo durante las últimas dos décadas(p.5).

Estas investigaciones realizadas en las últimas décadas han tratado de determinar modelos, métodos, ventajas, desventajas y comportamientos entre muchos otros temas que tratan de explicar la internacionalización.

A continuación, se presentan algunos de trabajos de investigación que permiten conocer un poco del contexto e inquietudes que ha causado la internacionalización.

5.1.1 Antecedentes Internacionales

En Alemania Swoboda & Foscht (2014), realizaron un estudio sobre los Determinantes y Desarrollo de Patrones de Internacionalización, cuyo objetivo fue identificar cuantitativamente los modelos de internacionalización de las Pyme, para describir este tipo de empresas.

Empíricamente se encontraron tres modelos conocidos en la literatura (Ver Tabla N°1) sobre la internacionalización de las Pyme, es decir, firma tradicional (Traditional), firma nacida global (Born Global) y firma que nace de nuevo global (Born-Again Global) y las diferentes

conceptualizaciones que existen, basados en el Modelo Uppsala y en las investigaciones de las Born Global. Según el estudio, estos modelos están determinados por la Orientación Internacional, Orientación al Crecimiento, Capacidad de Comunicación, Capacidad de Generación de Inteligencia y Estandarización del Marketing Mix, como capacidades y estrategias gerenciales, que más adelante se retomarán.

Uno de los aportes más importantes que le deja esta investigación a la presente, es una clasificación de las Pymes internacionales, como se muestra en la tabla N° 1

Tabla N°1: Clases de Pymes Internacionales

	Empresa Tradicional	Empresa Born Global	Empresa Born-Again Global
Descripción Típica	<ul style="list-style-type: none"> *Firmas antiguas *Industrias manufactureras tradicionales *Entradas sucesivas a y compromiso con mercados extranjeros *No tiene enfoque global *Reactiva *Internacionalización gradual 	<ul style="list-style-type: none"> *Firmas jóvenes *Industrias de conocimiento intensivo y nichos de mercado globales *Entrada simultánea a mercados extranjeros *Global desde el comienzo *Proactiva *Internacionalización radical y comprometida 	<ul style="list-style-type: none"> *Firmas antiguas *Industrias de manufactura tradicional y servicio intensivo (Ej. Venta al detal) *Internacionalización provocada por incidentes críticos *No inicia con enfoque global *Reactiva *Internacionalización radical y comprometida
Países (Alcance geográfico)	<ul style="list-style-type: none"> *Primero expansión doméstica *Expansión internacional sucesiva a mercados física y/o geográficamente cercanos *Un mercado a la vez 	<ul style="list-style-type: none"> *Expansión concurrente doméstica e internacional *Operaciones mundiales centradas en mercados líderes *Varios mercados a la vez 	<ul style="list-style-type: none"> *Expansión doméstica primero *Operaciones mundiales *Varios mercados a la vez
FSR (Escala de rendimiento)	<ul style="list-style-type: none"> *No las principales características *De pequeña a media la cuota de ventas extranjeras 	<ul style="list-style-type: none"> *Gran cuota de ventas extranjeras *Definiciones diferentes, usualmente mas del 25% (en las pequeñas economías incluso más del 50%) 	<ul style="list-style-type: none"> * Gran cuota de ventas extranjeras
Modos de operación internacional (Escala de la estructura)	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento del compromiso a lo largo del establecimiento de la cadena: actividades no regulares de exportación, exportaciones vía agentes, subsidiaria de ventas, producción/manufactura 	<ul style="list-style-type: none"> *Selección flexible de modos de entrada *Secuencia no definida *Varía de las exportaciones a los modos de colaboración y la inversión extranjera directa 	<ul style="list-style-type: none"> *Selección flexible de modos *No hay una secuencia definida *Más modos comprometidos debido a una fuerte base de recursos
Lapso de tiempo (comienzo)	<ul style="list-style-type: none"> *Tardío 	<ul style="list-style-type: none"> *Temprano *Diferentes definiciones de 3 a 10 años después de inicio 	<ul style="list-style-type: none"> *Tardío

Fuente: Swoboda & Foscht (2014, p.28)

En la presente investigación, se cree que las empresas del eje cafetero son empresas tradicionales que han tenido un comportamiento de alcance geográfico, claro está que esto solo es uno de los supuestos de la investigación y que deberá ponerse en confrontación con los resultados.

Para el estudio empírico, se realizó una encuesta a las 3500 PYME internacionales alemanas identificadas, de las cuales respondieron el cuestionario 855 (25,3%). En última instancia, se contó solo con 674 cuestionarios que se consideraron satisfactorios para el análisis final (19,3%), que según Harzing (1997), citado por (Swoboda & Foscht 2014, P35), es un porcentaje apropiado en el contexto de este estudio internacional.

Los autores, consideran que la internacionalización empresarial es un concepto que no se puede medir, pero que si se puede observar a través de indicadores.

Dicha investigación estaba siendo dominada por diferentes clasificaciones basadas en solo razones en vez de métodos multivariados. Por lo tanto, emplearon el análisis de clase latente para identificar diferentes patrones internacionales y utilizaron cuatro medidas de internacionalización:

1. Países en que tienen operaciones internacionales (países vecinos, Europa, Mundo).
2. Modo de operación dominante en el extranjero (exportación: directa o indirecta; Inversión directa: joint venture, subsidiarias (comercial o de producción).
3. Tiempo transcurrido desde la creación de la empresa hasta iniciar actividades de exportación (0-3, 4-10, 11-25, 26-50, más de 50 años).
4. Ventas extranjeras sobre el total de las ventas (0-10%, 11-25%, 26-50%, 50-100%).

Del modelo de medidas que utilizaron los investigadores con el que menor grado de afinidad se tiene en la presente investigación es el 3 (tres), puesto que actualmente las empresas no necesariamente tienen que tener una trayectoria para la internacionalización, actualmente existen empresas que nacen internacionalizadas y no necesariamente una empresa que se demoró más tiempo en internacionalizarse está mejor posicionada que una que se demoró menos tiempo.

Los investigadores, concluyeron:

- Que la internacionalización es un constructo latente no observable. Argumentan que los patrones de internacionalización no son directamente observables pero que pueden ser medidos a través de cuatro indicadores:
 - Países en que tienen operaciones internacionales.
 - Modos de operación (escala de la estructura).
 - Lapso de tiempo entre creación de la empresa y comienzo de exportaciones.
 - Proporción de ventas en el extranjero.
- Que los tres patrones de internacionalización (born global, born-again global y traditional) difieren no solo con respecto al tiempo, el alcance y la escala, sino también en:
 - La edad.
 - La experiencia internacional.
 - El número de filiales de producción.

En España Fayos, Calderón y Mir (2011) en el estudio “El éxito de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la

perspectiva del marketing internacional”, realizaron un estudio cuyo objetivo fue plantear un modelo para determinar cuáles son las variables o factores que contribuyen al éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas.

En este, se plantean otras dos formas de internacionalización respecto a los otros autores la Exportación y Joint Ventures, y en cuanto a resultados, se determinó que estas cooperativas agroalimentarias:

- Muestran un alto grado de flexibilidad y adaptación (adaptan el marketing mix en el proceso de internacionalización).
- Son altamente innovadoras (desarrollan nuevos productos de calidad, innovan en la marca e incrementan el valor a sus productos).
- Establecen relaciones a largo plazo, creando filiales comerciales en distintos mercados en el extranjero (logrando ser exitosas mediante el cambio, el fortalecimiento de la marca y la cooperación).

Como conclusiones de este estudio, se tiene como primero que gran parte de las cooperativas, tienen como base de internacionalización, la exportación, entendiendo que, en el mediano plazo, deben adquirir mayores niveles de compromiso mediante estrategias como la colaboración interempresarial y la inversión extranjera directa.

Como segunda conclusión del estudio se encuentra que, para las cooperativas agroalimentarias ser competitivas requieren adaptación, cambio, flexibilidad y una estrategia de marketing internacional a largo plazo que incluya tanto la innovación como la cooperación con otras entidades.

Otro estudio realizado **en España** fue el de Monreal (2009) titulado “Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de los recursos y capacidades” cuyo objetivo fue contrastar las capacidades organizacionales con el comportamiento exportador de la empresa, buscando identificar dichas capacidades que explican la intensificación de sus actividades exportadoras.

Se analiza en este estudio la intensidad exportadora (variable dependiente) de las empresas analizadas, las capacidades directivas, de fabricación y de marketing (variables independientes) y el tamaño y la antigüedad de la empresa (variables de control).

Se encontró en el estudio que:

- Más de la mitad de estas empresas exportan hasta un 25% de sus ventas totales.
- La mayoría de las empresas exportadoras son grandes, pero entre 2001 y 2005, período de análisis, éstas disminuyeron su tamaño en 50 trabajadores.
- La mayor parte de las empresas exportadoras tienen más de 40 años, notándose que las empresas exportadoras son considerablemente más antiguas que las no exportadoras.
- En cuanto a control directivo, dos de cada tres empresas exportadoras lo hacen a través de medios propios, lo que implica que este control es máximo.
- Dentro los medios de distribución, que no llevan asociado un alto control directivo, la mayoría de las empresas exportan a través de una matriz extranjera.
- El 30% de las empresas exportadoras realiza investigación de mercados.
- El 40% de las empresas exportadoras desarrollan actividades de diseño de producto, proporción que es más del doble que la de las empresas no exportadoras.

- Las empresas exportadoras adaptan más el producto que las no exportadoras.
- Frente a promoción, la mayoría de las empresas analizadas, destinan menos de un 1% de sus ventas en actividades promocionales.
- La mitad no invierte en innovación, lo que puede explicarse al considerar las estrategias genéricas de Porter (1980), que dicen que cuando la empresa compite siguiendo una estrategia de liderazgo en costos, como ha sido el caso de la empresa española hasta hace pocos años, recorta sus gastos en ventas, en servicio y, especialmente en I+D.
- El 75% de las empresas exportadoras españolas, emplean alguna Tecnología Avanzada de Fabricación (Advanced Manufacturing Technology - AMT).
- El 60% de las empresas exportadoras españolas controla la calidad del producto.
- El 60% de las empresas exportadoras lo hacen empleando medios propios, con los cuales la empresa ejerce un alto control directivo sobre las operaciones de exportación.

Según los autores, Estos resultados van en la línea de lo esperado tras el análisis de los trabajos de Root (1994) y de Solberg y Nes (2002), en los que argumentan que a lo largo del tiempo la empresa varia la forma en la que exporta para ejercer cada vez más control directivo. Monreal (2009), afirma que en su estudio se confirma la importancia de las siguientes capacidades organizacionales a la hora de favorecer la intensidad exportadora de la empresa española:

- El control directivo de las operaciones de exportación
- La tecnología de fabricación
- La calidad del producto
- La adaptación del producto.

De estas capacidades organizacionales, según el autor, las que tienen un mayor peso en la explicación de las variaciones en la intensidad exportadora son el control directivo de las operaciones de exportación y la tecnología de fabricación.

- el elevado peso de la tecnología de fabricación subraya la importancia de que la empresa sea capaz de adaptar su producción a los gustos de los cada vez más exigentes consumidores de los mercados de exportación.
- confirma la importancia estratégica internacional de las capacidades organizacionales en periodos de cambio e incertidumbre, siempre que estén adaptadas a las necesidades de los mercados de exportación, de acuerdo con Knight y Cavusgil (2004).

En Brasil Fleury, Leme, & Glufke (2010) en el estudio “El cambio se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas” tienen con objetivo analizar las ventajas de las multinacionales de países emergentes (brasileras), frente a la contextualización histórica.

El estudio muestra como los factores de mejor desempeño de estas empresas brasileñas:

- La forma o estilo de gestión
- Las competencias organizacionales
- Las ventajas competitivas

En el estudio se encuentra que:

- El modo en que las empresas brasileñas se internacionalizan es a partir de la Inversión Extranjera Directa (IDE), mediante adquisiciones, participación como socios de otras

empresas (alianzas), nuevas instalaciones (en el país de destino), redes de producción global, entre otras.

- Estas empresas comenzaron con un proceso de internacionalización por distancia geográfica, llegando en un principio a los países más cercanos. (Utilización del modelo CAGE).
- Las multinacionales tienen un estilo de gestión que les permite ser exitosas, que puede verse reflejado en el know-how, la movilización de recursos, pero también, en las competencias organizacionales como: las competencias financieras (para movilización de recursos), competencias de producción y tecnología, competencias de planificación (para establecer e implantar nuevos negocios), competencias comerciales, competencias de gestión de suministros, competencias de gestión de recursos humanos, entre otras.
- Han creado nuevos modelos de internacionalización enfocados al marketing internacional, a la innovación y a la orientación a mercados internacionales.

Se concluyó en el estudio que:

- Las empresas brasileras fortalecieron sus competencias organizativas para internacionalizarse.
- Las reformas estructurales, económicas y políticas hechas por el Brasil, beneficiaron grandemente la internacionalización de estas empresas
- Las empresas brasileñas utilizan en gran medida la Inversión Extranjera Directa como estrategia para internacionalizarse.

Otro estudio realizado **en Brasil** fue el caso “A transferência tecnológica na internacionalização de empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas em mercado internacional competitivo – um estudo de caso da empresa Jacto S.A” realizado por Cassano, F.A, de Oliveira Silva, A., Souza, J.M., Frias, L.M., Carneiro, L., & de Freitas, M.V. (2013), cuyo objetivo fue identificar la forma en que la transferencia tecnológica influyó en la estrategia de internacionalización de la empresa brasileña en el sector de la maquinaria e implementos agrícolas.

Según Cassano, F.A, de Oliveira Silva, A., Souza, J.M., Frias, L.M., Carneiro, L., & de Freitas, M.V. (2013) “con la creciente internacionalización de las empresas y el mayor intercambio de recursos entre los países, la transferencia de la tecnología juega un papel fundamental en lo que respecta al aumento de la producción, un mejor uso de los recursos naturales y las mejores maneras de controlar y fabricar productos”(p.12).

Según Cyrino y Penido (2007), citado por los Autores “la decisión de internacionalizarse está marcada por la tensión entre la tendencia a reproducir lo ya conocido en otros contextos y crear sus propias soluciones de acuerdo con las características de cada mercado”(p.28).

Para la selección de las empresas a estudiar, tuvieron como criterios los siguientes:

- Empresas internacionalizadas que llevaron a cabo importaciones, exportaciones, inversión extranjera directa, o que mantuviesen relaciones contractuales en el extranjero.
- Empresas de transferencia de tecnología en su operación con el mercado extranjero
- Empresas del sector de máquinas e implementos agrícolas
- Empresas con sede en Brasil.

En el estudio se concluyó que:

- A medida que la empresa tiene una posición fuertemente establecida sus expectativas de crecimiento del mercado resultan ser limitadas, pero con el campo de la tecnología avanzada, se puede aprovechar un crecimiento aún más robusto para la empresa, en el que la transferencia tecnológica se convierte en una estrategia interesante para consolidarse en los mercados en desarrollo como América Latina y Europa del Este.
- Para reducir los riesgos a partir de la inserción de la empresa en el comercio internacional, el uso de distribuidores fue adoptado en convergencia con los intereses de la empresa en relación con la transferencia de la competencia tecnológica.
- Dada la posición dominante en el proceso tecnológico consolidado de la empresa Jacto S.A. la transferencia tecnológica aparece como una alternativa para las ganancias en los mercados que ofrecen condiciones para que puedan ser explorados. Este hecho, no requiere un cambio radical de la empresa para complementar su estrategia de internacionalización, pero sí ajustes más específicos en sus objetivos en los mercados extranjeros, como los realizados por la empresa cuando se hizo la transferencia tecnológica al extranjero.
- La influencia de la transferencia tecnológica en el proceso de internacionalización se da en diferentes grados, dependiendo de las motivaciones y de los objetivos de la empresa en los mercados externos sumado al nivel de dominio tecnológico de sus productos y procesos que será el objetivo de la estrategia.

En Perú Roca (2002) en su estudio “Análisis descriptivo: Pequeña Empresa: Estrategias Sistémicas para el Crecimiento en un Entorno Global” se plantea que:

La necesidad de fomentar el crecimiento nacional sobre la base de una visión endógena y una estrategia nacional de competitividad sistémica que potencie el esfuerzo colectivo de los actores domésticos... termina formulando un marco general y ordenado de políticas de desarrollo y consolidación de la pequeña empresa, en lo que se constituye el paso de un enfoque asistencialista a un enfoque que prioriza la viabilidad competitiva y el crecimiento basado en exportaciones de alto valor (Roca 2002, p.65).

Roca (2002), considera en el estudio, que:

Sin una historia de desarrollo industrial relevante que les permita liderar la innovación y el cambio tecnológico, el Perú y otras economías de la región han transitado, conjuntamente, por períodos de intervencionismo, proteccionismo, sustitución de importaciones y liberalización abrupta, y han implementado reformas y ajustes estructurales para atraer inversión extranjera, insertarse al comercio mundial e impulsar su crecimiento económico(p.69).

Se destaca igualmente en el estudio:

el carácter aislado de los esfuerzos de promoción del desarrollo empresarial y de fomento a la iniciativa emprendedora, y la falta de creatividad y de corrientes de innovación, como elementos comunes tanto a la realidad peruana como a la de otros países en desarrollo (Roca 2012, p.75).

Dentro de la propuesta de un enfoque sistémico para el diseño de estrategias macro, el estudio plantea como tercera estrategia: el nacimiento de nuevas empresas, la formalización de la pequeña empresa y la creación de nuevos instrumentos de cooperación interempresarial, y dentro del enfoque sistémico para el diseño de estrategias meso, el estudio plantea como sexta estrategia: Según Roca (2002) “Promover la oferta exportable mediante: acciones de entendimiento de los mercados finales y sus preferencias, como inteligencia comercial, capacitación y homologación de estándares, entre otras, creación y promoción de productos exportables: posicionamiento de marca, propiedad intelectual y consolidación local”(p.78).

Como conclusión, Roca (2002) plantea que “son los éxitos en materia de fomento de las fuerzas endógenas de un país, mejor reflejadas en la iniciativa emprendedora de las pequeñas microempresas, los que permiten construir genuinos elementos de competitividad dinámica, desarrollo tecnológico y transformación industrial y social”(p.79).

5.1.2 Antecedentes Nacionales

En el Valle, Puerto (2010) en su estudio “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización” estableció como objetivo, observar la relación que existe entre globalización y crecimiento de las empresas.

Puerto (2010) muestra que la globalización trae consigo beneficios como mayor comercio internacional, mayor libertad de movimientos de capital y tecnología, promoción de la competencia, acceso a capital extranjero, acceso a mercados de exportación globales y a

tecnología avanzada, así como también, permite a las naciones menos desarrolladas romper con el monopolio de productores.

En este estudio se marcan dos tipos de estrategias para la internacionalización, la estrategia internacional, que pretende cambiar el enfoque de la empresa de un país a otro, adaptándose a las condiciones locales y los diferentes gustos de los compradores, esta estrategia a su vez se divide en: 1) estrategia multinacional, la cual se centra en cada país y se basa en las diferencias de la empresa como medio para generar valor a la vez que satisface las necesidades locales. 2) estrategia transnacional que consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala a la vez que pretende responder a los intereses y preferencias de las naciones, enmarcada dentro de la estrategia para la internacionalización.

La segunda estrategia marcada en el documento para la internacionalización es la estrategia global, la cual pretende que el enfoque estratégico competitivo sea el mismo en todos los mercados, como lo afirma Puerto (2010, P187), “la estrategia global está orientada al mercado mundial, busca una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales”.

Puerto (2010) muestra la relación entre globalización y crecimiento de las empresas, y así mismo, las opciones estratégicas que el contexto mundial ofrece para alcanzar el crecimiento empresarial, describiendo los beneficios y los riesgos de la globalización, así como las estrategias de internacionalización, llegando a concluir que “la apertura de fronteras y las aspiraciones orientadas al crecimiento de las empresas se articulan en la promoción de la dinámica del sistema

global donde surgen nuevas posibilidades de participación y las opciones para el desarrollo de nuevos mercados” (Puerto 2012, p.193).

Como conclusiones del estudio se plantea que:

- La crisis que afrontan las empresas las ha llevado a buscar nuevas formas de crecer y consolidarse, para lo cual las empresas han optado por la conquista de nuevos mercados en el extranjero.
- Tres son las formas generales de afrontar los mercados extranjeros: mediante la estrategia global, mediante la estrategia transnacional y mediante la estrategia internacional.

En Barranquilla Martínez (2007) en el estudio de caso “Influencia de la Promoción de Exportaciones en el proceso del Desarrollo Exportador de las Pymes” se pretende:

Determinar la influencia ejercida por la promoción de exportaciones durante el proceso del desarrollo exportador de las Pymes Industriales de una región de Colombia, las cuales al igual que todas las de Latinoamérica, afrontan una serie de barreras para la exportación (Martinez 2007, p.2).

Según Czinkota (1996); Katsikeas & Skarmeeas (2003) citados por Martínez (2007, P3), al nivel empresarial, la exportación contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo, incrementa las habilidades organizacionales y directivas, diversifica el riesgo de la empresa, asociado a sus actividades en el mercado doméstico, facilita la mejor utilización de los recursos organizacionales, incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa.

Se hace referencia a que la empresa al ir adquiriendo mayor experiencia exportadora, como resultado va exportando nuevos productos a nuevos países, lo que puede catalogarse como la incursión en nuevos negocios a partir de la internacionalización.

En la revisión de la literatura empírica sobre el tema, Martínez (2007), afirma que los organismos de promoción de exportaciones se enfrentan, entre otras implicaciones, al énfasis en el apoyo a las empresas en aquellas áreas en que sea más requerido, especialmente, a los nuevos exportadores y a los que buscan expandir y desarrollar nuevos mercados, obteniéndose como resultado en la tercera etapa del proceso, es decir, en la de exportaciones avanzadas, la diversificación de la oferta (nuevos productos/servicios = nuevos negocios).

Entre las conclusiones, se demuestra en el estudio de Martínez (2007), que “existen organismos cuyos programas y servicios ejercen un impacto indirecto en las Pymes que requieren mejorar ciertos recursos y capacidades necesarios para iniciar el proceso del desarrollo exportador”(p.54).

En Pereira Ballesteros y Jaramillo (2011) en el estudio “Propuesta para la internacionalización de las Pymes del Eje Cafetero” cuyo objetivo fue efectuar el análisis, la contextualización y la generación de una propuesta para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas colombianas.

Los autores muestran que aunque el 96,4% de las entidades colombianas son Pymes y generan el 80,8% del empleo en el país, éstas representan tan solo el 20% del total de las exportaciones del país, cifra que el país debe buscar mejorar.

Los resultados de este estudio pueden enmarcarse básicamente en:

- Las Pymes deben enfrentarse al mercado cada vez más exigente, con creatividad e innovación, a la vez que deben buscar clientes nacionales e internacionales.
- Es fundamental que las Pymes del eje cafetero se desarrollen mediante transferencia tecnológica y a través de un canal que facilite e impulse la investigación de negocios internacionales.
- En el eje cafetero, específicamente en la ciudad de Pereira, se están creando nuevos negocios con énfasis tecnológico, que han generado alto impacto: Nissitech, Ikono, entre otros.
- Entre los factores que explican la baja participación de las Pymes en las exportaciones, se encuentran: la falta de capacitación, la visión de los gerentes o administrativos, las pocas garantías tributarias, el poco apoyo a nivel del Estado y el no cumplimiento de los requisitos de entrada a otros países.

5.2 MARCO TEORICO

El objetivo principal de este capítulo es presentar un amplio abanico de conceptos fundamentales los cuales nos permitirán describir las dinámicas que realizan las empresas para internacionalizarse.

Acerca de este capítulo abordaremos diferentes teorías sobre la internacionalización empresarial, así mismo las razones por las cuales las empresas realizan dicho proceso. Por otra parte, se mencionarán conceptos de acceso a nuevos mercados, las razones por la cuales las

empresas desean llegar a estos mercados, y por último se hablará del aprovechamiento de las economías de escala y de economías de alcance para la internacionalización.

En cuanto a la internacionalización empresarial en Colombia, plantaremos el tema en el contexto colombiano y en especial el del eje cafetero.

Por otra parte, se hace una descripción de los diferentes modos de operación en la internacionalización, subrayando que para esta investigación sólo se tendrá en cuenta el modo de exportaciones. Se mencionan también los diferentes modelos que existen para internacionalizarse, pasando a determinar los factores tanto internos como externos que incentivan y ayudan al proceso de internacionalización.

5.2.1 Globalización

La Globalización es uno de los términos más usados en la literatura actual, pero este término comenzó a utilizarse finalizando la década de los sesenta, y en los ochenta lo utilizaron académicos y estrategas de la gerencia para hablar de las nuevas formas de gestionar empresas multinacionales (Fazio 2003, p.13), desde entonces este tema ha sido abordado desde muchos puntos de vista y para entender un poco su significado se presentarán a continuación algunos conceptos emitidos sobre dicho término:

Tabla N°2: Definición de Globalización

Autor	Definición
Mateus & Brassset (2002, P66)	La globalización es un fenómeno reciente, que marcará profundamente el futuro económico del mundo, y que afectará a los países en desarrollo de una manera decisiva. Muchos autores y pensadores sobre el destino de la civilización, han venido repitiendo incesantemente que el mundo se está acercando cada vez más, que las comunicaciones van a tener un gran impacto en los patrones de vida de los países, que el acceso a la información va a determinar el desarrollo de las naciones, que el mundo se ha transformado en una aldea global y que el conocimiento será el mayor recurso de las naciones.
Tedesco (2000) Citado por Mateus & Brassset (2002, P66)	Al estar basada fundamentalmente en la lógica económica y en la expansión del mercado, la globalización rompe los compromisos locales y las formas habituales de solidaridad y de cohesión con nuestros semejantes. Las élites que actúan a nivel global tienden a comportarse sin compromisos con los destinos de las personas afectadas por las consecuencias de la globalización. La respuesta a este comportamiento por parte de los que quedan excluidos de la globalización es el refugio en la identidad local donde la cohesión del grupo se apoya en el rechazo a los 'externos'.
Salguero Cubides Citado por Porras & Riviera (2010, P5)	La globalización es definida como un fenómeno radicalmente amplio que se precipito súbitamente en la década del 80 y que determino un cambio fundamental en lo económico, cultural, político y militar”; es un conjunto de procesos que involucra a países, regiones, gobiernos, empresas y personas alrededor del mundo; es al mismo tiempo, la idea de un mundo interdependiente, en donde capital, tecnología, gentes, ideas e influencias culturales fluyen a través de las fronteras sin límites dentro de los estados nacionales, las regiones o las localidades, es un proceso totalmente libre de circulación de mercancías, capitales y factores de producción entre los países del mundo, en donde ellos intercambian ampliamente sus producciones y todos los factores circulan sin barreras en las fronteras nacionales y en donde se busca que haya una sola moneda llamada The Globe.
Real Academia de la Lengua (2015)	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
ABC (2016)	Se denomina Globalización al proceso, cultural, económico y de información, que tuvo lugar hacia finales del siglo pasado y comienzos de este, en el cual los importantes avances que se dieron en materia de ciencia y tecnología, y aplicados principalmente a los medios de comunicación masiva y del transporte, hicieron que las fronteras entre los distintos países se hagan menos evidentes y las relaciones entre los habitantes de estos más cercanas.

Fuente: Elaboración propia, en base a las definiciones de los autores mecionados (2016)

Según las anteriores definiciones, la Globalización se puede definir como todo aquello que permite traspasar las fronteras y acercar a los países en términos culturales, económicos, tecnológicos y cualquier índole que los separe. En este orden de ideas ¿Qué diferencia la Globalización de la internacionalización?, Muchos autores incluso hablan de un tercer término “la mundialización”, que según Soler (2001) “no es, estrictamente hablando, como atinadamente afirma Denis Collin, un concepto ni una categoría de la ciencia social definida por una construcción analítica. De momento todavía es una de esas nociones confusas que dan y van a dar que pensar” (p.3). Aun hoy en día es un término que suele confundirse y en muchas ocasiones es tomada como sinónimo de la globalización e incluso de internacionalización, y aunque los tres términos son muy parecidos existe una delgada franja que los separa y que es necesario marcarla en el presente estudio.

Moreno (1999) expone que el rector de la universidad de Valparaíso (Chile) presentó un ensayo titulado “Una Idea de Globalización” en el cual se pregunta si estos tres términos deben usarse como sinónimos, de lo cual concluye que “la acción y efecto de hacer algo global, no es lo mismo que la acción y efecto de mundializar o hacer algo mundial; como tampoco lo es la acción y efecto de internacionalizar, esto es, de hacer algo internacional”(p.7). De esta premisa parte Moreno (1999) para afirmar que los tres términos deben diferenciarse.

Sin embargo, muchas definiciones de los tres términos (Globalización, Internacionalización y Mundialización) han sido fuertemente sesgadas por el ámbito económico, como la definición de Nayyar (2000) citado por Romero (2002)

La mundialización puede entenderse simplemente como la organización y la expansión de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales... como un proceso

relacionado con una creciente apertura económica, una creciente interdependencia económica y una mayor integración económica de la economía mundial (p.11).

Este sesgo no permite entender de una forma general y clara las diferencias conceptuales entre dichos términos.

De una forma un poco más general podemos entender la mundialización como el proceso de descubrir y ocupar el mundo, sobre todo en un sentido geográfico y territorial, estableciendo relaciones entre lo local y lo mundial (Moreno 1999; Romero 2002).

La internacionalización es un proceso posterior a la mundialización, cuyo objetivo es incrementar los intercambios materiales e inmateriales de los países o naciones, mediante acuerdos, pactos, convenios y todo tipo de relaciones que influyen en los estados y organizaciones que dan origen a su formación (Moreno 1999; Ghersi 2010).

La Globalización, implica la organización de las empresas e instituciones dentro de un mercado mundial, en el cual se pierde el concepto de Estado-Nación al ser todo el mundo lo que en algunas ocasiones se denomina “aldea global”, que para unos representa una oportunidad de desarrollo y para otros constituye una amenaza (Lanni 1996, Moreno 1999, Ghersu 2010).

Aquellos que ven la globalización como una oportunidad son considerados como Los Defensores de la Globalización, estos ven esta como un:

Incremento inusitado del comercio mundial de bienes y servicios, así como del flujo de capitales, gracias, entre otros factores, al avance de los medios de transporte, así como al uso de las nuevas tecnologías de información y Comunicación, las cuales han hecho posible una mayor integración de los países, mediante el uso de recursos apoyados en las

tecnologías satelitales y, especialmente, de la Internet, la red de redes mundial (Romero 2002, p.9)

Dentro de los aspectos positivos se destaca un comercio abierto con un mayor ritmo de crecimiento (ya que ningún país muestra parece mostrar evidencias de lo contrario) y un sistema económico que llega a todos los rincones del mundo representando una oportunidad para un crecimiento global acelerado y una reducción significativa de la pobreza, al menos en los países más ricos. Esto es producto de la integración de mercados que homogeniza y universaliza los valores culturales y políticos. (Saris 2002; Salguero s.f.).

Y los que la ven la globalización como una amenaza son llamados los detractores de la Globalización, que según Romero (2002), estos afirman que:

Ésta no es más que una nueva forma de colonialismo, puesto que en el fondo lo que se ha hecho es reemplazar viejas formas de sometimiento, por otras más sofisticadas, impidiendo superar la distribución desigual del poder y la riqueza en el mundo (p.13).

Y es que al desaparecer las fronteras, las naciones pierden poder para proteger sus industrias, que se verán en una feroz competencia con las multinacionales, que de una u otra manera llevaría a la desaparición de las pequeñas empresas.

Según Ledesma (2009) “Estamos frente a la presencia de una nueva concepción de Estado que desprotege a sus ciudadanos y que a su vez genera una antipatía hacia la ‘política’ por parte de amplios sectores de sus ciudadanos” (p.99).

Otro de los puntos negativos encontrado por los detractores es que:

La globalización ha marginado territorios y personas que al no tener el interés y valor necesario son excluidos esto conlleva a una fragmentación del mundo. Los territorios que se encuentran en condiciones no aptas para su incorporación a la globalización, como amplios sectores de África y Latinoamérica, se enfrentarán a las condiciones socioeconómicas críticas de sus pobladores; las condiciones de pobreza extrema aumentarán por lo tanto los excluidos también (Villaruel 2001, p.475).

Stewart (2013), frente a los desafíos globales, la cooperación internacional es decisiva para afrontar los retos más importantes de nuestra actualidad, y menciona algunos aspectos a tener en cuenta para hacerles frente:

- Conflicto armado; La prevención de los conflictos armados, de mantenimiento de la paz y la reconstrucción de los estados asolados por la guerra siguen siendo los retos más difíciles para los políticos y funcionarios gubernamentales en todo el mundo.
- Crimen; Durante las últimas dos décadas, el impacto global de la delincuencia transnacional ha aumentado a niveles sin precedentes como grupos criminales, utilizan las nuevas tecnologías y diversifican sus actividades.
- Proliferación nuclear; El régimen de no proliferación nuclear actual debe ser reforzada para abordar eficazmente las amenazas de hoy día y allanar el camino para un mundo sin armas nucleares.
- Finanzas Globales; La regulación de la volatilidad del mercado y el riesgo económico se han convertido en grandes dificultades tras la crisis financiera de 2008, que sumió en la recesión a las economías desarrolladas.

- Océanos; Las naciones de todo el mundo necesitan abrazar la gobernabilidad multilateral para proteger los océanos del mundo, los cuales juegan un papel crítico en el clima global, ofrecen una vía para el comercio y sostienen la vida en la tierra.
- Cambio climático; Evitar las consecuencias del cambio climático requerirá grandes reducciones en las emisiones de efecto invernadero globales y esfuerzos significativos para mitigar y adaptarse a los cambios del clima.
- Salud pública; A pesar de los avances médicos y las mejoras en agua y saneamiento, la nutrición, la vivienda, la educación y la mala salud, siguen afectando a cientos de millones de personas en todo el mundo.
- Terrorismo; El alcance sin precedentes y la amenaza de las redes terroristas constituye un nuevo peligro para los estados y requiere esfuerzos innovadores contra el terrorismo.
- Derechos humanos; En la conformación de una política de derechos humanos para el siglo XXI, los estados deben diseñar cuidadosamente tácticas consistentes con sus intereses y valores para proteger a las víctimas de abuso.
- El Internet; Estructuras de gobierno de Internet de colaboración están surgiendo, pero están siendo superados por los desafíos de política que surgen de la rápida expansión y el desarrollo del Internet.

5.2.2 Internacionalización Empresarial

La internacionalización de las empresas, es un tema que ha sido abordado por diversos autores y estos a su vez lo analizan desde diferentes factores (económicos, políticos, sociales),

impulsando a las empresas a buscar nuevas formas de realizar sus procesos productivos, establecer diferentes relaciones con sus proveedores e impactando de manera general toda la cadena productiva, es así como en este espacio del documento se encontrarán los autores representativos en el tema.

Michael Porter y Araya, conciben la Internacionalización como un proceso estratégico que les permite a las organizaciones un crecimiento hacia mercados internacionales; (Porter M., 1990, p. 200) citado por Araya (2009) “En busca de estrategias mundiales, muchas empresas abandonan hoy su “rumbo nacional” sin duda alguna, adoptar una perspectiva mundial es importante para la creación de una ventaja competitiva” (p.18). La internacionalización empresarial es 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. Por su parte, Mirona Dure, et al (2011), afirman que la internacionalización de las empresas es un proceso de mejora de la participación de los mercados internacionales transaccionales, lo que implica la existencia de un entorno de negocios.

Por otro lado, existen autores que contemplan la internacionalización desde el enfoque operativo, teniendo en cuenta la capacidad de la empresa y su nivel de actividad: según Rial (1999) “por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (p.177). A su vez Wright & Ricks (1994), citados por Swoboda & Foscht (2014), afirman que la internacionalización “puede ser entendida como un nivel de actividad de la empresa que cruza las fronteras nacionales” (p.26). Ahokangas (1998) la concibe como “un proceso de almacenamiento y de desarrollo de acciones de recursos para las actividades internacionales”, mientras Calof y

Beamish (1995), citados por Javalgi y Todd (2011), sugieren que “es el proceso de adaptación de las operaciones de una empresa (estrategia, estructura y recursos, etc.) a los ambientes” (p.1004).

En general, la internacionalización puede ser entendida como el nivel de actividad de la empresa que cruza las fronteras nacionales, Wight & Ricks (1994), citados por Swoboda & Foscht (2014, p.26) quienes se refieren a la internacionalización entendiéndola como “el grado de compromiso de la empresa en actividades internacionales”.

Para otros autores, la internacionalización es vista como un proceso secuencial y como un resultado de diversas actividades realizadas gradualmente:

Pla & León (2006), citados por Araya (2009), afirman que “la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre mercados externos” (p.24). Vallejo & Martínez (2007), sostienen que la internacionalización es un proceso secuencial de permanentes y constantes interacciones entre el conocimiento acerca de los mercados y las consecuentes operaciones exteriores, además, del creciente compromiso de recursos para invertir en tales interacciones.

Daniels, Radebaugh, & Sullivan (2013), sostiene que la internacionalización es un proceso por el cual las empresas acumulan escalonadamente y adquieren un compromiso con el negocio internacional, mientras que (Prasad, 1999), asegura que la internacionalización o expansión internacional, puede describirse como aquel proceso en que la empresa va dando pasos incrementales que van reduciendo la incertidumbre frente a la actividad transfronteriza.

Dentro de la internacionalización surgen modelos y teorías que hacen referencia las diferentes posturas de los autores Johanson & Vahlne (1990), citados por Swoboda & Foscht (2014),

quienes sugieren que el Modelo Uppsala describe la internacionalización como un proceso de aprendizaje en el cual las empresas adquieren conocimiento gradualmente sobre los mercados extranjeros e incrementan su compromiso hacia ellos.

Ahora bien, dentro del proceso de internacionalización el tema de innovación no queda aislado, al contrario, es una apuesta de las empresas al crecimiento en mercado y producto, como lo expresa Lugo (2007) al afirmar que la internacionalización se puede entender como un proceso innovador para las empresas, que conlleva un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing, y en las condiciones de producción.

No obstante, la internacionalización y los mercados internacionales han evolucionado rápidamente y han permitido el desarrollo de modelos más especializados y eficaces en el proceso de implementación, como se evidencia en los modelos de redes, tal y como lo indican Rialp et al., (2005) citados por Brenes Leiva & Leon Dader (2008), “La globalización comercial ha favorecido la formación de redes comerciales y personales, así como las alianzas estratégicas entre estas empresas, variables que han facilitado y acelerado el proceso de ingreso a los mercados mundiales” (p.10).

Por todo esto, la internacionalización empresarial puede verse como un proceso estratégico y secuencial, a pesar de que para algunas empresas es importante tener en cuenta la capacidad productora y económica, no obstante, con una buena innovación.

5.2.2.1 Razones de la Internacionalización Empresarial

Las razones por las cuales una empresa decide internacionalizarse, según Canals, (1994), citado por Araya A. (2009), son:

- Apertura de nuevos mercados.
- Costos de producción más bajos.
- Estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

Buisan & Espinosa (2007), citados por Fayos, Calderón & Mir (2011), afirman que las principales razones para la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas son:

- Estrategia de Crecimiento.
- Diversificación del Riesgo.
- Proximidad al cliente o mejora de la imagen.
- Reducción de Costos.

Fayos, Calderón & Mir (2011) encuentran otras razones para internacionalizarse además de las descritas por Buisan & Espinosa (2007), dichas razones son:

- La globalización de los mercados.
- Crecimiento y expansión.
- Proximidad al cliente.
- Acceso al know how y a la tecnología.
- Acceso a nuevos o mayores mercados para sus productos-servicios.

Según Fleury, Leme & Glufke (2010) “las empresas multinacionales brasileñas encuentran entre sus razones para internacionalizarse:

- Minimizar riesgos
- El crecimiento de la competencia
- El enfoque hacia mercados similares (poco competitivos y con poca resistencia)” (p.42).

Como puede observarse hasta aquí, son múltiples las razones por las cuales un país decide abrir sus fronteras e incentivar las exportaciones de sus empresas, entre ellas, el hecho de que a mayor crecimiento empresarial a nivel internacional mayores serán los ingresos para el gobierno por impuestos, mayor ingreso al país de divisas, entre otros.

En las anteriores líneas se hacen explícitas a partir de estudios específicos, las razones por las cuales las empresas y/o las Pymes Industriales se internacionalizan. A continuación, se retoman las razones esgrimidas en la literatura tradicional de la internacionalización y de los negocios internacionales.

Razones Políticas

Martínez Carazo (2007) dice que uno de los interesados en la internacionalización es el gobierno, lo que induce a pensar que debe convertirse en una política de estado que incentive y promocióne la actividad internacional.

Por ello es conveniente que la empresa sepa aprovechar las oportunidades que el gobierno nacional ofrece como la promoción de exportaciones que según Martínez (2007) ejerce una influencia indirecta en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes industriales

exportadoras, por cuanto se constituye en un instrumento útil para mejorar sus capacidades/ competencias organizacionales y directivas.

Lo mencionado por Martínez (2007) puede verse reflejado al comienzo de los años noventa, donde los gobernantes de Colombia y en particular el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo, impulsaron un cambio de paradigma económico, desde un modelo denominado “sustitución de importaciones” que premiaba la producción nacional para los mercados internos, al “modelo neoliberal” que predica la apertura total a los flujos internacionales de bienes, servicios y capitales, además de la disminución del papel del Estado en la economía y las demás políticas que forman parte del Consenso de Washington.

Por otra parte, Franco & De Lombaerder, (2000) citados por Cruz Camacho & Osorio Uribe (2010), expresan que “a mediados de las décadas de los sesenta y setenta, se vivió una proliferación de las empresas multinacionales latinoamericanas debido en gran parte al desmonte paulatino de las políticas proteccionistas que tenían muchos países” (p.3).

Martinez De Souza & Liu (2003) y Rovzar (2008), citados por Cruz Camacho & Osorio Uribe (2010), hacen referencia a las multinacionales latinoamericanas, afirmando que estas empresas “como Multilatinas han vivido un proceso gradual de internacionalización en el que se han beneficiado de las similitudes culturales, sociales y económicas para abrir nuevos mercados en países vecinos” (p.4).

Razones Económicas

Una de las razones económicas para que una empresa se internacionalice es la reducción de costos asociados con la producción, la distribución y comercialización de un producto hacia el extranjero. La producción de un producto en el extranjero tiene una ventaja con relación a los costos de mano de obra, costos de transacción y transporte, además de los aranceles.

Una de las estrategias más relevantes para hacer frente a la globalización es la decisión de la empresa dirigirse a mercados geográficos externos a su lugar de origen, como una estrategia empresarial que resulta ser muy compleja pero que genera crecimiento y desarrollo económico (Escandón & Hurtado 2014, p.431).

Según (Levine y Renelt, 1992; Florax et al., 2002), la inversión es una de las pocas variables económicas que guarda una importante y fuerte relación positiva con el crecimiento económico. A su vez, el comercio internacional muestra una fuerte correlación positiva con la inversión.

Según vernon (1966) y A. Kojima, (1982) citados por (Francisco, 2008), debe ser rentable para la empresa ubicar en el exterior parte de sus plantas de producción, según sea el atractivo en materia de dotación específica de factores intransferibles entre sus fronteras.

Razones Competitivas

Los estudios recientes sobre el comercio exterior indican claramente que, el número de las empresas exportadoras ha crecido, los volúmenes comercializados se han elevado y las firmas han logrado penetrar en mercados internacionales complejos. Estos logros han sido el producto de muchos años de esfuerzo articulado en diferentes áreas de las empresas, que fueron conformando claras ventajas competitivas.

Esto sucede debido a que las exportaciones con mayor grado de tecnología incorporada han sido los elementos más dinámicos de la nueva competitividad internacional y han producido cambios significativos en la distribución de beneficios entre países, sean desarrollados o no. De hecho, dentro del proceso de globalización, el cambio tecnológico tiene una importancia fundamental en la determinación de los nuevos patrones de competencia.

Según (Porter M., 1990) las empresas llegan a alcanzar ventaja competitiva a través de actos de innovación. En su sentido más amplio enfocan las innovaciones empresariales, involucrando las nuevas tecnologías, entendidas éstas como lograr hacer las cosas de nuevas maneras.

Renau (1996), afirma que:

El aumento del tamaño de los mercados internacionales y la necesidad de poder estar presente en muchos de ellos de una forma simultánea exige a las empresas, por un lado, una dimisión cada vez mayor, y por otro lado unas decisiones y acciones cada vez más rápidas si se desea ganar posiciones a los competidores (p.55).

Para ello se debe sacar partido de las fortalezas de las empresas como lo sostienen Pavitt, (1984) y Hatzicheronoglou (1997) en cuanto a aprovechar los bienes diferenciados y de mayor contenido tecnológico que según Dosi, Pavitt y Soete (1990); Guerrieri y Milana (1995) y Lall (2001), citados por (Milesi, Moori, Robert, & Yoguel, 2007), son los más dinámicos en el comercio internacional.

Czinkota (1996) y Kaatsikeas & Skarmeas (2003), citados por Martinez, (2007), sostienen que:

Al nivel empresarial la exportación contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo; incrementa las habilidades organizacionales y directivas; diversifica el riesgo de la empresa, asociado a sus actividades en el mercado doméstico; facilita la mejor utilización de los recursos organizacionales; e incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa (p.3).

Acceso a nuevos mercados

La internacionalización significa para las empresas acceder a otros mercados que brinden oportunidades de ventas y crecimiento. Cuando las empresas son líderes en el mercado local o el mercado se encuentra ya saturado, la demanda nacional se torna insuficiente para apalancar el incremento de las ventas de la compañía, lo que la incentiva a buscar alternativas en el exterior.

Efectivamente, como ya señala Luostarinen (1979), citado por Parada & Sarmiento (2012), una de las alternativas de crecimiento y expansión para las empresas es la internacionalización, cuando éstas haciendo uso de sus planes de desarrollo de mercados, acuden a contextos extranjeros para desplegarse.

Sin embargo otros autores enfatizan sobre otros motivos por los cuales las empresas exportan: Daniels, Radebaugh, & Sullivan (2013), afirman que las empresas como las de aviónica o de productos farmacéuticos que son intensivas en investigación y capital, cuando deciden exportar lo hacen con el objeto de amortizar los elevados costos de desarrollo de productos y de producción; los empresarios buscan diferentes alternativas de ampliar su mercado por su excesiva capacidad productiva, así como lo afirma Bonilla Cordoba (2007), citado por Minervini Nicola (1996).

Dificultades de ventas en el mercado interno: Algunas veces el mercado local o regional, está saturado del mismo producto que nosotros ofrecemos, la capacidad que ofrecemos es igual, los mismos precios, etc., podemos buscar nichos en el exterior donde no conozcan el producto que producimos o comercializamos, y así encontramos un mercado (virgen).

Por esta razón muchas empresas pueden enfrentar un exceso en la capacidad de producción que convierte el mercado internacional en la mejor estrategia para asegurar la continuidad de sus ventas.

Razones de mercado

La presencia en el mercado extranjero permite una mayor capacidad de respuesta ante el cliente; cuando se llega a otro mercado a través de exportaciones, el cumplimiento con los clientes directos debe estar sujeto a los costos de transacción, entre ellos el tiempo, propios del proceso mismo.

El ser el encargado directo de la penetración en el mercado externo, les da a las organizaciones la posibilidad de adecuar su estrategia de la manera que crea más conveniente. Welch y Loustarinen (1988, p.84-p.85) citados por Parada & Sarmiento (2012), aducen como razones de mercado:

todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma (...) esto es, un proceso amplio y complejo de definición de compromiso internacional adoptado por la organización. Por tanto, se contempla toda una amplia gama o variedad de fórmulas

institucionales y/o vías de penetración alternativas en el mercado exterior, susceptibles de modificarse en el tiempo, a medida que la empresa va redefiniendo sus niveles relativos de presencia, compromiso de recursos, control y/o riesgo operativo a escala internacional (p.58-p.59)

La empresa inversora es la encargada directa de su plan de ventas lo que hace posible proyectar una imagen local y lograr una mayor adaptación del producto a las necesidades específicas del mercado. Así mismo, la flexibilidad se refleja en la capacidad de la empresa para escoger el recurso humano, sus proveedores y estrategias de logística.

Aprovechamiento de economías de escala y de alcance

El proceso de la internacionalización puede originar riesgos para las empresas, pero al afrontarlos, pueden producir grandes ventajas, entre ellas se encuentra las economías de escala y alcance⁵, como lo indica Kogut (1985) las empresas con alto grado de experiencia internacional logran grandes ventajas en obtener economías de escala y alcance.

Según Vermeulen & Barkema (2001) las compañías en expansión, los motivos suelen ser el deseo de alcanzar economías de escala y alcance, penetrar en nuevos mercados o acceder a diseños nuevos, tecnología, procesos de producción y sinergias benéficas.

⁵ Economías de Escala para un producto específico es cuando al aumentar la producción simple de un producto, sus costos de producción disminuyen en la misma proporción, mientras que Economías de Alcance, se refiere a la “reducción del coste promedio por unidad en la elaboración de un producto, pero su objetivo no es sólo la reducción; en realidad, el modelo aspira a la producción conjunta de varios productos para optimizar los recursos” (Harvard Deusto Business Review, 2016).

Pelmutter (1995), hace una explicación de la relación que existe entre las economías de escala y alcance, y el proceso de internacionalización, resaltando la importancia de ambas para el éxito y el progreso de la empresa.

Las grandes empresas pueden tener la ventaja de aprovechar las economías de escala y alcance en su actividad para internacionalizarse, en cambio las pequeñas empresas deben buscar otras ventajas como la innovación o la diferenciación de sus productos para lograr tener procesos de internacionalización, según Suárez, S.M, Olivares, A., & Galván (2002) “Las grandes empresas se benefician más de economías de escala y alcance, traducido en la producción de bienes estandarizados, las pequeñas y medianas empresas tienen ventajas para conseguir una alta diferenciación y/o innovación” (p.86).

Sanchez, (2012) también afirma la importancia de dichas economías, colocándola como una de las principales ventajas que una empresa tiene en su estrategia de expansión ya que estas permiten la reducción de costos al mantener un elevado volumen de producción.

Dicha ventaja se convierte en un detonante para que las empresas empiecen sus procesos de internacionalización, cuando las empresas se benefician de las economías de escala y alcance, y junto con la experiencia, las hace más certeras en la selección de nuevos mercados internacionales.

El acceso a un mercado internacional en ocasiones puede responder al interés que tiene una empresa en aumentar sus niveles de producción, con el fin de bajar sus costos de producción, y así aprovechar las economías de escala.

Esta reducción de costos puede deberse a una mayor dispersión de los costos fijos a causa del mayor número de unidades producidas, a compra de materias primas a menor costo, o al aprendizaje obtenido gracias a una producción a mayor escala.

Por otro lado, el abarcar un mayor número de mercados permite a las firmas diversificar su oferta de productos. Ampliaciones de este tipo dan igualmente lugar a las economías de alcance; una reducción en costos que surge gracias a que algunas veces es más eficiente producir conjuntamente 2 bienes distintos que producir cada uno de los bienes por separado.

Esto es posible gracias a las sinergias logradas al compartir los activos existentes en la producción como puede ser la tecnología, la integración de plantas o una marca posicionada.

Algunos enfoques teóricos como son la teoría del ciclo de vida, y la teoría de la internacionalización de los costes de transacción, utilizan esta estrategia de economías de escala y alcance para la selección de los mercados en el extranjero.

5.2.4 Obstáculos para la internacionalización

Fayos, Calderón y Mir (2011) plantean como obstáculos para la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas, en las etapas tempranas del proceso:

- Obstáculos a nivel interno: no están preparadas a nivel interno (estructura organizativa)
- Obstáculos a nivel externo: estudio de mercados y cultura.

Mientras que, para las empresas ya establecidas, establecen como obstáculos para la internacionalización:

- La falta de seguridad jurídica del país de destino
- La problemática de los recursos humanos tanto locales como extranjeros.

Araya (2009, p.24), afirma que dentro de los mayores obstáculos para la internacionalización están:

- La falta de conocimientos sobre los mercados externos.
- La falta de recursos para la internacionalización
- Tesfom y Lutz (2008), citado por Monreal (2009) Villarreal Larrinaga, (2006) plantean que la promoción deficiente, no sólo desfavorece la actividad exportadora, sino que se puede convertir en uno de los principales obstáculos para emprenderla. En este sentido, el principal motivo que puede causar que la promoción sea deficiente es la no adaptación de la misma a las características del mercado de exportación Sousa et al. (2008)

Según Calvet (1981) y López (1996) citados por Villarreal Larrinaga, (2006), los gobiernos a través de sus políticas comerciales infieren con barreras arancelarias y no arancelarias que impactan de manera positiva o negativamente en la inversión directa extranjera.

5.2.5 Internacionalización empresarial en el Contexto colombiano

En relación con los continuos cambios mundiales en los aspectos; políticos, comerciales, económicos o sociales, Colombia se ha visto obligada a realizar procesos de internacionalización.

Además, este proceso tuvo un mayor incremento gracias a la apertura económica desarrollada por el gobierno de César Gaviria en el año 1991, lo cual ha sido una fuerte estrategia para las empresas colombianas.

Como resultado según Figueroa (2009), los fenómenos más comunes en la actividad internacional en el caso colombiano son las adquisiciones o las fusiones de las compañías nacionales con compañías extranjeras.

Se debe agregar que la oferta exportable de Colombia está concentrada en productos primarios y las exportaciones son orientadas a pocos mercados que son inestables.

El desarrollo de la internacionalización de las empresas colombianas, se encuentra que ha evolucionado, al pasar por modelos como la teoría de la internacionalización (Buckley y Casson, 1976, 1985), la teoría de la Organización Industrial (Cornout, 1938), (Friedman, 1971), el diamante de Porter (1991, 1999), la teoría Eléctrica de Dunning (1980,1981, 1988,1998, 2000) y otros tantos modelos que fueron la base de conocimiento teórico en los años 90 donde se incrementó la actividad exportadora en este país.

Se examina brevemente a continuación un estudio previo realizado por Franco & Lombaerde (2000) en empresas colombianas que han tomado la decisión de convertirse en internacionales, confirmando 10 motivaciones básicas para hacerlo:

1. Expandirse en mercados nuevos.
2. Defender y expandir mercados existentes.
3. Deseo de estimular las exportaciones.
4. Acumular experiencia internacional.

5. Deseo de estar cerca de los mercados de exportación.
6. Acceso a terceros mercados.
7. Limitaciones del mercado colombiano.
8. Seguir los clientes.
9. Presiones competitivas en el mercado colombiano.
10. Diversificación del riesgo financiero.

Es necesario recalcar que desde la perspectiva de exportaciones como medio para la internacionalización se debe tener en cuenta la clasificación de las empresas en Colombia, que según la Ley 590 de 2000 (Ley Mipymes) y sus modificaciones (Ley 905 de 2004 y ley 1450 de 2011) se clasifican como micro, pequeñas, medianas y grandes (ver tabla N°4).

Tabla N°3: Evolución de la Clasificación de la Pymes colombianas

Versión inicial año 2000	Versión Ley 905 de 2004	Versión con el art. 75 de la Ley 1151 de 2007	Versión con el art. 43 de la Ley 1450 de 2011
<p>“Art. 2. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:</p> <p>1. Mediana Empresa:</p> <p>a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;</p>	<p>Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:</p> <p>1. Mediana empresa:</p> <p>a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o</p>	<p>ARTICULO 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda conjuntamente a los siguientes parámetros:</p> <p>1. Número de Trabajadores Permanentes.</p> <p>2. Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos Totales.</p>	<p>“Artículo 2º. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:</p> <p>1. Número de trabajadores totales.</p> <p>2. Valor de ventas brutas anuales.</p>

<p>b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p>	<p>b) <Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente:> Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.</p>	<p>El Gobierno Nacional reglamentará los rangos que aplicarán para las diferentes categorías empresariales, a saber: Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas.</p>	<p>3. Valor activos totales.</p>
<p>2. Pequeña Empresa:</p>	<p>2. Pequeña empresa:</p>	<p>PARÁGRAFO 1o. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades para la Mujer.</p>	<p>Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.</p>
<p>a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;</p>	<p>a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o</p>	<p>PARÁGRAFO 2o. Las definiciones contenidas en el artículo <u>2o de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2o de la Ley 905 de 2004, continuarán vigentes hasta tanto entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo.</u></p>	<p>Parágrafo 1°. <u>El Gobierno Nacional reglamentará los rangos</u> que aplicarán para los tres criterios e incluirá especificidades sectoriales en los casos que considere necesario.</p>
<p>b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p>	<p>b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,</p>		<p>Parágrafo 2°. Las definiciones contenidas en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 continuarán vigentes hasta tanto entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo”.</p>
<p>3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p>	<p>3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,</p>		

<p>PARAGRAFO 1o. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.</p>	<p>PARÁGRAFO. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.</p>		
<p>PARAGRAFO 2o. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.</p>			

Fuente: <http://actualicese.com/actualidad/2011/06/22/ley-1450-de-2011-vuelve-a-modificar-la-ley-590-de-2000-con-las-definiciones-de-micro-pequena-y-mediana-empresa/>, Publicado en junio 22 de 2011)

Para el presente proyecto de investigación se usará la clasificación por activos y como segunda instancia el número de personas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°4: Clasificación de la Pymes colombianas

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Personal
Microempresa	Hasta 500	No supera 10 trabajadores
Pequeña	Superior a 501 y hasta 5.000	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Superior a 5.001 y hasta 30.000	Entre 51 y 200 trabajadores
Grande	Superior a 30.001	Mas de 200 trabajadores

Fuente: Elaboración Propia con base en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (2015)

Se debe tener en cuenta, que el 96,4% de las entidades colombianas son Pymes (Pequeñas y Medianas empresas) que generan el 80,8% del empleo del país, pero éstas solo representan el 20% del total de exportaciones de Colombia (Ballesteros, Ballesteros, & Jaramillo, 2011).

Según lo anterior, se puede afirmar que las empresas colombianas, que más han avanzado en el proceso de internacionalización mediante la perspectiva de exportación son las grandes empresas, que representan un bajo porcentaje de las entidades colombianas. Sin embargo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Plan Estratégico Colombiano), se ha propuesto alcanzar la siguiente meta

Consolidar e implementar una Política de Desarrollo Productivo para modernizar e internacionalizar los sectores agros, manufactura, turismo y servicios, que al 2018 tengan los siguientes resultados:

- Turismo 6.000 millones de dólares de divisas por concepto de turismo.
- Industria 9.000 empresas que crecen a más del 10%.
- Comercio 30.000 millones de dólares por concepto de exportaciones no minero energéticas (p.9).

Internacionalización empresarial en el Eje Cafetero

Con respecto a la internacionalización empresarial en el eje cafetero no se conocen muchos datos al respecto, de acuerdo con el Boletín Económico Regional Eje Cafetero I Trimestre de

2013, las empresas más representativas en la exportación de la región se describen a continuación en la Tabla N°5:

Tabla N°5: Empresas más representativas en la Exportación del Eje Cafetero

DEPARTAMENTO	EMPRESAS RELACIONADAS CON
Caldas	Productos procesados de café, maquinaria y aparatos electrónicos (principalmente refrigeradores domésticos y con congelador), manufactura de metales y herramientas agrícolas.
Risaralda	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).
Quindío	Turismo, materias y productos químicos, productos químicos orgánicos, productos preparados de café, legumbres y frutas.

Fuente: Elaboración propia con base en Propuesta para la Internacionalización de las Pymes del Eje Cafetero (Ballesteros, Ballesteros, & Jaramillo, 2011)

Ahora veamos algunos estudios realizados para el departamento de Risaralda sobre los procesos de internacionalización de las empresas, según Riveros, D. P. B., Silva, P. P. B., &

Romero, W. D. J. (2011), en su investigación “Propuesta Para La Internacionalización De Las Pymes Del Eje Cafetero” (2011) apuntan a I+D mediante la industria tecnológica, ejemplos de empresas involucradas en estos procesos son Pereira digital, Parquesoft y Tecnoparque, que han impulsado el desarrollo tecnológico regional y también han impulsado emprendedores, permitiéndoles mostrar su talento a nivel nacional e internacional, como el proyecto Ikono, que en noviembre del 2010 obtuvo el tercer puesto en global TIC (Taiwán) en la categoría de mejor negocio de emprendimiento.

También se encuentran nuevos negocios internacionales de soporte en tecnología como la unidad de negocio NISSITECH perteneciente a la empresa NISSI S.A. que ofrece soluciones para el control en el tratamiento de pacientes crónicos que sufren de hemofilia a través de la incorporación de tecnologías para la medición y control de la evolución de los pacientes, donde se emplean sistemas de telemedicina con comunicación satelital, transmisión vía red celular de seguimiento a la cadena de frío de medicamentos, imágenes y video de los pacientes, signos vitales e información de especialistas articulados por un sistema de información basado en plataformas Web.

Con respecto al Quindío, el departamento apunta al turismo internacional, según Mendivelso, J. C., & Rivas, D. S. (2011) en su investigación “Institucionalización del turismo internacional en la zona cafetera del departamento de Quindío, Colombia (2000-2010): aspectos político-económicos, actores centrales y mercado laboral” (2011) afirman que “Factores como la tercerización económica, la revolución informática y la mejora de los transportes han permitido una mayor internacionalización del turismo” (p.67). Especificando además que “En el Quindío se

ha asumido que el turismo es una actividad económica de importancia para el departamento desde el año 1999 con la elaboración del primer Plan de Desarrollo Turístico Departamental”.

Como resultado de estos estudios podemos deducir que en el Eje Cafetero se conoce poco sobre el proceso de internacionalización empresarial en empresas industriales, lo que justifica aún más la realización del presente estudio.

5.2.6 Modos de operación en la internacionalización

Existen varios modos de operación mediante los cuales las empresas pueden realizar negocios internacionales, en la perspectiva de crecer y desarrollarse internacionalmente. Según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013), “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” (p.19).

Exportaciones

La internacionalización de las empresas en el mundo se ha convertido en un tema importante, no solo para los empresarios en materia del incremento en sus ganancias, sino también para los países en materia de competitividad y desarrollo, de acuerdo con Martínez Carazo (2007):

La importancia de la exportación se vincula a los beneficios sustanciales que los gobiernos y las empresas obtienen de esta actividad. Al nivel gubernamental, la

exportación proporciona economías con prosperidad social y desarrollo, genera intercambio internacional para apoyar otras actividades económicas, e incrementa las oportunidades de empleo. Al nivel empresarial, la exportación contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo; incrementa las habilidades organizacionales y directivas; diversifica el riesgo de la empresa, asociado a sus actividades en el mercado doméstico; facilita la mejor utilización de los recursos organizacionales; e incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa (p.3).

Pero por otro lado y teniendo en cuenta los aspectos positivos de las importaciones, cualquier empresa con intenciones de exportar, debería llevar un análisis previo de mercados y un análisis de la capacidad productiva para competir, según como lo indica Paramo Morales (2013).

W.L Hill (2001) afirma que:

Es importante que el exportador mantenga la opción de la producción local en mente. Una vez que las exportaciones crezcan lo suficiente para que su volumen justifique la producción local a un costo más eficiente, la empresa exportadora debe considerar el establecimiento de plantas de producción en el mercado extranjero. Dicha acción ayuda a mantener buenas relaciones con el país extranjero y puede llevar a una mayor adaptación en el mercado (p.539).

Por su parte la industria colombiana en los últimos años viene creciendo en la competitividad y las exportaciones pero todavía con un balance deficiente sobre el estado actual del proceso de internacionalización, y como lo manifiesta Hill (2001), en su libro Negocios Internacionales, las empresas reactivas se han caracterizado por tomar la decisión de exportar, solo cuando en el país

de origen se encuentran con un mercado extremadamente saturado y con un sobredimensionamiento productivo lo que conlleva obligadamente a buscar oportunidades en nuevos mercados. A pesar del dinamismo que han tenido las exportaciones en los últimos años, la economía colombiana no tiene una apertura exportadora. La oferta exportable colombiana está cada vez más concentrada en productos primarios y sus exportaciones no tradicionales orientada a pocos mercados caracterizados por la inestabilidad.

En el Boletín Económico Regional para el IV trimestre (2014), se analiza el caso del Eje Cafetero, cuya participación en el mercado de las exportaciones evidencia una aceleración en la última década:

Por tercer trimestre continuo, la región cafetera exhibió aceleración en las exportaciones totales, consolidando un avance de 39,3% en el cuarto trimestre de 2014 y un año con resultados favorables en todos sus periodos. Similar a los dos reportes anteriores, el ascenso fue promovido por el comportamiento de las exportaciones de café verde, las cuales mantuvieron un mayor ritmo de crecimiento con una variación de 68,4% anual en el periodo de análisis, a diferencia de las ventas externas no tradicionales que mostraron un descenso ligeramente más acentuado (p.14).

De manera que durante los últimos 10 años las actividades de exportación han estado con una variación constante, aunque algunos sectores se han visto más afectados que otros, como el sector manufacturero y construcción frente a los indicadores de promedio nacional. Pese a que los resultados del último trimestre de 2014 son positivos, en abril de 2015 se presentan varios escenarios que podrían cambiar de manera directa el contexto de la situación económica de la región; inicialmente por la caída del precio del café como principal producto de exportación

tradicional, la devaluación del peso colombiano y al abrumador precio del dólar que encarecen los costes en los procesos de producción agrícola, el elevado precio de la gasolina que frente a países que no son productores marcan el determinante rumbo de desaceleración competitiva, no solo por lo anteriormente descrito, sino por la deficiente infraestructura que ofrece Colombia, que en relación a los precios de la gasolina son definitivos para los procedimientos logísticos por los precios tan altos que en materia de transporte se convierten en una barrera para el sector industrial colombiano y cafetero.

Importaciones

Se entiende por importaciones según los términos económicos y como lo indica Morales, F. E., Larios, A. M. R., Wong, F. E. R., Gutiérrez, R. D. C. C., & Burboa, G. C (s.f):

La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales (p.14).

Según la CEPAL citado por Alvarez & Bermudez (2010) “las nuevas teorías de comercio internacional y de crecimiento endógeno, así como los estudios empíricos, se confirma que la diversificación importadora, en especial de insumos intermedios y bienes de capital, contribuye a aumentar la productividad, el crecimiento y el ingreso” (p.2). En un país como lo argumenta Alvarez & Bermudez, (2010) en las conclusiones del documento OEE-11 – diciembre de 2010

sobre las importaciones colombianas concluye "En una economía globalizada, las importaciones no pueden ser consideradas como dañinas al aparato productivo de los países; por el contrario, tienen un impacto positivo en el crecimiento y en la productividad de la economía" (p.16)

Inversión extranjera

Se entiende en términos generales la Inversión Extranjera Directa (IDE) como uno de los métodos más utilizados por las multinacionales para internacionalizar sus productos y entrar en los mercados extranjeros, las empresas a través de este método buscan aumentar su producción, abrir mercado en otros países, bajo la premisa de bajos costos y disminución del riesgo (Kojima, 1973), por estas razones las empresas buscan países con estabilidad económica, política y de seguridad.

La disminución y eliminación de los aranceles y las barreras de los países, las reformas que han hecho los diferentes gobiernos para incentivar la IDE, han propiciado la aceleración del proceso de internacionalización de las empresas, con nuevas estrategias de comercialización internacional, de crecimiento y de inversión en otros países. Según Herrera, J. J. D. (2004) "La empresa se transforma en Empresas multinacionales (EMN) a través de la realización de IDE y del desarrollo de la actividad basada en esta" (p.114).

Desde la Teoría de la Internacionalización Buckley y Casson (1976, 1985), pasando por la Teoría Eléctrica de Dunning (1993, 1998), la Teoría de la Organización Industrial de Hymer (1976) y Kindlerberger (1969) y el Modelo de Ciclo de Vida de Vernon (1977), se evidencia

como las empresas multinacionales buscan ampliar sus fronteras a través de los diferentes procesos y mecanismos para incrementar su participación en los mercados internacionales, a través de la IDE como la forma más utilizada para llegar a estos mercados.

Hymer (1976) citado por Davila, T., Ospina, R., Vásquez, A. G., & Plaza, G. B. (2006, considera que:

Para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y es de naturaleza monopolística (p.95).

Postura que también referencian Kojima (1973) citado por (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2005).

Steiner, R. & Salazar, N. (2001) afirman que “La inversión extranjera está sujeta al mismo tratamiento que la inversión doméstica. Por lo tanto, no pueden imponerse condiciones o tratos discriminatorios en favor o en contra de la inversión extranjera” (p.11).

De acuerdo con este principio, la inversión extranjera es bienvenida en todos los sectores de la economía, salvo en dos en los cuales está prohibida: i) actividades relacionadas con la defensa y la seguridad nacional y ii) el tratamiento y deshecho de productos tóxicos o material radioactivo no producido en Colombia (Steiner, R., & Salazar, N., 2001).

5.2.7 Etapas de la Internacionalización

A partir de la revisión bibliográfica se encontró, en el estudio realizado por Jarillo (1994), las etapas más representativas por las que suelen atravesar las empresas en su proceso de internacionalización, adicionalmente se hace referencia al proceso gradual y cauteloso que siguen las empresas en la búsqueda de adaptarse al entorno externo.

En este sentido, el autor propone las siguientes etapas, las cuales se tuvieron en cuenta en el presente estudio:

- * Exportación ocasional: según Jarillo (1994), esta etapa consiste en la realización de las exportaciones ocasionales/espórádicas, la empresa no participa activamente con exportaciones en el mercado internacional ya que se encuentra a la espera de las compras solicitadas por el cliente externo y en este proceso las empresas contemplan estas ventas como si se realizaran en el mercado interno.

- * Exportación experimental: las empresas cuentan con visión hacia el mercado internacional, regularmente utilizando intermediarios locales para la ejecución del proceso y realizan actividades de promoción a importadores de los mercados a los que quieren ingresar, debido a que cuentan con excedentes en el mercado local.

- * Exportación regular: se refiere al momento en el que las empresas cuentan con un mercado consolidado el cual arroja resultados satisfactorios y el estado de madurez del proceso obliga a las empresas a constituir 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.

5.2.8 Modelos de internacionalización empresarial

Con el paso del tiempo, han surgido numerosas teorías que intentan explicar este fenómeno, aunque dada su complejidad, no ha podido configurarse un único modelo válido, sino respuestas concretas a ciertas cuestiones particulares. No obstante, cada una de estas respuestas ha contribuido a comprender y completar parcialmente el concepto del conocimiento de la actividad internacional de la empresa.

A continuación, se enmarcan los principales modelos y teorías de la internacionalización empresarial.

Tabla N°6 Teorías de la internacionalización

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	La organización Industrial (o economía industrial) se define como la parte económica que estudia la estructura y funcionamiento de los mercados, especialmente cuando se refiere a las empresas que actúan en ellos y al modo en que la políticas publicas influyen en sobre dicha estructura y sobre dicho funcionamiento.	
Ventaja competitiva en la producción	indicadores de productividad, capacidad producida.	Cournot (1838), Bertrand (1883), Estackelberg (1934), Hotelling (1929), Chamberlin (1933), Masson(1939), Bain (1951), Nash (1951), Stigler (1964), Friedman (1971), Wilson y Milgron (1982), Robert (1982), Iwata (1974), Bresnahan (1989).
Ventaja competitiva en la tecnología	Estrategia Tecnológica, asimilación de tecnología, mejora continua, adquisición y actualización de tecnología,	
Ventaja competitiva en la organización	implementación de manejo de recurso humano por competencias, generación de gestión del conocimiento, implementación de una cultura organizacional.	
Estilo de dirección y comercialización.	grado de diferenciación de los productos, indicadores relación proveedores y clientes	
Conocimiento del mercado	indicadores de concentración (fusiones y aumento de su capacidad productiva)	
Poder de mercado	La capacidad de la empresa influir en los precios (monopolio, monopolio)	

TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACION	Una empresa local internalizará actividades cuando el hacerlo le permita reducir los costes de transacción derivados de usar el mercado. Es decir, la decisión de una empresa de invertir en el exterior dependerá de la comparación entre los costos involucrados en el intercambio entre la empresa local y la extranjera, y los costes de internalizar las actividades de la empresa extranjera.	
Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior.	Costo de los factores productivos, costos de transporte y aranceles.	Buckley y Casson (1976, 1985), Duran y Ubeda (1977), Leonidou y Katsikeas (1996), Michael Porter (1991), Teece (1986),
Economías de Escala	Maximización de la producción.	
Costos de Transacción	Costos de investigación información, costos de búsqueda, costos de negociación, costos de decisión, costos de aseguramiento.	

TEORÍA ELÉCTRICA DE DUNNING	La empresa debe poseer <i>ventajas propias</i> frente a las firmas de otras nacionalidades sirviendo determinados mercados. Ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (estructura de la empresa, capacidad organizativa, equipo humano, <i>know-how</i> , etc.) y ventajas derivadas del gobierno.	Dunning (1980, 1981, 1988, 1992, 1998, 2000),
Ventajas propias	Grado de tecnología, naturaleza de las innovaciones, diferenciación de producto, economías de escala, importancia de acceso favorable de insumos y mercados.	
Ventajas de Internacionalización	procedimientos organizativos y de control, actitud frente al crecimiento y la diversificación, actitud frente a la subcontratación.	
Ventaja de localización	Estrategias gerenciales hacia la inversión externa, posición de la empresa en el ciclo de producto, variable de distancia psíquica (cultura, lengua), actitud hacia la centralización de ciertas funciones I+D, oficinas regionales, estructura geográfica del portafolio de activos, actitud hacia la diversificación de riesgo.	

TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES	El diamante de Porter, modelo que plantea la existencia de los cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación. El análisis de la combinación de estos factores, que se refuerzan unos a otros, sirve para toma de decisiones racionales sobre el porque, como y donde internacionalizar las operaciones de las empresas.	Michael Porter (1990, 1991)
Dotación de los Factores	mano de obra calificada, comunicaciones, recursos para investigaciones y tecnología.	
Condiciones de Demanda	la demanda exige que las empresas (innoven y diversifiquen sus productos).	
Estrategias, estructura y rivalidad de las firmas	proveedores locales competitivos, innovación y mejoramiento, flujo de información, labores de I+D, Eficiencia, innovación, costos bajos, calidad y servicio, creación de productos y procesos nuevos, capital humano, desarrollo de producto.	

EL MODELO UPPSALA	El modelo uppsala 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. Galvan (2003) describe cuatro etapas graduales que explican la evolución internacional de la empresa según este modelo 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.	Johanson y Wiedershein (1975), Wiedersheiny Paul (1975), Johanson y Valhne (1977, 1990), Rialp (1997, 1999, 2001), Root (1994), Alonso y Donoso (1994,1998), Andres y Salvaj (2011), Villareal (2006), Davidson (1980),
Actividades Esporadicas o no regulares de exportación	Exportaciones directas, exportaciones indirectas, investigación de mercado, conocimiento de mercado.	
Exportaciones a través de representantes extranjeros	licencias o franquicias, análisis de costos, ventajas de mercado, ventajas de la compañía.	
Establecimiento de una sucursal en el exterior	análisis de costos, ventajas de mercado, ventaja de la compañía.	
Establecimiento de unidades productivas en el extranjero	Expansión de sus recursos físicos y de conocimiento del mercado	

MODELO CLICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	VERNO(1966), Sugiere que el proceso para la evolución de un producto pasa por varias etapas a lo largo del tiempo, teniendo como proceso prncipal la creatividad y la innovacion, los procesos son introducción al mercado, crecimiento, Madurez y declive. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, fruto de la innovacion, condicionan las decisiones de la produccion y. consecuentemente tienen efectos sobre la internacionalizacion de la empresa.	Vernon (1966), Villareal (2006)
introducción	innovación de producto, economía de escala, ventajas	
Crecimiento	productivas, minimizar los cosotos de producción,	
Madurez	experiencia comercial, aumento acividad exportadora	
Declive	inersión externa, estandarización de producto.	

MODELO JORDI CANALS	El modelo Jordi Canals (1994), se basa 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 furzasa económicas, * Fuerzas de mercado, * estrategias empresariales.	Jordi Canal (1994), Villareal (2006),
Fuerzas económicas	Economías de escala, tecnología, finanzas, diferenciación de costos, barreras arancelarias, infraestructura y transporte.	
Fuerzas de mercado	Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad.	
Estrategias empresariales	alianzas, exportaciones, inversión directa, adquisiciones.	

MODELO WAY STATION	El modelo Way Station refuerza el planteamiento del modelo Uppsala introduciendo la recolección de información y preparación de la empresa; cuando la empresa considera internacionalizar recoge conocimiento relevantes que son usados para definir estrategias que comprometen recursos acometiendo, posteriormente, una destinación de los mismo. Por tal razón el proceso empezaría mucho antes de la primera exportación (yip y Monti, 1998)	Yip y Monti (1998), Biscarrie y Monti (1999), yip (2000), Miller (1993), Root (1987, 1994)
Motivación y planeación estratégica	planeación estratégica (Objetivos y metas, penetración de mercado, estudio de mercado)	
Investigación de mercado	investigación de mercado.	
Selección de mercado	Definición del mercado donde se va a internacionalizar la empresa.	
Selección del modo de entrada	Grado de control, recursos, capacidades, exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, subsidiarias.	
planeación de problemas y contingencias	Matriz de riesgos, Planeación de contingencias.	
Estrategias de post entrada y vinculación de recursos	destinación, movilización y ejecución de los recursos.	
Ventajas Competitivas adquiridas y resultados de internacionalización	Ventaja de la empresa para internacionalizarse.	

EL MODELO DE JOHANSON Y MATTSSON	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.	Johanson y Mattsson (1985,1986, 188, 1998), Ellis (2000), Alesson y Johanson (1992), Coviello y Munro (1997), Johanson y Vahlne (1992), Jaramillo (1988), Hagg y Johanson (1988), Hammarkvist et al. (1982),
Extensión internacional	Sinergias empresariales, ventaja competitiva de la red, entorno formado por las redes, toma de decisiones intuitiva, cooperación como modo de entrada, el directivo posee los contactos.	
penetración		
integración internacional.		

BORN GLOBAL	Las empresas Born Global son creadas con un alcance comercial ilimitado, donde su expansión es de ámbito internacional (luostariene & Grabiellsson, 2004), por lo tanto la velocidad y el crecimiento de la internacionalización temprana reflejan la existencia de una oportunidad que esta siendo explotada (autio,Sapienza & almeida,2000).	Railp y Rialp (2005)
El entorno internacional	grado de internacionalización elevado, exportaciones facturación > 25%, cambio económico, tecnológico y social.	
El sector al que pertenece la empresa	sector intensivo en tecnología	
El cambio en las preferencia del mercado	Especialización en nichos de mercado, inversión en I+D, penetración simultanea en diversos mercados.	
Cambio en las condiciones competitivas	las empresas pequeñas son mas adaptativas, controlar mejor sus costos.	
Conocimiento del cliente	satisfacción del cliente.	

MODELO DE INNOVACIÓN	La internacionalización de las empresas por medio de la innovación es un procesos gradual, en el que la empresa por medio del aprendizaje va adquiriendo conocimiento (experiencia - Experimentación), y atreves de este proceso va participando en mercados internacionales.	Bilkey y Tesar (1977), Lee y Brasch (1978), Cavusgil (1990), Cavusgil y Nevin (1980), Reid (1981), Czinkota (1982), Alonso y Donoso (1998), Simmonds y Smith (1969), Lundval (1992), Rullani (1994), por (Díaz Barriga A. (2003)
Mercado local	Participación en el mercado local (no hay intención de internacionalizarse)	
Pre- exportación	Análisis de los mercados internacionales, investigación de mercado, aprendizaje.	
Experimentación	Iniciación en los mercados exteriores (reconocimiento de oportunidades)	
Participación Activa	Acumulación de conocimiento a través del aprendizajes (participación activa en los mercados internacionales).	
Participación permanente	Gestión del conocimiento enfocado a la internacionalización del producto, Planeación.	

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.2.9 Factores

En el campo de la internacionalización industrial, se presenta un amplio abanico de factores tanto internos como externos, los cuales ayudan a que las empresas se internacionalicen, todos ellos, poco definidos en la literatura. A partir del análisis de la literatura especializada, se

desarrollaron estos factores, llegando a definir algunos de ellos que favorecen el proceso de internacionalización:

- Calidad del producto.
- Similitud de los mercados internacionales con el mercado nacional de la empresa.
- Existencia de unos canales de distribución semejantes a los del país de origen.
- La cercanía física entre el país de origen y el país de destino.
- El tamaño potencial del mercado.
- El grado de rivalidad entre los mercados internacionales.
- El riesgo de cambio.
- La estabilidad político-económica del país de destino.
- La familiaridad de la empresa con los mercados extranjeros.
- Conocimiento de los clientes del país destino.
- Conocer las condiciones para realizar publicidad y distribución en el país de destino.
- Centralizar o descentralizar las actividades de la empresa.
- Establecer los mecanismos para coordinación y control de operaciones (Actividades en el exterior, riesgo asumido y recursos empleados).

Para una mejor comprensión de este aspecto, se realiza a continuación una revisión de los factores tanto internos como externos, que mueven a la empresa a internacionalizarse:

5.2.9.1 Factores internos

Al hablar de factores Internos se está haciendo referencia a las variables propias de cada empresa, es decir, a los recursos físicos, técnicos, financieros e intangibles de los cuales dispone la empresa.

Rugman & Hodgetts (1997) sostienen que según la teoría básica del Comercio Internacional

Un país exportará los bienes que aprovechan al máximo las condiciones de factor que posee en cantidades importantes. Las condiciones de factor son tierra, mano de obra y capital. Por ejemplo, si un país cuenta con una numerosa y poco educada fuerza de trabajo, tratará de exportar bienes con mano de obra intensiva. De ese modo usará eficientemente a sus habitantes. Las naciones que intentan competir con esos países se encontrarán en una clara desventaja, ya que carecen de un número tan elevado de trabajadores o de la escolaridad de la fuerza de trabajo (p.16-p.17).

Por otro lado, según Canals (1997), citado por Araya (2009, p.22), entre los factores internos más relevantes están:

- Las características del producto.
- La complejidad de la producción y del transporte.
- La capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.
- Los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización.

- El grado de internacionalización de la empresa.
- La capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros.
- La importancia de la coordinación entre los departamentos de I+D, producción y comercial.

No obstante, para el desarrollo del presente estudio con base a la revisión literaria, se determinan como principales factores internos para la internacionalización empresarial los asumidos en la Tabla N°7.

Tabla N°7 Factores internos de la internacionalización empresarial.

Factor Interno		Autores
1	Tecnologías de Información	Brenes Leiva & Leon Dader (2008)
2	Desarrollos Tecnológicos	Brenes Leiva & Leon Dader (2008)
3	Formación del capital humano	Montoya Corrales (2011)
4	Problemática de RRHH locales y extranjeros	Fayos, Calderón y Mir (2011)
5	Competencia de Recursos Humanos	Fleury, Leme y Glufke (2010)
6	Capital Humano	Javalgi y Todd (2011, p.1005). Dimov y Shepherd (2005)
7	Formación de los Directivos	Bilkey (1977) citado por Konreal

		(2009, p.59)
8	Innovación	Montoya Corrales (2011). Suárez (2002)
9	Altamente Innovadores	Fayos, Calderón y Mir (2010)
10	Incrementando valor a sus productos	Fayos, Calderón y Mir (2010)
11	Adaptación del producto	Monreal (2009)
12	Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)	Boisier (1998)
13	Especialización en los procesos	Fuente propia (2015)
14	Desarrollo de nuevos productos de calidad	Fayos, Calderón y Mir (2010)
17	Competencia de producción	Fleure, Leme y Glufke (2010)
18	Capacidades de fabricación	Monreal (2009)
19	Redes de producción global	Gereffi et al. (2005), citado por Fleury, Leme y Glufke (2010, p.44)
20	Procesos de producción	Vermeulen y Barkema (2001)
21	Capacidad de generación de	Swoboda y Foscht (2014)

	inteligencia	
22	Estandarización del Marketing Mix	Swoboda y Foscht (2014)
23	Proporción de ventas en el extranjero	Swoboda y Foscht (2014)
24	Acceso a nuevos o mayores mercados	Fayos, Calderón y Mir (2010)
25	Estudio de mercado	Fayos, Calderón y Mir (2010)
26	Competencias Comerciales	Fleury, Leme y Glufke (2010)
27	Enfoque a mercados similares al país	Fleury, Leme y Glufke (2010)
28	Capacidades de marketing	Monreal (2009)
29	Adaptación al mercado	Gomes-Cáceres (1987)
30	Orientación al mercado	Escandón y Hurtado (2014, p.431)
31	Orientación internacional	Fleury, Leme y Glufke (2010, p.47)
32	Compromiso gerencial internacional	Javalgi y Todd (2011, p.1005)
33	Cultura	Fayos, Calderón y Mir (2010).

		Daniels, Radebaugh & Sullivan (2013)
34	Diferencia Cultural	citados por Javalgi y Todd (2011, p.1006)
35	Factores Culturales	Daniels, Radebaugh & Sullivan (2013). Ghemawat (2001)
36	Edad de los directivos	Monreal (2009, p.58)
37	Experiencia internacional	Swoboda y foscht (2014). McDougall et al. (1994), citado por De Clerq, Sapienza y Crijns (2005, p.410). Kogut (1985)
38	Empresas ganando experiencia	Swoboda y Foscht (2014)
39	Reducción de costos	Fayos, Calderón y Mir (2010). Sánchez (2012)
40	Liderazgo en costos	Porter (1980)
41	Forma o estilo de gestión	Fleury, Leme y Glufke (2010)
42	Capacidades directivas	Monreal (2009)

43	Gestión Directivos	Monreal (2009)
44	Control directivo de las operaciones de exportación	Cadogan et al. (2001) citado por Javalgi y Todd (2011, p.1008)
45	Alta dirección de la empresa	Orkman y Ekland (1996)
46	Cambio en la alta gerencia	Ballestero, Ballesteros y Jaramillo (2011)
47	Gestión de calidad	Braleyd (1999)
48	Alta calidad	Brooks (2006)
49	Calidad de producción	Monreal (2009)
50	Orientación al Crecimiento	Swoboda y Foscht (2014)
51	Capacidad de Comunicación	Swoboda y Foscht (2014)
52	Capacidad de Generación de Inteligencia	Swoboda y Foscht (2014)

Fuente: Elaboración propia (2015)

Estos serán agrupados, seleccionados y analizados más adelante, para el diseño del instrumento que permitirá realizar el trabajo de campo.

Capital humano

Cuando se hace referencia al capital humano dentro del proceso de internacionalización como factor fundamental en las empresas, surgen autores como (Fletcher, 2004), citado por Javalgi y Todd (2011, p.1005) quien menciona que el capital humano está dotado de conocimiento, habilidades, talento y experiencia que son usadas para proveer valor a la empresa; así mismo (Dimov y Shepherd, 2005), citados por Javalgi y Todd (2011, p.1008) sostienen que este factor de capital humano aporta en términos de nivel de educación y experiencia internacional. Es determinante tener en cuenta la formación del Capital Humano, en busca de lograr ingresos a los mercados internacionales, a partir de planes y recursos con los que cuenta la empresa (Montoya Corrales, 2011).

León (2010), entendiéndolo que hay dos tipos de capital humano: genérico y específico (Becker, 1975), el primero relacionado con la acumulación de habilidades y conocimientos adquiridos a través de la educación formal que pueden aplicarse en diferentes organizaciones, y por tanto son trasladables con la persona de una a otra organización; mientras que el segundo hace referencia a las habilidades y conocimientos particulares del individuo y que son utilizables solamente en tareas específicas o especializadas (en una empresa o un puesto de trabajo), concluye en su estudio sobre Capital Humano e Internacionalización Empresarial, que el capital humano genérico de los que dirigen las empresas determina la decisión de éstos de incursionar en el mercado externo... Por cada grado o nivel alcanzado de educación superior, se incrementa la intensidad exportadora en aproximadamente 8%, mientras que, por cada curso de capacitación en exportación, la intensidad exportadora se incrementa en aproximadamente 27%.

Por su parte Fayos, Calderón y Mir (2011), plantean como obstáculos para la internacionalización en empresas ya establecidas, la falta de seguridad jurídica del país de destino, así como la problemática de los recursos humanos tanto locales como extranjeros, dado que a los funcionarios de la empresa que son delegados para cumplir funciones en el extranjero, según estudios realizados, tienen altas posibilidades de fracaso, por dificultades para adaptarse al nuevo contexto y a la nueva cultura, mientras que a los funcionarios que se contratan en el extranjero, pueden presentar dificultades para adaptarse a la cultura y las normas de la casa matriz.

López (2006), afirma que desde un punto de vista empírico se han analizado un gran conjunto de factores como posibles determinantes de los procesos de expansión internacional de las empresas, y concluye en su estudio que:

Los resultados derivados del análisis demuestran la gran importancia que la acumulación de capital humano ejerce en la internacionalización de las empresas manufactureras españolas. En particular, se observa que aquellas empresas que disponen de un mayor nivel de capital humano genérico (mayor proporción de gente con estudios universitarios) tienen una mayor probabilidad de entrar en los mercados exteriores y además un mayor grado de penetración en los mismos (p.21).

En la práctica, se constituye en una ventaja para la empresa disponer de trabajadores que tengan buen nivel educativo, puesto que esto le permite contar con conocimientos y habilidades implícitas de las personas que facilitan el proyectar y abordar la incursión de la organización a mercados extranjeros (López, 2006).

Según Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994) y Edvinsson y Sullivan (1996), las organizaciones que cuentan con empleados de más alto capital humano tienen la tendencia a lograr mayor grado de internacionalización, siempre y cuando tengan la capacidad de: a) buscar, procesar y utilizar información específica de mercados internacionales; b) descubrir y aprovechar eficientemente oportunidades para la realización de negocios en el extranjero; c) identificar, y además, tomar riesgos en los mercados internacionales; d) superar los obstáculos de conocimiento de idioma y adaptación a la cultura extranjera; e) crear redes de negocios, así como también de comunicación internacional; f) promover la realización de las innovaciones tecnológicas que sean requeridas para poder competir, así como identificar y adquirir tecnologías de comercialización y producción que faciliten un mejor desempeño de la empresa en mercados extranjeros.

En conclusión, el capital humano cobra gran importancia cuando es mayor el nivel de educación dentro de la empresa y además cuando se requiere una gran experiencia internacional.

Innovación

En relación con la innovación diferentes autores hablan sobre este factor como una necesidad que requieren las empresas para conquistar nuevos mercados, ofreciendo productos o servicios con valor agregado lo que le da una mayor adaptación dentro de las economías globales.

Como lo afirma Montoya Corrales (2011) Inserción a los mercados externos, exigen a las economías la agregación de valor, el uso creciente del conocimiento, la ciencia y la tecnología, y más aún, de una cultura a favor de la innovación.

Por otro lado, las empresas deberán adoptar políticas internas a largo plazo donde la innovación adquiera una mayor importancia, según Corrales, C. A. M. (2011) sugieren “La importancia de las políticas para afectar a los determinantes a largo plazo, y que buscan impulsar la transformación productiva, fomentar la innovación y el cambio tecnológico, fortalecer las instituciones y acumular capital humano en cantidad y calidad” (p.138).

Con respecto a lo anterior se puede incorporar con las estrategias de marketing internacional que favorezca a la innovación. Según Fayos, T., Calderón, H., & Mir, J. (2011) “La estrategia de marketing internacional lleva aparejada necesariamente la innovación, el cambio, adaptación y flexibilidad, y la cooperación internacional” (p.52).

El componente asociativo es de gran importancia, y gana valor para las empresas que desean ser innovadoras y a su vez quieran tener actividades internacionales, tal y como lo indican autores como: Montoya Corrales (2011) “El componente asociativo de la innovación y la competitividad, integrar los centros tecnológicos en actividades de investigación y de negocios, generar sinergias y crear una masa crítica de recursos humanos” (p.191). Boisier (1998), quien ve en “La asociatividad, una forma de sinapsis clave en el contexto actual de la globalización y de la sociedad del conocimiento, construir partenariado entre empresas, gobierno, y el mundo de la investigación científica y tecnológica para posibilitar procesos de aprendizaje colectivo e innovación.”

Entendamos que para las empresas la inserción a mercados internacionales y la decisión de ser innovador, requiere de tiempos a mediano y largo cómo lo afirma Montoya Corrales (2011), al decir que:

Para alcanzar altas tasas de inserción a los mercados se requiere de la predisposición de los agentes para definir planes y dedicar recursos con horizontes temporales de mediano o de largo plazo; lo que también es válido para las decisiones asociadas a la formación de capital humano y a la innovación (p.190).

Echemos una mirada alrededor de casos exitosos de compañías altamente internacionales, en ellas la innovación es tan importante que se integran conjuntamente con las estrategias de la empresa según Fayos, Calderon y Mir (2011) “Las características del nuevo consumidor y la nueva demanda, han innovado en el desarrollo de una estrategia de marca, o gestionado la calidad y trazabilidad, primando así el objetivo de generar valor añadido” (p.62).

Cabe señalar que las empresas que son altamente internacionales, concentran sus esfuerzos en los cambios que los mercados puedan generar, como lo indican Fayos, Calderon y Mir (2011) al sostener que “Las cooperativas analizadas han alcanzado el éxito en su internacionalización a través de un esfuerzo concentrado en su capacidad de cambio, la innovación y la cooperación” (p.63).

De la misma manera muchas veces los cambios van ligados a la innovación, lo cual ayuda a que las empresas deban ser flexibles, según Monreal (2009) “Subsisten diferencias políticas, económicas y culturales, que fuerzan a la empresa a adaptar el producto a las características específicas del mercado de exportación” (p.160).

Producción

Swoboda & Foscht (2014), en su estudio realizado con Pymes Alemanas, establecieron como uno de los indicadores de internacionalización, el modo de operación dominante en el extranjero,

que incluye el montaje de subsidiarias de producción internacionales, las cuales, según la teoría, son montadas por las empresas cuando éstas habiendo avanzado en su proceso de internacionalización y crecido en ventas en el exterior, se han percatado que en términos de costos, es más rentable para la empresa y más conveniente para atender el mercado extranjero, proceder a montar una planta de producción en el exterior.

Los resultados de este estudio, mostraron que las empresas born-again global, son las que más subsidiarias de producción establecen en el extranjero, dada su capacidad económica y su experiencia empresarial.

Monreal (2009), afirma que, dentro de las capacidades organizacionales, la tecnología de fabricación es una de las que tienen mayor peso en la explicación de las variaciones en la intensidad exportadora, debido a lo importante que es que la empresa sea capaz de adaptar su producción a los gustos cada vez más exigentes de los consumidores en los mercados extranjeros.

Fleury et al (2010), afirman en su estudio que las empresas brasileñas se internacionalizan en mayor grado, a partir de inversión extranjera directa (IDE) ya sea mediante adquisiciones de empresas en el exterior, participación accionaria o montaje de plantas de producción en el país de destino. Anotan los autores que una de las cosas que hace más exitosas a las multinacionales brasileras en los mercados internacionales, son las competencias de producción y tecnología adquiridas por la experiencia de la empresa en el proceso productivo.

Américo et al. (2013), Afirman que

Con la creciente internacionalización de las empresas y el mayor intercambio de recursos entre los países, la transferencia de tecnología juega un papel fundamental en lo que

respecta al aumento de la producción, un mejor uso de los recursos naturales y las mejores maneras de controlar y fabricar productos (s.p.)

Lo que tiene implicaciones directas con la manera como debe manejarse el proceso de producción.

Puerto (2010) en su estudio afirma que “la estrategia global está orientada al mercado mundial, busca una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales” (p.187). Lo que definitivamente hace que la producción en el proceso de internacionalización sea un factor competitivo.

Para Lugo (2007), “el proceso de internacionalización también puede entenderse como un proceso innovador por cuanto reporta para la empresa un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, eventualmente, en sus condiciones previas de producción” (s.p. eumed.net), lo que induce a afirmar que ante el interés y el deseo de internacionalización de las empresas, debe analizarse primero y de manera cuidadosa el proceso de producción, no solo en términos de cantidad, sino también de calidad y eficiencia.

Según Canals (1994), citado por Araya (2009), las razones por las cuales una empresa decide internacionalizarse son la apertura de nuevos mercados, los costos de producción más bajos y una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficientes, lo que confirma lo dicho anteriormente, pero también lleva a pensar a los directivos en hacer un análisis minucioso de las condiciones y la capacidad productiva que tiene la empresa, antes de decidir incursionar al mercado extranjero. Según esto, se corrobora que una de las razones económicas de la empresa

para internacionalizarse está asociada con la producción, pues cuando una empresa decide producir en el extranjero, dicha producción debe proporcionar a la empresa una ventaja en relación con los costos de mano de obra, costos de transacción y transporte, además de ahorro del pago de aranceles, lo que valida el planteamiento de Vernon (1966) y Kojima (1982), quienes sostienen que debe ser rentable para la empresa ubicar en el exterior parte de sus plantas de producción, según sea el atractivo en materia de dotación específica de factores intransferible entre sus fronteras.

Daniels, Radebaugh & Sullivan (2013), afirman que las empresas cuando deciden exportar, lo hacen con el objeto de amortizar los elevados costos de desarrollo de productos y de producción, mientras que Bonilla (2007), sostiene que los empresarios buscan diferentes alternativas de ampliar su mercado por su excesiva capacidad productiva, razón por la cual muchas empresas ven el mercado internacional la mejor opción.

Lo anterior, es reafirmado por Vermeulen y Barkema (2001), cuando sostienen que en compañías que se están expandiendo, las razones que los llevan a buscar mercados internacionales se debe al deseo de alcanzar economías de escala y alcance, acceder a nuevos diseños, a nueva tecnología y a nuevos procesos de producción.

Dependiendo de las estrategias que la empresa desarrolle, cobra sentido lo aseverado por Suárez (2012) en relación a que las grandes empresas se benefician más de economías de escala y alcance, lo que se logra mediante la producción de bienes estandarizados, mientras que las Pymes encuentran sus ventajas competitivas en la alta diferenciación y/o la innovación.

Mercadeo

La Orientación al Mercado, “se asocia al éxito internacional de las empresas y también se considera una fuente importante que poseen las empresas para obtener conocimiento, acelerando sus procesos de internacionalización” (Escandón & Hurtado, 2014, p.431).

Según Porter (1985), la orientación al mercado puede verse como uno de los recursos empresariales que brinda a las organizaciones la posibilidad de alcanzar ventaja competitiva sostenible, obteniendo un rendimiento superior (Hult y Ketchen, 2001; Narver y Slater, 1990), citados por (Escandón & Hurtado 2014, p.431).

A su vez Narver y Slater (1990), citados por (Escandón & Hurtado 2014), relacionan el término orientación al mercado con: “orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional” (p.432). Mientras que Kohli y Jaworski (1990), citado por (Escandón & Hurtado 2014), definen orientación al mercado como “la generación de inteligencia del mercado y la diseminación de esta inteligencia por toda la organización” (p.431).

De igual forma, en estudios recientes, se ha encontrado que la orientación al mercado se torna en un componente de gran importancia para incursionar en el campo de las exportaciones (Cadogan, Diamantopoulos y Giguaw, 2002; Rose y Shoham, 2002; Olimpia et al., 2007; Mokhtar y Arshad, 2009), citados por (Escandón & Hurtado 2014, p.432).

Durante el proceso de internacionalización, las empresas van desarrollando la “competencia empresarial internacional, que engloba la orientación internacional, las habilidades de marketing internacional y la orientación a mercados internacionales” (Knight y Kim, 2009), citados por Fleury, Leme y Glufke (2010, p.47).

Además, McDougall et al. (1994), citado por (De Clercq, Sapienza, & Crijns, 2005), afirma que “las empresas pueden internacionalizarse porque el equipo de alta dirección con experiencia previa internacional puede estar dispuesto y ser capaz de continuar con nuevas combinaciones de recursos clave a través de las fronteras nacionales” (p.410).

Así que Swoboda y Foscht (2014), afirman que “la orientación internacional incluye el panorama internacional, el cual está conectado con la distancia psíquica percibida y también la mentalidad global del gestor (Nummela, Saarenketo & Puumalainen, 2004)”.

Orientación Internacional

El compromiso internacional “es el grado en que la dirección de la firma tenga una actitud favorable hacia y esté dispuesta a desplegar los recursos necesarios para los esfuerzos de internacionalización” (Cadogan et al., 2005; Leonidou et al., 1998), citados por Javalgi y Todd (2011, p.1005).

Además, según Swoboda & Foscht (2014), el gerente decide la internacionalización de la empresa porque es influenciado por los ambientes interno y externo. Con el tiempo, y tras la toma de otras decisiones de importancia, el estado de la internacionalización de la empresa se incrementa, dando espacio para des-internacionalizar o cambiar el rumbo a través de un mayor compromiso.

Consideremos ahora a Coviello (2005), citado por Swoboda & Foscht (2014) quien sugiere que “La decisión de aumentar o reducir el compromiso en un mercado extranjero es prácticamente relevante, especialmente para las empresas más pequeñas porque para ellas, la internacionalización plantea un desafío crítico” (p.55).

Avanzado en nuestro razonamiento es importante lo que dicen Swoboda y Foscht, (2014) A través de la operación en mercados extranjeros, los ejecutivos de las empresas aprenden y su percepción de los riesgos y beneficios de la participación en esos mercados cambian. Esto puede conducir al aumento de las decisiones de compromiso que implican un movimiento de un tipo de modo de operación.

Dicho lo anterior el compromiso se incrementa por lo siguiente:

1. Por cambios de modo dentro de la Inversión Extranjera Directa – IED Con inversión directa en el extranjero (Foreign direct investment – FDI):

- Por la necesidad de una gran adaptación al mercado y la insatisfacción con el modo anterior (Gomes-Casseres, 1987).
- Por un desequilibrio de poder entre los padres y los altos niveles de conflicto aumentan la probabilidad que una empresa conjunta (joint venture), se transforme en una subsidiaria de producción de propiedad total de la empresa (Steensma et al., 2008).
- Por la creación de conocimiento local, la presencia de presiones isomórficas internas y la reducción de la incertidumbre externa (Puck, Holtbrügge y Mohr, 2009).
- Cuando es precedido e influenciado por un cambio en la alta gerencia (Björkman y Eklund, 1996).

2. Por cambios de modo orientados a la distribución, como, por ejemplo, cambios en los modos de exportación o hacia filiales de ventas.

- Por insatisfacción con la relación existente con la agencia, las expectativas de los gerentes y los cambios en el entorno empresarial

- Por cambios a modos más controlados cuando la exportación a través de agencias es insatisfactoria (Buckley, Pass y Prescott, 1990).
- Cuando se ha sostenido una relación en forma de U entre la percepción del desempeño del intermediario y la probabilidad de su terminación (Ellis, 2005).
- Cuando por costos de transacción y acumulación de conocimiento del mercado es importante cambiar de agentes a subsidiarias de ventas (Nicholas, 1993).
- Cuando factores específicos de estrategia y localización tienen una influencia significativa en el compromiso de recursos extranjeros (Randoy y Dibrell, 2002).

El compromiso se reduce:

- Por factores internos como la fuerza de la unidad de negocio o la posición financiera de los padres, influencia la desinversión (Duhaime y Grant, 1984)
- Porque la sobrevivencia de las subsidiarias es determinada por las estrategias de crecimiento, la organización interna, las características de la industria y el crecimiento de la industria (Further, Mata y Portugal, 2002).
- Por diversificación y estrategias de entrada, así como también por experiencia organizacional (Li, 1995).
- Por una disminución en los rendimientos (Khan y Mehta, 1996).
- Por factores estratégicos y factores financieros (Haynes, Thompson y Wright, 2003).

Cultura

Como pudo verse atrás en este estudio, los factores culturales pueden afectar el proceso de internacionalización, y por esto, dentro de las razones que tiene una empresa para decidir a qué

mercado expandirse internacionalmente, están las culturales, según Martínez de Souza y Lui (2003) y Rovzar (2008), razones que en el caso de las empresas multilatinas, han sido aprovechadas por éstas al encontrar similitudes culturales en el país de destino que les facilitan su acceso.

Pero, así como los aspectos culturales posibilitan el acceso de las empresas a otros países, también pueden convertirse en serios obstáculos para el ingreso. Al respecto, Fayos, Calderon y Mir (2011), plantean como un obstáculo externo en las etapas tempranas del proceso de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas, precisamente la cultura.

Daniels et al (2013), sostienen que dependiendo de cómo funcione el entorno externo de una empresa, ésta podrá verse afectada en sus operaciones internacionales por factores sociales como la cultura, las leyes, la política y la economía.

Estos autores definen tres tipos de orientaciones asumidas por las empresas frente a los mercados extranjeros: 1) el policentrismo, donde la empresa asume que las unidades de negocio deben actuar tal y como las empresas locales del otro país; 2) etnocentrismo, cuando la empresa asume que la cultura propia es superior a la de los otros países, tendiendo a ignorar las diferencias a nivel cultural y de mercado; 3) geocentrismo, cuando la empresa integra las prácticas de la empresa con las prácticas del país anfitrión, buscando equilibrar las capacidades y limitaciones de la empresa con las necesidades del país de origen y del país anfitrión.

Ghemawat (2001), dentro de su modelo de distancias CAGE, le da a los factores culturales gran importancia y específicamente describe la distancia cultural entre el país de origen y el país de destino como las diferencias entre los rasgos culturales de las personas y las empresas de cada

país, que llegan a ser tan importantes, que pueden crear distancias desde el lenguaje, las normas sociales, la raza, las creencias religiosas, entre otras, lo que puede influir en las decisiones de los consumidores frente a productos sustitutos en razón de las preferencias específicas.

Igualmente da importancia a la distancia administrativa o política, pues cuando hay una filiación histórica entre el país de origen y el de destino, es posible que sea menor esta distancia, ya que pueden tener raíces comunes que las unen como un lenguaje común, una cultura similar, unas costumbres similares, entre otras.

Edad

Acercas de la edad de los directivos, como lo indican Dichtl (1990) y Leonidou (1998), citados por Monreal (2009), “Se ha asumido que los directivos más jóvenes tienden a tener una mentalidad más orientada hacia el exterior y más cosmopolita que los directivos de mayor edad” (p.58).

Sin embargo, la edad del directivo no parece ser el factor más determinante de la orientación a la exportación de la empresa, pues según Monreal (2009), aunque varios estudios confirman la existencia de una significativa relación inversa entre edad e internacionalización, existen otros que encontraron una relación opuesta (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), mientras que otros llegaron a determinar que no hay una relación significativa entre estos factores.

Costos

Con respecto al factor costos, diferentes autores hablan sobre este factor como un determinante para la internacionalización de las empresas. Fayos et al (2011) afirman que:

Los principales motivos que las empresas en etapas avanzadas del proceso de internacionalización encuentran para seguir con el proceso son, el acceso o mayores mercados para sus productos-servicios y el acceso a know-how y tecnología, seguidos de la búsqueda de reducción de costes (p.47).

En contraste con un estudio realizado en empresas españolas, el cual incorpora el factor costo como una estrategia, dicha estrategia afecta las ventas, servicios y en I+D. Según Monreal (2009) “Cuando la empresa compite siguiendo una estrategia de liderazgo en costes, como ha sido el caso de la empresa española hasta hace pocos años, recorta sus gastos en ventas, en servicios y, especialmente en I+D” (p.158). Como resultado de este estudio se expresó que el factor costos deberá ser remplazado por el factor innovación.

No obstante, otros autores aseguran que el factor costos es importante en el proceso de internacionalización como lo afirman Cos Sánchez, P., & Colom Gourgues, A. (2012) al decir que “En etapas avanzadas del proceso de internacionalización, son el acceso a nuevos o mayores mercados para sus productos-servicios y el acceso a know-how y tecnología, seguidos de la búsqueda de reducción de costos” (p.12).

En conclusión, según lo expuesto por los diferentes autores, se puede decir que el factor costos es un factor importante en el proceso avanzado de internacionalización, pero en un proceso inicial no pesa tanto, mientras que el factor innovación sería el más importante en un proceso inicial.

Gerencia

En lo que toca a la gerencia según Willy y Baum, (1994), citado por Monreal, (2009) “Las características diversas de los decisores condicionan la decisión que éstos deben tomar, llegando

a afirmar que el peso de las características del individuo en la explicación del comportamiento exportador de la empresa es superior” (p.57).

El comportamiento exportador de la empresa queda determinado por las características demográficas de sus directivos (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Holzmüller y Kasper, 1991; Leonidou y Katsikeas, 1996; Philp, 1998), citados por Monreal (2009, p.58).

Según Bilkey (1977), citado por Monreal (2009, p.59). en el momento de exportar, es conveniente que el directivo disponga de la habilidad para conseguir, transmitir y utilizar información sobre los mercados extranjeros, por tanto, el directivo debe procesar dicha información, tanto la que proviene del entorno como la de la propia empresa, para después, tomar las decisiones que le competen. El realizar esta labor de manera adecuada, tiene relación con su formación (nivel educativo, formación específica).

Calidad

Frente al factor Calidad, los diferentes autores analizados concluyen que ésta se constituye en un factor determinante para la internacionalización de las empresas. Como lo indica Bradley (1999) “Aquellas empresas que gestionan la calidad en los mercados internacionales para crear una oferta diferenciada adquieren una ventaja competitiva en el exterior”. Es más, Brooks (2006) expone que “Aquellas empresas con productos de alta calidad exportan a los mercados más atractivos, en términos de ganancias potenciales.”

Es verdad que la calidad va muy ligada a la tecnología, cómo lo indica Monreal (2009):

La empresa española se verá favorecida si ejerce un mayor control sobre sus operaciones de exportación y si satisface las necesidades del mercado de exportación a través de un

sistema de producción de un alto contenido tecnológico que permita fabricar un producto de calidad y adaptado a sus exigencias (p.155).

En resumidas cuentas, la calidad debe considerarse como un proceso fundamental en las empresas, evidenciándose que tener productos o servicios con alta calidad, los hacen más atractivos para los mercados tanto nacionales como internacionales. Monreal (2009) afirma que: “Los análisis confirman que las empresas que realizan actividades de control de la calidad del producto tienen una intensidad exportadora superior” (p.159).

5.2.9.2 Factores externos

En cuanto a los factores externos son aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de las empresas, entre las que pueden considerarse las sociales, las económicas, las políticas y las legales. Es por esto que Canals (1997), citado por Araya (2009, p.22), sostiene que entre los factores externos más relevantes están:

- La importancia del mercado exterior para la empresa.
- Las condiciones del mercado extranjero para entrar en otros mercados internacionales.
- El potencial del mercado (el volumen puede justificar o no la descentralización de las actividades productivas de la empresa).
- La posibilidad real de contratar personal calificado (para las tareas de gestión y técnicas de la empresa).
- El atractivo económico del país (estabilidad financiera, inflación e impuestos, etc.).

- Estabilidad política del país.
- El ambiente del país frente a la inversión directa extranjera.
- El grado de proteccionismo del país frente a las importaciones.
- El suministro de materias primas clave en el proceso productivo en el país.

Examinaremos brevemente ahora las principales variables asociadas a los factores externos:

Factores Físicos y Sociales

De acuerdo con (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013), según como funcione el entorno externo de una empresa, sus operaciones internacionales podrían verse afectadas por:

- Factores Físicos

Mediante el conocimiento de la geografía, un gerente puede definir la ubicación, calidad, disponibilidad, cantidad de los recursos en el mundo y las formas más adecuadas de explotarlos. Conocer las barreras geográficas (junglas, desiertos, montañas, etc.) y las condiciones climáticas, puede facilitarle a un gerente la labor de comunicación y distribución.

- Factores Sociales:

Las leyes, la cultura, la política y la economía, pueden afectar de manera importante los negocios internacionales de una empresa.

Las políticas públicas, influyen la manera como se pueden llevar a cabo los negocios dentro de las fronteras nacionales. De igual forma, las políticas legales (leyes) nacionales e internacionales definen la forma como una empresa puede realizar en el extranjero sus operaciones (regulaciones, transacciones de divisas, empleo, gravámenes fiscales, entre otras).

La sociología y la psicología, así como la antropología, brindan a los gerentes la información para comprender de mejor forma las creencias, las actitudes y los valores de un país determinado, lo que puede facilitar la toma de decisiones en cuanto a operaciones en el extranjero (Factores de Comportamiento).

En cuanto a la economía, ésta “explica por qué los países intercambian bienes y servicios, por qué el capital y la gente viajan entre países en el curso de los negocios, por qué la moneda de un país tiene un determinado valor en comparación con la del otro, y por qué algunos países pueden producir bienes y servicios por menos” (más económicos).

Así pues, los factores físicos y sociales pueden incidir en la manera como las empresas elaboran y comercializan sus productos, cómo enganchan para sus operaciones al personal, y hasta cómo hacen el mantenimiento de sus cuentas.

Factores Culturales

En la literatura, se hace gran énfasis en la necesidad que tienen las empresas con operaciones en el extranjero, de entender y ser sensibles a los entornos constantemente cambiantes en los que realizan sus negocios internacionales, y de saber que el éxito de éstos, radica en gran parte en el

conocimiento que tenga la gerencia de las normas aprendidas, las creencias, los valores y las actitudes de las personas en esos países en los cuales se mueve la empresa.

De igual forma, es conveniente que la empresa conozca y tenga en cuenta las prácticas de comportamiento que afectan los negocios en esos países, así como, la importancia de establecer las estrategias adecuadas para manejar estas diferencias culturales.

Según lo anterior, es necesario que la empresa y sus gerentes se adapten a las condiciones existentes en el extranjero para poder entrar a los mercados internacionales, lo que no depende únicamente de entender la cultura de cada país anfitrión, sino también, de las propias actitudes u orientaciones de los gerentes y por ende de la empresa.

De acuerdo con Daniels et al (2013), existen tres orientaciones o actitudes generales que asumen las empresas hacia los mercados extranjeros:

- Policentrismo: cuando la empresa asume que sus unidades de negocio en el extranjero deben actuar como empresas locales, lo que puede convertirse en una amenaza, pues al imitar las prácticas del país anfitrión sin aprovechar las ventajas competitivas alcanzadas en su país de origen, ya sea de innovación, procesos, promoción o distribución, podría llevar a la empresa a resultados comerciales muy por debajo de los resultados que se alcanzarían si se arriesgara a aprovechar todo su potencial.
- Etnocentrismo: cuando la empresa está convencida de que es superior la cultura propia que la cultura de otros países, lo que lleva a los empresarios a pensar y tomar la determinación de que lo que está funcionando bien en su país de origen, va a funcionar también en el extranjero, tendiendo a ignorar las diferencias que se presentan a nivel

cultural y de mercado, lo que puede llevar a la empresa a unos resultados inferiores, dado que se abstiene de innovar y de implementar nuevas formas de hacer las cosas.

- Geocentrismo: cuando la empresa integra además de nuevas prácticas, las prácticas del país anfitrión y las prácticas de la empresa, lo que implica que se busque equilibrar el conocimiento que tiene la organización de su propia cultura organizacional, de las necesidades del país de origen y las necesidades del país anfitrión, con sus capacidades y sus limitaciones.

Factores Competitivos

Con respecto a este factor, en el entorno externo de una empresa con operaciones internacionales, existen una serie de factores competitivos claves como los recursos y la experiencia de la empresa, su estrategia de producto, la capacidad competitiva de los competidores, entre otros, que hacen que la empresa defina de qué manera entrar a competir, ya sea mediante la venta de producto a través de canales de distribución masivos, la especialización en un nicho de mercado, el establecimiento de franquicias, la contratación de maquilas, entre otras, lo que incide en la decisión de dónde realizar las operaciones internacionales.

Con referencia a lo anterior, Daniels et al (2013), sostienen que “el éxito en un mercado (ya sea nacional o extranjero) a menudo depende de si la competencia también es internacional o local”, lo que mueve a la empresa de acuerdo con sus capacidades y sus limitaciones, a adoptar los recursos y las estrategias más adecuadas para poder competir en esos mercados.

5.2.9.3 Modelo de las Distancias (CAGE)

Acerca de otros factores externos que favorecen la internacionalización empresarial, es importante conocer el modelo CAGE⁶, donde se toman como fuente de análisis otros factores que es necesario tener en cuenta, al momento de pretender el ingreso a un mercado extranjero.

Ghemawat (2001) propone el Modelo de las Distancias – CAGE, con el propósito de que las empresas seleccionen sus objetivos de expansión global con mayor cuidado, y además de las ventas potenciales, analicen el posible impacto de las distancias.

En este sentido, propone el autor que sean consideradas cuatro dimensiones o distancias en este análisis: factores culturales, factores administrativos, factores geográficos y factores económicos, en la lógica de tener en cuenta que, a mayor número de diferencias en estas dimensiones entre el país de origen y el país de destino, más arriesgado será entrar al mercado de destino. Por el contrario, a mayor número de similitudes en estas dimensiones entre ambos países, habrá mayor potencial del país de destino para ingresar en él.

Este autor describe estos factores externos a ser tenidos en cuenta, de la siguiente manera:

- **Distancia Cultural:** los rasgos culturales que identifican a un país, pueden llegar a determinar la manera en que las personas interactúan, no solo entre ellas, sino también con las instituciones y con las empresas. Son tan importantes los atributos culturales, que se puede crear distancia entre dos países por las diferencias que se presentan en el

⁶ Modelo CAGE o de las Distancias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas.

lenguaje, las normas sociales, la raza, las creencias religiosas, entre otras.

Atributos culturales como el lenguaje pueden percibirse y comprenderse con mayor facilidad que los principios por los que se guían las personas en las relaciones cotidianas para tomar decisiones o que las normas sociales, que no se ven fácilmente. De igual forma, los atributos culturales crean distancia al influir en las decisiones que los consumidores hacen entre los productos sustitutos a causa de sus preferencias específicas. Gustos y colores, por ejemplo, están estrechamente vinculados a los prejuicios culturales (Ghemawat, 2001, p.4).

Las industrias que producen bienes de consumo duraderos, son muy sensibles a las diferencias que se presentan en los gustos de los consumidores, las que se reflejan en una especie de norma social que es común. Los japoneses, por ejemplo, le dan un gran valor al espacio por ser limitado en su país, llegando los consumidores a preferir electrodomésticos y automóviles pequeños, con tal de que ocupen menos espacio. Así mismo, la industria de alimentos es muy sensible a los atributos religiosos, como ocurre en la India, donde la religión prohíbe comer carne de vacuno.

- Distancia Administrativa o Política: las filiaciones históricas y políticas benefician el comercio entre países. Tal es el caso de las relaciones de España con Latinoamérica, que pueden facilitar el hacer negocios y crecer rápidamente a empresas de cualquier lado de esa relación comercial, dado que hay raíces comunes que las unen, un lenguaje común, una cultura similar, entre otras.

Así como el tener acuerdos comerciales preferenciales, una moneda común y una unión política, como es el caso de Europa, puede considerarse una estrategia para acortar las distancias

administrativas y políticas entre los países que benefician a las empresas, también es posible crear distancias mediante el establecimiento de medidas unilaterales tendientes a desincentivar la competencia y proteger la industria nacional (medidas arancelarias y para arancelarias, restricciones a la inversión extranjera directa, subsidios). Las mismas normas legales, comerciales o tributarias, pueden ejercer un efecto adverso a empresas que quieran ingresar a un país determinado.

- Distancia Geográfica: mientras más apartado se esté de un país, más difícil se hace establecer negocios con ese país. Sin embargo, además de la distancia física, es necesario tener en cuenta las distancias dentro de ese país, el tamaño del país, las condiciones topográficas, acceso a la navegación por río o por mar, la infraestructura y los costos de transporte, de puertos, de comunicaciones, entre otras.

Según Ghemawat (2001) “Más allá de los productos físicos, los bienes y servicios intangibles se ven también afectados por la distancia geográfica. Un estudio reciente indica que los flujos de capital transfronterizos entre dos países se caen significativamente a medida que la distancia geográfica entre ellos aumenta”. La información que puede obtenerse en este sentido, muestra cifras claras del tráfico telefónico entre los dos países, así como el número de transacciones bancarias y las sucursales de bancos multinacionales en ambos países.

- Distancia Económica: Ghemawat (2001), afirma que “la riqueza o el ingreso de los consumidores es el más importante atributo que crea distancia entre los países y tiene un marcado efecto sobre los niveles de comercio y el tipo de socios con que el país comercia”. Según el autor, las relaciones entre países ricos y pobres se dan en doble vía, entrando a jugar un importante papel las disparidades económicas tanto en el costo de los

productos y las operaciones comerciales (cadenas de suministro, canales de distribución), como en la calidad de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros), porque se hace más difícil para un país replicar su modelo de negocio para explotar su ventaja competitiva en otro donde las condiciones de ingresos, de costos y de calidad de los recursos son muy distintos. Esto hace que para muchas empresas sea más rentable estar en un número limitado de zonas geográficas que les generan mejores ingresos, que pretender estar en todas partes.

En conclusión, con este capítulo, en cuanto a lo abordado al marco teórico las empresas tienen sus propias razones para realizar procesos de internacionalización, a pesar de que existen múltiples obstáculos para realizar dicho proceso.

En Colombia y en el Eje Cafetero, son muy pocos los estudios que abordan este tema, y con respecto a los modelos de internacionalización, existe una gran gama de ellos que es posible que las empresas de la región los estén implementado. En relación con los factores, se realizó un análisis de cada uno de ellos y sólo se describieron los que han sido más mencionados por los diferentes autores, esperando que, con la identificación de éstos en el estudio, se pueda responder de forma asertiva a la pregunta de investigación.

6 CONTEXTO DEL ESTUDIO

Según Hoyos (2015):

El Eje Cafetero colombiano, conocido también como Triángulo del Café o como Paisaje Cultural Cafetero, se ubica en la región centro occidente de Colombia y está compuesto por tres departamentos: Caldas, Quindío y Risaralda, cuyas capitales son Manizales, Armenia y Pereira respectivamente, las que están interconectadas por carreteras a muy corta distancia (p.45).

Tabla N°8: Población del Eje Cafetero (proyectada a 2015)

DEPARTAMENTO	No. DE HABITANTES
Departamento de Caldas	988.003
Departamento de Quindío	565.266
Departamento de Risaralda	951.945
Total	2.505.214

Fuente: Hoyos (2015, p.45)

De acuerdo con las proyecciones de población elaboradas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE (2014), el Eje Cafetero cuenta actualmente con una población de 2.505.214 habitantes, distribuidos en los tres departamentos, como lo muestra la Tabla N° 8.

Según el Banco de la República (2013, P4) citado por Hoyos (2015) “Durante 2012 la economía del Eje Cafetero mostró retroceso, principalmente por comportamientos negativos en

exportaciones de café, producción industrial, ventas de vehículos nuevos, área aprobada para construir, y el menor ritmo de crecimiento de las colocaciones” (p.47).

A la luz de la globalización, este hecho en apariencia es contradictorio, puesto que abrirse a los mercados internacionales implica tener mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo, y, por tanto, mejores desempeños económicos. Sin embargo, abrir las fronteras también implica exponerse a la competencia internacional, depender de la tasa de cambio para la realización de transacciones de importación o exportación, realizar ajustes a los sistemas de producción y elevar la calidad de los productos y servicios, entre otros, para cumplir con estándares internacionales (Hoyos 2015, p.47).

Lo que más llama la atención, según Bonilla (2011, p.51), citado por Hoyos (2015) es que:

Estas dos décadas de apertura económica se caracterizan por haber alcanzado algunas metas de estabilidad y haber propiciado la transición del modelo agroexportador del siglo XX hacia la nueva minería de exportación del siglo XXI, sin modificar la estructura de desigualdad de la sociedad colombiana (p.55).

Por tradición, el Eje Cafetero se reconoce como una región que ha sustentado su economía en la labor agrícola, específicamente en la producción y comercialización del café, producto insignia del país, que ha sido cultivado en esta zona desde finales del siglo XIX, según afirman Valencia, Cortázar y López (2013, P17), citados por Hoyos (2015, p.69), manteniendo una importante contribución al PIB nacional desde entonces, a pesar de las adversidades climáticas y económicas que se han presentado en diferentes momentos desde esa época hasta nuestros días.

En la década de 2001 a 2010, la participación sobre el PIB de las actividades productivas del Eje Cafetero, muestra mayor fuerza en el sector servicios, seguido del sector industrial y por último del sector agropecuario.

Tabla N°9: Actividades productivas de mayor participación sobre el PIB regional Eje Cafetero 2001-2010.

Sector	Actividad	Part. PIB Reg. 2001-2010
Terciario	Actividades de servicios a las empresas	7,6%
	Actividades de servicios sociales, comunales y personales: Administración pública y defensa – seguridad social de afiliac. obligatoria (salud, pensión y riesgos profesionales – EPS, Fondos, ARS)	6,5%
	Comercio	6,4%
	Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	5,3%
	Educación de no mercado	3,9%
	Hoteles, restaurantes, bares y similares	3,8%
	Transporte por vía terrestre	3,2%
	Intermediación financiera	3,2%
	Correo y telecomunicaciones	3,0%
Secundario	Resto de la Industria	9,0%
	Industria manufacturera alimentos, bebidas y tabaco	4,9%
	Construcción edificaciones completas, de partes y acondicionan.	4,7%
	Construcción obras de ingeniería civil	3,0%
Primario	Cultivo del café	4,5%
	Cultivo de otros productos agrícolas	3,9%
	Producción pecuaria y caza incluyendo actividades veterinarias	3,6%

Fuente: Hoyos (2015, p.82).

De acuerdo con el estudio preliminar (Anteproyecto) del presente macro-proyecto, después de realizar consultas directas a las Cámaras de Comercio de Armenia, Caldas y Risaralda, éstas

reportaron que para el año 2013, el Eje Cafetero contaba con 64.313 empresas debidamente registradas, distribuidas como se puede apreciar en la Tabla N°10:

Tabla N°10: Empresas registradas oficialmente en el Eje Cafetero

DEPARTAMENTO	EMPRESAS REGISTRADAS
Caldas	32.500
Quindío	14.617
Risaralda	17.196
Total	64.313

Fuente: Cámaras de Comercio de Manizales, Armenia y Pereira, respectivamente, año 2013.

De igual forma, según información filtrada por las Cámaras de Comercio de las mismas ciudades, se encontró que en el Eje Cafetero al año 2014 se contaba con 304 empresas exportadoras, distribuidas como se muestra en la Tabla N°11.

Tabla N°11: Empresas exportadoras en el Eje Cafetero al año 2014

DEPARTAMENTO	EMPRESAS EXPORTADORAS
Caldas	110
Quindío	49
Risaralda	145
Total	304

Fuente: Cámaras de Comercio de Manizales, Armenia y Pereira, respectivamente, año 2015.

De acuerdo con ProColombia (2014), los sectores de apuesta regional en los departamentos del Eje Cafetero, son los que se muestran en la Tabla N°12:

Tabla N°12: Sectores de Apuesta Regional Eje Cafetero 2014

DEPTO.	SECTOR AGROINDUSTRIA	SECTOR MANUFACTURAS	SECTOR SERVICIOS
Caldas	Cafés especiales, forestales, frutas, sector cárnico, lácteos, flores	Metalmecánica con énfasis en herramientas y en maquinaria y	Servicios de salud de alta especialización, generación de oferta

	y follajes y caña panelera.	equipos, confecciones y calzado.	educativa y creación e industrialización del conocimiento.
Quindío	Cafés sostenibles y subproductos del café, flores y follajes, maderables y no maderables, frutas y hortalizas, plantas aromáticas y medicinales, bienes y servicios ambientales.	Cuero y subproductos, confecciones, marroquinería, artesanías.	Software
Risaralda	Productos para los mercados verdes, flores tropicales y follajes, cafés especiales, caña, frutas, plátano, plantaciones forestales industriales, maderables, guadua.	Confecciones, calzado, metalmecánica.	Comercio, transporte público, industria del software, servicios de salud para turistas internacionales.

Fuente: Hoyos (2015), con base en Procolombia (2014, p.292).

Según Confecámaras 2013, citado por Hoyos (2015):

En el país existían para ese año 1,3 millones de empresas jurídicas que incluían asociaciones, cooperativas, entidades ambientales, entre otras.

Al desarrollar una estrategia de acercamiento e identificación a través de visitas a las empresas no exportadoras, ProColombia, aplicó un filtro a las empresas fabricantes de productos agroindustriales y manufacturados de cada departamento, con activos superiores a COP\$100 millones y con NIT disponible en los registros de Confecámaras, y encontró 270 empresas en el Eje Cafetero con gran un potencial exportador, de acuerdo

con sus características y demanda en el mercado internacional (p.101). (Ver Tabla N°13).

Tabla N°13: Número de empresas con mayor potencial exportador en el Eje Cafetero.

Departamento	Agroindustria	Manufacturas	Prendas de vestir	Total
Caldas	31	26	33	90
Quindío	53	18	13	84
Risaralda	27	18	51	96
Total	111	62	97	270

Fuente: Hoyos (2015, p.101).

6.1 Datos Generales de Quindío

El departamento se encuentra ubicado en la parte centro occidental del país, causa por la que muchos dicen que es el corazón de Colombia; la superficie de su territorio es de 1.845 km², y limita por el norte, con los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda; por el este, con el departamento del Tolima; por el sur con los departamentos del Tolima y del Valle del Cauca; y por el oeste, con el departamento del Valle del Cauca; tiene 12 municipios y cuenta con 543.532 personas, de las cuales el 87% de la población vive en las cabeceras urbanas y el 13 % en zonas rurales, de acuerdo con la página oficial de la gobernación del Quindío. (www.quindio.gov.co)

Imagen N° 1: Ubicación Quindío



Fuente: ICER, Quindío (2013)

El departamento de Quindío apunta al turismo internacional, según Chaparro M. & Santana R. (2011) “Factores como la tercerización económica, la revolución informática y la mejora de los transportes han permitido una mayor internacionalización del turismo” (p.67).

Estos mismos autores dicen específicamente que (2011) “En el Quindío se ha asumido que el turismo es una actividad económica de importancia para el departamento desde el año 1999 con la elaboración del primer Plan de Desarrollo Turístico departamental” (p.69).

Según Andrioli y Ochoa (2014):

El departamento ha sido reconocido a lo largo de la historia por su tradición cafetera, la cual desde hace varios años se encuentra sumergida en una profunda crisis, a causa del deterioro de los precios internos y de un proceso de intermediación que se da en los canales de comercialización, en el que los productores no reciben la ganancia que esperan o en algunas ocasiones los precios de venta no superan los costos de producción. Dicha situación ha fomentado que se incline su perfil hacia el turismo, gracias al aprovechamiento de la infraestructura de sus fincas y al auge de parques temáticos, como el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (Panaca), el Parque Nacional del Café, la Granja de Mamá Lulú, el Mariposario (Jardín Botánico del Quindío) y el Recorrido por la Cultura Cafetera (Recuca), entre otros (p.12).

De otro lado, conviene mencionar que en el departamento de Quindío la mayor parte de las empresas son de tamaño micro, seguidas por las pequeñas y medianas, siendo la cantidad de empresas grandes inferior a todas las demás (Tabla No.14).

Tabla N°14: Numero De Empresas Colombia (2011-2013)

	GRANEMPRESA	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MICROEMPRESA
2011	30	120	446	12798
2012	18	78	412	14109
2013	20	90	446	14499

Fuente: Andrioli y Ochoa (2014, p.14)

Según el boletín Económico Regional, Eje Cafetero (I Trimestre 2013) Quindío representa la tasa más baja en las exportaciones del Eje Cafetero, está incurriendo en la exportación de materias y productos químicos y de productos químicos inorgánicos, productos preparados de café y en menor proporción las de legumbres y frutas.

Según el ICER, Quindío (2013, P35-P36) este departamento reporta un crecimiento del 7,6% en exportaciones no tradicionales en relación a al año 2012, Jalonado principalmente por el sector industrial en el cual resaltan los productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo), fabricación de muebles, productos alimenticios y bebidas, curtido y preparado de cueros y fabricación de instrumentos ópticos (médicos) y de precisión.

Según ICER, Quindío (2014, p.41-p.42) Las exportaciones no tradicionales en 2014 ascendieron 102,8% respecto a 2013, este comportamiento se generó por el incremento de ventas externas del sector industrial, que significo el 93,5% del total exportado por el departamento.

Tabla N° 15: Exportaciones No Tradicionales Quindío Según Código SIU

Cuadro 2.5.1.3. Quindío. Exportaciones no tradicionales, según CIU Rev. 3.0 A.C. 2013-2014

CIU	Descripción	Valor FOB (miles de dólares)		Variación	Participación
		2013	2014		
	Total	4.438	11.165	151,6	100,0
A	Sector agropecuario, caza y silvicultura	177	681	284,2	6,1
01	Agricultura, ganadería y caza	70	602	*	5,4
02	Silvicultura y extracción de madera	107	78	-27,0	0,7
D	Sector industrial	4.261	10.444	145,1	93,5
15	Productos alimenticios y bebidas	580	950	64,0	8,5
17	Fabricación de productos textiles	11	0	-99,1	0,0
18	Fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles	0	1	-	0,0
19	Curtido y preparado de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería	564	156	-72,4	1,4

Fuente: ICER, Quindío (2014, p.42)

Tabla N° 16: Exportaciones No Tradicionales Quindío

Cuadro 2.5.1.4. Quindío. Exportaciones no tradicionales registradas en valores FOB, según países de destino 2013-2014

Países destinos	Valor FOB (miles de dólares)		Variación	Participación
	2013	2014		
Total	4.438	11.165	151,6	100,0
Venezuela	20	7.159	*	64,1
Estados Unidos	1.579	1.734	9,8	15,5
Ecuador	536	484	-9,7	4,3
Países Bajos	46	326	*	2,9
México	165	210	27,1	1,9
Perú	290	185	-36,3	1,7
China	552	170	-69,2	1,5
España	9	167	*	1,5
Suiza	564	167	-70,4	1,5
Panamá	222	107	-51,7	1,0
Otros destinos	453	455	0,5	4,1

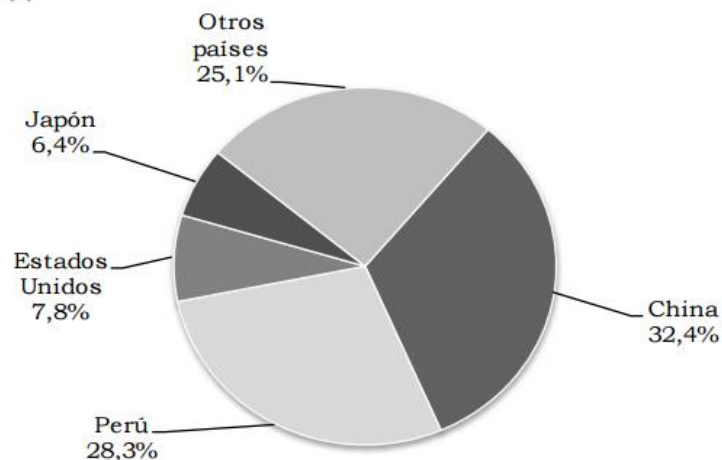
* Variación muy alta.

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos DANE.

Fuente: ICER, Quindío (2014, p.44)

Imagen N° 2: Importaciones Quindío

Gráfico 2.5.2.2. Quindío. Distribución de Importaciones, según país de origen 2014



Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

Fuente: ICER, Quindío (2014, p.49)

Según ICER Quindío (2014) “Por países de destino, las exportaciones del departamento del Quindío registraron en el 2014, como principal socio comercial a Venezuela con US\$7,2 millones, y una participación de 64,1%. Le siguieron Estados Unidos con 15,5%, Ecuador 4,3% y Países Bajos 2,9%” (p.43).

Según la revista de oportunidades de ProExport, Cafés especiales, frutas frescas, flores y follajes, hierbas aromáticas y especias y madera, son las apuestas productivas del departamento.

En cuanto a infraestructura Quindío cuenta con el Aeropuerto internacional El Eden, que favorece la creciente cultura internacional del turismo, pero este aeropuerto aún no cuenta con terminales de carga, dejando a los exportadores e importadores del departamento en manos de otras vías aéreas.

Según la Aeronáutica Civil de Colombia (2014)

El país cuenta con nueve aeropuertos que manejan carga internacional. Los más importantes son, en su orden, El Dorado ubicado en Bogotá, José María Córdova, en Rionegro; Alfonso Bonilla Aragón, en Palmira; Ernesto Cortissoz, en Soledad; Rafael Núñez, en Cartagena; Matecaña, en Pereira; Palonegro, en Lebrija; Camilo Daza, en Cúcuta, y Gustavo Rojas Pinilla, en la isla de San Andrés.” Perfil logístico de Colombia (p.31).

Siendo las principales alternativas por cercanía los aeropuertos con manejo de cargas Matecaña y Alfonso Bonilla Aragón (Aerocali).

Según el Perfil Logístico de Colombia (2014)

La infraestructura vial de Colombia la conforman 203.392 km de carreteras que incluyen 27.577 km a cargo de la nación. De este total, 10.989 km de red primaria han sido calificados, encontrándose que 8.346 km están pavimentados y 2.643 km, sin pavimentar (p.43).

Según El Consultorio de Comercio Exterior

Colombia cuenta con un sistema férreo de 3.458 Km de los cuales 1.322 Km se encuentran inactivos. Las dos redes han estado en proceso de concesiones alrededor de 30 años, con el fin de rehabilitar, conservar, mantener y operar el sistema (<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/tag/transporte/>)

Quindío se encuentra en una zona con grandes potencias denominada el triángulo de oro, al contar con una buena conexión de carretera pavimentada (carreta panamericana), cercanía a aeropuertos y un terminal férreo bimodal (sin explotar).

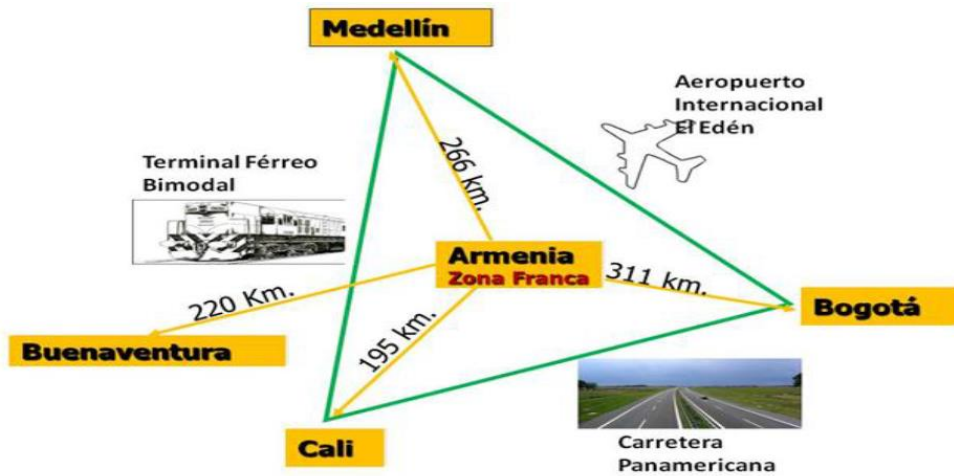
Andrioli y Ochoa (2014) referencian el comunicado de prensa No 367 de la Zona Franca de Pereira del año 2013, que dice:

La Zona Franca del Eje Cafetero constituye una gran plataforma logística que impulsa la internacionalización del Eje Cafetero ya que incorpora dinámicamente factores claves de competitividad, tales como: ubicación, infraestructura, incentivos, acceso a mercados, seguridad, costos, apoyo decidido y respaldo frente a las operaciones aduaneras, etc.

Todos estos factores y los beneficios de contar con un Terminal Férreo Multimodal contiguo a la Zona Franca, que la comunica directamente con el Puerto de Buenaventura,

la convierte en un centro de transferencia, de distribución y comercialización por excelencia (Zona Franca Internacional de Pereira, 2013). (p.27).

Imagen N° 3: Triángulo De Oro



Fuente: Andrioli y Ochoa (2014, p.18)

Imagen N° 4: Zona Franca Eje Cafetero



Fuente: Andrioli y Ochoa (2014, p.27)

7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El presente estudio se llevó a cabo mediante investigación con enfoque descriptivo y de corte cualitativo, utilizando el método de estudio de caso múltiple, para conocer cómo han sido las dinámicas de internacionalización de las Pymes industriales del departamento del Quindío, teniendo en cuenta el contexto en que se desenvuelve el sector, para luego identificar las particularidades y las características propias de cada una de las empresas estudiadas, como parte del macro proyecto “Dinámicas de Internacionalización de las Pymes industriales en el Eje Cafetero en el periodo 2009 – 2014” (Hoyos, 2014), como base de la construcción de este trabajo de grado.

Al ser una investigación bajo el enfoque del estudio de caso, es importante aclarar que los resultados arrojados por el estudio no son generalizables para todas las Pymes industriales, tan sólo podrían realizarse para las empresas estudiadas con el ánimo de resaltar los hallazgos comunes, pero teniendo en cuenta, además, que, al ser un estudio descriptivo de corte cualitativo, cobra valor el análisis de la diversidad (Stake, 2007) y Hansen (2010).

Según Yin (1994), el estudio de caso se concibe como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (p.13). Además, según (Yin, 2003), un estudio de caso podrá comprender más de un caso, la evidencia de casos múltiples permite realizar comparaciones, sin perder la oportunidad de analizar cada caso como una unidad independiente.

Se eligió esta metodología, puesto que el tipo de preguntas realizadas, sirvieron de estrategia para poder describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención (Yin, 1989), que en este caso fueron las dinámicas de internacionalización de las Pymes industriales del eje cafetero. Además, el estudio de casos múltiples puede utilizarse para realizar descripciones y comparaciones de un fenómeno que ocurre dentro de empresas reales, y de igual forma, permite explorar situaciones específicas que carecen de un marco teórico concreto y bien definido para indagar el por qué es que se producen dichos fenómenos, lo que finalmente podría constituirse en la base informativa y documental para proponer nuevas teorías (Yin, 1993).

Con respecto a la metodología se plantea que los casos seleccionados son por razones teóricas y no por razones estadísticas.

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en 4 etapas, logrando determinar los principales factores que influenciaron el comportamiento en el ámbito internacional de las Pymes del Eje Cafetero durante el periodo de estudio 2009 - 2014.

* La Primera etapa metodológica consistió en la recolección, búsqueda, selección y revisión de bibliografía específica y especializada relacionada con el tema de estudio, habiendo acudido a bases de datos como SciELO, Scopus, Dialnet, Redalyc, Science Direct, Proquest, entre otras; consultando libros guía sobre el tema, informes sectoriales, documentos oficiales de organismos y dependencias gubernamentales, entre otros, permitiendo a los investigadores contar con la información y las herramientas necesarias para el estudio y análisis de los antecedentes históricos y de investigación, así como para la construcción del marco teórico y el consecuente desarrollo de la presente investigación.

* En la segunda etapa metodológica, se construyó el marco teórico y se fijaron las condiciones para la selección de las Pymes objeto de estudio del Eje Cafetero, estableciendo los criterios de inclusión y de exclusión, en correspondencia con los fundamentos teóricos encontrados en los antecedentes y en la literatura revisada a lo largo del estudio. Se elaboró la matriz de identificación de Pymes Exportadoras, a través de la cual, se seleccionaron las empresas de Quindío, que según la información facilitada por la Cámara de Comercio de Armenia/ Quindío, estuvieran clasificadas como Pymes (con activos totales entre 501 y 30.000 SMMLV como se mencionó en el marco teórico - Tabla N°4), que pertenecieran al sector industrial y que hubieran tenido actividades exportadoras al menos de tres años, durante el periodo de estudio, es decir, entre los años 2009 y 2014.

De esta manera, las Pymes Industriales del departamento de Quindío objeto de estudio, fueron seleccionadas según los criterios mencionados, lo cual representó un exhaustivo análisis de las bases de datos suministradas por la Cámara de Comercio de Armenia/Quindío y Procolombia, a las cuales se les realizó el filtro correspondiente hasta llegar a determinar que eran nueve (9) las empresas que cumplían con los criterios establecidos.

* En la Tercera etapa metodológica, se identificaron las categorías de análisis para este estudio, tanto en los antecedentes como en el marco teórico, procediendo luego a su operacionalización. A partir de los resultados de esta operacionalización, se elaboró el instrumento de recolección de información, para ser aplicado en el trabajo de campo, el que fue validado por un experto. Dadas las características del estudio, y por ser de corte descriptivo, se estableció el uso de una encuesta cualitativa como instrumento para la recolección de la información en las diferentes Pymes seleccionadas, incorporando en ella treinta y tres (33)

preguntas que permitieran determinar los factores internos, los factores externos y el grado de internacionalización de las empresas participantes en el proceso (Ver Anexo N°1: Encuesta).

* En la Cuarta etapa metodológica, se realizó un análisis al comportamiento de las Pymes industriales a partir de las bases de datos, luego a través de la encuesta cualitativa se realizó la recolección de la información y su correspondiente codificación, sistematización y análisis de resultados, los cuales fueron complementados con la entrevista realizada a un experto de la región en temas de internacionalización empresarial, para terminar esta etapa se presentan conclusiones y recomendaciones del estudio.

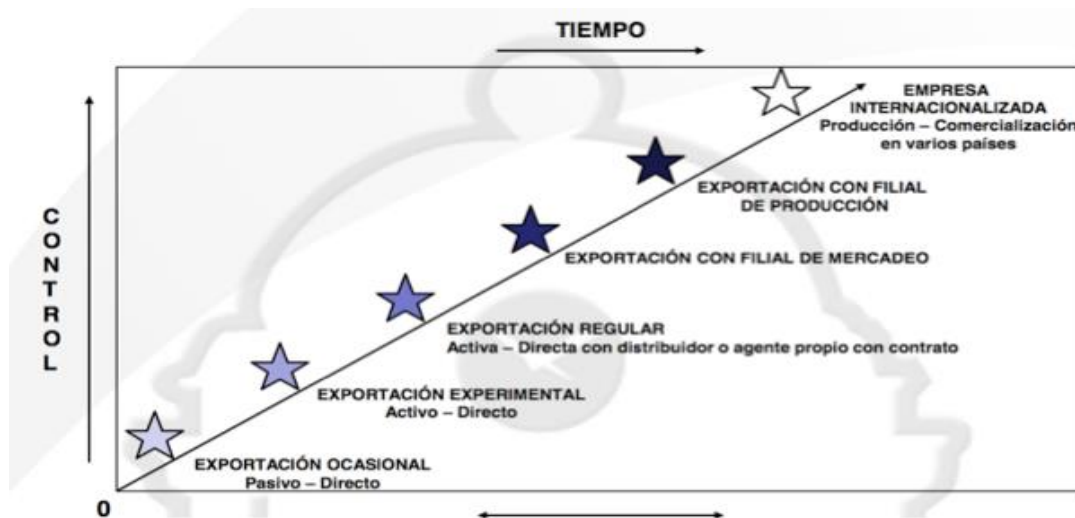
En la revisión bibliográfica se encontró un estudio realizado por Jarillo (1.994), en el que se describen las etapas más representativas por las cuales suelen atravesar las empresas en su proceso de internacionalización (Ver Imagen No. 2), y se plantea de igual forma, el proceso gradual y cauteloso que realizan para adaptarse al entorno externo en la perspectiva de incursionar a mercados extranjeros, que aportó los conceptos básicos para elaborar la herramienta que permitiría identificar el nivel de internacionalización logrado por las Pymes consultadas, al establecer los parámetros de referencia para el análisis de las Pymes del Eje Cafetero, objeto de estudio de la presente investigación.

Para un mejor entendimiento del proceso realizado en la perspectiva de ubicar el grado de internacionalización de las Pymes Industriales de Quindío, a continuación, se describe de manera breve, el referente teórico que sirvió de parámetro de análisis, tomando a Jarillo (1994), quien plantea que el proceso de internacionalización de las empresas se va dando de manera paulatina a través de una serie de etapas, que le permiten ir avanzando en el proceso, a saber:

Etapa 1 de internacionalización: Exportación ocasional

Según Jarillo (1994), esta etapa consiste en la realización de las exportaciones ocasionales/ esporádicas, en las que la empresa no participa activamente en el proceso de llegada al mercado internacional, pues simplemente atiende los pedidos realizados por el cliente externo, y éste, es el que se encarga de ahí en adelante de todo el proceso. La empresa fabricante prácticamente contempla estas ventas como si se realizaran en el mercado interno. El cliente extranjero, se ve como un cliente más que ha hecho un pedido. Debido a lo anterior, el autor considera este tipo de exportación como exportación pasiva.

Imagen No.5: Etapas de la Empresa en Proceso de Internacionalización



Fuente: Jarillo 1994.

Etapa 2 de internacionalización: Exportación experimental

En esta etapa, la empresa movida por avanzar, comienza a mirar hacia el mercado internacional como una oportunidad de aprovechar los excedentes de producción para venderlos en el mercado extranjero. Para este fin, la empresa comienza a realizar de manera experimental algunas exportaciones a uno o varios mercados y regularmente utiliza intermediarios locales para la ejecución del proceso, realizando, además, algunas actividades de promoción a importadores en los mercados de destino en los que quiere ingresar.

Etapa 3 de internacionalización: Exportación regular

Cuando la empresa ha tenido resultados satisfactorios en la etapa anterior, comienza a invertir más recursos en la producción para el mercado extranjero, en la perspectiva de asegurar el suministro a los clientes que de manera estable y constante le han venido haciendo pedidos. En esta etapa, la empresa se ve enfrentada a tomar decisiones frente a su crecimiento y desarrollo, como, por ejemplo, si debe valerse de agentes comerciales por comisión que les atiendan los pedidos, o seleccionar algunos clientes que puedan actuar como distribuidores exclusivos y se encarguen de proveer el o los productos al mercado extranjero, o crear su propia fuerza de ventas internacionales, o montar el departamento de exportaciones.

Etapa 4 de internacionalización: Establecimiento de filiales de venta

Cuando la empresa entra en esta etapa, es porque ya está en un grado tal de consolidación de las exportaciones, que se requiere de al menos un intermediario ajeno a la empresa o del establecimiento de una filial comercial en el país de interés, para poder atender de manera efectiva, eficiente y adecuada a los clientes. Para ello, la empresa se ve en la necesidad de invertir

en instalaciones de oficinas y almacenamiento, así como también en recursos humanos. Se pasa de la oferta de producción a la comercialización en el extranjero.

Etapa 5 de internacionalización: Establecimiento de subsidiarias de producción

La empresa llega a esta etapa, debido al crecimiento internacional que ha tenido, requiriéndose de inversiones e instalaciones propias en el extranjero para realizar allí el proceso productivo, dados los altos costos que implica mantener ahora su operación internacional. Por tanto, la empresa se ve avocada a invertir en una planta de producción en el extranjero, mediante la cual pueda atender los clientes de ese mercado y otros mercados de la zona, lo que lleva a la empresa a que se convierta en una empresa multinacional.

7.1 POBLACIÓN Y ANÁLISIS

La unidad de análisis para el presente estudio fueron las dinámicas de internacionalización de las Pymes industriales del departamento de Quindío, a partir del empleo de la herramienta de encuesta, que se aplicó a las personas encargadas de los procesos de exportación de las empresas, en los municipios escogidos según los criterios de selección previamente determinados.

La selección de las Pymes que tuvieron actividad exportadora mínimo 3 años en el periodo del 2009 al 2014 y que estaban oficialmente registradas en las diferentes Cámaras de Comercio, se realizó por medio de una lista de chequeo que se aplicó tanto a las bases de datos de los municipios de Quindío, como a la base de datos suministrada por ProColombia.

El estudio arrojó un total de (9) nueve Pymes industriales, que evidenciaron exportaciones durante los años correspondientes al periodo de estudio.

Tabla N°17: Área de Estudio

Departamento	No. de Empresas	Encuestas Solucionadas Satisfactoriamente
Quindío	9	3

Fuente: Elaboración propia Acorde a los resultados (2016)

Como parte del proceso, a estas empresas se les enviaron tres comunicados: un comunicado inicial por parte de Decanatura de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales, en el cual se les informaba sobre el envío de la encuesta que se haría en pocos días, y a su vez, se les suministraba una breve información sobre el estudio que se estaba realizando; en un segundo comunicado, se les envió el formulario de encuesta, con la solicitud de diligenciarlo directamente por vía electrónica. Por último, se les envió un tercer comunicado a las empresas, expresándoles a las Pymes que diligenciaron la encuesta, los agradecimientos, pero de igual forma, reforzando la solicitud de diligenciar la encuesta por vía electrónica a las empresas que aún no la habían diligenciado. Este último comunicado, se reforzó con llamadas telefónicas directas cada 8 días, a las personas encargadas del proceso o del área de internacionalización/exportaciones/comercio exterior.

Los sujetos de análisis de la presente investigación, se dividen en 2 partes, en la primera se analizó el comportamiento del 100% de la población a partir de las bases de datos, la segunda parte se planeó también analizar el 100% de dicha población, pero solo se contó con el apoyo del

33,3% de esta, al ser tan bajo el número de empresas participantes, fue necesario establecer en la metodología llevar a cabo un estudio de caso múltiple.

El periodo analizado, de acuerdo con el fenómeno estudiado y los parámetros establecidos en el macro proyecto, fue del 2009 al 2014, debido a razones como el interés de contar con información actual, facilitar la búsqueda de información en las empresas, tener información en este ámbito que reflejara dos períodos de gobiernos locales y departamentales, en coincidencia con las pretensiones del macro proyecto general, entre otras. Además, en el período seleccionado, Colombia tuvo una notable apertura hacia mercados internacionales, lo que puede evidenciarse mediante los diferentes acuerdos comerciales y TLC suscritos.

7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La tercera etapa se construyó a partir del análisis teórico realizado en los diferentes documentos sobre los factores que incidían en el proceso de internacionalización de las empresas, dicho análisis arrojó una categorización de factores internos y externos logrando una interpretación de los mismos.

En consecuencia, con el carácter descriptivo de la presente investigación, y con las categorías ya definidas, se procedió a realizar su operacionalización y la consecuente elaboración de una encuesta dirigida a los encargados del proceso de exportación en las Pymes Industriales que fueron seleccionadas para hacer parte de este estudio (Ver anexo N°1: Encuesta).

El proceso de recolección de datos a partir del uso de la encuesta, inició con un comunicado oficial por parte de la decanatura de la UAM, dirigido a las gerencias de las Pymes y a las personas responsables del proceso de internacionalización, informándoles sobre el macro proyecto que se viene desarrollando desde el Grupo de Investigación en Empresariado, Línea de Negocios Internacionales, enfatizando en la importancia que tiene su participación en el proceso, y anunciándoles el envío del instrumento para su diligenciamiento. A la semana siguiente, se realizó seguimiento de la recepción efectiva del comunicado enviado por la Universidad, pero, además, se envió el instrumento para su diligenciamiento. Una semana más tarde, se comenzó a realizar el seguimiento a la recepción del instrumento por parte de las empresas, con llamadas semanales de recordación a aquellas que no habían respondido aún el cuestionario.

La encuesta que se envió, tenía la particularidad de que se podía diligenciar on-line, haciendo uso de las tecnologías de la información. Se dispuso de esta manera, es decir, en formato electrónico, para facilitar su diligenciamiento por parte de los funcionarios de las Pymes Industriales seleccionadas en el estudio, de manera que no tuvieran que preocuparse por hacer envíos postales y permitir un manejo más controlado del proceso.

La encuesta se programó electrónicamente y se anidó en una plataforma virtual, con el fin de que además de servir como sitio de ubicación y manejo, permitiera que los resultados fueran procesados de manera automática, facilitando el procesamiento de los datos para posterior análisis, interpretación, pero, además, para que los investigadores pudieran realizar seguimiento permanente, esperando contar con el mayor número de encuestas diligenciadas posibles.

7.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A partir de los antecedentes y la teoría sobre la internacionalización empresarial, se identificaron las variables a estudiar, haciendo el correspondiente proceso de operacionalización, así:

Tabla N° 18 – Operacionalización de Variables

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	CONCEPTO
Actividad de Internacionalización	Exportación	Exportaciones / Año	Cuantitativa	Con esta variable se desea verificar si la empresa tiene actividad exportadora y se hace con el número de exportaciones realizadas por una empresa en el año.
Tamaño de la Empresa	Pymes	Vr. Total de Activos	Cuantitativa	Con esta variable se desea clasificar por el total de activos la empresa, y determinar si ésta es una PYME.
Sector Económico de la Empresa	Industrial	Sub-Sector Económico	Cualitativa	Con esta variable se busca clasificar el sector económico de la empresa a través del código CIU.

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	CONCEPTO
Factores Externos	Factor Físico –Social	Demografía (Estudios Demográficos)	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios demográficos y si estos han sido de utilidad.
			Cuantitativa	Esta Variable determina el número de

		cos)	va	estudios demográficos realizados al año
		Geografía (Estudios Geográficos)	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios geográficos y si estos han sido de utilidad.
			Cuantitativa	Esta variable determina el número de estudios realizados al año
		Etnografía (Estudios Etnográficos)	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios etnográficos y si estos han sido de utilidad.
			Cuantitativa	Esta variable determina el número de estudios realizados al año
Factor Político- Legal	Apuestas del Gobierno (Instituciones – Apuestas Externas)	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer cuales instituciones han apoyado los procesos de exportación de la empresa	
		Cualitativa	Conocimiento de las apuestas del país de destino	
	Tratados Internacionales	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa se ha beneficiado y en qué, y qué tratado(s) aprovecha	
	Dificultades	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer cuáles han sido las dificultades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación	
	Oportunidades	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer cuáles han sido las oportunidades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación	
	Normas Internas	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea saber si la empresa conoce las normativas internas para el proceso de exportación	

		Normas Externas	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea saber si la empresa conoce las normativas externas para el proceso de exportación
	Factor Competitivo	Competidores	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si las conocen a sus competidores en el extranjero
		Sustitutos	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se busca saber si la empresa conoce algún producto sustituto en el país al que exporta
	Factor Cultura	Estudios Culturales	Cualitativa dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace estudios Culturales y si estos han sido de utilidad
			Cuantitativa	Esta Variable determina el número de estudios realizados al año
		Adaptación Cultural	Variable Cualitativa	Con esta variable se desea conocer el nivel de adaptación de la empresa a la cultura extranjera

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	CONCEPTO
Factores Internos	Capital Humano	Formación de colaboradores	Cualitativa	Con esta variable se busca saber el nivel de formación de los colaboradores y directivos en el área de Internacionalización de la empresa
		Formación de los directivos		Con esta variable se busca conocer la formación que requieren los gerentes de las empresas exportadoras

		Personal Calificado	Cualitativa Ordinal	Con esta variable se desea tener una calificación de la facilidad para encontrar personal capacitado para el área de internacionalización de la empresa
	Innovación	Innovación en producto	Cualitativa Ordinal	Con esta variable se busca conocer el rango de productos que la empresa considera innovadores en el mercado internacional
		Innovación en procesos	Cualitativa / dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa realiza innovación en sus procesos productivos
	Producción	Dlo. nuevos productos – Especialización	Cualitativa Ordinal	Esta Variable desea conocer en que rango la empresa está especializada en el producto que exporta
		Dlo nuevos productos – Cambios	Cualitativa / dicotómica	Con esta variable se desea conocer si la empresa hace modificaciones, adaptaciones o mejoras al producto cuando se exporta
		Competencia de producción – Productividad	Cualitativa / dicotómica	Determina si el proceso de exportación ha contribuido a aumentar los niveles de productividad de la empresa
	Mercadeo	Tipo de Estrategia de Marketing Mix	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer el tipo de estrategia de mercadeo que desarrolla la empresa
		Mercados Potenciales	Cualitativa / dicotómica	Con esta variable se desea saber si la empresa conoce las principales tendencias del mercado en el país a exportar

	Orientación Internacional	Experiencia Internacional de la empresa	Cualitativa / dicotómica	Esta variable permite conocer si la empresa cuenta con formación para sus directivos o colaboradores en el área de comercio internacional
	Edad	Flexibilidad al cambio	Cualitativa / dicotómica	La variable busca identificar si los directivos son flexibles en la toma de las decisiones con respecto a la internacionalización
		Edad de los Directivos	Cualitativa Ordinal	Con esta variable se puede identificar en que rango de edades se encuentra la persona o el directivo a cargo de los asuntos de comercio exterior de la empresa
	Costos	Reducción Costos Canales de Distribución	Cualitativa / dicotómica	Con esta Variable se desea saber si la empresa conoce el canal de distribución en el país extranjero donde distribuye su producto
		Imagen de Marca	Cualitativa Ordinal	La variable busca identificar en qué rango se encuentra la percepción de la marca y de la imagen de la empresa en el exterior
	Gerencia	Formas o Estilos de Gestión	Cualitativa / dicotómica	Esta variable busca conocer si la empresa cuenta con planes para la mejora de conflictos con el cliente internacional
	Calidad	Control de Calidad	Cualitativa	Con esta variable se busca conocer qué tipo de herramienta utiliza la empresa para el seguimiento de los productos
		Calidad de producción	Cualitativa / dicotómica	Con esta variable se quiere saber si la empresa cuenta con políticas de calidad en los procesos de producción

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	CONCEPTOS
Grado de internacionalización	Alcance Geográfico	Número de Países	Cuantitativa	Con esta Variable se desea identificar el número de países a los cuales exporta la empresa.
		Países	Cualitativa	Con esta Variable se desea identificar a cuáles países la empresa exporta
	Ventas Extranjeras	Total ventas internacionales	Cuantitativa	Esta variable muestra el valor en pesos de las exportaciones de la empresa por año
	Experiencia Internacional	Número de años exportando	Cuantitativa	Con esta variable se pretende conocer cuántos años lleva exportando la empresa de forma continua
		Proceso de internacionalización	Cualitativa	Con esta variable se desea que la persona encargada hable sobre el proceso internacionalización que ha tenido la empresa vía exportaciones
		Años exportando / antigüedad E.E	Cuantitativa	Con esta variable se busca conocer cuál fue el tiempo transcurrido desde la conformación de la empresa hasta realizar su primera exportación
	Términos de las ventas	Incoterms más utilizados	Cualitativa	Se desea conocer los Incoterms bajo los cuales hace los negocios y el por qué los realiza de esa forma
	Otras Actividades de internacionalización	Importaciones	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer si la empresa realiza importaciones
		Inversión Extranjera	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer si la empresa realiza Inversiones extranjeras

Fuente: construcción propia (2015)

La Tabla N° 18, que acaba de presentarse, se elaboró como herramienta para facilitar la operacionalización de las variables, identificando en primera instancia, qué variables sería conveniente analizar en el presente estudio de acuerdo con la teoría y los antecedentes de la investigación, para luego determinar qué tipo de variable debía ser cada una de ellas y de qué manera medirla o identificarla, para posteriormente definir el tipo de pregunta que se debía realizar en la encuesta. La herramienta completa con la que finalmente se realizó la operacionalización de variables, puede encontrarse en el Anexo N°2: Operacionalización de Variables.

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se mencionó en la parte metodológica, el presente estudio fue desarrollado por etapas, lo que permitió ir avanzando en cada una de ellas, mediante acciones y actividades específicas, elaborando y utilizando las herramientas requeridas en la perspectiva de alcanzar los objetivos propuestos por la investigación.

Primero se realizó una revisión al listado entregado por la Cámara de Comercio del Quindío, en el cual se observó que solo los municipios de Armenia, Calarcá, Córdoba, La Tebaida, Montenegro y Quimbaya poseen Pymes industriales, sumando un total de 87 registradas en Quindío.

Tabla N° 19: Pymes Industriales En Quindío

MUNICIPIO	N° Pymes Industriales
Armenia	60
Quimbaya	1
La Tebaida	8
Montenegro	1
Calarca	16
Cordoba	1
Total	87

Fuente: Elaboración Propia. (2016)

Con la finalidad de responder al primer objetivo específico, se determinó que, de las 87 Pymes industriales oficialmente registradas, solo 17 tuvieron actividad de exportación entre el 2009 y el 2014. Para facilitar el análisis correspondiente, y con el ánimo de guardar la confidencialidad se les asignó el nombre de EMPRESA 1, 2, 3, etc., para no revelar el nombre de la empresa participante.

Tabla N° 20: Años en los que las Pymes Exportaron

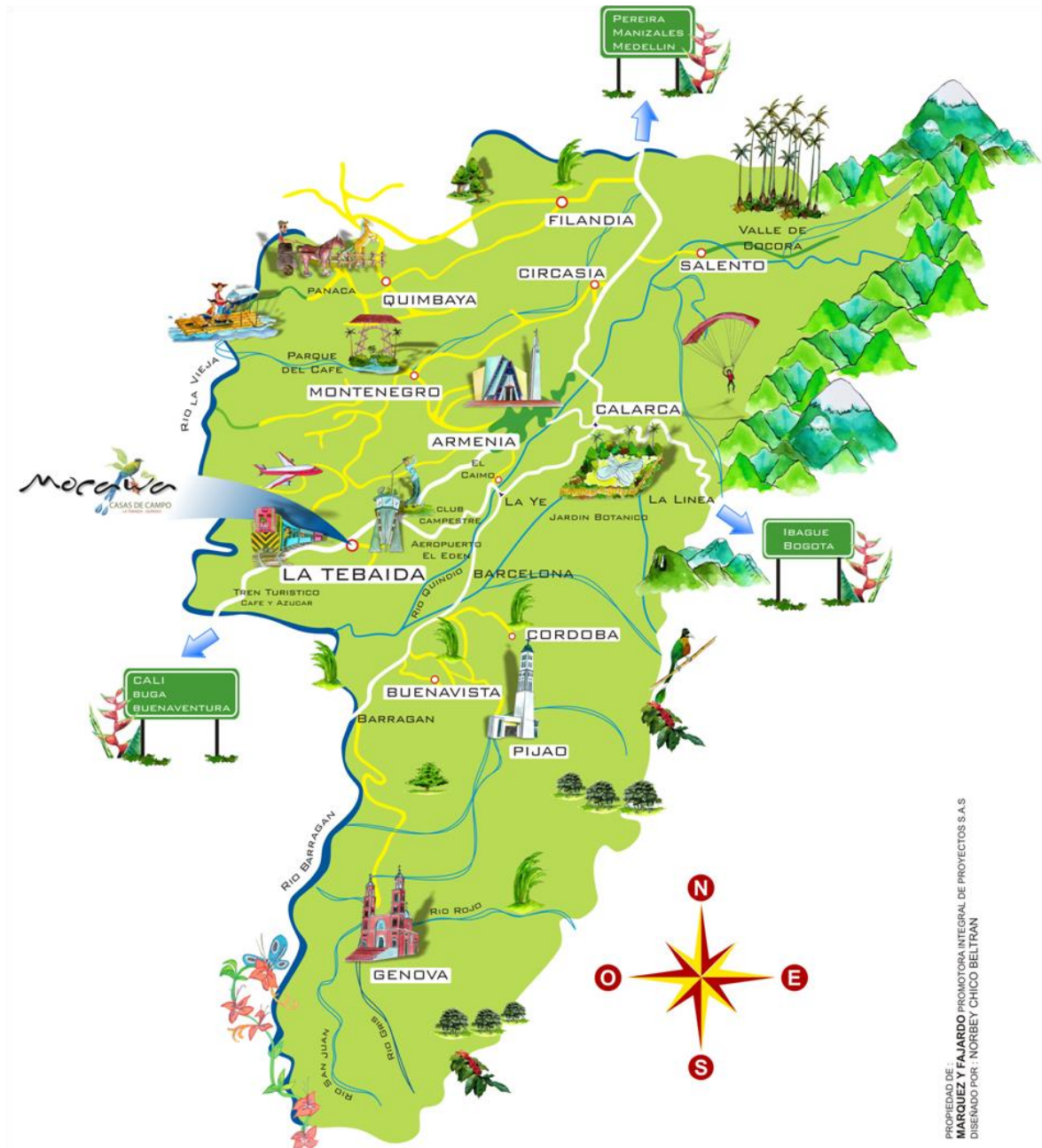
Empresa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CIUDAD
EMPRESA 1	x	x	x	x	x	x	ARMENIA
EMPRESA 2	x	x	x	x	x	x	ARMENIA
EMPRESA 3	x	x					CALARCA
EMPRESA 4	x						CALARCA
EMPRESA 5	x	x	x	x	x	x	ARMENIA
EMPRESA 6	x	x	x	x	x		ARMENIA
EMPRESA 7	x						ARMENIA
EMPRESA 8	x	x	x	x	x		LA TEBAIDA
EMPRESA 9	x	x	x		x	x	LA TEBAIDA
EMPRESA 10		x					ARMENIA
EMPRESA 11	x	x	x	x			CALARCA
EMPRESA 12		x	x				ARMENIA
EMPRESA 13	x	x	x	x	x	x	ARMENIA
EMPRESA 14				x	x	x	CALARCA
EMPRESA 15				x			ARMENIA
EMPRESA 16						x	ARMENIA
EMPRESA 17						x	CALARCA

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta tabla podemos observar que en Quindío solo tres (3) municipios poseen Pymes industriales con actividad exportadora entre el 2009 – 2014, Armenia, Calarcá y La Tebaida.

Estos 3 municipios tienen algo en común, acceso rápido a vías principales, cercanía al aeropuerto El Edén y cercanía al sistema férreo multimodal, siendo por ahora más importante el acceso a vías principales, pero demostrando el futuro potencial de estas Pymes. Esto permite afirmar que en Quindío es relevante la ubicación geográfica como factor externo (físico) para los procesos de exportación e internacionalización de las Pymes industriales.

Imagen N° 6: Mapa Quindío



Fuente: Pagina Web Gobernación del Quindío (2016)

El siguiente paso en el curso de esta investigación fue aplicar un filtro de selección objetivo, “Empresas con actividad exportadora mínima en 3 años”, para lo cual se utilizaron las bases de

datos suministradas por ProColombia, las que arrojaron que de las 17 empresas con actividad internacional solo 9 exportaron al menos en tres años diferentes.

Tabla N°21: Matriz de Identificación de Pymes Exportadoras

Empresa	Valor Total Activos	Código CIU	Registra Cifras de Exportación		Tipo de Industria
			SI	NO	
EMPRESA 1	\$ 3.282.913.000	1511	x		Manufactura
EMPRESA 2	\$ 17.553.322.475	1610	x		Manufactura
EMPRESA 5	\$ 3.700.560.088	1062	x		Manufactura/Alimentación
EMPRESA 6	\$ 7.600.353.000	1511	x		Manufactura
EMPRESA 8	\$ 12.151.868.623	3240	x		Manufactura
EMPRESA 9	\$ 1.183.445.000	1610	x		Manufactura
EMPRESA 11	\$ 832.648.552	1089	x		Manufactura/Alimentación
EMPRESA 13	\$ 402.237.787	1081	x		Manufactura/Alimentación
EMPRESA 14	\$ 4.970.068.661	1511	x		Manufactura

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios de inclusión para el estudio (2016)

A estas empresas se les realizó un análisis año a año, en el cual se identificó el total de las exportaciones realizadas, el valor promedio de la exportación, el destino, modo de transporte y descripción de la exportación, entre otros (Ver anexo N°3: Empresas Año a Año). Este análisis se resumió en pequeñas tablas que se mostrarán a continuación.

Tabla N° 22: Exportaciones Anuales

Empresa	Numero de Exportaciones Anuales					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EMPRESA 1	23	32	23	31	29	24
EMPRESA 2	52	14	8	10	7	6
EMPRESA 5	10	16	29	23	17	7
EMPRESA 6	11	12	9	3	1	0
EMPRESA 8	1	1	3	2	6	0
EMPRESA 9	4	4	1	0	17	6
EMPRESA 11	7	33	6	5	0	0
EMPRESA 13	7	4	1	2	1	1
EMPRESA 14	0	0	0	1	2	2
Total	115	116	80	77	80	46

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Es evidente que en el departamento de Quindío las Pymes industriales afrontan una crisis pues es claro que el número de exportaciones totales ha disminuido notablemente entre 2009 y 2014 siendo un 60% menos el número de exportaciones de 2014 respecto a 2009. Esto según Andrioli y Ochoa (2014, P12), se debe al deterioro de los precios internos y la intermediación los canales de distribución que han sumergido al Quindío en una crisis y como producto de búsqueda de otros horizontes se ha inclinado hacia el turismo.

Tocando el tema de infraestructura portuaria, según LEGISCOMEX (2014):

Colombia tiene ocho puertos principales, seis de ellos se ubican en la costa Atlántica y dos, en la Pacífica. La costa Atlántica conecta principalmente al país con Centroamérica, Norteamérica y Europa, mientras que la Pacífica es el punto de interconexión con Sudamérica, la costa occidental de Norteamérica y Asia (p.7).

Imagen N° 7: Ubicación De Los Puertos Marítimos En Colombia



Fuente: LEGISCOMEX (2014, p.8)

Las exportaciones de las Pymes industriales de Quindío suelen realizarse por medios marítimos debido al poco músculo financiero que estas tienen, al bajo costo del transporte marítimo y a que la mayoría de los productos exportados permiten ser enviados por este medio.

Tabla N° 23: Modo De Transporte Usado Para Las Exportaciones

Empresa	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EMPRESA 1	M-A-T	M-A-T	M-T	M-A-T	M-A-T	M-A-T
EMPRESA 2	M	M-A	M	M	M	M
EMPRESA 5	M-T	M-A	M-A	M	M-A	M-A
EMPRESA 6	T	T	T	T	T	-
EMPRESA 8	T	T	T	T	T	-
EMPRESA 9	M	M	M	-	M	M
EMPRESA 11	M	M	M	M-A	-	-
EMPRESA 13	M	M	M	M	M	M
EMPRESA 14	-	-	-	M	M	M

M: Transporte Marítimo; A: Transporte Aéreo; T: Transporte Terrestre

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Es de notar que en su orden se encuentran como principal modo de transporte el marítimo por las razones ya dichas, seguido por el transporte terrestre y finalmente el transporte aéreo que es usado en aproximadamente el 7% de las exportaciones de las Pymes industriales del Quindío (ver tabla N°24)

Según ProColombia (2015, p.2) Las principales sociedades portuarias de Colombia se encuentran ubicadas en Buenaventura (TCBUEN, Spr Buenaventura), Cartagena (Spr Cartagena), Santa Marta (Spr Santa Marta) y Barranquilla (Spr Barranquilla). Para Quindío el principal puerto de salida es Buenaventura, marcando su diferencia por su cercanía al departamento, logrando un ahorro en el desplazamiento de cargas, ya que como se vio anteriormente Colombia

posee problemas de infraestructura vial, lo cual conlleva a que las empresas busquen la salida de sus productos por los medios más cercanos.

Tabla N° 24: Lugar de Salida Exportaciones Quindío

SALIDA	N° EXPORTACIONES	PARTICIPACION
BOGOTA (A)	39	7,3%
BUENAVENTURA (M)	249	46,8%
CARTAGENA (M)	30	5,6%
SANTA MARTA (M)	2	0,4%
IPIALES (T)	114	21,4%
CALI (T)	7	1,3%
NO DISPONIBLE (M)	91	17,1%
Total	532	100%

M: Transporte Marítimo; A: Transporte Aéreo; T: Transporte Terrestre

Fuente: Elaboración Propia (2016)

De la tabla anterior podemos observar que efectivamente el mayor porcentaje de las exportaciones de Pymes industriales en Quindío (aproximadamente 70%) salen por medio marítimo y del total del número de exportaciones casi el 50% salen por el puerto de Buenaventura. También se puede notar cómo las Pymes prefieren el aeropuerto de Bogotá para las exportaciones aéreas, incluso contando con otros aeropuertos con terminales de carga más cercanos.

Swoboda & Foscht (2014) usaron 4 indicadores para medir la internacionalización, una de estas consistía en observar los países en los cuales las empresas tenían operaciones internacionales, clasificados en 3 niveles (Países Vecinos, Europa, Mundo), esta medida se adaptó para Colombia cambiando solo el nivel 2 y quedando de la siguiente forma: Nivel 1 (Países Vecinos), Nivel 2 (América), Nivel 3 (Mundo)

Empresa 1:

Imagen N° 8: Países a los cuales ha exportado la Empresa 1 (2009-2014)



Perú - Ecuador - Panamá - Chile - México – China

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Para mejor entendimiento del tema, se realizó un análisis a las exportaciones realizadas por las empresas que salieron seleccionadas en el Quindío para el estudio, teniendo en cuenta que, en la elaboración de las tablas de análisis de las exportaciones, las empresas que compran los productos de las Pymes industriales de Quindío fueron nombradas con literales A, B, C, etc. Esto se realizó para cada empresa exportadora, razón por la cual se encontrará que todas las Pymes tienen una empresa A qué referencia uno de sus clientes y que es diferente a la empresa A de otra pyme exportadora.

Tabla N° 25: Análisis De Exportaciones Empresa 1

EMPRESA 1												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
PREU (LIMA)	1	EMPRESA A	6	EMPRESA H	7	EMPRESA H	2	EMPRESA H	-	-----	-	-----
PREU (LIMA)	12	EMPRESA B	13	EMPRESA B	3	EMPRESA B	8	EMPRESA B	-	-----	-	-----
PREU (LIMA)	2	EMPRESA C	6	EMPRESA C	-	-----	-	-	-	-----	-	-----
PREU (LIMA)	3	EMPRESA D	-	-----	-	-----	-	-	-	-----	-	-----
PREU (SANTIAGO)	-	-----	1	EMPRESA B	-	-----	-	-	-	-----	-	-----
ECUADOR (AMBATO)	2	EMPRESA E	2	EMPRESA I	3	EMPRESA M	8	EMPRESA G	11	EMPRESA G	8	EMPRESA G
ECUADOR (AMBATO)	2	EMPRESA F	-	-----	-	-----	1	EMPRESA F	1	EMPRESA F	2	EMPRESA S
ECUADOR (AMBATO)	1	EMPRESA G	2	EMPRESA G	5	EMPRESA G	2	EMPRESA M	3	EMPRESA M	2	EMPRESA E
ECUADOR (AMBATO)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA P	3	EMPRESA M
ECUADOR (QUITO)	-	-----	1	EMPRESA J	-	-----	-	-----	1	EMPRESA P	-	-----
ECUADOR (CUENCA)	-	-----	-	-----	1	EMPRESA N	1	EMPRESA N	-	-----	-	-----
ECUADOR (GUAYAQUIL)	-	-----	-	-----	3	EMPRESA Ñ	5	EMPRESA Ñ	-	-----	-	-----
PANAMA (CIUDAD DE PANAMA)	-	-----	1	EMPRESA K	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
CHILE (SANTIAGO)	-	-----	-	-----	1	EMPRESA O	-	-----	1	EMPRESA Q	-	-----
MEXICO (MEXICO D.F.)	-	-----	-	-----	-	-----	4	EMPRESA L	3	EMPRESA L	1	EMPRESA L
MEXICO (MEXICO D.F.)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	4	EMPRESA T
MEXICO (MEXICO CITY)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	5	EMPRESA L	2	EMPRESA L
MEXICO (MEXICO CITY)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	2	EMPRESA U
CHINA (SHENZHEN)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	3	EMPRESA R	-	-----
TOTAL	23	N/A	32	N/A	23	N/A	31	N/A	29	N/A	24	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Para la empresa 1, se puede afirmar entonces que sus principales clientes se encuentran en países vecinos (Perú y Ecuador), observando que la empresa tiene una relación consistente con 1 o 2 clientes en un país de destino, a los que exporta regularmente, pero además se puede ver que busca y exporta a nuevos clientes que se encuentren dentro del mismo país e incluso dentro de la misma ciudad donde se ubican las empresas con las que tiene una relación consistente. Finalmente, se puede observar que la Empresa 1 busca clientes en países a los que no se ha exportado.

Para esta empresa se pueden evidenciar dos estrategias, la primera consiste en realizar exportaciones de prueba a un nuevo país, que según el modelo de innovación se consideraría como una fase experimental en la cual se pretende reconocer las oportunidades dentro del mercado, esta misma estrategia es reconocida por el modelo Uppsala como la fase 1 (Actividades esporádicas de exportación no regular). Si las exportaciones tienen éxito durante el primer año se

procede a la segunda estrategia que consiste en buscar nuevos clientes dentro de un mercado en el cual se tiene presencia, esto según el modelo de Johanson y Mattsson desde su enfoque de redes se considera como la penetración internacional, la cual consiste en incrementar su compromiso con las redes internacionales ya establecidas.

Según uno de los indicadores de Swoboda & Foscht (2014) modificado como se mencionó anteriormente, la empresa se encuentra en el nivel 1 (según sus operaciones internacionales) esto se debe a que, aunque esta empresa ha realizado conexiones con países de América No Vecinos y Países del Resto del Mundo, aún presenta una fuerte tendencia hacia los vínculos con empresas vecinas, pero se podría decir que esta empresa tiene una tendencia hacia el nivel 2 con tintes del 3.

Tabla N° 26: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 1

EMPRESA 1								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
BOGOTA (A)	3	1	-	2	6	3	15	9,3%
BUENAVENTURA (M)	15	26	15	11	1	-	68	42,0%
IPIALES (T)	5	5	8	16	16	15	65	40,1%
NO DISPONIBLE (M)	-	-	-	2	6	6	14	8,6%
Total	23	32	23	31	29	24	162	100,0%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Sus exportaciones salen cerca del 50% por medio marítimo y generalmente son por el puerto de Buenaventura, con principal destino Perú, cerca del 40% salen por medio terrestre y con principal destino Ecuador, y esporádicamente, usa las exportaciones por vía aérea sin un destino fijo en particular.

Los modelos/teorías a los que más se asemeja el estilo de internacionalización de esta empresa son: primero, el de Johanson y Mattsson desde su Enfoque de Redes en el que plantean una internacionalización de extensión, penetración e integración; y segundo, el modelo CAGE visto desde la distancia geográfica y cultural, pero como se vio en las estrategias implementadas por esta empresa se pueden tomar fragmentos de los diferentes modelos para explicar un comportamiento y no ciñéndose exclusivamente a un modelo.

El número de sus exportaciones anuales oscila entre 23 y 32, y se podría decir que mantiene una tendencia estable de exportaciones con media de 27 al año, adicionalmente durante el periodo de tiempo estudiado exportó a 21 empresas ubicadas en 6 países.

Según Jarillo (1994) la internacionalización se divide en 6 etapas (ver imagen N° 5), que para el caso de una pyme llegarían como máximo a la etapa 3 (Exportación regular), puesto que las otras etapas requieren de un musculo financiero grande ya que implica tener filiales de mercado y producción en el extranjero.

En la presente investigación se medirá el grado de internacionalización de las Pymes industriales de Quindío según el modelo expuesto por Jarillo (1994), en el cual se determinará el grado por país destino de exportación, ya que una empresa se puede encontrar en múltiples niveles si se encuentra en varios países.

**Tabla N° 27: Herramienta para determinar el grado de internacionalización
en múltiples países: Empresa 1**

EMPRESA 1					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Peru			x		
Ecuador			x		
Panama	x				
Chile	x				
Mexico			x		
China	x				

Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 2:

Sus principales clientes se encuentran ubicados en un país vecino (Panamá), notándose que en el periodo 2009 y 2010 exporta a 7 empresas diferentes dentro de dicho país y logra mantener relaciones con dos de estas. En los años siguientes, la empresa mantiene una relación consistente con solo estas 2 empresas, también se observa que en el año 2009 busca abrir más sus fronteras y establece negocios con 2 empresas de Estados Unidos y otra de Antigua y Barbuda, pero también realiza una exportación a Puerto Rico, siendo solo un tránsito para una de las empresas estadounidenses. Es notable como el impulso internacional de la empresa ha disminuido para los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

Imagen N° 9: Países a los cuales ha exportado la Empresa 2 (2009-2014)



Panamá - Antigua y Barbuda - Estados Unidos - Puerto Rico

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Tabla N° 28: Análisis De Exportaciones Empresa 2

PAIS DESTINO (CIUDAD)	EMPRESA 2											
	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
ESTADOS UNIDOS (FLORIDA)	2	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (MIAMI)	2	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (MIAMI)	4	EMPRESA B	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
PUERTO RICO (MIAMI)	2	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
PUERTO RICO (FLORIDA)	2	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
PANAMA (REPUBLICA DE PANAMA)	2	EMPRESA C	4	EMPRESA C	-	-----	-	-----	2	EMPRESA C	2	EMPRESA C
PANAMA (COLON)	4	EMPRESA C	-	-----	-	-----	2	EMPRESA C	-	-----	-	-----
PANAMA (COLON)	-	-----	-	-----	-	-----	3	EMPRESA J	-	-----	-	-----
PANAMA (CIUDAD DE PANAMA)	1	EMPRESA D	1	EMPRESA I	2	EMPRESA C	-	-----	2	EMPRESA J	-	-----
PANAMA (CIUDAD DE PANAMA)	9	EMPRESA E	3	EMPRESA J	3	EMPRESA J	-	-----	-	-----	-	-----
PANAMA (CIUDAD DE PANAMA)	5	EMPRESA F	3	EMPRESA F	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
PANAMA (REPUBLICA DE PANAMA)	3	EMPRESA F	-	-----	-	-----	2	EMPRESA C	-	-----	-	-----
PANAMA (REPUBLICA DE PANAMA)	2	EMPRESA E	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
PANAMA (BALBOA)	5	EMPRESA F	1	EMPRESA F	3	EMPRESA J	3	EMPRESA J	-	-----	4	EMPRESA J
PANAMA (PANAMA)	5	EMPRESA G	2	EMPRESA J	-	-----	-	-----	3	EMPRESA J	-	-----
ANTIGUA Y BARBUDA (ST JOHNS)	4	EMPRESA H	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
TOTAL	52	N/A	14	N/A	8	N/A	10	N/A	7	N/A	6	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Para los últimos años del periodo de análisis se podría decir que la empresa mantiene una estrategia de “conformismo” en la cual no busca nuevos clientes ni en los países con presencia ni en los países sin presencia, tornándose peligroso para el avance en sus relaciones internacionales.

Esta empresa mantiene una fuerte tendencia a exportar con panamá, motivo por el cual se encuentra en un nivel 1 de operaciones internacionales según el indicador tomado y modificado de Swoboda & Foscht (2014). Si la empresa no comienza a buscar nuevos clientes sus relaciones internacionales terminarían acabando, además se puede notar como año tras año el número de sus exportaciones bajan y sus 2 clientes podrían perder el interés.

Tabla N° 29: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 2

EMPRESA 2								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
BUENAVENTURA (M)	36	12	8	10	7	6	79	81,4%
CARTAGENA (M)	16	-	-	-	-	-	16	16,5%
BOGOTA (A)	-	2	-	-	-	-	2	2,1%
Total	52	14	8	10	7	6	97	100,0%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Del total de sus exportaciones cerca del 98% salen por vía marítima y el 80% salen por el puerto de Buenaventura. Esta empresa solo presenta 2 exportaciones por vía aérea, realizadas en el año 2010 con destino Panamá y en el periodo analizado no se observan exportaciones terrestres.

El modelo/teoría que más se adapta a la estrategia de internacionalización de la empresa 2 es el modelo de innovación, en el cual se plantea un proceso gradual en el que la empresa adquiere experiencia y luego participa de los mercados internacionales, planteándose que primero la

empresa participa de modo local y luego se prepara para exportar. En su tercera fase, inicia su exportación a mercados extranjeros y luego se posiciona con una participación activa en esos mercados, para finalmente asumir una participación permanente en estos, que, según lo analizado, parece indicar que esta empresa se encuentra en este punto dentro del mercado de Panamá.

El número de sus exportaciones parece ir disminuyendo debido a la poca búsqueda y exportación a nuevos clientes. Durante el periodo estudiado exportó a 10 empresas ubicadas en 4 países, siendo la mayor concentración de empresas diferentes en los años 2009 y 2010.

Tabla N° 30: Herramienta para determinar el grado de internacionalización en múltiples países: Empresa 2

EMPRESA 2					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Estados Unidos	x				
Puerto Rico	x				
Panama			x		
Antigua y Barbuda	x				

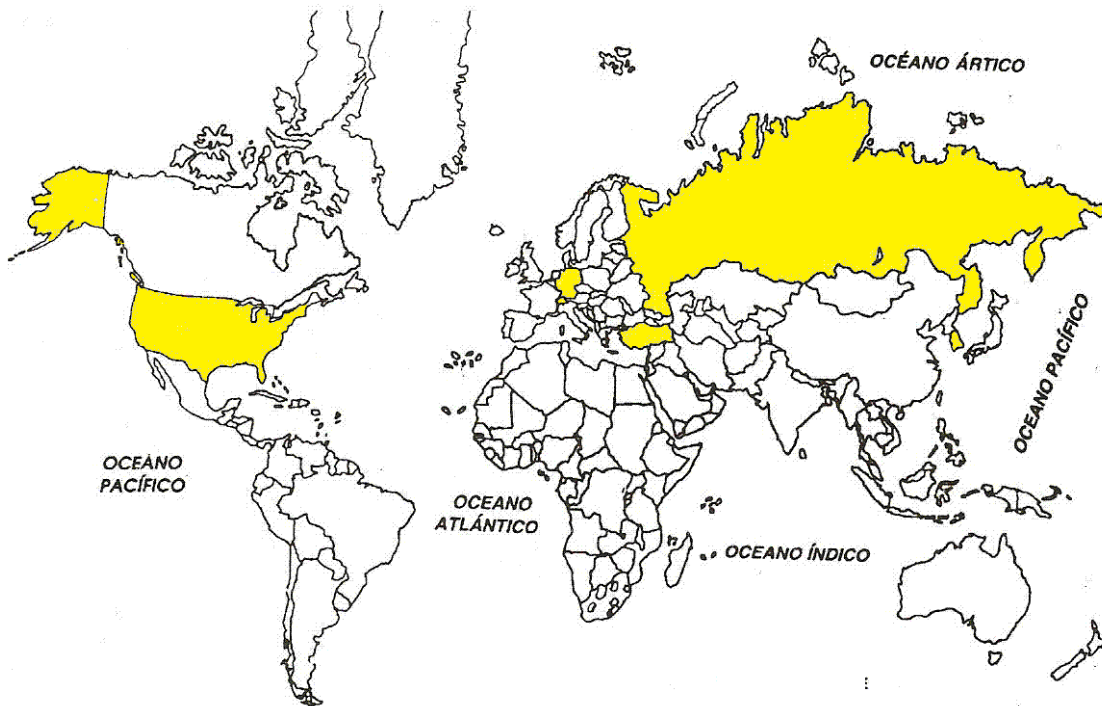
Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 5:

Su principal cliente se encuentra ubicado en Rusia, observándose que realiza varias exportaciones a nuevos países en los cuales busca ingresar de forma simultánea, aproximadamente 2 países por año. Entre los años 2009 y 2014 realiza exportaciones a 7 países

diferentes al país donde se encuentra su principal cliente, aunque ha enviado productos a varios países no se observa consistencia con los clientes, ya que las relaciones con los nuevos clientes solo se mantienen por un año, notándose que únicamente sostiene relaciones consistentes con clientes ubicados en Rusia.

Imagen N° 10: Países a los cuales ha exportado la Empresa 5 (2009-2014)



Rusia - Zona Franca de Bogotá - Alemania - Turquía - Estados Unidos - Corea del Sur – Suiza - Australia

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Dentro de este país no se observa una constante búsqueda de nuevos clientes, puesto que en el periodo de estudio la Empresa 5 solo realiza 2 exportaciones a una nueva empresa rusa y ambas fueron realizadas durante el año 2010.

Tabla N° 31: Análisis De Exportaciones Empresa 5

EMPRESA 5												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
RUSIA (MOSCU)	3	EMPRESA A	-----	-----	11	EMPRESA A	23	EMPRESA A	6	EMPRESA A	4	EMPRESA A
RUSIA (KEMEROVO)	-	-----	2	EMPRESA C	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
RUSIA (SAINT PETERSBURG)	-	-----	11	EMPRESA A	12	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----
ZONA FRANCA DE BOGOTÁ	7	EMPRESA B	-----	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
TURQUIA (ISTANBUL)	-	-----	1	EMPRESA D	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ALEMANIA (FRANKFURT)	-	-----	2	EMPRESA E	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (BEVERLY HILLS)	-	-----	-	-----	2	EMPRESA F	-	-----	-	-----	-	-----
SUIZA (GENOVA)	-	-----	-	-----	4	EMPRESA G	-	-----	-	-----	-	-----
COREA SUR (SEUL)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	11	EMPRESA H	-	-----
AUSTRALIA (VICTORIA)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	2	EMPRESA I
SUIZA (ZURICH)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA J
TOTAL	10	N/A	16	N/A	29	N/A	23	N/A	17	N/A	7	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

La estrategia de la Empresa 5 consiste en sostener una relación con una empresa extranjera, la cual es el foco de sus exportaciones, pero al mismo tiempo busca nuevos nichos de mercado en otros países, pero siempre teniendo como prioridad la empresa focal. Aparentemente el problema para la expansión de esta empresa, es que no hace consistentes las exportaciones con las nuevas empresas.

Dentro de la clasificación de internacionalización por operaciones internacionales modificada y tomada de Swoboda & Foscht (2014) quedaría en el Nivel 3, es decir exportaciones al resto del mundo. En los años estudiados no se evidencian relaciones con países vecinos y solo se presentó 1 relación con una empresa de América, ubicada en Estados Unidos. Esta relación solo duró un año, motivo por el cual se podría decir que esta empresa, aunque está en el Nivel 3, tiene carencia de los niveles 1 y 2, es decir, al no tener relaciones con clientes en países vecinos ni en América.

Tabla N° 32: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 5

EMPRESA 5								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
CARTAGENA (M)	3	-	-	-	-	-	3	2,9%
CALI (T)	7	-	-	-	-	-	7	6,9%
BOGOTA (A)	-	3	6	-	11	1	21	20,6%
BUENAVENTURA (M)	-	2	-	-	-	2	4	3,9%
NO DISPONIBLE (M)	-	11	23	23	6	4	67	65,7%
Total	10	16	29	23	17	7	102	100,0%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Aproximadamente el 70% de sus exportaciones salen por medios marítimos, pero no se especifica el lugar de salida. Las 7 exportaciones enviadas por vía terrestre tuvieron como destino la Zona Franca de Bogotá, lo que genera una inconsistencia logística puesto que Quindío podría decirse que se encuentra en medio de Cali y Bogotá, careciendo de sentido el ir a un extremo para luego regresarse e ir al otro.

El modelo/teoría que más se adapta a la Empresa 5 es el modelo de innovación, que al igual que en la Empresa 2, se presenta mediante un proceso gradual que finalmente da como resultado la participación permanente en el mercado.

El número de sus exportaciones parece ir disminuyendo como consecuencia de la poca búsqueda y fidelización de nuevos clientes y que su único cliente fidelizado está disminuyendo el volumen de pedido. Durante el periodo de estudio realizó exportaciones a 10 empresas ubicadas en 8 países.

Tabla N° 33: Herramienta para determinar el grado de internacionalización en múltiples países: Empresa 5

EMPRESA 5					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Rusia			x		
Turquia	x				
Alemania	x				
Estdos Unidos	x				
Suiza		x			
Corea Sur	x				
Australia	x				

Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 6:

Imagen N° 11: Países a los cuales ha exportado la Empresa 6 (2009-2014)



Ecuador

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Tabla N° 34: Análisis De Exportaciones Empresa 6

EMPRESA 6												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
ECUADOR (AMBATO)	4	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ECUADOR (AMBATO)	7	EMPRESA B	12	EMPRESA B	9	EMPRESA B	3	EMPRESA B	-	-----	-	-----
ECUADOR (TULCAN)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA C	-	-----
TOTAL	11	N/A	12	N/A	9	N/A	3	N/A	1	N/A	-	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Su principal cliente se encuentra ubicado en un país vecino, Ecuador. Se observa que se mantiene una relación consistente durante los años 2009, 2010, 2011 y 2012 con quien podría clasificarse como su cliente más importante. La Empresa 6 solo exporta a Ecuador, y durante el tiempo de estudio, puede verse como la empresa no se interesa en realizar exportaciones a otros lugares, así como tampoco en extenderse por la región en la cual ya tiene presencia.

Se podría decir que al igual que la Empresa 2, esta empresa usa una estrategia de “conformismo”, pero en un nivel más bajo ya que parece poco interesada en las relaciones internacionales. Según el indicador de operaciones internacionales modificado de Swoboda & Foscht (2014) esta empresa se encuentra en un Nivel 1.

Tabla N° 35: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 6

EMPRESA 6									
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION	
IPIALES (T)	11	12	9	3	1	-	36	100,0%	
Total	11	12	9	3	1	-	36	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Esta empresa realiza todas sus exportaciones por vía terrestre, lo cual la muestra como una empresa poco dinámica en lo referente a las actividades internacionales, parece estar poco interesada en este tipo de actividades, llegando incluso al punto de dejar de exportar.

El modelo/teoría que podría representar esta empresa sería el modelo Upsala, ubicándose en la Etapa 1 actividades esporádicas de exportación, en la cual la empresa apenas comienza a ver las posibilidades que ofrecen otros tipos de mercados.

La Empresa 6 solo realiza exportaciones a 3 empresas ubicadas en Ecuador, observándose una disminución de sus exportaciones hasta el punto de no exportar en el último año del análisis del presente estudio.

Tabla N° 36: Herramienta para determinar el grado de internacionalización en múltiples países: Empresa 6

EMPRESA 6					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Ecuador			x		

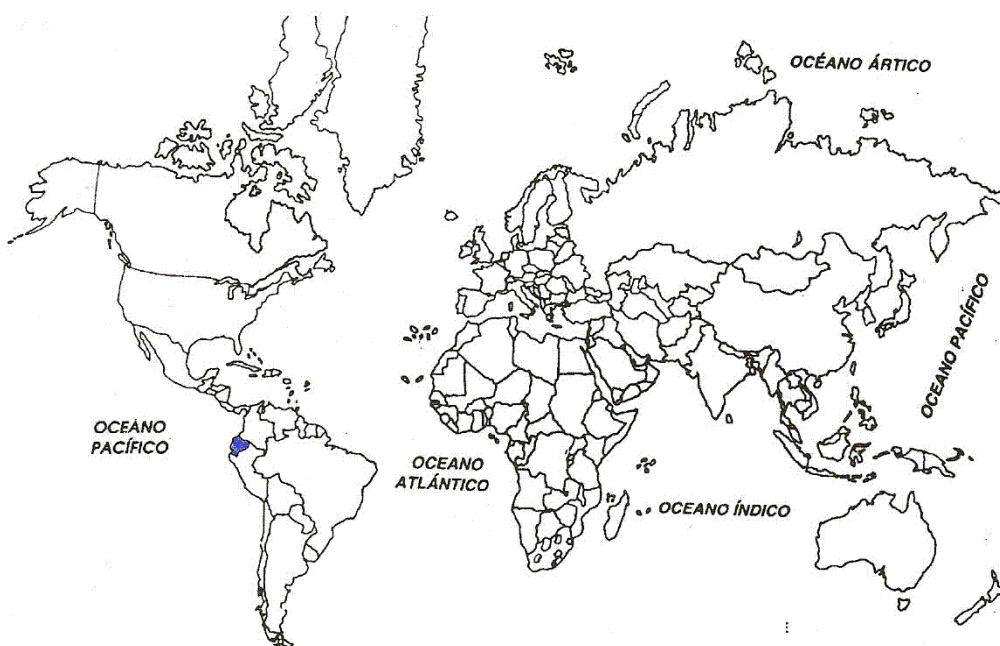
Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 8:

Sus actividades de exportación se centran solo en Ecuador. Se observa que presenta relaciones consistentes durante los años 2009, 2010 y 2011, en los cuales solo exporta para un cliente y no busca extenderse en dicho país. En el año 2012, este cliente no realiza pedidos, sometiendo a la Empresa 8 en un periodo de búsqueda de nuevos clientes, el cual se extiende hasta el año 2013,

pero tampoco se observa una relación consistente con esos nuevos clientes, trayendo como resultado que en el año 2014 no se realizan exportaciones.

Imagen N° 12: Países a los cuales ha exportado la Empresa 8 (2009-2014)



Ecuador

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Tabla N° 37: Análisis De Exportaciones Empresa 8

EMPRESA 8												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
ECUADOR (SANTO DOMINGO)	1	EMPRESA A	1	EMPRESA A	3	EMPRESA A	-	-----	3	EMPRESA C	-	-----
ECUADOR (ATUNTAQUI)	-	-----	-	-----	-	-----	2	EMPRESA B	-	-----	-	-----
ECUADOR (GUAYAQUIL)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	2	EMPRESA D	-	-----
ECUADOR (TULCAN)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA E	-	-----
TOTAL	1	N/A	1	N/A	3	N/A	2	N/A	6	N/A	-	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Al presentar conexiones con solo 1 país vecino, la empresa se clasifica en el Nivel 1 de acuerdo con el indicador tomado y modificado de Swoboda & Foscht (2014) de operaciones internacionales.

Tabla N° 38: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 8

EMPRESA 8								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
IPIALES (T)	1	1	3	2	6	-	13	100,0%
Total	1	1	3	2	6	-	13	100,0%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

El 100% de sus exportaciones son realizadas por medio terrestre como consecuencia de la poca búsqueda de expansión internacional. Esta empresa parece encontrarse al igual que la Empresa 6, poco interesada en estos temas. El modelo que más parece encontrarse acorde con esta empresa es el modelo Upsala, en la etapa de descubrimiento de la importancia de los mercados extranjeros.

La Empresa 8 realiza exportaciones a 5 empresas ubicadas en Ecuador, notándose que el mayor intento de establecer vínculos con nuevas empresas se presenta en el año 2013, pero no se observa la permanencia de estas nuevas empresas, motivo por el cual no se presentan exportaciones al siguiente año.

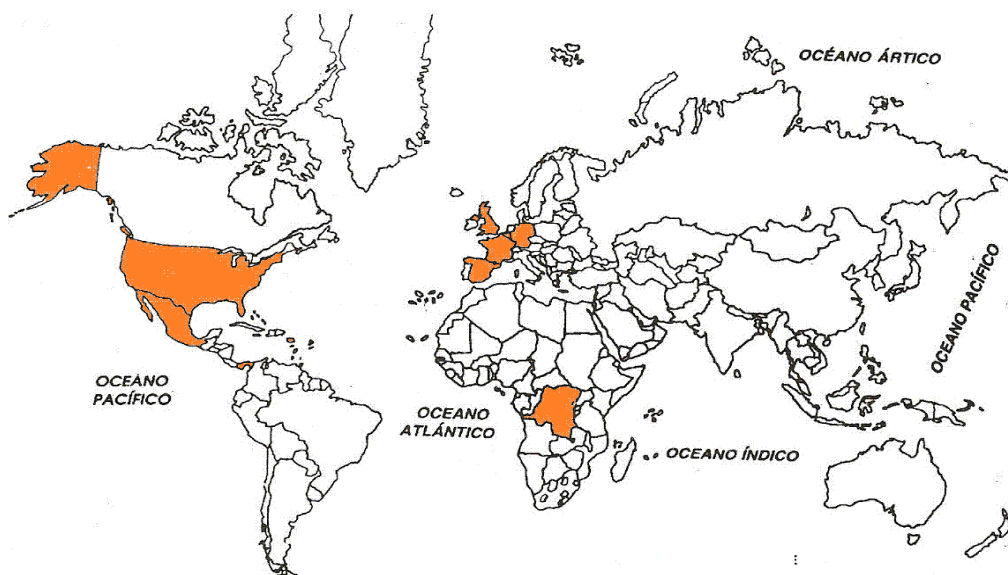
Tabla N° 39: Herramienta para determinar el grado de internacionalización en múltiples países: Empresa 8

EMPRESA 8					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Ecuador			x		

Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 9:

Imagen N° 13: Países a los cuales ha exportado la Empresa 9 (2009-2014)



Estados Unidos - España - Francia - Bélgica - Panamá - Puerto Rico - Alemania - México - Reino Unido - Rep Democrática del Congo

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Tabla N° 40: Análisis De Exportaciones Empresa 9

EMPRESA 9												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
ESTADOS UNIDOS (MIAMI)	2	EMPRESA A	3	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA A
ESPAÑA (VIGO)	2	EMPRESA B	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
FRANCIA (EPINAL)	-	-----	1	EMPRESA C	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
BELGICA (EPINAL)	-	-----	-	-----	1	EMPRESA D	-	-----	-	-----	-	-----
PANAMA (CIUDAD DE PANAMA)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	6	EMPRESA E	-	-----
PANAMA (CIUDAD DE PANAMA)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	2	EMPRESA F	-	-----
PANAMA (CIUDAD DE PANAMA)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	8	EMPRESA G	-	-----
PUERTO RICO (SAN JUAN)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA H	-	-----
ALEMANIA (LINZ)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA I
MEXICO (QUERETARO)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA J
CONGO (POINT NOIRE)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA K
REINO UNIDO (LONDRES)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA M
FRANCIA (MARSELLA)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA N
TOTAL	4	N/A	4	N/A	1	N/A	-	N/A	17	N/A	6	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Su principal cliente por continuidad se encuentra en Estados Unidos. Aunque la Empresa 9 realiza exportaciones a diferentes países en el periodo analizado, no se observa que estas sean consistentes, llegando incluso a perder conexión durante 3 años con su cliente principal. Su mayor número de exportaciones se dan en el 2013, año en el que se observa como inicia la búsqueda y cierre de negocios con nuevos clientes de una forma más agresiva a la que venía presentando y que permea el año siguiente.

La Empresa 9 en los últimos 2 años, emplea una estrategia que según el modelo de Johanson y Mattsson desde su enfoque de redes se conoce como extensión internacional, en la cual buscan establecer relaciones con países nuevos.

Aunque su cliente más continuo se encuentra en Estados Unidos, se observa que del número de exportaciones totales el mayor porcentaje tiene como destino a Panamá, razón por la cual la empresa se encuentra en un Nivel intermedio entre el 1 y el 2 según el indicador tomado y modificado de Swoboda & Foscht (2014).

Tabla N° 41: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 9

EMPRESA 9								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
CARTAGENA (M)	4	-	-	-	-	-	4	12,5%
BUENAVENTURA (M)	-	-	-	-	17	4	21	65,6%
NO DISPONIBLE (M)	-	4	1	-	-	2	7	21,9%
Total	4	4	1	-	17	6	32	100,0%

Fuente: Elaboración Propia

Esta empresa hace sus exportaciones solamente por vía marítima, de las cuales cerca del 70% salen por el puerto de Buenaventura. De acuerdo con la información analizada, la empresa se

encuentra en la Fase 1 según el modelo Uppsala, es decir, en actividades esporádicas o no regulares de exportación.

Durante el periodo de estudio, la Empresa 9 realizó exportaciones a 14 empresas ubicadas en 10 países y la mayor concentración de empresas diferentes se encuentra en los años 2013 y 2014.

Tabla N° 42: Herramienta para determinar el grado de internacionalización en múltiples países: Empresa 9

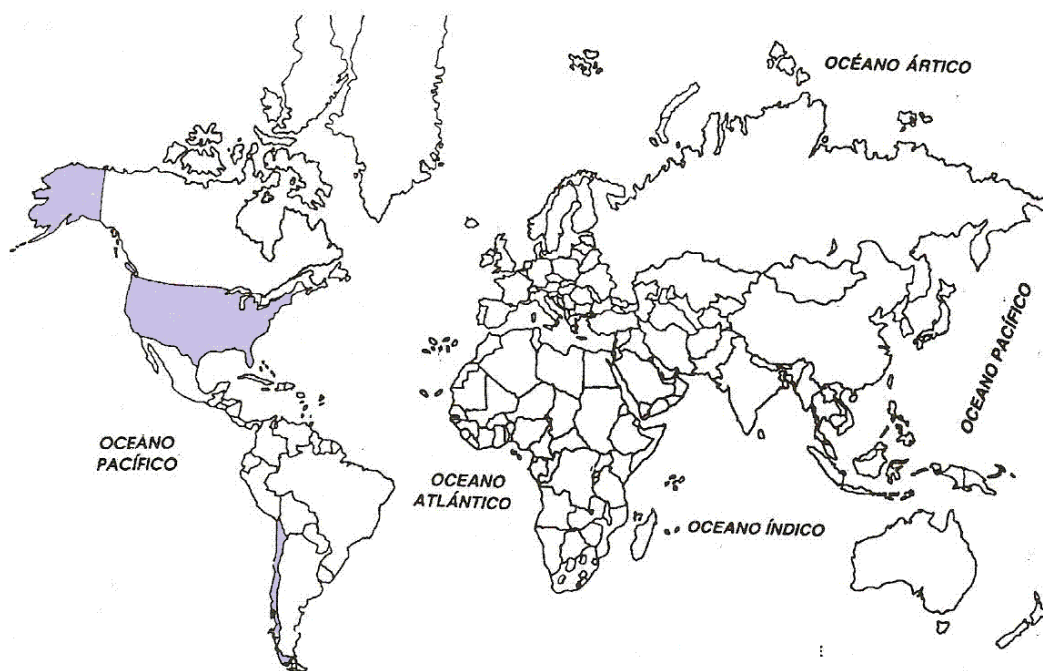
EMPRESA 9					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Estados Unidos		x			
España	x				
Belgica	x				
Panama	x				
Puerto Rico	x				
Alemania	x				
Mexico	x				
Congo	x				
Reino Unido	x				
Francia	x				

Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 11:

El principal cliente de la Empresa 11 se encuentra en Norte América (Estados Unidos). Hacia ese país se dirigen el mayor número de sus exportaciones. Se observa como la empresa realiza pocas exportaciones a nuevas empresas, lo cual podría ser una de las causas por las cuales en los años 2013 y 2014 ha dejado de exportar.

Imagen N° 14: Países a los cuales ha exportado la Empresa 11 (2009-2014)



Bermudas – Estados Unidos – Chile

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Tabla N° 43: Análisis De Exportaciones Empresa 11

EMPRESA 11												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
ESTADOS UNIDOS (NEW JERSEY)	1	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (MOONACHIE)	21	EMPRESA A	31	EMPRESA A	6	EMPRESA A	4	EMPRESA A	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (NEW YORK)	1	EMPRESA B	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (MEDLEY)	1	EMPRESA C	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
BERMUDAS (SOUTHAMPTON)	1	EMPRESA D	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
BERMUDAS (MOONACHIE)	-	-----	2	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
CHILE (SANTIAGO)	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA E	-	-----	-	-----
TOTAL	25	N/A	33	N/A	6	N/A	5	N/A	-	N/A	-	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

La Estrategia de la Empresa 11 parece ser la de mantener un cliente Focal y realizar exportaciones de prueba a otras empresas, ya sea dentro del país donde ya tiene presencia o en otro. Esta empresa tiene tendencia a exportaciones con países de América, es decir, No vecinos lo que según el indicador tomado y modificado de Swoboda & Foscht (2014) la ubica en el Nivel 2 según sus operaciones internacionales, pero al no encontrar relaciones con países vecinos se nota la carencia del Nivel 1.

Tabla N° 44: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 11

EMPRESA 11								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
CARTAGENA (M)	1	-	-	-	-	-	1	1,4%
BUENAVENTURA (M)	22	31	6	4	-	-	63	91,3%
SANTA MARTA (M)	2	-	-	-	-	-	2	2,9%
BOGOTA (A)	-	-	-	1	-	-	1	1,4%
NO DISPONIBLE (M)	-	2	-	-	-	-	2	2,9%
Total	25	33	6	5	-	-	69	100,0%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cerca del 99% de las exportaciones de la Empresa 11 se hacen por vía marítima, saliendo en su mayor porcentaje por el Puerto de Buenaventura. Es de anotarse que, dentro del periodo estudiado, solo realiza una exportación aérea con destino Chile.

Según el comportamiento de esta empresa en el periodo estudiado, se observa que el modelo que mejor se acopla es el del Ciclo de Vida del Producto, el cual para los últimos años se encuentra en la etapa de madurez y declive.

La Empresa 11 realiza exportaciones a 5 empresas ubicadas en 3 países, observándose durante el año 2013 un mayor número de exportaciones a diferentes empresas.

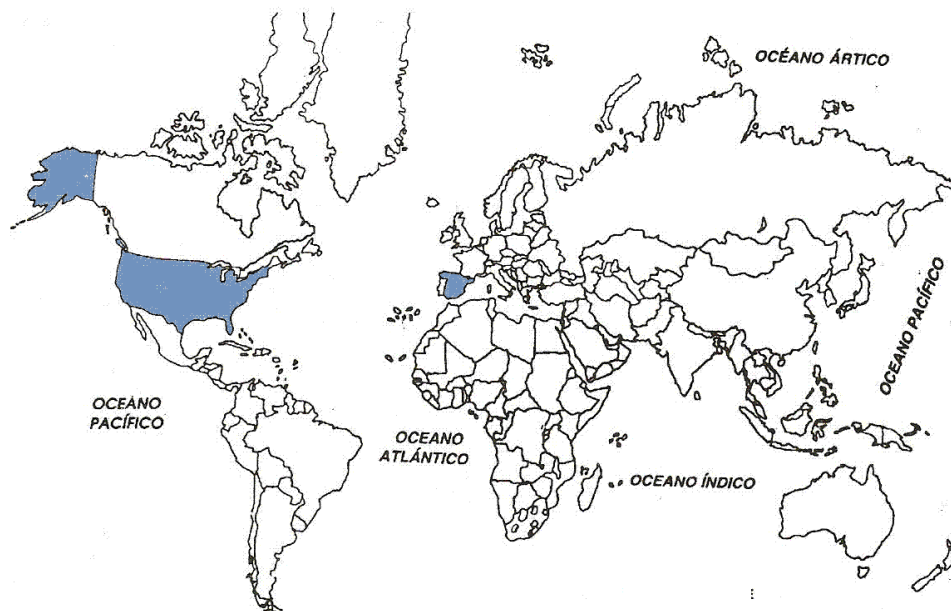
Tabla N° 45: Herramienta para determinar el grado de internacionalización en múltiples países: Empresa 11

EMPRESA 11					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Estados Unidos			x		
Bermudas	x				
Chile	x				

Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 13:

Imagen N° 15: Países a los cuales ha exportado la Empresa 13 (2009-2014)



Estados Unidos - España

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Tabla N° 46 Análisis De Exportaciones Empresa 13

EMPRESA 13												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
ESTADOS UNIDOS (FLORIDA)	1	EMPRESA A	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (CHARLOTTE)	1	EMPRESA B	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (MIAMI)	2	EMPRESA C	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (MIAMI)	1	EMPRESA D	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (MOONACHIE)	1	EMPRESA E	3	EMPRESA E	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
ESTADOS UNIDOS (NEW JERSY)	-	-----	1	EMPRESA G	-	-----	2	EMPRESA G	-	-----	1	EMPRESA G
ESTADOS UNIDOS (NEW YORK)	-	-----	-	-----	1	EMPRESA G	-	-----	1	EMPRESA G	-	-----
ESPAÑA (MADRID)	1	EMPRESA F	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----
TOTAL	6	N/A	4	N/A	1	N/A	2	N/A	1	N/A	1	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

El principal cliente de la Empresa 13 se encuentra en Estados Unidos. Se observa como la empresa en el año 2009 realiza exportaciones a varias empresas, pasando por una etapa de búsqueda de nuevos clientes, pero a partir del año 2011 solo exporta a un único cliente y no realiza exportaciones a nuevos mercados en el extranjero.

La estrategia utilizada por la empresa es la anteriormente mencionada como “conformismo”, en la que las exportaciones se centran en solo un cliente en el extranjero y no se buscan nuevos mercados.

Según el indicador modificado y tomado de Swoboda & Foscht (2014) de operaciones internacionales, la Empresa 13 se encuentra en el Nivel 2, pero al no contar con exportaciones a países Vecinos, se puede afirmar que tiene carencia del Nivel 1.

Tabla N° 47: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 13

EMPRESA 13								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
CARTAGENA (M)	6	-	-	-	-	-	6	37,5%
BUENAVENTURA (M)	1	4	1	2	1	1	10	62,5%
Total	7	4	1	2	1	1	16	100,0%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

El total de sus exportaciones se realizan por vía marítima, notándose que desde el año 2010 solo utiliza el puerto de Buenaventura como medio de salida de su carga. Durante el periodo de estudio no se evidencia que la empresa realice exportaciones por medio terrestre o aéreo.

En la Empresa 13 se observa una participación continua año tras año en las exportaciones hacia Estados Unidos, sin embargo, maneja bajos volúmenes anuales de exportación o exportaciones no regulares en el año, lo que se asemeja a la Etapa 1 del modelo Upsala.

Entre el 2009 y 2014 la empresa realizó exportaciones a 7 empresas ubicadas en 2 países y la mayor concentración de empresas diferentes a las cuales exportó se encuentra en el año 2013.

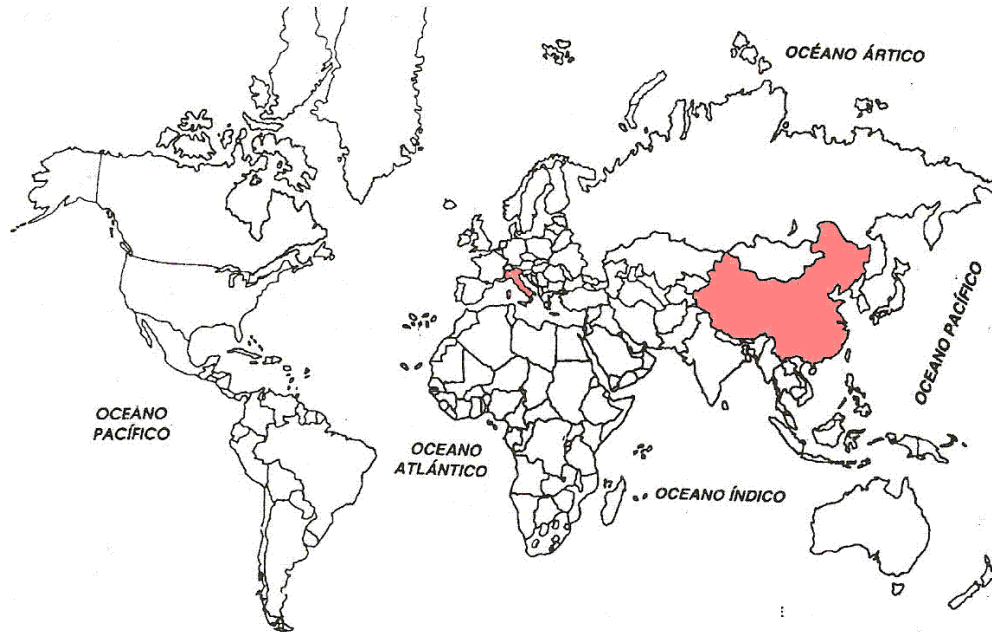
Tabla N° 48: Herramienta para determinar el grado de internacionalización en múltiples países: Empresa 13

EMPRESA 13					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Estados Unidos			x		
España	x				

Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Empresa 14:

Imagen N° 16: Países a los cuales ha exportado la Empresa 14 (2009-2014)



Italia - China

Fuente: imagen tomada de (<http://www.decolorear.org>) y modificada según la necesidad (2016)

Tabla N° 49: Análisis De Exportaciones Empresa 14

EMPRESA 14												
PAIS DESTINO (CIUDAD)	# IMPORTACIONES / EMPRESA DESTINO											
	2009	IMPORTADOR	2010	IMPORTADOR	2011	IMPORTADOR	2012	IMPORTADOR	2013	IMPORTADOR	2014	IMPORTADOR
ITALIA (LIVORNO)	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA A	-	-----	-	-----
CHINA (ZHENJIANG)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA B	2	EMPRESA B
CHINA (ZHEJIANG)	-	-----	-	-----	-	-----	-	-----	1	EMPRESA C	-	-----
TOTAL	-	N/A	-	N/A	-	N/A	1	N/A	2	N/A	2	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

El cliente que más se destaca para la Empresa 14 se encuentra en China. Claro está que al analizar las bases de datos se puede observar que esta empresa está dando sus primeros pasos en

temas de internacionalización, y se encuentra en una fase de experimentación de nuevos mercados.

Parece ser que en esta empresa encaja en la denominación de Born Global que según Swoboda & Foscht (2014) son empresas jóvenes que inician su proceso de exportación entre 3 a 10 años desde su inicio. Según la Cámara de Comercio de Quindío la Empresa 14 se matricula en el 2011 y según ProColombia se puede observar que inicia sus exportaciones en 2012, también debe cumplir con el ingreso simultáneo a múltiples mercados y con una secuencia no definida.

Para el caso de esta empresa, es algo temprano para dar un nivel de internacionalización a partir del indicador modificado de Swoboda & Foscht (2014), pero sus exportaciones están dirigidas fuera de América, motivo por el cual se puede decir que se encuentra en un Nivel 3 con carencia de los niveles 1 y 2.

Tabla N° 50: Modo De Transporte De Las Exportaciones: Empresa 14

EMPRESA 14								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACION
BUENAVENTURA (M)	-	-	-	-	2	2	4	80,0%
NO DISPONIBLE (M)	-	-	-	1	-	-	1	20,0%
Total	-	-	-	1	2	2	5	100,0%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

El total de sus exportaciones se realizaron por vía marítima, y de éstas, el 80% salieron por el Puerto de Buenaventura.

La Empresa 14 exportó a 3 empresas ubicadas en 2 países y sus exportaciones comenzaron en el año 2012.

**Tabla N° 51: Herramienta para determinar el grado de internacionalización
en múltiples países: Empresa 14**

EMPRESA 14					
Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportación Regular	Establecimiento de Filiales de Venta en el extranjero	Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el extranjero
Pais					
Italia	x				
China		x			

Fuente: Elaboración propia con base en Jarillo (1994).

Similitudes en el análisis

Es conveniente aclarar que el término nuevo país usado en la presente investigación, se tomó como un país hacia el cual no se han registrado exportaciones durante el periodo de tiempo estudiado (esto aplica también para nueva empresa). Dentro de los comportamientos internacionales analizados se observan 3 tendencias implementadas por las 9 empresas, las cuales no necesariamente usan las 3, pero si cada empresa implementa como mínimo una de estas tendencias.

Estas tendencias consisten en:

- Fijar y exportar a un cliente dentro de un país nuevo, “tendencia experimental”.
- Realzar exportaciones periódicas a un cliente en el extranjero, “tendencia de fidelización”.
- Buscar nuevos nichos de mercado (regionales y nacionales) dentro de los países donde se tiene presencia, “tendencia de expansión”.

El orden lógico de las 3 tendencias es, Penetrar un mercado, consolidar un cliente fijo y luego expandirse por la región (experimentación, fidelización y expansión). Estas tendencias en este orden de ideas pueden marcarse como etapas, y podría afirmarse que una empresa puede pasar por diversas etapas al estar en múltiples países.

De acuerdo con el modo en que las empresas hacen uso de las tendencias mencionadas, en el departamento del Quindío se pueden clasificar las Pymes industriales en 2 tipos que a su vez se dividen en 2 categorías:

1. Pymes Estáticas:

Este tipo de empresas tienen clientes consistentes en el extranjero (dentro de este estudio se observó que tienen entre 1 y 2), a los cuales les exporta regularmente, y se podría decir que han pasado por las etapas 1 y 2, para quedarse finalmente estancadas en la etapa 2.

Dentro de este tipo de Pymes se encuentran 2 categorías:

1.1 Las Conformistas:

Son empresas que no logran o han perdido el interés en consolidar nuevas relaciones con otras empresas en el exterior, lo que conduce a que no se produzca expansión de la empresa en el ámbito local, así como tampoco en el internacional.

1.2 Las Comprometidas:

Son empresas que logran consolidar relaciones con nuevas empresas, pero no logran establecer relaciones de largo plazo.

2. Pymes Dinámicas:

Este tipo de empresas tienen muchos clientes en el extranjero a los cuales puede o no exportar regularmente dependiendo de su categoría.

Dentro de este tipo de Pymes se encuentran 2 categorías:

2.1 Las Fluctuantes:

Estas empresas tienen pocas o ninguna relación consistente con sus clientes y su estrategia se basa en buscar y consolidar exportaciones con clientes nuevos, pero no establecen relaciones de largo plazo.

2.2 Las Comprometidas:

Estas empresas ya han consolidado algunos clientes a los cuales les exporta regularmente, pero, además, buscan constantemente consolidar relaciones con nuevos clientes. Estas empresas usan las etapas 1, 2 y 3 constantemente para realizar su proceso de internacionalización.

Tabla N° 52: Clasificación De Las Pymes Industriales Quindío

ESTATICAS		DINAMICAS	
CONFORMISTAS	COMPROMETIDAS	FLUCTUANTES	COMPROMETIDAS
EMPRESA 2	EMPRESA 5	EMPRESA 9	EMPRESA 1
EMPRESA 6		EMPRESA 14	
EMPRESA 8			
EMPRESA 11			
EMPRESA 13			

Empresa	Numero de Exportaciones Anuales					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EMPRESA 1	23	32	23	31	29	24
EMPRESA 2	52	14	8	10	7	6
EMPRESA 5	10	16	29	23	17	7
EMPRESA 6	11	12	9	3	1	0
EMPRESA 8	1	1	3	2	6	0
EMPRESA 9	4	4	1	0	17	6
EMPRESA 11	25	33	6	5	0	0
EMPRESA 13	7	4	1	2	1	1
EMPRESA 14	0	0	0	1	2	2

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la tabla anterior se puede observar que 6 de las 9 empresas pertenecen a la clasificación “estáticas”, y podría afirmarse que este tipo de empresas: o no buscan relaciones con clientes nuevos, o no logran mantener relaciones de largo plazo y permanecen con los pocos clientes que tienen. Al comparar los resultados con la tabla de exportaciones totales por año, se puede observar como las empresas de la categoría “estáticas-conformistas” parecen ir disminuyendo su volumen de exportación año tras año, y al ser la cifra más significativa de la región (por número de empresas pertenecientes a la categoría) tiene relación directa con la disminución del total de exportaciones de la región. De igual forma la categoría “estáticas-comprometidas” parece ir disminuyendo su volumen de exportación, pero en menor medida que las “estáticas-conformistas”.

Si se tiene en cuenta lo dicho por Andrioli y Ochoa (2014, p.12), mencionado en el aparte de Datos Generales del Quindío, puede confirmarse que efectivamente este departamento está sumergido en una crisis, en la cual las empresas, o ya no se interesan por buscar nuevos clientes en mercados extranjeros, o no logran establecer relaciones de largo plazo con nuevos clientes.

Adicionalmente, 3 de las 5 empresas “conformistas” se encuentran dentro de mercados culturalmente similares al del país origen, demostrando que el factor cultura tiene incidencia en la dinamización de la internacionalización de las Pymes industriales del Quindío, puesto que estas empresas no deben realizar mayores cambios para ingresar a estos mercados, pero la falta de movimiento de estas empresas y su poca búsqueda de nuevos mercados hace que sus procesos internacionales se vean frenados.

Por otra parte, 3 de las 9 empresas se encuentran clasificadas en la categoría “dinámicas” y dos de estas pertenecen a la categoría “dinámicas-fluctuantes”, observándose que el volumen de exportación es cambiante y no tiene una secuencia definida, por ende, en un año puede exportar bastante y al próximo no exportar. Podría entonces afirmarse que esto es consecuencia de la poca fidelización que las empresas presentan con sus clientes y a que sus relaciones son de corto plazo.

También podemos encontrar que solo 1 de las empresas se encuentra dentro de la categoría ideal “dinámicas-comprometidas”, en la cual se esperaría que el número de exportaciones aumente año tras año, pero para el presente estudio el volumen de exportación de la empresa parece permanecer en un punto medio, ni aumenta ni disminuye, pero presentando ventaja frente a las otras empresas pertenecientes a otras categorías, porque se encarga de mantener los clientes existentes y buscar relaciones de largo plazo con nuevos clientes.

Una de las características encontradas en el análisis realizado a cada empresa fue que el indicador planteado y modificado de Swoboda & Foscht (2014) solo dice en qué lugar del mundo se concentran las exportaciones de la empresa (Países Vecinos, América y el Mundo), y la herramienta elaborada para medir el grado de internacionalización a partir del proceso de internacionalización de Jarillo (1994) solo indica la etapa en la que se encuentra una empresa

respecto a un país, pero ninguna de las herramientas permite conocer qué empresa se encuentra más internacionalizada que otra, y aunque estemos de acuerdo con Swoboda & Foscht (2014) en el sentido de que la internacionalización no puede medirse con solo un indicador, si se puede crear un mecanismo para medir el grado de las operaciones internacionales de tal forma que se evidencie qué empresa se encuentra mejor posicionada que otra, dependiendo del número de mercados en los cuales tiene presencia, el número de empresas a las cuales exporta, la fidelización de clientes y el volumen de sus exportaciones, motivo por el cual se plantea la siguiente fórmula para medir el grado de internacionalización de una empresa a partir de sus operaciones internacionales.

Para medir el grado de las operaciones internacionales se tuvo en cuenta el número de clientes que tiene la empresa, asignando un valor de 1 por cada cliente, también se consideró que es más importante la fidelización de los clientes que solo buscar clientes, motivo por el cual se le asignó un valor de 2 por cada cliente con el que se evidenciaran relaciones de mínimo 3 años. A su vez se consideró que es igual de importante la fidelización de los clientes como la penetración de nuevos mercados internacionales, sumando un valor de 2 por cada país al cual la empresa haya realizado exportaciones. Finalmente, para tener en cuenta el volumen de las exportaciones se asignó un rango menor o igual a 5 exportaciones promedio anuales valor de 1, mayor a 5 y menor o igual a 10 exportaciones promedio un valor de 2, mayor a 10 y menor o igual a 15 exportaciones promedio un valor de 3, mayor a 15 y menor o igual a 20 exportaciones promedio un valor de 4, mayor a 20 y menor o igual a 25 exportaciones promedio un valor de 5 y mayor a 25 exportaciones promedio por año un valor de 6.

$$GOI = N_c + 2(N_p + N_{ef}) + V_e$$

GOI = Grado de las Operaciones Internacionales

N_c = Numero de Clientes

N_p = Numero de Países a los que Exporta

N_{ef} = Numero de empresas fidelizadas (≥ 3 años de relaciones)

V_e = Volumen de las exportaciones

Tabla N° 53: Asignación De Valor Según El Volumen De Exportación

	$V \leq 5$	$5 < V \leq 10$	$10 < V \leq 15$	$15 < V \leq 20$	$20 < V \leq 25$	$V > 25$
valor asignado	1	2	3	4	5	6

v: volumen de exportacion promedio por año

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 54: Grado De Las Operaciones Internacionales

ITEM	EMPRESAS								
	1	2	5	6	8	9	11	13	14
N_p	6	4	8	1	1	10	2	2	2
N_c	21	10	10	3	5	14	7	7	3
N_{ef}	5	2	1	1	1	1	1	1	0
V_e	27	16,2	17	6	2,17	5,33	11,5	2,67	0,83
GOI Sin V_e	43	22,0	28,0	7,0	9,0	36,0	13,0	13,0	7,0
GOI Con V_e	49,0	26,0	32,0	9,0	10,0	38,0	16,0	14,0	8,0
POSICION	1	4	3	8	7	2	5	6	9

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la tabla anterior puede verse la aplicación de la fórmula propuesta para calcular el grado de las operaciones internacionales a cada empresa. El resultado muestra que la empresa con mayor grado de operaciones internacionales es la Empresa 1 categorizada como “dinámica-

comprometida”, que concuerda lógicamente con los análisis teóricos realizados, pues es una empresa que busca penetrar nuevos mercados, fidelizar clientes y expandirse por las regiones.

Por otro lado, en el periodo estudiado las Pymes industriales de Quindío que tuvieron mínimo 3 exportaciones durante el periodo de análisis, realizaron contacto con 22 países y aproximadamente 47 ciudades:

1. Perú (Lima, Santiago)
2. Ecuador (Ambato, Quito, Cuenca, Guayaquil, Tulcán, Atuntaqui, Santo Domingo)
3. México (Mexico D.F, Querétaro)
4. Panamá (Ciudad de Panamá, Colon, Balboa)
5. Chile (Santiago)
6. China (Shenzhen, Zhenjiang, Zhejiang)
7. Antigua y Barbuda (ST Jhons)
8. Estados Unidos (Florida, Miami, Beverly Hill, New Jersey, Moonachie, New York, Charlotte)
9. Puerto Rico (Florida, San Juan)
10. Rusia (Moscú, Kemerovo, Saint Petersburg)
11. Alemania (Frankfurt, Linz)
12. Turquía (Istanbul)
13. Corea de Sur (Seúl)
14. Suiza (Zúrich, Génova)
15. Australia (Victoria)
16. España (Vigo, Madrid)

17. Francia (Epinal, Marsella)
18. Bélgica (Epinal)
19. Reino Unido (Londres)
20. República Democrática de Congo (Point Noire)
21. Bermudas (Southampton)
22. Italia (Livorno)

Tabla N° 55: Países Clientes De Las Pymes (2009-2014)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
EMPRESA 1	x	x	x	x	x	x																
EMPRESA 2				x			x	x	x													
EMPRESA 5								x		x	x	x	x	x	x							
EMPRESA 6		x																				
EMPRESA 8		x																				
EMPRESA 9			x	x				x	x		x					x	x	x	x	x		
EMPRESA 11					x			x													x	
EMPRESA 13								x								x						
EMPRESA 14						x																x

x Mercado mas importante para la empresa N°

Fuente: Elaboración propia (2016)

Según el Ministerio de Industria y Turismo de Colombia (2016), el país cuenta con 11 Acuerdos Internacionales: CAN (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), TLC Canadá, TLC Chile, TLC Estados Unidos, MERCOSUR (Colombia, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), TLC México, EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), TLC Triángulo del Norte (Guatemala, Honduras, El Salvador), TLC Venezuela, TLC Unión Europea, TLC Corea de Sur. También cuenta con 4 Acuerdos Suscritos y/o en negociación: Alianza Pacifico (México, Colombia, Chile y Perú), TLC Costa Rica, TLC Israel, TLC Panamá y un acuerdo que no se ha clasificado en las

categorías anteriores, CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas).

Según la información revisada para este estudio, 10 de los 22 países a los cuales se realizan exportaciones, tienen un acuerdo internacional con Colombia, y se encuentran enmarcados en 9 de los 16 tratados. Además, 5 de los mercados más importantes para las Pymes se encuentran dentro de un país que cuenta con tratados internacionales con Colombia. Esto da un indicio para explicar que el factor Externo Social visto desde las políticas, permite dinamizar la internacionalización de las Pymes industriales del Quindío.

Encuesta y Entrevista

En el curso de esta investigación se procedió a realizar una encuesta, con el fin de profundizar en las dinámicas de internacionalización adoptadas por las pymes industriales, y que según Kwalon (2012) “El tipo de encuesta cualitativa no tiene como objetivo establecer las frecuencias, promedios u otros parámetros, sino determinar la diversidad de algún tema de interés dentro de una población dada.” Para profundizar aún más se realizó una entrevista con un Experto en temas de internacionalización de la región, por motivos de confidencialidad no se revelará su nombre en el presente trabajo.

En la presente investigación se pretendió abordar el 100% de la población enviando el cuestionario a las 9 empresas seleccionadas y previamente analizadas, se realizaron llamadas continuas con el fin de buscar una persona que pudiese dar solución a dicha encuesta e incluso se visitaron las instalaciones de quienes no contestaban o no entregaban una pronta solución. Sin

embargo, de las 9 empresas seleccionadas, solo 3 respondieron satisfactoriamente la encuesta, y aunque es un porcentaje bajo de encuestados (33,3%), según Swoboda & Foscht (2014) es aceptable, pues ellos solo pudieron encuestar el 19,3% de su población, y afirman que es un porcentaje apropiado en el contexto de estudio internacional según Harzing (1997) citado por estos autores.

Dentro de los indicadores usados por Swoboda & Foscht (2014) para identificar patrones en las empresas internacionales se encuentra uno que mide el tiempo transcurrido desde que se creó la empresa hasta que esta realizó su primera exportación. De aquí surgen las 2 primeras preguntas de esta encuesta ¿En qué año se formalizó la empresa? y ¿En qué año la empresa realizó la primera exportación?

Tabla N° 56: Clasificación Pymes Exportadoras

PYME	Año Constitución	Año Inicio de actividades Exportadoras	Tiempo Transcurrido	Clasificación
EMPRESA 2	1970	1990	20	Tradicional
EMPRESA 5	1992	2005	13	Born Again Global
EMPRESA 13	1983	2004	21	Tradicional
EMPRESA 14	2011	2012	1	Born Global
Significado de los colores	Estatica-Conformista	Estatica-Comprometida	Dinamica-Fluctuante	Dinamica-Comprometida

Fuente: elaboración propia, de acuerdo con Swoboda y Foscht (2014).

Para Swoboda & Foscht (2014) desde esta perspectiva, existen 3 tipos de empresas:

1. Born Global: son industrias jóvenes, globales desde su inicio, entran simultáneamente a múltiples mercados, su internacionalización es radical y con una secuencia no definida, comienzan sus exportaciones entre 3-10 años desde su fundación. Claramente ninguna de estas

empresas cumple con estas características, pues en la clasificación realizada previamente se encontró que las empresas “estáticas” son constantes con un cliente y se encuentran presentes en pocos mercados.

El término Born Global se asemeja bastante a las empresas “dinámica-fluctuantes”, de las cuales en Quindío solo se tiene identificada 1, la Empresa 14, y aunque esta no respondió la encuesta, dentro del portal web Find The Company, se encontró una pequeña ficha técnica de la empresa en la que dice que esta Pyme fue fundada en el año 2011. Realizando el análisis de exportaciones podemos ver que en el año 2012 realizó una exportación, habiendo transcurrido un año desde su creación hasta su primera exportación, con lo que se puede confirmar que la Empresa 14 efectivamente es una Born Global y que muy posiblemente todas las empresas que se enmarquen dentro del término “dinámica-fluctuante” lo sean también.

Otro de los puntos que mencionan Swoboda & Foscht (2014) sobre las Born Global, es que gran cuota de sus ventas son en el extranjero, usualmente más del 25% y en las pequeñas economías más del 50%, esto explica por qué las empresas “dinámica-fluctuante” buscan y consolidan constantemente negocios en mercados extranjeros.

2. Tradicionales: es el segundo tipo de empresas clasificado por Swoboda & Foscht (2014). Son empresas antiguas, cuya expansión inicialmente es doméstica, atacan un mercado a la vez, tienen pequeñas o medianas cuotas de ventas en el extranjero, su internacionalización es gradual y sus exportaciones comienzan en un lapso tardío (más de 10 años después de su fundación). Según el presente estudio, las Empresas 2 y 13 entran dentro de esta categoría (Empresas Tradicionales).

3. Born Again Global: es el último tipo de empresa identificado por Swoboda & Foscht (2014) en este contexto. Son empresas antiguas, cuya internacionalización generalmente ha sido provocada por incidentes críticos, entra en varios mercados a la vez, obtiene gran cuota de ventas en el extranjero y sus exportaciones comienzan en un lapso tardío (más de 10 años después de su fundación). Dentro de los tipos de clasificación vistos, la Empresa 5 se adapta mejor a este último, por ende, se puede decir que es una Born Again Global.

Tabla N° 57: Confrontación Clasificación Pymes Internacionales Swoboda & Foscht (2014)
– Clasificación Propia

Clasificación	Estatica-Conformista	Estatica-Comprometida	Dinamica-Fluctuante	Dinamica-Comprometida
Born-Global			x	x
Tradicional	x	x		x
Born Again Global		x	x	x

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para terminar el tema patrones de las Pymes internacionales a partir del indicador de tiempo transcurrido desde que se creó la empresa hasta que esta realizó su primera exportación, se preguntó al Experto sobre el tema (Ver anexo N°4: Entrevista Experto), quien declaró que la edad de constitución de una empresa, no influye en sus procesos de internacionalización, considerando que es más importante la madurez con la que se encuentra la empresa en sus procesos internos y la visión gerencial con respecto a la internacionalización.

En la siguiente pregunta se les pide a las empresas narrar brevemente cómo iniciaron su proceso de exportación, encontrándose el compendio de las respuestas en la Tabla N°58.

Tabla N° 58: Breve Narración Del Inicio De Actividades De Exportación Pymes

Industriales Quindío

EMPRESA 2	Se empezó con un contenedor pequeño en un año y se ha ido incrementando en 20 o 30 al año
EMPRESA 5	El proceso de exportación nace a partir del interés comercial de uno de los clientes en el exterior.
EMPRESA 13	La empresa inició con ventas a C.I, luego exportó directamente por pallets y llegó a exportar contenedores de 20" sin embargo desde hace dos años no se realizan exportaciones.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para la narración de la Empresa 2, se afirma que las empresas comienzan con la antes mencionada “tendencia experimental”, en la cual estas realizan pocas exportaciones y una vez fidelizan el cliente, proceden a aumentar el volumen de la exportación. Sin embargo, también se aprecia que es un modelo gradual en el que la acumulación de conocimiento le permite a la empresa una participación activa en mercados exteriores (Cavusgil 1980 citado por Villarreal 2006, p.465).

Según Villarreal (2006):

El enfoque de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Reid 1981, 1983; Czinkota, 1982; Mugler y Miesenböck, 1989; Lim et al., 1991) se centra en “la secuencia de aprendizaje en relación con la adopción de una innovación. En otras palabras, la decisión de internacionalización es considerada como una innovación para la empresa” (Andersen, 1993) (p.393).

Según la Revista Dinero en su artículo Empresas Innovadoras publicado el 7/25/2003:

Las empresas innovadoras están de acuerdo. Todas hablan de estructuras abiertas en las que se fomenta la participación del recurso humano en todo nivel. Nacional de Chocolates y Alpina tienen mecanismos formales de generación de ideas. El personal de Nacional de Chocolates debe generar 500 ideas innovadoras al año. Y Alpina establece que todas sus categorías deben lanzar al mercado mínimo dos productos nuevos al año (parr.4).

Dentro de la encuesta se plantearon preguntas referentes a la innovación, y la Empresa 2, afirma desarrollar procesos de innovación, además de que cuenta con 1 o 3 productos innovadores en el mercado internacional. La suma de conocimiento para la participación en mercados extranjeros, sus procesos de innovación y el análisis de sus exportaciones año a año (2009 - 2014) apuntan a que la empresa usa el MEI (modelo de enfoque de innovación).

De acuerdo con la información suministrada para este estudio, la Empresa 5 comienza su proceso de exportación por el interés de uno de los clientes en el exterior, lo permite evidenciar la aplicación del modelo Jordi Canals en el cual una de las decisiones de una empresa para ingresar a un mercado internacional puede ser acelerada por las fuerzas del mercado. Sin embargo, el modelo de MEI también se ve reflejado en esta empresa, pues en el análisis año a año de sus exportaciones, pueden observarse las etapas de este. En este sentido, la Empresa 5 afirma realizar procesos de innovación y contar con 4 o 6 productos innovadores que comercializa en el mercado internacional. Esto permite afirmar que los modelos de internacionalización usados por las empresas no son excluyentes, por el contrario, son complementarios y el proceso para la internacionalización de una empresa puede explicarse desde diferentes enfoques o modelos.

La Empresa 13, comienza su proceso de exportación mediante una Comercializadora Internacional (C.I.), empezando en la etapa 2 del modelo Uppsala (Exportación a través de representantes extranjeros). También afirma que en los 2 últimos años no realiza exportaciones (2015-2016), lo cual se ve directamente afectado por los procesos de innovación, pues, aunque realiza procesos de innovación, no fueron aplicados a los productos internacionales, perdiendo capacidad para penetrar en el mercado internacional.

De este análisis se puede evidenciar que en el proceso de internacionalización la innovación como factor interno juega un papel importante, pues 2 de las 3 empresas encuestadas realizan procesos innovadores para mercados internacionales y sus productos aún permanecen en estos mercados (la Empresa 2 según la encuesta, ha exportado continuamente durante 16 años y la Empresa 5 ha exportado continuamente durante 9 años, teniendo en cuenta que la encuesta fue aplicada en el año 2016). Por el contrario, 1 de las 3 empresas que participaron en el estudio, no realizó procesos innovadores para estos mercados y consecuentemente en los años 2015 y 2016 no realizó exportaciones.

Como otros modos para la internacionalización de las empresas se encuentran la importación y la inversión extranjera directa, sean o no controladas (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, p.19), y con la información suministrada por las 3 Pymes del Quindío que respondieron la encuesta, se encuentra que las 3 realizan importaciones. Sin embargo, ninguna de ellas ha realizado inversiones en el extranjero, a lo que se podría afirmar que esto se deriva principalmente por ser empresas pequeñas, cuyo músculo financiero aún es débil para este tipo de actividades.

Uno de los puntos más críticos detectados dentro de la encuesta fue la falta de estudio al mercado objetivo, pues ninguna de las empresas encuestadas realiza análisis de costumbres y tradiciones (Etnografía), estudio de las comunidades a partir de estadísticos (Demografía), estudios de la descripción del territorio (Geografía). Tan solo una de las empresas (Empresa 13), realizó un estudio cultural, el cual no le fue de utilidad a la empresa, lo que puede confirmar que estos estudios afectan las operaciones internacionales de una empresa y pueden ser un obstáculo en edades tempranas de la empresa (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013; Fayos et al 2011).

De aquí parte otro de los puntos que están afectando los volúmenes de exportación anual para Quindío y que están sumergiendo las empresas en una crisis. Las empresas no realizan ningún estudio de este tipo, pues desconocen la importancia de realizar investigaciones de mercado (Ver anexo N°4: Entrevista Experto).

Con el fin de entender un poco más sobre los conocimientos de las Pymes acerca del mercado extranjero se plantearon las siguientes preguntas:

* "¿Conoce las características de los canales de distribución en el país extranjero donde distribuyen su (s) producto (s)?"

Según Bassi (2008) Las empresas se ven obligadas a conocer el funcionamiento de los sistemas de distribución internacionales como estrategia de penetración en este mercado, situación que se ve reflejada en la encuesta, pues todos los encuestados, dieron una respuesta positiva a la pregunta demostrando que las operaciones logísticas como factor externo físico juegan un papel importante para la penetración de mercados internacionales.

* "¿Conoce las principales tendencias de su(s) mercado(s) objetivo?"

La Empresa 2 No conoce las tendencias de sus mercados objetivo, aspecto que puede estar influenciando negativamente el volumen de sus exportaciones.

Tabla N° 59: Exportaciones Anuales Empresa

Empresa	Numero de Exportaciones Anuales					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EMPRESA 2	52	14	8	10	7	6

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Si no se conoce el rumbo del mercado y no se le practican estudios al mercado para posteriores análisis, es probable que se terminen entregando productos que aunque cuenten con una excelente calidad (Esta afirmación sale de la respuesta positiva a la pregunta ¿Existen políticas de calidad de los procesos de producción?) no sean lo que está buscando el mercado, haciéndose más crítico aún para esta empresa, pues aunque realice procesos de innovación estos tendrán una obsolescencia inferior a la esperada al no tener en cuenta las tendencias de los mercados objetivos.

Respecto a la Empresa 5, también presenta políticas de calidad en los procesos productivos y afirma conocer las tendencias de su mercado objetivo, pero al no realizar estudios que indiquen el comportamiento del mercado (Etnografía, Geografía, Demografía y Cultura), podría afirmarse que conoce someramente las tendencias de dicho mercado, lo que puede traducirse en que los procesos de innovación que está implementando, no alcancen la durabilidad esperada en los productos lanzados.

Por su parte, la Empresa 13 también presenta políticas de calidad en los procesos productivos y aunque tiene un conocimiento superficial sobre las tendencias de su mercado objetivo (por las mismas razones que la Empresa 5), no está desarrollando procesos innovadores para sus mercados, desaprovechando un potencial que puede brindar una ventaja competitiva en los negocios internacionales.

De las encuestas contestadas se puede afirmar que los procesos productivos con políticas de calidad no son una opción para los procesos internacionales, más bien son una obligación y una exigencia por parte de los clientes.

* "¿se interesa por conocer sus competidores en el mercado extranjero?"

"¿Conoce algún producto sustituto que pueda suplir el suyo en el mercado extranjero?"

La respuesta para estas 2 preguntas por parte de la Empresa 2, es un "NO", pudiéndose interpretar que para esta empresa no es importante conocer sus competidores, y a razón de esto, tampoco sus productos, los cuales podrían ser un sustituto para el suyo. Esta es otra de las causas que podrían explicar el decrecimiento del volumen exportador para esta empresa. Conocer los competidores brinda información pertinente y además necesaria para ganar la batalla por las ganancias. De la misma forma, conocer y entender los productos sustitutos es vital, pues estos son una limitante para el crecimiento y la rentabilidad (Potter, 1979).

Por su parte las Empresas 5 y 13, responden afirmativamente a ambas preguntas, lo cual guarda una relación directa con el conocimiento de las tendencias principales del mercado objetivo.

Las 3 empresas que participaron en el estudio, afirman usar como herramientas de marketing para la penetración de mercados internacionales el Precio, significando esto que se compite contra los costos de la industria, lo que para el caso de la Empresa 13 representa un gran riesgo, puesto que competir solo con precio indica tener el más o de los más bajos precios del mercado, pudiendo ser esta otra explicación de por qué la empresa ha dejado de exportar (2015 – 2016), pues mantener los costos bajos no es fácil y no asegura las compras.

Las Empresas 2 y 5 afirman usar una segunda Estrategia, el Producto, al cual se le realiza modificaciones, adaptaciones y mejoras dependiendo los requerimientos del comprador (Esta afirmación de mejorar el producto sale de la respuesta positiva a la pregunta “¿La empresa cuando exporta realiza modificaciones, adaptaciones, mejoras al producto según los requerimientos del comprador?”). Esto permite a las dos empresas no depender solamente del Precio, sino también diversificar el riesgo, y como dice Monreal (2009):

Las capacidades organizacionales son especialmente valiosas en entornos de cambio e incertidumbre como la actual, ya que permiten alcanzar el éxito internacional, al dotarlas de habilidades para adaptar sus productos a las necesidades de los mercados de exportación y así afrontar con garantías los desafíos competitivos (p.3).

En lo referente al tema de adaptación de las Pymes, ya sabemos que los productos son adaptados dependiendo del requerimiento del cliente, pero "¿Qué tanto se adapta la Pyme a la cultura extranjera?", la respuesta a esta pregunta para la Empresa 2, fue Baja Adaptación, lo que explica de alguna manera por qué que la empresa tiene una mayor afinidad con el país vecino, Panamá, el cual presenta una cultura similar y permite un ingreso más fácil al mercado, lo que según el modelo CAGE de Ghemawat (2001), puede entenderse como una baja distancia cultural.

Al respecto, las Empresas 5 y 13 afirman tener una moderada adaptación, lo que seguramente les ha permitido mantenerse medianamente estables en sus mercados objetivos, pero al revisar la información consultada, podría afirmarse que estas Pymes deberán buscar alternativas para mejorar la adaptación, pues es notable que sus volúmenes de exportación han estado decreciendo.

Al revisar las modalidades de transporte usadas por las Pymes industriales del Quindío se encuentra que los términos usados son:

Tabla N° 60: Término De Las Exportaciones Pymes Industriales Quindío

ICOTERM	EMPRES 2	EMPRESA 5	EMPRESA 13
EXW	X		X
FCA		X	X
FAS			
FOB	X	X	X
CPT			
CIP	X		X
CFR			
CIF			
DAT			X
DAP			
DDP			
OTRO			

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Imagen N° 17: INCOTERMS 2010

Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

■	Vendedor	■	Comprador	■	Vendedor / Comprador
---	----------	---	-----------	---	----------------------

Fuente: Pagina Web ProEcuador: Icoterms (2016)

Al comparar la tabla de términos usados en las exportaciones VS la explicación del significado de cada INCOTERM, se puede observar que la Empresa 2 se encarga como máximo de pagar hasta el seguro internacional de la mercancía, lo que la empresa asegura, se hace de acuerdo con el negocio que se haya realizado con el cliente.

La Empresa 5 se encarga como máximo de pagar hasta los gastos de manipulación en el puerto de origen, y asegura que la forma como realiza los términos de la exportación, son los más utilizados en Colombia, explicando que además por el tipo de productos que exporta, también son

los más convenientes.

En cambio, la Empresa 13 lleva el producto como máximo hasta el puerto de destino de carga y asegura que todo depende del tipo, cantidad y la modalidad de la negociación.

El uso de los INCOTERM nos lleva a la siguiente pregunta “¿Conoce la normatividad requerida para los procesos de exportación?”, de la cual se obtiene una respuesta positiva por parte de las 3 empresas que participaron en el estudio. Sin embargo, conocer los INCOTERMS implica que solo se conocen los términos de la normativa del país de origen, mas no la del país destino, pues ninguna de las empresas se ha encargado de realizar los procesos de formalización de las mercancías en los países de destino (importación).

También se puede observar que las 3 empresas usan el INCOTERM FOB (Free On Board), y según el experto (Ver anexo N°4: Entrevista Experto), FOB es uno de los términos más usados, y tal y como lo afirman las empresas, esto depende en gran parte del tipo de negociación que se realice. Adicionalmente, para la Cámara de Comercio de Bogotá (2008,) “FOB es uno de los términos más utilizados por exportadores con poco conocimiento de los procedimientos aduaneros a cumplir en los mercados de destino de sus productos y de los procesos de distribución física de mercancías” (p.14). Con lo cual, se confirma el supuesto desconocimiento de las normas del país destino.

Dentro de la pregunta “¿Qué dificultades ha encontrado en el proceso de exportación?”, se reafirma que las empresas poseen problemas en términos de normas de los países destino, tal y como se vio en el análisis de los términos INCOTERM usados. Dos de las empresas encuestadas afirman que su mayor barrera es la capacidad de negociación, y al observar las respuestas dadas,

se encuentra que una de las empresas que afirma tener problemas de negociación es la Empresa 13, que se encuentra enmarcada dentro de la categoría “estática-conformista”, para las cuales se estableció según los análisis año a año que o perdieron el interés por buscar nuevos clientes o poseían problemas para culminar los negocios con estos, postulado que se demuestra mediante la encuesta.

Según la Empresa 2, una de sus mayores dificultades es el manejo de las divisas, punto que se ve seriamente influenciado por la falta de capacitación en temas internacionales que están brindando las empresas a sus empleados (esta afirmación sale de la respuesta negativa por parte de las 3 empresas a la pregunta “¿Cuenta con un plan de formación en comercio exterior, logística o negocios internacionales dentro de la empresa?”). Según Montoya (2011), tener en cuenta la formación del Capital Humano, permite ingresar a los mercados internacionales, mediante planes y recursos con los que cuenta la empresa.

Adicionalmente el Experto (Ver anexo N°4: Entrevista Experto), afirma que hoy en día la formación se encuentra en los mandos medios y no en las gerencias, presentándose un gran problema puesto que tener capacitación de comercio exterior permite alinear correctamente a la empresa para poder posicionarse en los mercados internacionales.

En lo referente al Talento humano de las organizaciones se plantearon las siguientes preguntas:

* “Para el área de internacionalización de su empresa cuál es el nivel de formación requerido para sus Colaboradores”, esta misma pregunta se plantea cambiando “Colaboradores” por “Directivos”.

Tabla N° 61: Nivel De Formación

EMPRESA	COLABORADORES	DIRECTIVOS
2	Técnico	Profesional
5	Técnico	Profesional, Especialista
13	Profesional	Profesional, Especialista

Fuente: Elaboración Propia (2016)

En las organizaciones, el alto capital humano tiene incidencia en un mayor grado de internacionalización, postulado que se cumple si se logran superar los obstáculos de conocimiento de idioma y adaptación a la cultura extranjera (Cooper, Gimeno-Gascon y Woo, 1994; Edvinsson y Sullivan, 1996).

Según el experto “Se conoce que las empresas grandes están formando a su personal en áreas de negocios internacionales, esto influye en que la empresa tenga unos correctos alineamientos internamente para que la empresa pueda posicionarse en los mercados internacionales” (ver anexo 4).

* "¿Dando una numeración de 1 a 5, siendo 1 el más fácil y el 5 el más alto grado de dificultad, califique con qué facilidad encuentra el personal calificado que usted requiere para la internacionalización?"

A esta pregunta las Empresas 5 y 13 le dan una calificación de 4, mientras que la Empresa 2 la califica con 3, evidenciando que no es fácil encontrar recurso humano capacitado para los asuntos internacionales de la empresa. El Experto consultado, afirma al respecto que en la actualidad se ha aumentado el número de personas capacitadas en temas de comercio exterior y procesos de exportación, y que las empresas están contratando jóvenes recién egresados de las universidades

con este perfil. Sin embargo, este cargo presenta un alto índice de rotación debido a que las personas idóneas y bien preparadas, buscan una mayor estabilidad económica y terminan migrando a otros departamentos e incluso a otros países.

Frente a los directivos de las organizaciones se plantearon las siguientes preguntas:

* "¿Cuántos años tiene la persona o el director del área de negocios internacionales?"

Esta pregunta se plantea con base en algunos autores que afirman que la edad de los directivos es un factor que incide en la internacionalización de la empresa, donde se supone que los directivos más jóvenes tienen mentalidad más abierta y orientada hacia el exterior en comparación con los directivos de mayor edad (Dichtl 1990; Leonidou 1998, Citados por Monreal 2009, p.58).

Tabla N° 62: Edad Directivo Vs Grado De Internacionalización

EMPRESA	EDAD DIRECTIVO	GOI Con Ve
2	Más de 40	26,0
5	20-25	32,0
13	31-35	14,0

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Para la tabla anterior se tomó el GOI con Ve (Grado de Operaciones Internacionales con Volumen de exportaciones) propuesto, para comparar la internacionalización de las Pymes, en el cual se observa un relación inversa entre edad y GOI, donde aparentemente este factor juega un papel importante, pero es claro que no se puede tomar de manera apresurada pues estamos hablando de una muestra pequeña a la cual no se le puede medir estadísticamente y de forma

significativa para comprobar la relación entre edad del directivo e internacionalización. Además, Monreal (2009) sostiene que:

Los estudios empíricos que han tratado de corroborar estas posiciones teóricas han obtenido resultados contradictorios. Así, mientras que varios estudios confirman la relación significativa inversa entre edad e internacionalización (Cavusgil y Naor, 1987), otros obtuvieron una relación en sentido opuesto (Welch y Wiedersheim-paul, 1980), e incluso, algunos determinaron ausencia de relación significativa alguna (Leonidou et al. 1998; Ibeh, 2003) (p.59).

* "¿Los directivos tienen flexibilidad a la hora de tomar decisiones internacionales?"

Con relación a esta pregunta, las 3 empresas dieron una respuesta positiva. El experto por su parte expresó: “si se le habla a una empresa de cambiar toda su infraestructura y maquinaria y generar tecnología de punta, dicha empresa muy seguramente dirá que no puede, pero si se le llega con un análisis que le sugiera trabajar en el tema de innovación y mejoras que les permita posicionar sus productos en el mercado internacional, ello se va a revertir en el tema financiero, permitiendo el cambio paulatino y la reconversión de la maquinaria y la tecnología, llegando de esta manera a ser flexibles.”

* "¿La gerencia tiene implementado planes para el manejo de conflictos con clientes internacionales?"

A esta pregunta la Empresa 2 respondió que “SÍ”, pero no específica qué tipo de planes se implementan para el manejo de estos problemas. Sin embargo, afirma que la empresa usa como herramientas de seguimiento a sus productos exportados los servicios postventa y el seguimiento

a clientes, apuntando esta última a ser una herramienta de la “tendencia de fidelización” evidenciada en el análisis previo.

La Empresa 5 en el tema de manejo de conflictos, realiza visitas personales y de verificación de factores que estén generando el conflicto con el cliente, y refuerza todo esto mediante el cumplimiento de garantías y seguimiento a clientes. Esta última debería ser enfocada a clientes nuevos, pues como se ve en el análisis año a año sus relaciones con nuevos clientes no son duraderas.

Por su parte, la Empresa 13 no cuenta con planes para el manejo de conflictos internacionales, pero asegura realizar seguimiento a clientes y realizar cumplimiento de garantías. La respuesta negativa frente al manejo de conflictos internacionales se debe a que esta pyme no percibe que las exportaciones mejoren la productividad de la empresa (afirmación que sale de la respuesta negativa a la pregunta "¿El proceso de exportación ha contribuido al incremento de los niveles de productividad de la empresa?"), lo que indica que la empresa aún no valora el potencial que tienen los mercados extranjeros, y exporta más por requerimientos del mercado internacional que por convicción propia.

Esto lo afirma el Experto cuando habla de los tipos de exportaciones:

Se ven dos tipos de exportación como los más comunes: la espontánea, que significa que los demandantes buscan a la empresa que les pueda proveer, mientras que la otra, son las empresas que tienen la iniciativa desde el interior de la empresa (gerencia) hacia la internacionalización, la cuales buscan prepararse con ayuda de entidades como ProColombia y Cámara de Comercio (ver anexo 4).

Para el caso de la Empresa 13, esta se vería enmarcada dentro de las exportaciones espontáneas, contrario a las otras 2 empresas que comprenden “a grosso modo” el valor del mercado internacional.

La respuesta del experto nos lleva a la siguiente pregunta de la encuesta: "¿Qué instituciones han apoyado el proceso de exportación de la empresa?"

Tabla N° 63: Entidades de apoyo en el proceso de internacionalización de las Pymes de Quindío.

Entidad de Apoyo	Empresa No 2	Empresa No 5	Empresa No 13
Banco de Bogota	x		
Procolombia		x	x
Dian			x
Min Comercio			x

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Según el Experto:

Cada vez se encuentra más apoyo de instituciones alineadas a las estrategias país, sin olvidar las condiciones locales y regionales. Entidades como ProColombia, Cámara de Comercio y las alcaldías, ayudan a ofrecer ayudas y acompañamiento en temas de exportaciones, pero las empresas ven a estas entidades como de apoyo y no como entidades que puedan ayudar en sus procesos de internacionalización (ver anexo 4).

Puede apreciarse que una de las entidades que consultan las empresas para realizar su preparación en temas de internacionalización es ProColombia, que según su página web 2016, ofrece a los exportadores los servicios de asesoría especializada, formación en exportación y estudios de mercado entre otros.

A partir de la encuesta se encuentra que las Empresas 2 y 5 se consideran altamente especializadas en los productos que exportan, mientras que la Empresa 13, se considera medianamente especializada. Monreal (2009) afirma que para las empresas españolas la buena calidad del producto, la tecnología de fabricación y el control directivo de las actividades de exportación favorecen la intensidad exportadora de la empresa, lo que se ve relacionado con el hecho de que las empresas compitan con su producto, incluso adaptándolo a las necesidades de cada mercado y en consecuencia directa con que las empresas consideren la buena marca de sus Pymes en el extranjero (afirmación que sale de la respuesta a la pregunta “¿Cómo considera usted que es percibida la imagen y la marca de la empresa por sus clientes internacionales?”).

De lo anterior se desprende que las principales oportunidades encontradas por las Pymes industriales del Quindío sean la diferenciación del producto, la necesidad de sus productos en mercados extranjeros y la diversificación de los mercados que se obtiene con los procesos de exportación.

En lo referente a los tratados internacionales como factor externo físico, las empresas confirman el uso del TLC con Estados Unidos, reafirmando que es uno de los TLC más importantes para las Pymes industriales del Quindío.

Finalmente, y aunque poco se encuentra sobre el tema, se observó el manejo de redes sociales, que, aunque no es claro para este estudio se piensa que puede tener una influencia considerable sobre la internacionalización de las industrias, ya que, a través de estas, las empresas pueden tener un primer acercamiento con la pyme industrial.

Tabla N° 64: Redes Sociales Pymes Industriales Exportadoras

EMPRESA	PAGINA WEB	TWITTER	INSTAGRAM	FACEBOOK	GOI Con Ve
1	X			X	49,0
2	X				26,0
5	X	X	X	X	32,0
6					9,0
8	X				10,0
9	X	X		X	38,0
11					16,0
13	X	X	X	X	14,0
14	X				8,0

Fuente: Elaboración Propia (2016)

9. CONCLUSIONES

- El comportamiento exportador de las pymes industriales del Quindío puede resumirse en 3 tendencias, “experimentación”, “Fidelización” y “Expansión”.
- La poca permanencia de las pymes en el mercado externo se debe principalmente al poco conocimiento sobre el cliente y el mercado internacional y esto también se ve evidenciado en la dificultad que tienen las empresas para encontrar personal capacitado en temas de comercio internacional.
- Las exportaciones de las pymes industriales del Quindío han sido en su mayoría empíricas, con desconocimiento del comercio internacional y con la falta o poca construcción de un plan estratégico exportador, lo cual genera deficientes estrategias que permiten abordar los mercados internacionales.

- Quindío no es un departamento exportador potencia de bienes transables, ya que esta enfocado al turismo, sin embargo su enfoque también necesitaran conocimiento en comercio internacional.

- El poco músculo financiero de las Pymes industriales genera que estas envíen sus mercancías por el medio más económico (Marítimo). Por este motivo, el país debe fortalecer las vías férreas y terrestres que conectan los departamentos con los puertos para mejorar las dinámicas de internacionalización de las Pymes industriales, al mismo tiempo que mejore las instalaciones portuarias.

- Los modelos de internacionalización abordados no son excluyentes, son complementarios, por ende, el proceso de internacionalización empresarial puede ser explicado desde diferentes enfoques o modelos.

- La innovación como factor interno, permite la permanencia de una pyme industrial en mercados extranjeros, además de facilitar la penetración de dichos mercados

- La disminución en las ventas de las Pymes industriales del Quindío en los mercados internacionales, puede ser consecuencia de:
 - La falta de interés por conocer detalladamente el mercado objetivo.
 - La falta de estudios que permitan tomar mejores decisiones (Demográficos, Etnográficos, Culturales y Geográficos)

- Procesos de innovación desenfocados (sin tener en cuenta las tendencias de los mercados objetivos).
 - Desconocimiento de competidores en el exterior y productos que puedan reemplazar los propios.
 - Desconocimiento de las normas en el país destino.
 - Débil capacidad de negociación.
-
- El uso adecuado de los TLC y el conocimiento de las normas del país de destino, favorecen los procesos de internacionalización siempre y cuando la empresa use estrategias de penetración, fidelización y expansión en los mercados objetivo.
 - La calidad como estrategia internacional no es una opción, es una obligación. De aquí parte que las empresas busquen políticas estables de calidad y tecnología de punta.
 - Para iniciar los procesos de internacionalización es favorable buscar mercados con cortas distancias culturales, sin embargo, las empresas que realizan estas acciones tienden a volverse conformistas y no buscan penetrar en mercados con distancias culturales lejanas, para lo cual se recomienda realizar estudios (lengua, cultura, geografía, etc.) y comenzar a realizar exportaciones de prueba y fidelización de nuevos clientes.
 - Las estrategias de penetración de mercado deben ser diversificadas, por lo cual no se recomienda usar solo un método de ingreso y reconocimiento en el extranjero.

10. RECOMENDACIONES

- Para las Pymes “Estáticas” se recomienda buscar capacitación en temas de negocios internacionales, de forma tal que se puedan realizar cierres de negocios de manera más efectiva, obviamente sin olvidar implementar temas enfocados a la fidelización de estos nuevos clientes.
- Para las Pymes “dinámicas” se recomienda buscar estrategias para fortalecer las relaciones de largo plazo con los nuevos clientes, pues estas son de vital importancia para el sostenimiento a largo plazo de la empresa.
- Para las Pymes en general se recomienda realizar estudios del mercado objetivo, con el fin de enfocar de una forma duradera los procesos de innovación.
- Para las universidades y entidades que faciliten el proceso de internacionalización, se recomienda realizar un estudio sobre el impacto de las redes sociales en la internacionalización de las empresas.
- Para el gobierno se recomienda mostrar a los empresarios de una forma clara y perceptible las oportunidades que tienen los mercados extranjeros como método para el desarrollo institucional y regional.

11. LIMITACIONES

La principal dificultad encontrada en la encuesta fue la dificultad en el acceso a la información, principalmente por parte de las empresas, las que en algunos casos se negaron a brindar información, mientras que, en otros, contestaron a causa de las repetidas formas de insistencia, pero prolongando la duración del estudio.

En el estudio realizado, se pretendía estudiar mediante la encuesta a las 9 empresas seleccionadas previamente, para tener un conocimiento completo del tema, pero como se menciona al inicio de la encuesta, solo 3 de las 9 empresas accedieron a brindar información.

La dificultad para acceder a información puntual de las empresas (como por ejemplo ventas totales), para establecer otros indicadores de internacionalización.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ahokangas, P. (1998). Internationalisation and resources: an analysis of processes in Nordic SMEs. Universitas Wasaensis.

Alfonso Villamil, L. A. (10 de 04 de 2012). Inversion Extranjera Directa ¿Oportunidad o Amenaza? Revista Civilizar.

Alvarez Rubiano, M. C., & Bermudez Quintero, M. A. (2010). Importaciones colombianas: hacia la modernidad o el estancamiento. Bogota D.C: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia.

- Alvarez Rubiano, M. C., & Bermudez Quintero, M. A. (2010). Importaciones colombianas: hacia la modernidad o el estancamiento. Bogota D.C: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia.
- Arango, L. G., & López, C. M. (1999). Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. Univ. Nacional de Colombia.
- Araya, Arnoldo. El Proceso de Internacionalización de Empresas. Tec. Empresarial. Vol.3, Ed.3, 2009.
- Ballesteros, D., Ballesteros, P., & Jaramillo, W. (2011). Propuesta para la internacionalización de las Pymes del Eje Cafetero (Vol. 49). Pereira, Risaralda, Colombia: Scientia et Technica Universidad Tecnológica de Pereira.
- Banco de la República (2015). Boletín Económico Regional Eje Cafetero IV Trimestre de 2014. Bogota D.C.
- Banco de la República. (2012). Boletín Económico Regional IV Trimestre del 2012. Eje Cafetero - Caldas/Risaralda/Quindío. Manizales, Caldas, Colombia: Banco de la República
- Barbosa, D. M. E., & Ayala, A. H. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las Pymes exportadoras en Colombia. Estudios Gerenciales, 30(133), 430-440.
- Bassi, Eduardo (2008). Globalización de negocios: Construyendo estrategias competitivas. México (México: Editorial Limusa S.A de C.V)
- Becerra, D. P. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Pensamiento y gestión, 171-195.

- Becker, G. S. (1975). Front matter, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Second Edition (pp. 22-0). NBER.
- Björkman, I., & Eklund, M. (1996). The sequence of operational modes used by Finnish investors in Germany. *Journal of International Marketing*, 33-55.
- Blanco, F. P., Pineda, J. M. B., & Aucejo, A. D. (2008). El desigual efecto de la globalización entre las empresas textiles españolas/The unequal effect of the globalisation between the spanish textile companies. *Investigaciones regionales*, (12), 59.
- Boisier, S. (1999). Desarrollo (Local): ¿De qué desarrollo estamos hablando?. Recuperado de <http://tecrenat.fcien.edu.uy/Economia/clases/boisier.pdf>.
- Bonilla Córdoba, Y. Y. (2007). Guía para internacionalizar una empresa (Doctoral dissertation).
- Botero Mesa, J. F., Alvarez Pareja, F., & Gonzalez Perez, M. A. (2012). Modelos de Internacionalizacion para las Pymes Colombianas. *Dialnet*, 4.
- BOTERO OSPINA, M. H. (17 de 08 de 2004.). Desarrollo regional e internacionalización de las regiones. *Desarrollo regional e internacionalización de las regiones*. Bogota D.C: Centro Edictorial Universidad del Rosario.
- Brenes Leiva, G., & Leon Dader, F. (2008). La Born Global "Empresas de Acelerada Internacionalizacion". *TEC Empresarial*, 10.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *Economic Theory of Multinational Enterprises*. Springer.
- Buckley, P. J., Pass, G. L., & Prescott, K. (1990). Measures of international competitiveness: empirical findings from British manufacturing companies. *Journal of Marketing Management*, 6(1), 1-13.

- BUISÁN GARCÍA, M., & ESPINOSA MALO, E. (2007). A profile of the internationalized Spanish company: facts and considerations. In ICE (No. 839).
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Calvet, A. L. (1981). A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, 12(1), 43-59.
- Cámara y comercio de Bogotá (2008) Los INCONTERMS y su uso en el comercio internacional
- Canals, J., & Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores (No. 658.4/C21i).
- Carazo, P. C. M. (2009). PYME. Estrategia para su internacionalización. Universidad del Norte.
- Carazo, P. C. M., & Martínez, C. (2007). Influence of export promotion in the export process of the development of SMEs. A case study. *Pensamiento & Gestión*, (23).
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramirez, C. A. (2005). Teorías de Internacionalización. Dialnet.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3).
- Carlos Julio Andrioli Gómez & Julián Ochoa Arango (2014) Oportunidades De Internacionalización Para Los Microempresarios Del Departamento Del Quindío
- Cassano, F. A., de Oliveira Silva, A., Souza, J. M., Frias, L. M., Carneiro, L., & de Freitas, M. V. (2013). A transferência tecnológica na internacionalização de empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas em mercado internacional competitivo: um estudo de caso da empresa Jacto S/A. *Revista de Economia Mackenzie*, 10(1).
- Castrillo, R. (2006). *Manual de Oslo*. Madrid: Universidad Autonoma de Madrid.

Christian L. Correa, Víctor Yepes, Eugenio Pellicer. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. Revista ingeniería de construcción.

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS: Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.

Colombia, B. d. (2015). Boletín Económico Regional Eje Cafetero IV Trimestre de 2014. Bogotá D.C: Banco de la República de Colombia.

Colprensa. (21 de 12 de 2014). Nubarrones se posan sobre la economía colombiana para el 2015. Vanguardia.com , págs. 1-3.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.

Corrales, C. A. M. (2011). Colombia y su inserción a la economía mundial. *Ecos de economía*, 15(32).

Cruz camacho, M. A., & Osorio Uribe, V. (Octubre de 2010). Comportamiento de las empresas colombianas en sus procesos de Internacionalización. Comportamiento de las empresas colombianas en sus procesos de Internacionalización. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad Icesi.

CYRINO, A., & PENIDO, E. (2007). Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 79-116.

Czinkota, M. R. (1996). *Marketing internacional* International marketing (No. 658.8 C998E). McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales ambientes y operaciones* (Vol. 14). México, México: Pearson Education.
- Davila, T., Ospina, R., Vásquez, A. G., & Plaza, G. B. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documentos de Investigación*
- De Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). *The internationalization of Small and Medium-Sized Firms* (Vol. 24). Bélgica: Small Business Economics.
- Definición ABC (2016). Globalización <http://www.definicionabc.com/social/globalizacion.php>
- Diaz Ochoa, H., Rios Marin, A. M., & Solano Castillo, N. (2011). *LA INNOVACIÓN COMO COMPETENCIA CENTRAL EN LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FIRMAS LATINOAMERICANAS EL PROCESO DE BICO INTERNACIONAL, EMPRESA DEL GRUPO CARVAJAL S.A. CALI: Universidad ICESI.*
- Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 1-21.
- Dosi, G., Pavitt, K., & Soete, L. (1990). *The economics of technical change and international trade. LEM Book Series.*
- Duhaime, I. M., & Grant, J. H. (1984). Factors influencing divestment decision- making: Evidence from a field study. *Strategic Management Journal*, 5(4), 301-318.
- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of international business studies*, 29(1), 45-66.

- Durán Herrera, J. J. (2005). La inversión directa española en el exterior y la multinacionalización de la empresa española, 1960-2003. La empresa multinacional española: Estrategias y Ventajas Competitivas. Capítulo, 3, 83-125.
- Duran Herrera, J. J. (s.f.). Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Durán, J.J. (coord.) (2004), Multinacionales Españolas ¿Qué sabemos?.. Ediciones Minerva. Madrid (en prensa)
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. European management journal, 14(4), 356-364.
- Escandón, D. M., & Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las Pymes exportadoras en Colombia (Vol. 30). (Elsevier, Ed.) Cali, Valle del Cauca, Colombia: Estudios Gerenciales.
- Esquivel Fonseca, L. G. (2012). Valor en el Riesgo del Futuro de Energía e Internacionalización del Sector Energético en Colombia.
- 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, (72).
- Fazio Vengoa, H. (2003). La globalización un intento de explicación y definición. AA. VV, Mitos y realidades de la globalización, Bogotá, Universidad Nacional.
- Fazio Vengoa, H. (2003). La globalización un intento de explicación y definición. AA. VV, Mitos y realidades de la globalización, Bogotá, Universidad Nacional.

- Ferre Trezano, J. M. (1997). NUEVOS PRODUCTOS. Madrid - España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289-305.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY; M. y GLUFKE REIS, G. (2010), El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas, *Universia Business Review*, Primer cuatrimestre, pp. 34 a 55
- Florax, R. J. G. M., de Groot, H., & de Mooij, R. (2002). Meta-analysis: A tool for upgrading inputs of macroeconomic policy models (No. TI 02-041/3).
- Francisco, R. G. (2008). LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: CAUSAS Y ESTRATEGIAS QUE LO PROMUEVEN. *Cuadernos latinoamericanos de Administracion* , 51-57.
- Fuentes, G., Vallejo, M.C. y Martínez, R. (2007): “Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), pp. 75-96.
- Gacel-Avila, J. (1999). La política de internacionalización: estrategia de cambio institucional. *Educación Global*, 3, 130-131.
- Garrido, C. y. (2004). Innovación, financiamiento y organización Financiera Nacional "Problemas del Desarrollo". UNAM.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters the hard reality of global expansion. U.S.A.: *Harvard Business Review*.
- Gherssi Gérard (2010). Internacionalización, mundialización y globalización.

- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint venture instability: Is it a problem. Division of Research, Harvard University.
- Gomez Parada, E. J., & Gonzalez Sarmiento, G. (s.f.). PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DE BARRANQUILLA. LEBRET , 57-81.
- Guerrieri, P., & Milana, C. (1995). Changes and trends in the world trade in high-technology products. Cambridge Journal of Economics, 19(1).
- Hansen, Harrie (2010). Tje Logc of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. Forum Qualitative Social Research, Journal. Vol 11 No.2.
- Harrie Jansen Kwalon Journal (2012) Paradigmas, La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social
- Harzing, A. W. (1997). Response rates in international mail surveys: Results of a 22-country study. International Business Review, 6(6), 641-665.
- Hatzichronoglou, T. (1997). Revision of the high-technology sector and product classification.
- Herrera, J. J. D. (2004). Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior. Universia Business Review, 3(3).
- Hoyos, F. L. (04 de 04 de 2015). Mientras todos piensan en el petróleo. La Hora de la Verdad .
- Hoyos, O. A. (1998). Colombia: su Competitividad vs su Desarrollo Educativo. En Formación de Doctores para el Nuevo Siglo en Iberoamérica. Granada, España:

Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado –AUIP–.

Hymer, S. (1976). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment (Vol. 14, pp. 139-155). Cambridge, MA: MIT press.

ICER 2013 Quindío (2013) Informe de coyuntura económica regional.

Javalgi, R. R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.

Jeffer Chaparro Mendivelso & Daniel Santana Rivas (2011) Institucionalización del turismo internacional en la zona cafetera del departamento de Quindío, Colombia (2000-2010): aspectos político-económicos, actores centrales y mercado laboral

Jenster, P. V., & Jarillo, J. C. (1994). Internationalizing the medium-sized firm: [a collection of instructive case studies]. Handelshøjskolens Forl.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).

Katsikea, E. S., & Skarmas, D. A. (2003). Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1723-1745.

Kindlerberger, C. P. *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, 1969.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan management review*, 26(4), 15-28.

- Kojima, K. (1973). A macroeconomic approach to foreign direct investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 14(1), 1-21.
- Kojima, K. (1982). Macroeconomic versus international business approach to direct foreign investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 1-19.
- Lafuente, J. M. (2010). *Marketing, Innovación y Nuevos Negocios*. Madrid España: ESIC EDITORIAL.
- Lall, S. (2001). Competitiveness indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness report. *World development*, 29(9), 1501-1525.
- Lanni Octavio (1996). *Teorías de la Globalización*. México, Siglo XIX editores CEIICH-UNAM.
- Leandro, A. A. (2013). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec empresarial*, 3(3), 18-25.
- Ledesma Cabello, Ma. Elena (2009). Globalización Y Modernidad En La Política En América Latina. *Ánfora*, vol. 16, núm. 27, julio-diciembre, 2009, pp. 97-115 Universidad Autónoma de Manizales
- León, J. (2010). *Capital Humano e Internacionalización Emresarial*. (U. M. Económicas, Ed.) Lima , Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Levine, R., & Renelt, D. (1992). A sensitivity analysis of cross-country growth regressions. *The American economic review*, 942-963.
- López Duarte, C. (1996). *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*.
- López, J. (2006). *La internacionlaización de la empresa manufacturera española: efectos del*

capital humano genérico y específico (Vol. No.6). A Coruña, España: Cuadernos de Gestión.

Lugo Benítez, J. E. (2007). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. en Contribuciones a la Economía, junio. Textocompletoen <http://www.eumed.net/ce>.

Lugo Benítez, J.E.: El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual" en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Luostarinen, R. (1979). Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making (Vol. 30). Helsinki School of Economics.

Martínez Carazo, P. C. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana.

Martinez Carazo, P. C. (2007). Influencia de la promoción de las exportaciones en el proceso de desarrollo exportador de las Pymes. Pensamiento & Gestion , 1-57.

Martinez Carazo, P. C. (2007). Pensamiento & Gestion , 3.

Martinez, A., De Souza, I., & Liu, F. (2003). Multinacionales vs. Multilatinas: La gran carrera de América Latina. Strategy+ Business.

Martínez, J. I. M. É. N. E. Z. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. Análisis Económico, 22(49).

Mateus & Brassat (2002). La globalización: sus efectos y bondades. Fundación Universidad Autónoma de Colombia.

- Mendivelso, J. C., & Rivas, D. S. (2011). Institucionalización del turismo internacional en la zona cafetera del Departamento del Quindío, Colombia (2000-2011): aspectos político-económicos, actores centrales y mercado laboral. Cuadernos de Geografía, 20(1), 65.
- Minervini, N. M. (1996). Manual del exportador: un consultor a su alcance. McGraw-Hill,.
- Monreal Pérez, J. (2009). Análisis del Comportamiento Exportador de la Empresa Española desde el Enfoque de los Recursos y Capacidades.
- Montoya Corrales, C. A. (2011). Colombia y su inserción a la economía mundial. Ecos de Economía, 1-22.
- Moori, V., Milesi, D., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: Pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. Revista de la CEPAL, (92), 25-43.
- Morales, F. E., Larios, A. M. R., Wong, F. E. R., Gutiérrez, R. D. C. C., & Burboa, G. C. (s.f.) LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE NAVOJOA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.
- Moreno Hugo (1999). Globalización e Internacionalización del Mundo.
- OCDE, E. (2005). Manual de OSLO. Manual de OSLO. OCDE.
- Parada, É. J. G., & Sarmiento, G. G. (2012). MODELO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO INTERNACIONAL: SECTOR CONFECIONES DE SANTANDER EN EL MERCADO NORTEAMERICANO. Revista Lebre, 4(4), 21-44.
- Paramo Morales, D. (2013). El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación

del marketing internacional. Pensamiento & Gestion.

Parra, G. B., Trujillo Davila, M., Rogriguez Ospina, D. F., Guzman Vasquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perpectivas Teoricas sobre internacionalizacion de Empresas*. Bogota, colombia: Universidad del Rosario.

Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13(6), 343-373.

Paz Pascualone, A. (04 de 04 de 2015). CIC Comercio Internacional Colombiano. Obtenido de CIC Comercio Internacional Colombiano: <http://cicolombia.jimdo.com/comercio-internacional/importaciones/>

Perlmutter, H. V. (1995). The tortuous evolution of the multinational corporation. In C. Bartlett & S. Ghoshal (Eds.), *Transnational management* (pp. 92- 101). Chicago, IL: Irwin.

PERNIA, J. L. (2007). DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACION, DE LOS NEGOCIOS EMPRENDEDORES DE ESPAÑA. *ECONOMIA INDUSTRIAL DEL MINETUR GOBIERNO ESPAÑOL* , 136.

Pilar Cos Sánchez (2012), *la selección y expansión de mercados exteriores en la internacionalización de las empresas catalanas: un análisis empírico*.

Pla, J. y León F. (2006). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Porras Garcia & Riviera Soler (2010). *Efectos De La Globalización En La Aviación Colombiana*.

Porter, M. (1990). *Union Industrial de Cordoba*. Obtenido de Union Industrial de Cordoba:

<http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad//1%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.

Porter, M. E. (1999). *SER COMPETITIVO*. Bilbao : Ediciones Deusto S.A.

Prasad, R. B. (1999). Globalization of smaller firms: field notes on processes. *Small Business Economics*, 13, 1-7.

PROCOLOMBIA. (30 de Septiembre de 2014). PROCOLOMBIA. Recuperado el 22 de 03 de 2015, de <http://www.procolombia.co/noticias/eje-exporta-espacio-de-internacionalizacion-para-el-paisaje-cultural-cafetero>

Puerto, D. P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Barranquilla, Atlántico, Colombia: Pensamiento & Gestión, 28. Scileo, Mayo.

Ramirez Urquidy, M., Bernal, M., & Fuentes, R. (2013). *Emprendimiento y desarrollo manufactureros en las entidades federativas de México*. *Revista Problemas del Desarrollo* , 167-195.

Randøy, T., & Dibrell, C. C. (2002). How and why Norwegian MNCs commit resources abroad: Beyond choice of entry mode. *MIR: Management International Review*, 119-140.

Real Academia de la Lengua (2015). *Globalización*. <http://dle.rae.es/>

Renau Piqueras, J. J. (1996). *El porque, El como y El donde de la Internacionalizacion de la*

Empresa. Revista Asturiana de Economía-RAE N°6 , 41-62.

RENAUD, A. (1996). “Comprender la imagen hoy: nuevas imágenes, nuevo régimen de lo Visible, nuevo Imaginario”, en VV. AA. Videoculturas de fin de siglo. Madrid: Cátedra.

Rialp Criado, A., Martínez Carazo, P. C., & Rialp Criado, J. (2005). El desarrollo exportador de las Pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso.

Rialp, A. (1999). Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (3), 141-166.

Riveros, D. P. B., Silva, P. P. B., & Romero, W. D. J. (2011). Propuesta para la internacionalización de las Pymes del eje cafetero. Scientia Et Technica, 3(49), 50-55.// basllesteros y Jaramillo

Roca, J. (2012). El Líder que llevas dentro. Grupo Planeta (GBS).

Roca, Santiago. Pequeña empresa: Estrategias sistémicas para el crecimiento en un entorno global. Año 7, n° 12, Junio de 2002.

Romero Alberto (2002). Globalización Y Pobreza.

Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets. Jossey-Bass.

Rovzar, Alexis. Multiñatinas: Continued expansión. <http://latintrade.com/multilatinas-continued-expansion/> 8th January 2009.

Rugman, A., & Hodgetts, R. (1997). Negocios Internacionales un enfoque de administración estratégica. México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

SALDAÑA, A. G. Instituto de Análisis Industrial y Financiero Departamento de Economía Aplicada II Universidad Complutense de Madrid.

Sanchez, P. C. (2012). La Selección y Expansión de Mercados Exteriores en la Internacionalización de las Empresas Catalanas: Un Análisis Empírico. Lleida: Universitat de Lleida.

Sarris Alexander (2002). El Impacto De La Globalización Sobre La Pobreza Rural

Schnarch, A. (1996). creatividad, innovación y marketing. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A .

Solano Solano, F. (2013). Fondo Emprender. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de <http://nuevo.fondoemprender.com/DocsHerramientas/23-ProcesoInnovacionyCreatividadEmpresarial.ppt>.

Solberg, C. A., & Nes, E. B. (2002). Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels. *International Business Review*, 11(4), 385-405.

Soler Fernando (2001). Mundialización, Globalización Y Sistema Capitalista. Departamento de Filosofía Universidad de Valencia (*)

Sousa, C. M., Martínez- López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.

Stake, Robert E. (2007). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Inc. United States-London-New Delhi. 4th Edition.

Steiner, R., & Salazar, N. (2001). La inversión extranjera en Colombia:¿ cómo atraer más?.

Documentos de Trabajo del Proyecto Andino de Competitividad.

Stewart, V. (2013). Succeeding globally: Transforming the teaching profession. *International educator*, 22(3), 82.

Suárez, S. M., Olivares, A., & Galván, I. (2002). La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: El caso de la empresas exportadoras canarias. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (802), 83-98.

Swoboda, B., & Foscht, T. (2014). *International Small and Medium-Sized Enterprises*. (S. F. Wiesbaden, Ed.) Trier, Alemania: Springer Gabler.

Tena, M. (2010). Aprendizaje de la Competencia Creatividad e Innovación en el marco de una titulación adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior. *Form. Univ.* v.3 n.2 La Serena 2010.

Tesfom, G., & Lutz, C. (2008). Evaluating the effectiveness of export support services in developing countries: a customer (user) perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 3(4), 364-377.

Título: Breve historia de las empresas, Publicado por: Edgar Montero E MBA, Publicado en: <http://edgarmonteros.blogspot.com/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>, fecha de publicación: marzo 2 de 2011.

Título: Curso básico de costos y presupuestos: La empresa y su clasificación, Publicado por: Manuel Solórzano Castro.

Título: Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande, Publicado por: MipymesPortal empresarial Colombiano, Publicado en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=276148102>

Título: La evolución histórica del concepto de empresa, Publicado por: Aurelio Jiménez,
Publicado en: <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa> fecha de publicación: 21 de noviembre de 2012.

Título: Ley 1450 de 2011, Publicado por: Régimen Legal de Bogotá D.C., Publicado en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43101#43> Diario
Oficial 48102 fecha de publicación: junio 16 de 2011.

Título: Ley 590 de 2000, Publicado por: Régimen Legal de Bogotá D.C., Publicado en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672> Diario Oficial
44078, fecha de publicación: julio 12 de 2000.

Trujillo Davila, M. A., Rodriguez Ospina, D. F., Alexander, G. V., & Gisele, B. P. (Agosto de 2006). Perspectivas teóricas sobre Internacionalizacion de las Empresas. Bogota D.C: Universidad del Rosario.

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Administración. Borradores de Investigación, 30, 1-72.

Turro Jovell, L. (1990). Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "Un análisis empírico". Catalunya: Universitat Ramon Lull.

Vasco Franco, A., & de Lombaerde, P. (2000). Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela. Bogotá: Unibiblos,-Universidad Nacional de Colombia.[En línea]. Recuperado el, 28.

Veciana, J. M. (Enero de 2005). La creación de empresas un enfoque gerencial. La creación

de empresas un enfoque gerencial . Barcelona: CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA " LA CAIXA".

Velasco Perez, R. (2012). Emprendimiento Un estado de la Investigacion. Mediterraneo Economico Vol.21 , 53-62.

Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. Academy of Management journal, 44(3), 457-476.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. The quarterly journal of economics, 190-207.

Vernon, R. (1977). Storm over the multinationals: The real issues. Springer.

Vesga, R. (2010). Rafael Vesga. Obtenido de Rafael Vesga:
<http://cec.uniandes.edu.co/images/pdf/rav.pdf>

Villarreal Larrinaga, O. (2006). La estrategia de Internacionalizacion de la Empresa. Estudio de casos de Multinacionales Vascas . Bilbao, Vizcaya, España: Universidad del Pais Vasco.

Villarreal, O., Garcia, J. D., & Perez, M. A. (2006). Abstracción ecléctica de la empresa multinacional: una revisión teórica multifocal de la internacionalización. In proceedings of XV Internacional Meeting AEDEM, Buenos Aires (Argentina) (pp. 147-164).

Villarreal, María Esther (2001). Globalizacion, cultura y exclusión social. Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología, vol. 11, núm. 32, septiembrediciembre, 2001, pp. 470-476 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela

Villavicencio, J. M. (2013). Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes.

Tec Empresarial, 1(1), 32-37.

Yin K. R., 2003. Case Study Research. Design and Methods. Vol 5, Third Edition, U.S.A:

Ed. Research Methods Serie

W.L Hill, C. (2001). Negocios Internacionales. Mexico D.F: Editorial Impresora APOLO S.A.

Wright, R. W., & Ricks, D. A. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. Journal of International Business Studies, 25(4), 687-701.