



**DINÁMICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES INDUSTRIALES EN  
EL EJE CAFETERO EN EL PERIODO 2009 – 2014**

**DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

**LUIS FELIPE GARCÍA URREA**

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

**2016**

**DINAMICAS DE INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES INDUSTRIALES EN**

**EL EJE CAFETERO EN EL PERIODO 2009 – 2014**

**DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

**LUIS FELIPE GARCÍA URREA**

**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 Risaralda 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, Factores, Exportaciones Comercio Exterior.

## **ABSTRACT**

Through this work master's degree, it investigated about the industrial SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) Risaralda 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, Factors, Exports, External Trade.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	15
2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	20
<b>4. OBJETIVOS</b>	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
<b>5. MARCOS DE REFERENCIAS</b>	23
5.1 ANTECEDENTES	23
5.1.1 Antecedentes Internacionales	23
5.1.2 Antecedentes Nacionales	35
5.2 MARCO TEÓRICO	39
5.2.1 Globalización	40
5.2.2 Internacionalización Empresarial	46
5.2.2.1 Razones de Internacionalización Empresarial	50
Razones Políticas	51
Razones Económicas	53
Razones Competitivas	53
Acceso a Nuevos Mercados	55
Razones de Mercado	56

Aprovechamiento de Economías de Escala y de Alcance	57
5.2.3 Obstáculos para la Internacionalización	59
5.2.4 Internacionalización Empresarial en el Contexto Colombiano	61
5.2.4.1 Internacionalización Empresarial en el Eje Cafetero	67
5.2.5 Modos de Operación en la Internacionalización	70
5.2.5.1 Exportaciones	70
5.2.5.2 Importaciones	73
5.2.5.3 Inversión Extranjera	74
5.2.6 Etapas de la Internacionalización	76
5.2.7 Modelos de Internacionalización Empresarial	77
5.2.8 Factores	82
5.2.8.1 Factores Internos	84
Capital Humano	90
Innovación	92
Producción	94
Mercadeo	98
Orientación Internacional	99
Cultura	101
Edad	103
Costos	103
Gerencia	104
Calidad	105
5.2.8.2 Factores Externos	106

Factores Físicos y Sociales	107
Factores Culturales	107
Factores Competitivos	110
5.2.8.3 Modelo de Distancias (CAGE)	110
<b>6. CONTEXTO DEL ESTUDIO</b>	115
6.1 DATOS GENERALES DE RISARALDA	120
<b>7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b>	125
7.1 POBLACIÓN Y ANÁLISIS	131
7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	134
7.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	135
<b>8. RESULTADOS PRELIMINARES</b>	140
8.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA ENCUESTA	173
<b>9. CONCLUSIONES</b>	213
<b>10 RECOMENDACIONES</b>	216
<b>11. LIMITACIONES</b>	218
<b>12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	219

## ÍNDICE DE TABLA

<b>1. TABLA N° 1: CLASES DE PYMES INTERNACIONALES</b>	24
<b>2. TABLA N°2: DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN</b>	41
<b>3. TABLA N°3: EVOLUCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES COLOMBIANAS</b>	63
<b>4. TABLA N° 4: CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES COLOMBIANAS</b>	66
<b>5. TABLA N°5: EMPRESAS MÁS REPRESENTATIVAS EN LAS EXPORTACIONES DEL EJE CAFETERO</b>	68
<b>6. TABLA N°6: TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	78
<b>7. TABLA N°7: FACTORES INTERNOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	85
<b>8. TABLA N°8: POBLACIÓN DEL EJE CAFETERO</b>	115
<b>9. TABLA N°9: ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN SOBRE EL PIB REGIONAL EJE CAFETERO 2001-2010</b>	117
<b>10. TABLA N°10: EMPRESAS REGISTRADAS OFICIALMENTE EN EL EJE CAFETERO</b>	118
<b>11. TABLA N°11: EMPRESAS EXPORTADORAS EN EL EJE CAFETERO AL AÑO 2014</b>	118
<b>12. TABLA N°12: SECTORES DE APUESTA REGIONAL EJE CAFETERO 2014</b>	119
<b>13. TABLA N°13: NÚMERO DE EMPRESAS CON MAYOR POTENCIAL EXPORTADOR EN EL EJE CAFETERO</b>	120



<b>14. TABLA N°14: EXPORTACIONES NO TRADICIONALES RISARALDA</b>	122
<b>15. TABLA N°15: IMPORTACIONES RISARALDA</b>	122
<b>16. . TABLA N°16: ÁREA DE ESTUDIO</b>	132
<b>17. . TABLA N°17: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	135
<b>18. TABLA N°18: PYMES INDUSTRIALES EN RISARALDA</b>	140
<b>19. TABLA N°19: AÑOS EN LOS QUE LAS PYMES EXPORTAN</b>	141
<b>20. TABLA N°20: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PYMES EXPORTADORAS</b>	142
<b>21. TABLA N°21: EXPORTACIONES ANUALES</b>	143
<b>22. TABLA N°22: MEDIO DE TRANSPORTE USADO PARA LAS EXPORTACIONES</b>	144
<b>23. TABLA N°23: LUGAR DE SALIDA EXPORTACIONES DE RISARALDA</b>	145
<b>24. TABLA N°24: ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN EMPRESA 1</b>	150
<b>25. TABLA N°25: MEDIO DE TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN EMPRESA 1</b>	151
<b>26. TABLA N°26: ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN EMPRESA 2</b>	153
<b>27. TABLA N°27: MEDIO DE TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN EMPRESA 2</b>	154
<b>28. TABLA N°28: ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN EMPRESA 3</b>	156
<b>29. TABLA N°29: MEDIO DE TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN EMPRESA 3</b>	156
<b>30. TABLA N°30: ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN EMPRESA 4</b>	158
<b>31. TABLA N°31: MEDIO DE TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN EMPRESA 4</b>	158
<b>32. TABLA N°32: ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN EMPRESA 5</b>	160
<b>33. TABLA N°33: MEDIO DE TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN EMPRESA 5</b>	161

<b>34. TABLA N°34: ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN EMPRESA 6</b>	162
<b>35. TABLA N°35: MEDIO DE TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN EMPRESA 6</b>	164
<b>36. TABLA N°36: CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES INDUSTRIALES RISARALDA</b>	165
<b>37. TABLA N°37: ASIGNACIÓN DE VALOR SEGÚN EL VOLUMEN DE EXPORTACIÓN</b>	168
<b>38. TABLA N°38: GRADO DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES</b>	169
<b>39. TABLA N°39: PAÍSES CLIENTES DE LAS PYMES (2009-2014)</b>	172
<b>40. TABLA N°40: EMPRESAS RISARALDA</b>	174
<b>41. TABLA N°41: CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN EL INICIO DE SUS EXPORTACIONES</b>	175
<b>42. TABLA 42: PROCESO EXPORTADOR DE LAS PYMES</b>	176
<b>43 TABLA N°43: INSTITUCIONES QUE APOYAN LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	182
<b>44. TABLA N°44: TÉRMINOS EN QUE REALIZA LA EXPORTACIÓN</b>	187
<b>45. TABLA N°45: PAÍSES DE EXPORTACIÓN DE LAS PYMES DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA</b>	200
<b>46. TABLA N°46: HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	201
<b>47. TABLA N° 47A: GRADO DE OPERACIONES INTERNACIONALES – EMPRESAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA</b>	203
<b>48. TABLA N° 47B: GRADO DE OPERACIONES INTERNACIONALES – EMPRESAS QUE NO RESPONDIERON LA ENCUESTA</b>	206

## ÍNDICE DE IMAGEN

<b>1. IMAGEN N°1:</b> ETAPAS DE LA EMPRESA EN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	129
<b>2. IMAGEN N°2:</b> PAÍSES A LOS CUALES HA EXPORTADO LA EMPRESA (2009-2014)	149
<b>3. IMAGEN N°3:</b> PAÍSES A LOS CUALES HA EXPORTADO LA EMPRESA (2009-2014)	152
<b>4. IMAGEN N°4:</b> PAÍSES A LOS CUALES HA EXPORTADO LA EMPRESA (2009-2014)	155
<b>5. IMAGEN N°5:</b> PAÍSES A LOS CUALES HA EXPORTADO LA EMPRESA (2009-2014)	157
<b>6. IMAGEN N°6:</b> PAÍSES A LOS CUALES HA EXPORTADO LA EMPRESA (2009-2014)	159
<b>7. IMAGEN N°7:</b> PAÍSES A LOS CUALES HA EXPORTADO LA EMPRESA (2009-2014)	162
<b>8. IMAGEN N°8:</b> UTILIZACIÓN DE OTRO MODO DE INTERNACIONALIZACIÓN	179
<b>9. IMAGEN N°9:</b> CONOCIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	180
<b>10. IMAGEN N°10:</b> CONOCIMIENTO DE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO	186
<b>11. IMAGEN N°11:</b> ICOTERMS 2010	188
<b>12. IMAGEN N°12:</b> ADAPTABILIDAD DE LA PYME A LA CULTURA EXTRANJERA	191

<b>13. IMAGEN N°13: NIVEL DE FORMACIÓN DE COLABORADORES Y DIRECTIVOS</b>	192
<b>14. IMAGEN N° 14: ESPECIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS A EXPORTAR</b>	195
<b>15. IMAGEN N°15: EDAD DEL DIRECTIVO O PERSONA ENCARGADA DEL ÁREA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	198
<b>16. IMAGEN N°16: EXPORTACIÓN VS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD</b>	199

## 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, D., Ballesteros, P., & 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 Risaralda.

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 de Risaralda 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 Vietnam<sup>1</sup>, y aunque aumentó su producción de café verde entre 2009 y 2012, mostró un retroceso en el valor de las exportaciones

---

<sup>1</sup> 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 2011-2012<sup>2</sup>.

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 metal<sup>3</sup>, 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% respectivamente<sup>4</sup>.

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.

---

<sup>2</sup> XXXVIII Congreso Nacional Cafetalero Ordinario. San José (Costa Rica).

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

<sup>4</sup> 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 Risaralda 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 internacional.

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 “Incidencia de la internacionalización del eje cafetero 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 como 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 Risaralda en el periodo 2009-2014.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las Pymes industriales del departamento de Risaralda 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**

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

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 & , 2014, p.35), 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%).

De las medidas que utilizaron los investigadores con la que menor grado de afinidad tiene la presente investigación es con la 3 (tres), puesto que actualmente las empresas no necesariamente tienen que tener una trayectoria para la internacionalización, es decir, actualmente existen empresas que nacen internacionalizadas, lo que no implica que una empresa que se haya demorado más tiempo en internacionalizarse deba estar 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 las capacidades organizacionales 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 varía 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 es 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) afirman que “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 (p.65).

Roca (2012), 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).

Roca (2012), se destaca igualmente en el estudio Roca(2012):

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 (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 enterempresarial, y dentro del enfoque sistémico para el diseño de estrategias meso, el estudio plantea como sexta estrategia: Según Roca (2012) “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 (2012) 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” cuyo objetivo es 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, p.187), “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 (Puerto 2012, p.193) 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.”

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 (p.2).

Según Czinkota (1996); Katsikeas & Skarmeas (2003) citados por Martínez (2007, p.3), 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 del estudio, se demuestra en el estudio de Martínez (2007, p.54) 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.”

**En Pereira** Ballesteros, D., Ballesteros, P., & 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, plantearemos el tema en el contexto colombiano y en especial el del eje cafetero.

Por otra parte iniciaremos una descripción por los diferentes modos de operación en la internacionalización, deseamos subrayar que para esta investigación sólo se tendrá en cuenta el modo de exportaciones. Hay que mencionar, además los diferentes modelos que existen para internacionalizarse, es así que podemos determinar los factores tanto internos como externos los cuales 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 estrategias 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 presentaran a continuación algunos conceptos emitidos sobre dicho término:



**Tabla N°2: Definición de Globalización**

Autor	Definición
Mateus & Brasset (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 & Brasset (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”1 ; 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 el 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 mencionados (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) Presento un ensayo titulado “Una Idea de Globalización” en el cual se pregunta si estos tres términos deben usarse como sinónimos, de lo cual concluye Moreno (1999, p.7) 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.” De esta premisa parte el autor 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 como Villarroel (2001), 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 enfrentaran a las condiciones socioeconómicas críticas de sus pobladores; las condiciones de pobreza extrema aumentaran por lo tanto los excluidos también (p.475).

Stewar (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 encontrara a 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, p.18) “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.” 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, p.177) “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.” A su vez Wright & Ricks (1994), citados por Swoboda & Foscht (2014, p.26), afirman que la internacionalización “puede ser entendida como un nivel de actividad de la empresa que cruza las fronteras nacionales.” 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, p.1004), sugieren que “es el proceso de adaptación de las operaciones de una empresa (estrategia, estructura y recursos, etc.) a los ambientes.”

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, p.24), afirman que “la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre mercados externos.” 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 Leiva & Dader (2008, p.10), “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.”

Por todo esto, la internacionalización empresarial se puede ver 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, p.42) “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).”

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 (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, p.3), 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.”

Martinez De Souza & Liu (2003) y Rovzar (2008), citados por Cruz Camacho & Osorio Uribe (2010, p.4), 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.”

## **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 alcance<sup>5</sup>, 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.

---

<sup>5</sup> 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, p.86) “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.”

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.

### **5.2.3 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); López (1996) citado 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.

#### **5.2.4 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°3).

**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>Art.2. 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>Art. 2. 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>Art. 2 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. Mediana Empresa:</p>	<p>1. Mediana Empresa:</p>	<p>1. Número de trabajadores Permanentes.</p>	<p>1. Número de trabajadores totales.</p>
<p>a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.</p>	<p>a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.</p>	<p>2. Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos 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) &lt;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:&gt; Activos totales por valor entre</p>	<p>El Gobierno Nacional reglamentará los rangos que aplicarán para las diferentes categorías empresariales, a saber:</p>	<p>3. Valor activos totales.</p>

	100.000 a 610.000 UVT.	Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas.	
2. Pequeña Empresa:	2. Pequeña empresa:	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.	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.
a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.	a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.	Parágrafo 2o. Las definiciones contenidas en el artículo 2o de la <u>Ley 590 de 2000</u> , <u>modificado por el artículo 2o de la Ley 905 de 2004</u> , <u>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>	Parágrafo 1º. <u>El Gobierno Nacional reglamentará los rangos</u> que aplicarán para los tres criterios e incluirá especificidades sectoriales en los casos que considere necesario.



b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.		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.
3. Microempresa:	3. Microempresa:		
a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.	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.	b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.		
Parágrafo 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.	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>Parágrafo 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**

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

Fuente: Elaboración Propia con base en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (2016)

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, D., Ballesteros, P., & 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).

#### **5.2.4.1 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, D., Ballesteros, P., & Jaramillo, 2011)

Ahora veamos algunos estudios realizados para el departamento de Risaralda sobre los procesos de internacionalización de las empresas, según Riveros, Silva, & Romero (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, & Rivas (2011, p.67) 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.” 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.

### **5.2.5 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, p.19), “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.”

#### **5.2.5.1 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 (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).

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.

#### **5.2.5.2 Importaciones**

Se entiende por importaciones según los términos económicos y como lo indica Morales, Larios, Wong, Gutiérrez, & Burboa (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, p.2) “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.” 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)

### **5.2.5.3 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 (2004, p.114) “La empresa se transforma en Empresas multinacionales (EMN) a través de la realización de IDE y del desarrollo de la actividad basada en esta.”

Desde la Teoría de la Internacionalización Buckley (1976) y Casson (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, Ospina, Vásquez, & Plaza (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 & Salazar (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 & Salazar (2001).

### **5.2.6 Etapas de la Internacionalización**

A partir de la revisión bibliográfica se encontró, en el estudio realizado por Jarillo & Echezárraga (1991), 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 & Echezárraga (1991), esta etapa consiste en la realización de las exportaciones ocasionales/ esporádicas, 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.

### **5.2.7 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**

<b>TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL</b>	<b>La organización Industrial</b> (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.	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 producción	indicadores de productividad, capacidad producida.	
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)	

<b>TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACION</b>	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.	Buckley y Casson (1976, 1985), Duran y Ubeda (1977), Leonidou y Katsikeas (1996), Michael Porter (1991), Teece (1986),
Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior.	Costo de los factores productivos, costos de transporte y aranceles.	
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.	

<b>TEORÍA ELÉCTRICA DE DUNNING</b>	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.	

<b>TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES</b>	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.	

<b>EL MODELO UPPSALA</b>	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	

<b>MODELO CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO</b>	VERNO(1966), Sugiere que el proceso para la evolución de un producto pasa por varias etapas a lo largo del tiempo, teniendo como proceso principal la creatividad y la innovación: los procesos son Introducción al mercado, crecimiento, Madurez y declive, Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, fruto de la innovación, condicionan las decisiones de la producción y, consecuentemente tienen efectos sobre la internacionalización de la empresa.	Vernon (1966), Villareal (2006)
Introducción	innovación de producto, economía de escala, ventajas	
Crecimiento	productivas, minimizar los costos de producción,	
Madurez	experiencia comercial, aumento actividad exportadora,	
Declive	inversión externa, estandarización de producto.	

<b>MODELO JORDI CANALS</b>	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 fuerzas 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.	



<b>MODELO WAY STATION</b>	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.	

<b>EL MODELO DE JOHANSON Y MATTSSON</b>	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 Vahne (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.		

<b>BORN GLOBAL</b>	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.	

<b>MODELO DE INNOVACIÓN</b>	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 (2016)

### 5.2.8 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:

### 5.2.8.1 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**

<b>Factor Interno</b>		<b>Autores</b>
1	Tecnologías de Información	Leiva & Dader (2008)
2	Desarrollos Tecnológicos	Leiva & Dader (2008)
3	Formación del capital humano	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	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
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	Ballesteros, D., Ballesteros, P., & 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 (2016)

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, 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 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 (2011, p.138) 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.”

Con respecto a lo anterior se puede incorporar con las estrategias de marketing internacional que favorezca a la innovación. Según Fayos, Calderón & (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: 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 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 colocadas 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), citado por Escandón & Hurtado (2014, p.431), “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.”

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 distancia psíquica percibida y la mentalidad global del gestor influye en la orientación internacional.

### **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) en lo referente a que 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 Sánchez & Colom (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 (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) las empresas que tienen un reconocimiento de calidad de sus productos en el exterior, adquieren una ventaja competitiva. Es más, Brooks (2006) expone que las empresas con mayor calidad de sus productos, 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).

#### **5.2.8.2 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.

#### **5.2.8.3 Modelo de las Distancias (CAGE)**

Acerca de otros factores externos que favorecen la internacionalización empresarial, es

importante conocer el modelo CAGE<sup>6</sup>, 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 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

---

<sup>6</sup> Modelo CAGE o de las Distancias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas.

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”(p.7). 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”(p.8). 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 No.8

Según el Banco de la República (2013, p.4) citado por Hoyos (2015, p.47), “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”.

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, p.17), 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.**

<b>Sector</b>	<b>Actividad</b>	<b>Part. PIB Reg. 2001-2010</b>
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**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>EMPRESAS REGISTRADAS</b>
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**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>EMPRESAS EXPORTADORAS</b>
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**

<b>DEPTO.</b>	<b>SECTOR AGROINDUSTRIA</b>	<b>SECTOR MANUFACTURAS</b>	<b>SECTOR SERVICIOS</b>
Caldas	Cafés especiales, forestales, frutas, sector cárnico, lácteos, flores y follajes y caña panelera.	Metalmecánica con énfasis en herramientas y en maquinaria y equipos, confecciones y calzado.	Servicios de salud de alta especialización, generación de oferta 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.**

<b>Departamento</b>	<b>Agroindustria</b>	<b>Manufacturas</b>	<b>Prendas de vestir</b>	<b>Total</b>
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 RISARALDA**

En el departamento de Risaralda los sectores con más tradición son el sector agrícola y el manufacturero. Los productos más destacados en el departamento son el café y los productos agroalimentarios.

Según el escalafón de competitividad el departamento de Risaralda ocupa el sexto lugar con una participación de 1,5% del PIB nacional.



Las principales actividades económicas del departamento se encuentran la agricultura, la ganadería, la industria, el comercio y en los últimos años la metalúrgica, también se está evidenciando una producción de alcohol carburante.

La zona portuaria más cercana al departamento de Risaralda es la de Buenaventura, ubicada a 250 kilómetros de distancia, seguido por la costa Atlántica con los puertos de Bolívar a 844 kilómetros, Atlántico a 888 kilómetros y el de Santa Marta a 996 kilómetros de distancia.

El puerto el cual le ofrece al departamento de Risaralda una mayor favorabilidad para conectar al Colombia con el resto del mundo es el puerto de Bolívar.

Hablando de infraestructura aérea Risaralda cuenta con un aeropuerto internacional, lo que facilita el transporte de productos desde el departamento al resto del mundo.

En el departamento de Risaralda según el boletín Económico Regional, Eje Cafetero (I Trimestre 2013) las exportaciones más representativas son de motocicletas, desechos de metales, papel y cartón, hilados y artículos confeccionados, prendas y accesorios de vestir, maquinaria y aparatos eléctricos, pero también se observan nuevos negocios de exportación enfocados a Surinam, y azúcar y sus preparados con envíos a Chile, Estados Unidos, Italia y Perú.

Según el ICER, Risaralda (2013):

las exportaciones del departamento según los grupos de productos OMC (Organización Mundial de Comercio) decrecieron 16,5% con relación a 2012, dicha disminución se explicó principalmente por el descenso en las ventas al exterior del grupo de manufacturas y agropecuarios, alimentos y bebidas (p.38).

## Tabla N°14: Exportaciones no Tradicionales Risaralda

**Cuadro 2.5.1.3. Risaralda. Exportaciones no tradicionales, según país de destino 2012 - 2013**

Países	Valor FOB (miles de dólares)		Variación porcentual	Participación porcentual
	2012	2013		
Total	218.815	182.519	-16,6	100,0
Ecuador	17.589	25.327	44,0	13,9
Estados Unidos	24.842	23.879	-3,9	13,1
Chile	18.242	20.648	13,2	11,3
China	24.639	20.337	-17,5	11,1
Perú	21.509	12.185	-43,3	6,7
Brasil	10.308	11.783	14,3	6,5
Venezuela	42.417	10.007	-76,4	5,5
Panamá	7.877	6.771	-14,0	3,7
ZFPE Refinería de Cartagena	935	5.078	443,4	2,8
Puerto Rico	5.595	4.378	-21,8	2,4
Otros países	44.861	42.127	-6,1	23,1

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

Fuente: ICER, Risaralda (2013)

## Tabla N°15: Importaciones Risaralda

**Cuadro 2.5.2.2. Risaralda. Importaciones, según países de origen 2012 - 2013**

Países	Valor CIF (miles de dólares)		Variación porcentual	Participación porcentual
	2012	2013		
Total	500.565	440.431	-12,0	100,0
China	116.136	113.163	-2,6	25,7
Estados Unidos	54.893	62.491	13,8	14,2
Brasil	38.371	38.955	1,5	8,8
Japón	37.823	36.096	-4,6	8,2
Chile	27.758	30.621	10,3	7,0
Tailandia	14.588	24.409	67,3	5,5
México	15.329	18.617	21,5	4,2
India	9.100	10.942	20,2	2,5
Ecuador	18.581	10.831	-41,7	2,5
Perú	26.713	9.192	-65,6	2,1
Otros países	141.274	85.115	-39,8	19,3

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

Fuente: ICER, Risaralda (2013)

Los principales países en los cuales Risaralda se ha dado a conocer mediante la exportación y la importación son Estados Unidos, Chile, Perú, Chile, Ecuador, Puerto Rico, China y Brasil.

Por otra parte los procesos de internacionalización de las empresas de Risaralda según Ballesteros, D., Ballesteros, P., & Jaramillo (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.

Según la revista de oportunidades de ProExport, el departamento de Risaralda actualmente esta viviendo un desarrollo en el sector industrial y comercial, además esta aprovechando los diferentes tratados comerciales que tiene Colombia en el exterior, con esto le da una mayor posibilidad de aumentar sus exportaciones.

Según Andrioli y Ochoa (2014) que 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).

## 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 de Risaralda, 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 (Tabla No.20), a través de la cual, se seleccionaron las empresas de Risaralda, que según la información facilitada por las Cámaras de Comercios de Pereira y Dosquebradas, 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 Risaralda objeto de estudio, fueron seleccionadas según los criterios mencionados, lo cual representó un exhaustivo análisis de las bases de datos suministradas por las Cámaras de Comercios de Pereira y Dosquebradas y Procolombia, a las cuales se les realizó el filtro correspondiente hasta llegar a determinar que eran seis (6) 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 & Echezárraga (1991), en el que se describen las etapas más representativas por las cuales suelen atravesar las empresas en su proceso de internacionalización (Ver Imagen N°1), 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.



## Imagen N°1: Etapas de la Empresa en Proceso de Internacionalización



Fuente: Jarillo & Echezárraga (1991)

Para un mejor entendimiento del proceso realizado en la perspectiva de ubicar el grado de internacionalización de las Pymes Industriales de Risaralda, a continuación, se describe de manera breve, el referente teórico que sirvió de parámetro de análisis, tomando a Jarillo & Echezárraga (1991)), 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 & Echezárraga (1991), 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.

#### 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 Risaralda, 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 población para la presente investigación se limitó al Departamento de Risaralda, inicialmente en el municipio de Pereira. Adicionalmente se seleccionó el municipio de Dosquebradas dado al bajo número de empresas encontradas para la presente investigación.

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 Pereira y Dosquebradas, como a la base de datos suministrada por ProColombia.

El estudio arrojó un total de (6) seis Pymes industriales, que evidenciaron exportaciones durante los años correspondientes al periodo de estudio.

**Tabla N°16: Área de Estudio**

Departamento	No. de Empresas	Encuestas Solucionadas Satisfactoriamente
Risaralda	6	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 50% 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 periodos de gobiernos locales y departamentales, en coincidencia con las pretensiones del macro proyecto general, entre otras. Además, en el periodo 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

En la tercera etapa se construyó el instrumento a partir del análisis teórico realizado en los diferentes documentos sobre los factores que incidían en el proceso de internacionalización de las empresas, el que viabilizó la categorización de los factores internos y externos que llevan a la internacionalización a las empresas, logrando una primera 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, para posterior análisis e interpretación, pero, además, para que los investigadores pudieran realizar seguimiento permanente, esperando contar con el mayor número de encuestas diligenciadas posibles.

### 7.3 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° 17 – 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 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 cuales han sido las dificultades que han encontrado las empresas en su proceso de exportación
		Oportunidades	Cualitativa	Con esta variable se desea conocer cuales 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 empresas conocen a sus competidores en el mercado 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	Dllo. nuevos productos – Especialización	Cualitativa Ordinal	Esta Variable desea conocer en que rango la empresa está especializada en el producto que exporta
		Dllo 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 cuales 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 cuantos 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 de internacionalización que ha tenido la empresa vía exportaciones
		Años exportando/ antigüedad E.E	Cuantitativa	Con esta variable se busca conocer cual 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 porqué 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: Elaboración propia (2016)

La Tabla N° 17, 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 PRELIMINARES

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.

La información suministrada por las Cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas, presentó un total inicial de 73 empresas, entre pequeñas, medianas y grandes, pero al avanzar en el análisis y contrastar con la Tabla N°4: Clasificación de las Pymes Colombianas, se identificaron 32 Pymes industriales registradas en el departamento de Risaralda, resaltándose que el municipio que cuenta con mayor número, es el de Dosquebradas, seguido de Pereira y Apía, resultando la Tabla No.18, así:

**Tabla N° 18 Pymes Industriales en Risaralda**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>N° PYMES INDUSTRIALES</b>
PEREIRA	5
DOSQUEBRADAS	26
APIÁ	1

Fuente: Elaboración Propia con base en la información de las Cámaras de Comercio (2016)

Con la finalidad de responder al primer objetivo específico, sobre el listado suministrado por las Cámaras de Comercio, mediante el uso de la Matriz de Identificación de Pymes Exportadoras (Tabla No.20), se verificaron los parámetros establecidos previamente por los investigadores para la selección de las pymes a consultar: 1) que estuvieran clasificadas como Pymes (con activos

totales entre 501 y 30.000 SMMLV; 2) que pertenecieran al sector industrial; y 3) que hubieran tenido actividades de exportación al menos de tres años, durante el periodo de estudio, es decir, entre los años 2009 y 2014, llegando a determinar que de las 32 Pymes industriales resultantes, tan solo 6 tuvieron actividad exportadora de mínimo tres años en el periodo establecido. A partir de esta selección, se le asignó un número a cada pyme industrial seleccionada (EMPRESA 1, 2, 3, etc.), para efectos de identificarla de aquí en adelante en el estudio, sin revelar su nombre, cumpliendo con el compromiso de confidencialidad establecido para su participación.

**Tabla N° 19: Años en los que las Pymes Exportaron (Período 2009-2014)**

<b>Empresa</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Empresa 1				X	X	X
Empresa 2	X	X	X	X	X	X
Empresa 3		X	X	X	X	X
Empresa 4	X	X	X	X	X	X
Empresa 5		X	X	X	X	X
Empresa 6	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la Tabla No.19, se puede observar que en el departamento de Risaralda, los municipios de Pereira, Dosquebradas y Apía, cuentan con Pymes industriales que tuvieron actividad exportadora continua de mínimo tres (3) años, durante el período establecido en este estudio.

Estos municipios tienen en común el acceso rápido a vías principales y la cercanía al Aeropuerto Internacional Matecaña, consituyéndose estas ventajas en una fortaleza que podrían ser capitalizadas por estas Pymes para facilitar su desarrollo y crecimiento. Esto permite afirmar que la ubicación geográfica del departamento de Risaralda, como factor externo (físico), es importante para los procesos de exportación e internacionalización de las Pymes industriales.

**Tabla N°20 : Matriz de Identificación de Pymes Exportadoras**

Empresa	Valor Total Activos	Código CIIU-1	Registra Cifras de Exportación	
			Si	No
Empresa 1	\$13.613.105.412	G4711	Si	No
Empresa 2	\$4.532.885.000	I5613	Si	Si
Empresa 3	\$4.469.308.421	G4711	Si	Si
Empresa 4	\$3.790.170.000	I5611	Si	No
Empresa 5	\$1.021.071.362	H5221	Si	Si
Empresa 6	\$15.112.204.591	4659	Si	No

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

Sobre las bases de datos suministradas, se realizó un análisis año por año a cada una de estas pymes industriales, lográndose identificar el total de las exportaciones realizadas, el valor promedio de la exportación, el destino, el medio de transporte utilizado y la descripción de la exportación, entre otros (Ver Anexo N°3: Empresas Año a Año). Este análisis se resumió en pequeñas tablas, como se muestra a continuación.

**Tabla N° 21: Exportaciones Anuales**

<b>Empresa</b>	<b>Número de Exportaciones Anuales</b>					
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Empresa 1</b>	0	0	0	22	90	96
<b>Empresa 2</b>	3	85	70	53	58	53
<b>Empresa 3</b>	0	4	1	2	1	1
<b>Empresa 4</b>	26	237	219	208	207	206
<b>Empresa 5</b>	0	6	5	4	9	9
<b>Empresa 6</b>	2	152	221	265	249	167
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>484</b>	<b>516</b>	<b>554</b>	<b>614</b>	<b>532</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Es evidente la variación en las exportaciones de las pymes industriales del departamento de Risaralda seleccionadas, presentándose un incremento general entre los años 2009 y 2010 (5 de las 6 pymes), pero así mismo, una disminución en el número de exportaciones (4 de las 6 pymes) entre los años 2010 y 2011. Entre los años 2011 y 2012, tres de las pymes seleccionadas (50%: E1, E3, E6), incrementaron sus exportaciones, mientras que las otras tres, presentaron una caída en este rubro. Entre los años 2012 y 2013, tres de las pymes (50%: E1, E2, E5) aumentan sus exportaciones, mientras que las otras tres las disminuyen. Para los años 2013 y 2014, sólo 1 de las pymes incrementó sus exportaciones (E1) y 3 (E2, E4 y E6), las disminuyeron, mientras que las otras 2, mantuvieron el nivel.

Desde una perspectiva más general, se observa que aunque la Empresa 1 presenta exportaciones continuas sólo en los últimos tres años, éstas son incrementales, mientras que la Empresa 2 y la Empresa 4 para el segundo año tuvieron un crecimiento inusitado, pero de allí en adelante, han venido disminuyendo sus niveles de exportación, con una variación para el año 2013 en la Empresa 2, en el que ésta tuvo una leve recuperación. La Empresa 3, aunque aumentó sus exportaciones en el segundo año, de allí en adelante se conformó con el mínimo nivel. La Empresa 5 ha venido manteniendo una dinámica más o menos estable, con un leve incremento en el quinto año, mientras que la Empresa 6, tuvo un crecimiento constante en el nivel de sus exportaciones hasta el cuarto año, a partir del cual, empezaron a disminuir.

**Tabla N° 22 Medio de transporte usado para las Exportaciones**

<b>Empresas</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Empresa 1</b>	-	-	-	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo
<b>Empresa 2</b>	Aéreo	Aéreo-Marítimo- Terrestre	Aéreo-Marítimo- Terrestre	Aéreo-Marítimo- Terrestre	Aéreo-Marítimo- Terrestre	Aéreo-Terrestre
<b>Empresa 3</b>	-	Marítimo	Marítimo	Marítimo	Marítimo	Marítimo
<b>Empresa 4</b>	Aéreo	Aéreo	Aéreo	Aéreo	Aéreo	Aéreo
<b>Empresa 5</b>	-	Marítimo	Marítimo	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo
<b>Empresa 6</b>	Marítimo	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo	Aéreo-Marítimo

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Los principales medios de transporte usado por la Pymes industriales en el departamento de Risaralda son el marítimo y aéreo. Se podría deducir que el transporte marítimo es usado debido



al bajo costo del transporte de la mercancía, mientras que el aéreo se da por aprovechar el aeropuerto internacional con que se cuenta y que facilita el proceso de exportación.

Analizando el lugar de salida de las exportaciones del departamento de Risaralda, se tiene:

**Tabla N° 23: Lugar de salida Exportaciones de Risaralda**

<b>Salida</b>	<b>N° Exportaciones</b>	<b>Participación</b>
Pereira (T. Aéreo)	106	3,88%
Buenaventura (T. Marítimo)	233	8,53%
Cali (T. Aéreo)	284	10,39%
Bogotá (T. Aéreo)	314	11,49%
Cartagena (T. Marítimo)	6	0,21%
Medellín (T. Aéreo)	722	26,43%
Cúcuta (T. Aéreo)	64	2,34%
Ipiales (T. Terrestre)	13	0,47%
Cúcuta (T. Terrestre)	4	0,14%
No disponible (T. Marítimo)	980	35,80%
No disponible (T. Aéreo)	5	0,18%
<b>Total</b>	<b>2731</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia con base en la información suministrada en las bases de datos (2016)

Se pudo observar que el mayor porcentaje de las exportaciones de las Pymes industriales en el departamento de Risaralda (aproximadamente 54,71%) se hacen por transporte aéreo, pudiéndose considerar que es debido a que el departamento de Risaralda cuenta con un aeropuerto

internacional, el cual facilita el transporte de la mercancía, logrando un ahorro en el desplazamiento terrestre de la misma. El mayor número de las exportaciones (26,43%) sale por el Aeropuerto Internacional José María Córdoba (Rionegro-Antioquia), ya sea que se desde la ciudad de Pereira se envíe la mercancía en la modalidad aeropuerto a aeropuerto, o por vía terrestre, lo que se da seguramente por los destinos y las frecuencias de los vuelos de carga, que salen de ese puerto aéreo.

Los autores Swoboda & Foscht (2014) emplearon cuatro indicadores para medir la internacionalización de las pymes, consistiendo uno de ellos en observar los países en los cuales las empresas tenían operaciones internacionales, y para ello realizaron una clasificación en 3 niveles: Nivel 1 = Países Vecinos; Nivel 2 = Europa; y Nivel 3 = Mundo.

Según lo anterior, y para efectos del presente estudio, dicha clasificación se adaptó para las exportaciones desde Colombia de la siguiente manera: Nivel 1 = Países Vecinos; Nivel 2 = América; Nivel 3 = Mundo.

De igual forma y para profundizar el análisis, surgen del presente estudio dos tipologías de pymes industriales exportadoras, mediante las cuales se pueda clasificar el comportamiento exportador de cada una de ellas, así:

## **1. Pymes Estáticas:**

Este tipo de empresas tienen clientes estables en el extranjero (dentro del estudio se observó que tienen entre 1 y 2), a los cuales les exporta regularmente. Se podría deducir que ya han pasado por las etapas de experimentación y fidelización, sin avanzar en la expansión.

Dentro de este tipo de Pymes se encuentran dos clases:

### ***1.1 Las Conformistas:***

Son empresas que no logran o han perdido el interés en fortalecer nuevas relaciones con otras empresas en el exterior, y como resultado, no se genera expansión de la empresa a nivel local así como tampoco a nivel internacional.

### ***1.2 Las Comprometidas:***

Son empresas que consiguen fortalecer 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 encuentra dos categorías:

### ***2.1 Las Fluctuantes:***

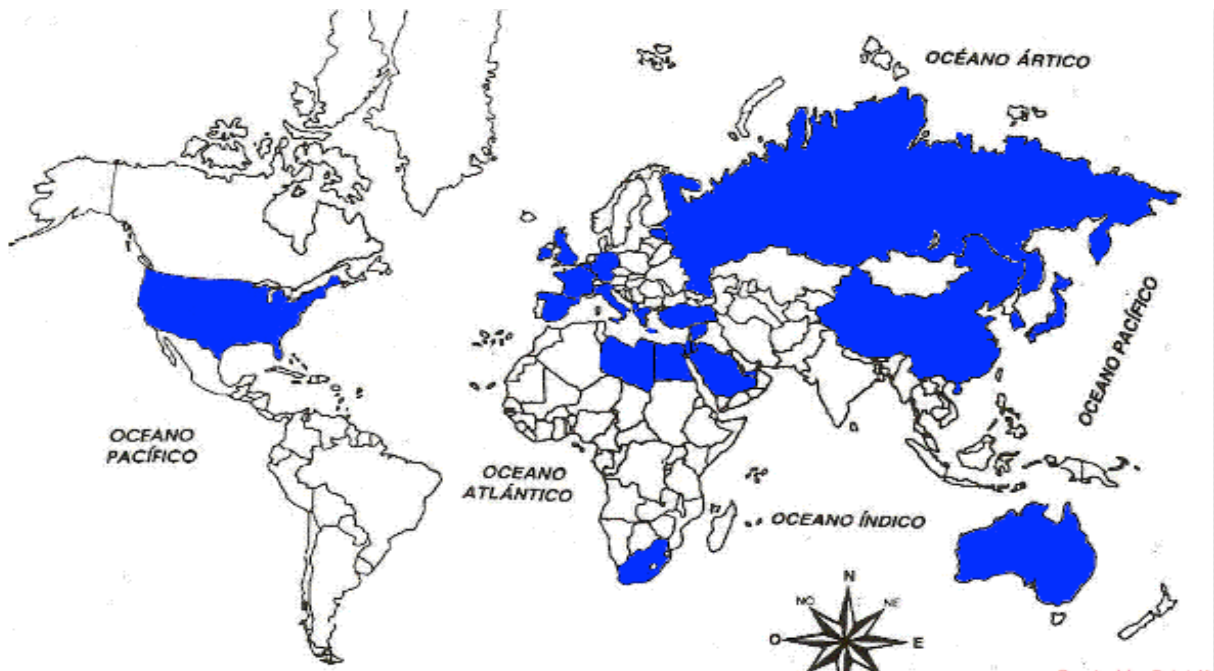
Estas empresas tienen pocas o ninguna relación consistente con sus clientes y su estrategia se basa en buscar y consolidar exportaciones con clientes nuevos, pero no establecen relaciones de largo plazo.

### ***2.2 Las Comprometidas:***

Estas empresas ya han consolidado algunos clientes a los cuales les exportan regularmente, pero además, buscan constantemente consolidar relaciones con nuevos clientes. Estas empresas usan las etapas de experimentación, fidelización y expansión de manera permanente para realizar su proceso de internacionalización.

## Empresa 1:

**Imagen N° 2: Países a los cuales ha exportado la Empresa 1 (2009-2014)**



Estados Unidos - España – Francia - Alemania – Italia – Bélgica – Reino Unido - Irlanda - Estonia – Grecia – Turquía - Rusia – Sudafrica – Egipto – Jordania - Israel – Albania – Libia – Siria – Arabia Saudita – Emiratos Arabes Unidos – Libano – China - Corea del Sur – Japón - Australia  
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 fueron seleccionadas en Risaralda para este 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 Risaralda fueron nombradas con literales A, B, C, etc. a,b,c, etc y A1, B1, C1, etc. Como esto se realizó para cada empresa exportadora, en el análisis se

encontrará que todas las Pymes tienen una empresa A que referencia uno de sus clientes y que es diferente a la empresa A de otra pyme exportadora.

**Tabla N° 24: Análisis de Exportaciones Empresa 1**

Pais Destino	Nº Importaciones/Empresa Destino											
	2009	Importador	2010	Importador	2011	Importador	2012	Importador	2013	Importador	2014	Importador
Alemania	**	*****	**	*****	**	*****	3	Empresa A, B	17	Empresa I, B, E, J, K, M	11	Empresa B, M, i
Bélgica	**	*****	**	*****	**	*****	4	Empresa A, B, C	16	Empresa C, L, B, O,	4	Empresa B, F, i
Corea del Sur	**	*****	**	*****	**	*****	4	Empresa B	12	Empresa B, Q, R	18	Empresa Q, R, k, m
Estados Unidos	**	*****	**	*****	**	*****	3	Empresa D, E	11	Empresa U, W, M, X	16	Empresa W, o, p
Estonia	**	*****	**	*****	**	*****	2	Empresa B	1	Empresa Y	1	Empresa q
Grecia	**	*****	**	*****	**	*****	2	Empresa F	1	Empresa Z	2	Empresa s
Israel	**	*****	**	*****	**	*****	2	Empresa G	4	Empresa M, a	5	Empresa M, t, u, w
Italia	**	*****	**	*****	**	*****	2	Empresa A	5	Empresa B, b	7	Empresa B, E
Albania	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa H	**	*****
Australia	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	3	Empresa N, B	**	*****
China	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa P	**	*****
Egipto	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa S	1	Empresa n
España	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa T	**	*****
Francia	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa I	3	Empresa r
Jordania	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa c	3	Empresa y
Libia	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa d	**	*****
Reino Unido	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	9	Empresa M, e	15	Empresa G, M, e
Rusia	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	3	Empresa f, g	**	*****
Siria	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa h	**	*****
Arabia Saudita	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa j
Emiratos arabes Unidos	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa l
Irlanda	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa M
Japón	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa x
Libano	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	1	Empresa d
Sudafrica	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	3	Empresa A1, B1, C1
Turquia	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	**	*****	2	Empresa D1, E1
<b>TOTAL</b>	**	N/A	**	N/A	**	N/A	<b>22</b>	N/A	<b>90</b>	N/A	<b>96</b>	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Para la Empresa 1 se puede observar que tiene clientes ubicados en diferentes partes del mundo, indicando esto que es un empresa que esta buscando nuevos clientes y nuevos mercados para exportar sus productos. Además se considera una empresa relativamente joven en el proceso de exportación, ya que según la información suministrada por la Cámara de Comercio, esta pyme

industrial comenzó a exportar desde el año 2013. Sin embargo, no se percibe una relación persistente con los clientes, aunque se observa una estrategia marcada de penetración de mercados buscando nuevos clientes en países donde no tiene presencia. Se podría inferir que la Empresa 1 corresponde a una *Born Global*, con un *grado de internacionalización alto*, que utiliza componentes del modelo de Johanson y Mattson desde el enfoque de redes, el cual sugiere que la empresa incrementa el compromiso internacional buscando nuevos clientes en los mercados en los cuales se ha establecido.

Sin embargo, pese lo anteriormente dicho en este estudio, y con base en Swoboda & Foscht (2014), puede afirmarse que esta pyme se encuentra en el Nivel 3 de internacionalización, pues está exportando a nivel mundial.

**Tabla N° 25: Medio de transporte de Exportación: Empresa 1**

EMPRESA 1								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACIÓN
BUENAVENTURA (Marítimo)	-	-	-	17	84	87	188	90.3%
NO DISPONIBLE (Marítimo)	-	-	-	5	6	9	20	9.7%
<b>Total</b>	-	-	-	<b>22</b>	<b>90</b>	<b>96</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

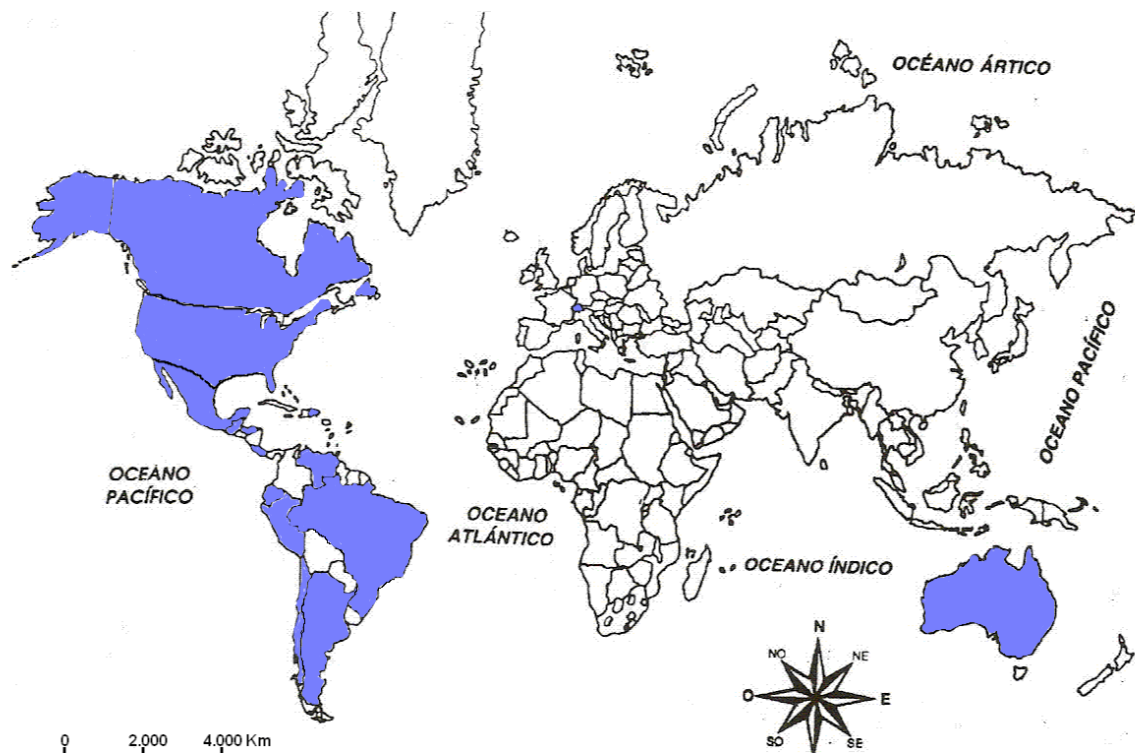
Las exportaciones de la Empresa 1 se realizan en su mayor parte por vía marítima, saliendo principalmente por el Puerto de Buenaventura, con destinos diferentes alrededor del mundo, con preferencia al mercado europeo.

Con respecto al número de exportaciones, se observa un incremento anual, con base en lo cual podría decirse que mantiene una tendencia de exportación incremental, pudiéndose clasificar

como una pyme “*Dinámica-Fluctuante*”, dado que tiene una relación poco constante con sus clientes en el extranjero, pero busca consolidar sus exportaciones con nuevos clientes, sin establecer relaciones a largo plazo.

## Empresa 2:

**Imagen N° 3: Países a los cuales ha Exportador la Empresa 2 (2009-2014)**



Mexico – Argentina – Australia – Brasil – Canada – Chile – Ecuador – Estados Unidos – Honduras – Peru – Republica Dominicana – Suiza – Venezuela – Costa Rica - Guatemala

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



En el año 2009, la Empresa 2 exportó a México, pero a partir del año 2010, comenzó una intensa penetración a diferentes mercados, llegando a países ubicados en diferentes partes del mundo, encontrando sus mayores clientes en el continente americano. Desde el año 2010, la Empresa 2 logra mantener relaciones constantes con sus importadores en países como México, Argentina, Australia, Chile, Estados Unidos y Perú, siendo notable la variabilidad en el número de exportaciones durante los cuatro primeros años del período de estudio (2009-2012), con una tendencia a mantener los volúmenes de exportación durante los 3 últimos años, manteniendo relaciones comerciales estables sobre todo con 10 de sus clientes y buscando nuevos negocios.

**Tabla N° 26: Análisis de Exportaciones Empresa 2**

País Destino	Nº Importaciones/Empresa Destino											
	2009	Importador	2010	Importador	2011	Importador	2012	Importador	2013	Importador	2014	Importador
México	3	Empresa A	13	Empresa A, B	6	Empresa B	5	Empresa B	2	Empresa B	3	Empresa B, j
Argentina	--	-----	19	Empresa C, D	17	Empresa D	8	Empresa D	12	Empresa D	9	Empresa D
Australia	--	-----	2	Empresa E	2	Empresa E	2	Empresa E	2	Empresa E	5	Empresa E
Brasil	--	-----	2	Empresa F, G	1	Empresa X	1	Empresa X	--	-----	1	Empresa k
Canada	--	-----	5	Empresa H	4	Empresa H	--	-----	3	Empresa H	2	Empresa H
Chile	--	-----	5	Empresa I	3	Empresa I	4	Empresa I	2	Empresa I	1	Empresa I
Ecuador	--	-----	7	Empresa J, K, M	13	Empresa J, K, M, Z, a, b	8	Empresa K, M, b, e	7	Empresa J, K, Z	7	Empresa J, M, m
Estados Unidos	--	-----	14	Empresa N, L	10	Empresa N	12	Empresa N, L	12	Empresa N, L	19	Empresa N
Honduras	--	-----	2	Empresa O	--	-----	--	Empresa O	3	Empresa g	--	-----
Perú	--	-----	8	Empresa P	3	Empresa P	4	Empresa P	4	Empresa P	2	Empresa P
Republica Dominicana	--	-----	5	Empresa Q, R, S, T	2	Empresa R, T	--	-----	10	Empresa R, h, i	--	-----
Suiza	--	-----	2	Empresa U	5	Empresa U, d	5	Empresa U, d	1	Empresa U, d	3	Empresa d
Venezuela	--	-----	1	Empresa W	2	Empresa W	2	Empresa W	--	-----	--	-----
Costa Rica	--	-----	--	-----	1	Empresa Y	2	Empresa Y	--	-----	--	-----
Guatemala	--	-----	--	-----	1	Empresa c	--	-----	--	Empresa f	1	Empresa f
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>N/A</b>	<b>85</b>	<b>N/A</b>	<b>70</b>	<b>N/A</b>	<b>53</b>	<b>N/A</b>	<b>58</b>	<b>N/A</b>	<b>53</b>	<b>N/A</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Se podría decir que la empresa a nivel exportador se comporta como una pyme “*Dinámica - Comprometida*” al exportar regularmente a clientes consolidados y buscar nuevas relaciones con clientes internacionales.

Esta empresa mantiene un fuerte tendencia a exportar en diferentes partes del mundo, motivo por el cual podría clasificarse en un Nivel 3 de operaciones internacionales según el indicador tomado y modificado de Swoboda & Foscht (2014).

**Tabla N° 27: Medio de Transporte de las Exportaciones: Empresa 2**

EMPRESA 2								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACIÓN
BOGOTÁ (Aéreo)	3	78	57	44	49	47	278	86,30%
PEREIRA (Aéreo)	-	3	3	-	5	5	16	5%
IPIALES (Terrestre)	-	1	7	3	1	1	13	4%
CUCUTA (Terrestre)	-	1	2	1	-	-	4	1,20%
NO DISPONIBLE (Marítimo)	-	2	1	1	3	-	7	2,10%
NO DISPONIBLE (Aéreo)	-	-	-	4	-	-	4	1%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>85</b>	<b>70</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

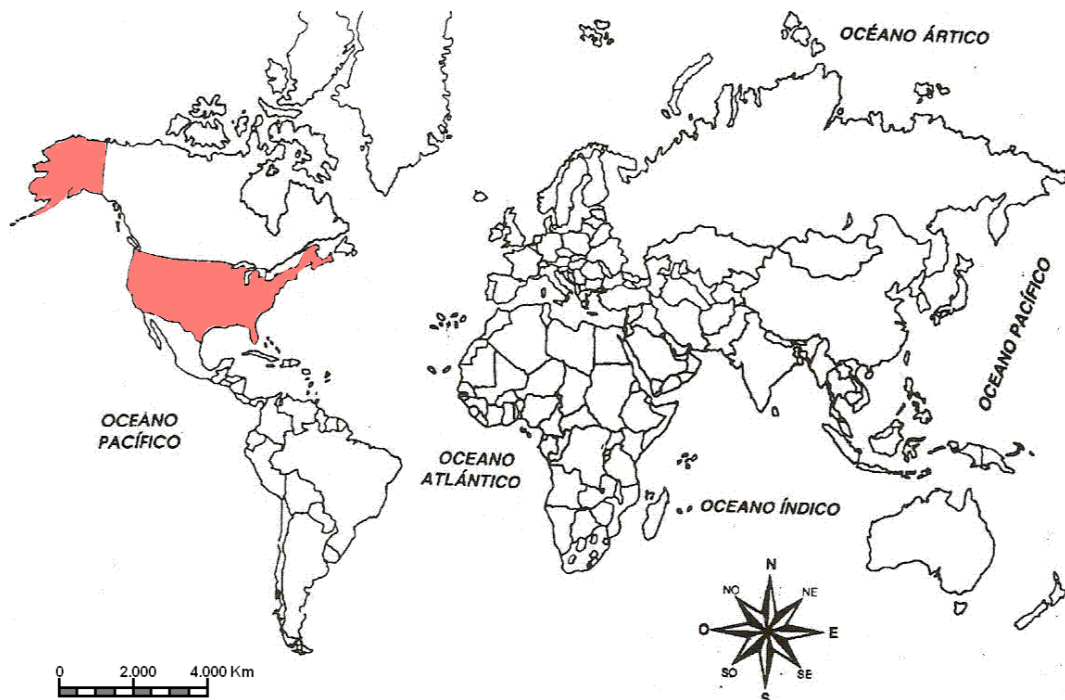
Del total de sus exportaciones cerca del 92,3% salen por vía aérea, y de éstas, el 86,30% lo hacen por el Aeropuerto el Dorado de Bogotá. Esta empresa presenta tan solo 7 exportaciones por vía marítima en el periodo analizado, observándose también exportaciones terrestres desde Cúcuta con destino a Venezuela y desde Ipiales con destino a Ecuador.

El modelo/teoría que más se adapta a la estrategia de internacionalización de la Empresa 2 es el modelo de Johanson y Mattsson, en el cual se establecen las exportaciones como una red para

el cultivo y búsqueda de nuevos clientes, observando los recursos y las oportunidades que les ofrece dicha red de negocios, logrando una mayor penetración internacional.

### Empresa 3:

**Imagen N° 4: Países a los cuales ha Exportador la Empresa 3 (2009-2014)**



Estados Unidos

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

**Tabla N° 28: Análisis de Exportaciones Empresa 3**

Empresa 3												
País Destino	N° Importaciones/Empresa Destino											
	2009	Importador	2010	Importador	2011	Importador	2012	Importador	2013	Importador	2014	Importador
Estados Unidos	--	-----	4	Empresa A, B	1	Empresa B	2	Empresa B	1	Empresa B	1	Empresa B
<b>TOTAL</b>	--	N/A	4	N/A	1	N/A	2	N/A	1	N/A	1	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Su principal cliente se encuentra ubicado en los Estados Unidos, con el cual se observa que mantiene una relación consistente durante los años 2010 al 2014. La Empresa 3 sólo exporta hacia los Estados Unidos, notándose que ésta no se interesa en realizar exportaciones a hacia otros países, ni en extenderse en el país donde ya tiene presencia.

Podría afirmarse que la Empresa 3 desde la perspectiva exportadora, puede catalogarse como una pyme “*Estática - Conformista*”, 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 2 de Internacionalización, es decir, exportando principalmente a América.

**Tabla N° 29: Medio de Transporte de las Exportaciones: Empresa 3**

EMPRESA 3								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACIÓN
BUENAVENTURA (Marítimo)	-	4	1	2	1	1	9	100%
<b>Total</b>	-	4	1	2	1	1	9	100%

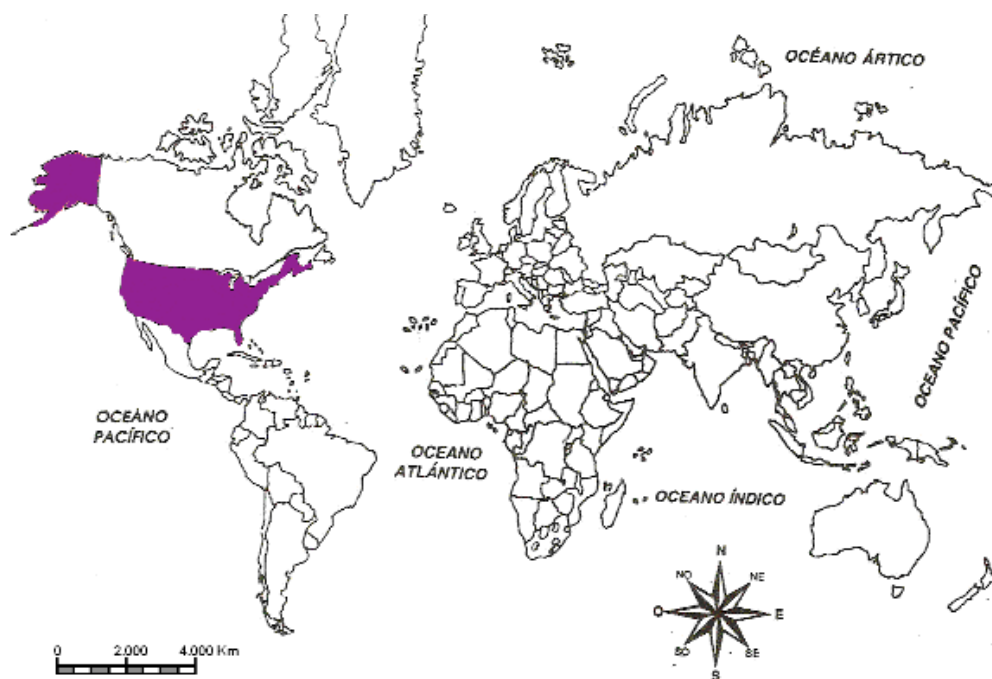
Fuente: Elaboración Propia (2016)

El 100% de sus exportaciones se hacen por vía marítima, saliendo por el Puerto de Buenaventura, pudiéndose ratificar que esta empresa se encuentra poco interesada en temas de internacionalización.

El modelo/teoría que más se adapta a la Empresa 3 es el modelo Uppsala, en la etapa de exportaciones esporádicas, ya que puede inferirse que está en el proceso de descubrir la importancia de los mercados internacionales.

#### **Empresa 4:**

**Imagen N° 5: Países a los cuales ha Exportador la Empresa 4 (2009-2014)**



Estados Unidos

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

**Tabla N° 30: Análisis de Exportaciones Empresa 4**

Empresa 4												
País Destino	N° Importaciones/Empresa Destino											
	2009	Importador	2010	Importador	2011	Importador	2012	Importador	2013	Importador	2014	Importador
Estados Unidos	26	Empresa A	237	Empresa A	219	Empresa A	208	Empresa A	207	Empresa A	206	Empresas A
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>N/A</b>	<b>237</b>	<b>N/A</b>	<b>219</b>	<b>N/A</b>	<b>208</b>	<b>N/A</b>	<b>207</b>	<b>N/A</b>	<b>206</b>	<b>N/A</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Su único cliente se encuentra ubicado en los Estados Unidos y se observa que mantiene relaciones constantes con éste. Puede verse un incremento en las exportaciones del primer al segundo año, seguido de una caída consecutiva en los años siguientes, aunque en los últimos tres, podría considerarse como estable la operación internacional.

Se podría decir que al igual que la Empresa 3, esta podría clasificarse desde la perspectiva exportadora como una pyme “*Estática-Conformista*”, pues no parece tener interés en establecer relaciones comerciales con otras empresas en el exterior. Según el indicador de operaciones internacionales modificado de Swoboda & Foscht (2014) esta empresa se encuentra en un Nivel 2, es decir, exportando a América.

**Tabla N° 31: Medio de Transporte de las Exportaciones: Empresa 4**

EMPRESA 4								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACIÓN
CALI (Aéreo)	24	187	65	2	5	-	283	25,6%
MEDELLÍN (Aéreo)	2	-	126	206	184	204	722	65%
BOGOTÁ (Aéreo)	-	4	10	-	18	2	34	3%
CUCUTA (Aéreo)	-	46	18	-	-	-	64	5,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>237</b>	<b>219</b>	<b>208</b>	<b>207</b>	<b>206</b>	<b>1103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

La Empresa 4 realiza todas sus exportaciones por vía aérea, saliendo el 65% de éstas desde el Aeropuerto José María Córdoba de Rionegro.

El modelo/teoría que podría representar a esta empresa sería el de innovación, como resultado del aprendizaje adquirido, obteniendo un reconocimiento en el mercado internacional por su producto innovador y de calidad.

### Empresa 5:

**Imagen N° 6: Países a los cuales ha Exportado la Empresa 5 (2009-2014)**



Estados Unidos - Corea del Sur

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

**Tabla N° 32: Análisis de Exportaciones Empresa 5**

Empresa 5												
Pais Destino	Nº Importaciones/Empresa Destino											
	2009	Importador	2010	Importador	2011	Importador	2012	Importador	2013	Importador	2014	Importador
Corea del sur	--	-----	6	Empresa A, B	5	Empresa B	3	Empresa B	8	Empresa A, B	6	Empresa A, B
Estados Unidos	--	-----	--	-----	--	-----	1	Empresa C	1	Empresa C	3	Empresa C
<b>TOTAL</b>	--	N/A	6	N/A	5	N/A	4	N/A	9	N/A	9	N/A

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Las exportaciones que realiza la empresa 5 son a Estados Unidos y a Corea del Sur. Además, cuenta con clientes con los que establece relaciones constantes. Se puede apreciar que ésta pyme comienza sus exportaciones en el año 2010 a dos empresas en Corea del Sur, pero en el 2011 exportó a una sola empresa en el mismo país. En el 2012, inicia negocios con una empresa en Estados Unidos, con la que mantiene una relación constante. En el año 2013 reinicia negocios con la empresa Coreana que dejó de comprar los dos años anteriores continuando una relación estable. Con respecto a la búsqueda de nuevos clientes, se puede decir que la Empresa 5 poco se ha empeñado en dicho proceso, llevando a pensar que tal vez no está interesada en expandir más su mercado.

En relación con la perspectiva exportadora, la Empresa 5, se podría clasificar como una pyme “*Estática-Comprometida*”, puesto que logra consolidar relaciones con un nuevo cliente y recuperar uno que había perdido, y aunque parece que las relaciones actuales tienden a ser estables, no se sabe cómo seguirán en los siguientes años, dada la ruptura de negocios presentada en 2011 y 2012 con el cliente coreano. Según el indicador de operaciones internacionales



modificado de Swoboda & Foscht (2014) esta empresa se encuentra en un Nivel 3 de internacionalización, es decir, con clientes en el contexto mundial.

**Tabla N° 33: Medio de Transporte de las Exportaciones: Empresa 5**

EMPRESA 5								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACIÓN
BUENAVENTURA (Marítimo)	-	6	5	3	8	8	30	91%
NO DISPONIBLE (Aéreo)	-	-	-	1	-	-	1	3%
BOGOTÁ (Aéreo)	-	-	-	-	1	-	1	3%
PEREIRA (Aéreo)	-	-	-	-	-	1	1	3%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

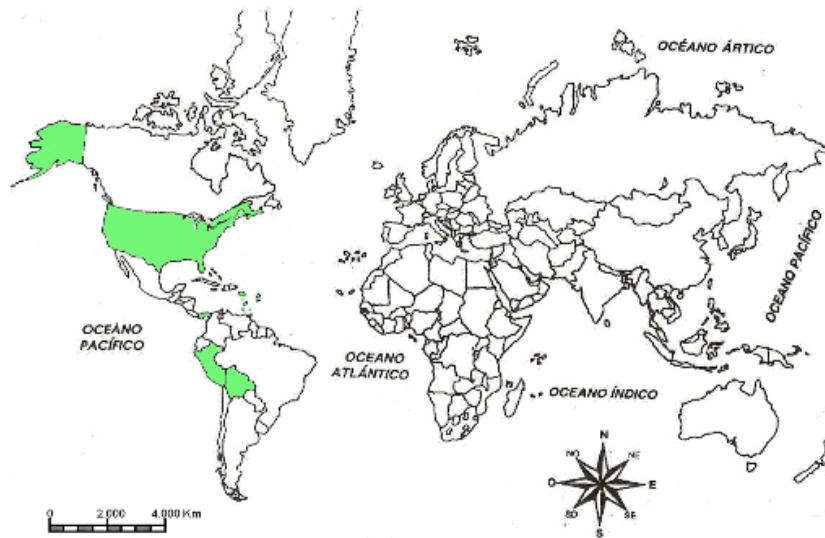
Fuente: Elaboración Propia (2016)

El mayor porcentaje de las exportaciones (91%) de la Empresa 5 se realizan por vía marítima saliendo del puerto de Buenaventura. El porcentaje restante de las exportaciones se realizan por vía aérea utilizando como alternativa los Aeropuertos de Bogotá y Pereira.

Con referencia al modelo que utiliza la empresa 5, se podría inferir que utiliza el Modelo Uppsala, como resultado de la tendencia a incrementar sus exportaciones (2012-2014), adquiriendo cada vez mayor experiencia y conocimiento.

**Empresa 6:**

**Imagen N° 7: Países a los cuales ha Exportador la Empresa 6 (2009-2014)**



Puerto Rico – Bolivia – Estados Unidos – Perú – Panamá – Antillas Holandesas

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	Nº Importaciones/Empresa Destino											
	2009	Importador	2010	Importador	2011	Importador	2012	Importador	2013	Importador	2014	Importador
Puerto Rico	2	Empresa A	146	Empresa A	213	Empresa A	249	Empresa A, G, H	237	Empresa A, G, H, J	150	Empresa A, H, J, N, L
Bolivia	--	-----	2	Empresa B	--	-----	1	Empresa B	--	-----	--	-----
Estados Unidos	--	-----	3	Empresa C	6	Empresa C, E	3	Empresa C	4	Empresa E, K	--	-----
Perú	--	-----	1	Empresa D	1	Empresa D	--	-----	--	-----	--	-----
Panamá	--	-----	--	-----	1	Empresa F	12	Empresa F, I	8	Empresa I, M	6	Empresa I
Antillas Holandesas	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	11	Empresa O
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>N/A</b>	<b>152</b>	<b>N/A</b>	<b>221</b>	<b>N/A</b>	<b>265</b>	<b>N/A</b>	<b>249</b>	<b>N/A</b>	<b>167</b>	<b>N/A</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

En relación con la perspectiva exportadora, la Empresa 6 podría clasificarse como una pyme “*Dinámica-Comprometida*”, pues ya ha consolidado la relación comercial con sus clientes más importantes en el extranjero (4 de 7 en el último año de este estudio). Aunque busca consolidar sus exportaciones con nuevos clientes, no logra establecer relaciones a largo plazo con todos.

El modelo/teoría que se observa para esta empresa es conforme a el modelo Johanson y Mattsson desde su enfoque de redes, la cual se conoce como extensión internacional, en la perspectiva de establecer relaciones con nuevos clientes en nuevos países.

Según el indicador tomado y modificado de Swoboda & Foscht (2014), la empresa se podría clasificar en un Nivel 2, es decir, abriendo mercados en América.

La Empresa 6 cuenta con su principal cliente ubicado en el país de Puerto Rico, consolidando una relación constante, adquiriendo conocimiento y encontrando nuevos clientes. Luego expandió sus mercados en países latinoamericanos y Estados Unidos, pero dicha estrategia hasta el momento no ha sido del todo consistente. Con respecto al número de exportaciones, se observó que entre los años 2010 y 2012 tuvo un incremento significativo, cayendo en los dos años siguientes y de manera importante en el último año de este estudio. Igualmente se visualiza que la Empresa 6 inicia una búsqueda de clientes, pero al mismo tiempo el cierre de negocios con nuevos clientes de una forma agresiva.

**Tabla N° 35: Medio de Transporte de las Exportaciones: Empresa 6**

EMPRESA 6								
SALIDA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	PARTICIPACIÓN
CARTAGENA (Marítimo)	2	4	-	-	-	-	6	1%
NO DISPONIBLE (Marítimo)	-	116	194	242	242	159	953	90%
BUENAVENTURA (Marítimo)	-	-	2	4	-	-	6	1%
BOGOTÁ (Aéreo)	-	1	-	-	-	-	1	0,09%
CALI (Aéreo)	-	-	-	1	-	-	1	0,09%
PEREIRA (Aéreo)	-	31	25	18	7	8	89	8%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>152</b>	<b>221</b>	<b>265</b>	<b>249</b>	<b>167</b>	<b>1056</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

La Empresa 6 realiza las exportaciones en su mayor parte por vía marítima y aérea, siendo la vía marítima la principal con un 92%.

### **Similitudes en el análisis**

En relación con el comportamiento internacional, se observaron diferentes tendencias las cuales son implementadas por las 6 empresas analizadas.

A continuación se plantean dichas tendencias:

- Efectuar exportaciones a un cliente en un nuevo país, “*tendencia experimental*”.
- Hacer exportaciones periódicas a un cliente en el extranjero, “*tendencia de fidelización*”.
- Explorar nuevos nichos de mercado dentro y fuera de los países donde se tiene presencia, “*tendencia de expansión*”.

Por lo que se refiere a las tendencias, se podría mencionar que tienen un significado equivalente a lo siguiente:

- Penetración de mercado. (Experimentación).
- Consolidación de clientes fijos. (Fidelización).
- Expansión por la región. (Expansión).

De igual modo estas tendencias pueden marcarse como etapas, dado que una empresa puede tener múltiples etapas al estar en múltiples países.

En el departamento de Risaralda, desde la perspectiva exportadora, es posible clasificar las Pymes industriales así:

**Tablas N° 36: Clasificación de las Pymes Industriales Risaralda**

Estáticas		Dinámicas	
Conformistas	Comprometidas	Fluctuantes	Comprometidas
Empresa 3 Empresa 4	Empresas 5	Empresa 1	Empresa 2 Empresa 6

Empresa	Numero de Exportaciones Anuales					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Empresa 1	0	0	0	22	90	96
Empresa 2	3	85	70	53	58	53
Empresa 3	0	4	1	2	1	1
Empresa 4	26	237	219	208	207	206
Empresa 5	0	6	5	4	9	9
Empresa 6	2	152	221	265	249	167

Fuente: Elaboración propia (2016)

Con respecto al análisis de la tablas, se observa que tres de las empresas seleccionadas para este estudio (E3, E4 y E5), pertenecen a la clase de Pymes Exportadoras Estáticas (PEE). Al comparar los resultados de la tabla de Número de Exportaciones Anuales totales por año, se observa que las empresas E3 y E4 pueden clasificarse como Pymes Exportadoras “*Estáticas-Conformistas*”, debido a que la primera, tiene un número muy bajo de exportaciones por año, dirigidas además a un solo cliente en los Estados Unidos, mientras que la segunda, tiene un nivel muy alto de exportaciones pero dirigidas igualmente a un solo cliente en los Estados Unidos, lo que las hace muy vulnerables.

La Empresa E5, en cambio, puede clasificarse como Pyme Exportadora “*Estática-Comprometida*”, pues logra por el momento consolidar relaciones estables con los 3 clientes actuales, aunque tiene un precedente de ruptura de negocios con uno de estos clientes entre los años 2011 y 2012.

Las otras tres empresas (E1, E2 y E6), se clasifican como Pymes Exportadoras Dinámicas (PED), dos de ellas (E2 y E6) en la categoría “*Dinámicas-Comprometidas*” y la E1, como “*Dinámica-Fluctuante*”. Para la E2 y la E6 se puede observar una intensa actividad de penetración de mercados en diferentes países. La Empresa 2, no solo mantiene relaciones constantes con sus clientes, con una tendencia a conservar los volúmenes de exportación (3 últimos años), sino que también se caracteriza por estar buscando de manera constante nuevos negocios. La Empresa 6, con su principal cliente en Puerto Rico, se expandió a países latinoamericanos y a Estados Unidos, manteniendo relaciones de negocios con los clientes más importantes, aunque con relación al número de exportaciones, se observa una caída importante en el último año de este estudio.

Para la Empresa 1, se puede observar que es un empresa que está buscando nuevos clientes y nuevos mercados para exportar sus productos, manteniendo una relación comercial constante solo con una tercera parte de sus clientes.

En la revision de literatura se encontró un indicador planteado por los autores Swoboda & Foscht (2014), quienes afirman que el lugar del mundo donde se concentran las exportaciones de la empresa (para el caso de este estudio: países vecinos, América y el mundo), no alcanza a ser un argumento sólido para ejercer un juicio absoluto sobre si una empresa está o no más internacionalizada. Con esto se quiere decir que se podría crear un mecanismo para medir el grado de internacionalización donde se evidencie si una empresa está mejor posicionada que otra, lo que podría afirmarse con el número de mercados en los cuales tiene presencia, número de empresas a las cuales exporta, la fidelización de clientes y el volumen de sus exportaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó la siguiente formula:

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

Donde:

*GOI = Grado de las Operaciones Internacionales*

*N<sub>c</sub> = Numero de Clientes*

*N<sub>p</sub> = Numero de Países a los que Exporta*

*N<sub>ef</sub> = Numero de empresas fidelzadas (≥ 3 años de relaciones)*

*V<sub>e</sub> = Volumen de las exportaciones*

Es necesario recalcar que para la medición del 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 estudió 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 exportado. Finalmente, para el volumen de las exportaciones se asignó un rango, como se muestra en la tabla No.37:

**Tablas N° 37: Asignación de valor según el volumen de Exportación**

	V <= 30	30 < V <= 60	60 < V <= 90	90 < V <= 120	120 < V <= 150	150 < V <= 180	V > 180
Valor Asignado	1	2	3	4	5	6	7
V : Volumen de Exportación Promedio por Año							

Fuente: Elaboración propia (2016)



**Tablas N°38: Grado de las Operaciones Internacionales**

Item	Empresas					
	1	2	3	4	5	6
Np	26	15	1	1	2	6
Nc	55	37	2	1	3	15
Nef	2	15	1	1	3	4
Ve	34,7	53,7	1,5	183,8	5,5	176,0
GOI sin Ve	111	97	6	5	13	35
GOI con Ve	112	99	7	12	14	41
<b>Posición</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la tabla anterior se puede observar que al aplicar la fórmula propuesta, nos da como resultado que la empresa con mayor grado internacionalización es la Empresa 1, la cual está categorizada como Dinámica-Fluctuante, y que puede describirse como una Pyme que busca penetrar nuevos mercados y aumentar el número de clientes; aunque el número de clientes fidelizados es bajo, cumple con los criterios de la fórmula. La Empresa 2, aparece como la de segundo mayor grado de internacionalización, categorizada como Dinámica-Comprometida, pudiéndose describir como una Pyme que busca expandirse a nuevos mercados y fidelizar a sus clientes.

En contraste, la Empresa 3 clasificada en el estudio como la de menor grado de internacionalización, ha sido categorizada como Estática-Conformista y puede describirse como una Pyme a la que no le interesa expandirse y realizar exportaciones hacia otros países.

Con respecto a los países a los cuales las empresas exportan, se puede destacar que las pymes industriales seleccionadas para este estudio, han establecido negocios con 43 países, tal y como se muestra a continuación:

1. Alemania
2. Bélgica
3. Corea del Sur
4. Estados Unidos
5. Estonia
6. Grecia
7. Israel
8. Italia
9. Albania
10. Australia
11. China
12. Egipto
13. España
14. Francia
15. Jordania
16. Libia
17. Reino Unido
18. Rusia
19. Siria

20. Arabia Saudita
21. Emiratos Arabes Unidos
22. Irlanda
23. Japón
24. Libano
25. Sudafrica
26. Turquía
27. México
28. Argentina
29. Brasil
30. Canada
31. Chile
32. Ecuador
33. Honduras
34. Perú
35. Republica Dominicana
36. Suiza
37. Venezuela
38. Costa Rica
39. Guatemala
40. Puerto Rico
41. Bolivia
42. Panamá

43. Antillas Holandesas

**Tabla N° 39: Países clientes de las Pymes (2009-2014)**

	Enumeración del País																																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43														
Empresa 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																														
Empresa 2				X						X																		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																
Empresa 3				X																																																					
Empresa 4				X																																																					
Empresa 5				X	X																																																				
Empresa 6				X																																											X							X	X	X	X

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. Y cuenta con 4 Acuerdos Suscritos y/o en negociación, Alianza Pacifico (México, Colombia, Chile y Perú), TLC Costa Rica, TLC Israel, TLC Panamá y 1 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).

Se evidencia que 11 de los acuerdos firmados por Colombia, han sido aprovechados por las Pymes industriales exportadoras del departamento de Risaralda que fueron seleccionadas para este estudio, así como también han aprovechado los 4 acuerdos suscritos. Los más referenciados

son el TLC con Corea del Sur, el TLC con Estados Unidos y el acuerdo con la Comunidad Andina de Naciones - CAN.

De acuerdo con el factor externo político-legal, se puede confirmar que el establecimiento de tratados internacionales con otros países, permite y estimula la internacionalización de las Pymes industriales de Risaralda.

## **8.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA ENCUESTA**

En el desarrollo de la investigación, se implementó la encuesta, con el fin de investigar más a fondo cuales han sido las dinámicas de las Pymes industriales del departamento de Risaralda en el proceso de internacionalización, teniendo en cuenta que Jansen (2013, p.43) afirma que *“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.”* Por otra parte, para profundizar sobre el tema objeto de esta investigación, se realizó una entrevista a un experto, cuyo nombre no se revela por el compromiso de confidencialidad, así como tampoco se revela de la información brindada, el nombre de las empresas que fueron seleccionadas para el presente estudio.

Con la presente investigación se pretendió abordar el 100% de la población, enviando el cuestionario a las 6 empresas que fueron seleccionadas previamente luego de aplicar los criterios de inclusión y de exclusión, realizando continuas llamadas con el fin de encontrar a la persona que pudiese responder la encuesta, e incluso, visitando las instalaciones de aquellas pymes que no

contestaban, buscando su colaboración. Sin embargo, de las 6 empresas seleccionadas, solo 3 (50%) respondieron satisfactoriamente la encuesta.

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.

La información recabada mediante la encuesta, fue codificada y graficada por el mismo programa anclado en la plataforma virtual, arrojando los siguientes resultados para el departamento de Risaralda:

**Tabla N°40: Empresas Risaralda**

<b>Empresa</b>	<b>Municipio</b>	<b>Sector en la Industria</b>
<b>Empresa 5</b>	Apía	Manufactura/Alimentación
<b>Empresa 3</b>	Pereira	Manufactura/Alimentación
<b>Empresa 2</b>	Pereira	Manufacturera/Otros

Fuente: Elaboración propia (2016)

En primer lugar se determinó el municipio de ubicación de la empresa y el tipo de industria al que pertenece, siendo el resultado el que aparece en la Tabla No.40.

Según los resultados de dicha Tabla, se observa que 2 de las 3 las empresas que finalmente participaron en el estudio, están ubicadas en la ciudad de Pereira y pertenecen al sector

manufacturero, específicamente de alimentos, mientras que la otra está ubicada en el municipio de Apía, también perteneciente al sector manufacturero, subsector inyección de plástico.

Con respecto al tiempo transcurrido desde la creación de la empresa hasta el inicio de sus operaciones de exportación, se observa que una de las empresas tardó 21 años en abrirse al mercado internacional, clasificándose como empresa tradicional, mientras que las otras dos, pueden considerarse como born global, ya que tardaron menos de 10 años en comenzar a exportar, como puede verse en la Tabla N°41:

**Tabla N°41: Clasificación de la Empresa según el inicio de sus Exportaciones**

Empresa	Año de Formalización de la Empresa	Año que inicio su proceso de exportación	Año en que se demoró para hacer su primera exportación	Clasificación de la Empresa
Empresa 5	1998	2005	7 años	Born Global
Empresa 3	1983	2004	21 años	Tradicional
Empresa 2	1978	1980	2 años	Born Global

Fuente: Elaboración propia con base en Swoboda & Foscht (2014).

La Empresa 3 se catalogó como Tradicional, pues presenta un período de tiempo mayor de haberse constituido que las otras empresas consultadas y sigue aún en el mercado, además comenzó su proceso de exportación bastante tiempo después desde su constitución.

Esta pyme industrial puede considerarse como una empresa manufacturera tradicional, con entradas sucesivas y con compromisos a mercados extranjeros, sin un enfoque global, con internacionalización gradual, lo que evidentemente está en concordancia con lo afirmado por Swoboda & Foscht (2014).

Por su parte, las Empresas 2 y 5 se categorizaron como Born-Global como lo sugieren los autores; A. Rialp, J. Rialp & Knight (2009), Knight & Cavusgil (2004), y Knight, Madsen & Servais (2004), quienes afirman que una empresa se puede considerar Born-Global cuando inicia sus operaciones internacionales en un periodo entre 1-10 años. En el caso de las empresas analizadas en este estudio, y como se mencionó antes, dos de ellas iniciaron sus operaciones internacionales en el segundo y séptimo año después de haberse constituido por lo cual pueden considerarse como tal.

Swoboda & Foscht (2014), sostienen que las empresas Born-Global inician con una orientación desde su comienzo, son proactivas en su crecimiento y desarrollo además de ser radicales y comprometidas con su proceso de internacionalización, lo que puede asimilarse a la información arrojada en este estudio por las dos empresas que se asemejan a esta descripción.

En relación con la opinión del experto consultado (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto), este 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.

**Tabla N°42: Proceso Exportador de las Pymes**

<b>No Empresa</b>	<b>Proceso exportador desde el inicio de las operaciones</b>
Empresa 5	Inició exportando pequeños lotes a Corea del Sur. Ha ido incrementando las exportaciones, pero además, ha estado incursionando en otros países, entre ellos Estados Unidos.



Empresa 3	Inicia el proceso de exportación mediante ventas a una comercializadora internacional. Posteriormente fue incrementando el volumen de ventas y comenzó a exportar directamente.
Empresa 2	La empresa inicia su proceso de exportación a países de América Latina, la persona encuestada no da información más detallada, debido a que trabaja hace poco en la empresa.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del estudio (2016)

Con respecto al proceso de exportación que han tenido las empresas, se evidenció que la Empresa 3 y la Empresa 5 han llevado a cabo una internacionalización asimilable al *modelo Uppsala*, pues a partir de la información suministrada, se pudo inferir que están pasando por las diferentes etapas descritas por los autores Johanson & Vahlne (1990), citados por Swoboda & Foscht (2014). Estos 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.

Así pues, con la información obtenida de las empresas, se puede afirmar que éstas han tenido un crecimiento y han adquirido un conocimiento gradual en el proceso de internacionalización, aplicando empíricamente el modelo mencionado, sin que necesariamente se hayan basado en él.

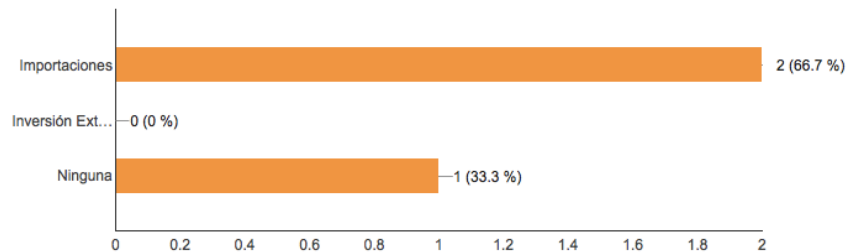
En cuanto a la empresa No. 2, según la información suministrada, podría afirmarse que ésta se identifica con el *modelo de las distancias CAGE*, que según Ghemewat (2001), le otorga gran importancia a los factores culturales, específicamente a la *distancia cultural* entre el país de

origen y el país de destino, así como también a 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 similares de la competencia o productos sustitutos en razón de las preferencias específicas. Es por esto que la empresa inició sus exportaciones a países de América Latina, donde los factores culturales son más parecidos a los de Colombia, minimizando de esta manera las barreras culturales. En cuanto al análisis preliminar, se puede establecer que su proceso de internacionalización se asimila al *modelo de Johanson y Mattsson*, en el cual se establecen las exportaciones como una red para el cultivo y búsqueda de nuevos clientes, logrando una mayor penetración internacional.

Acerca de la utilización de otro modo de internacionalización, los resultados arrojaron que dos de las empresas que participaron en el estudio (E2 y E3), utilizan las importaciones como proceso alternativo. Como lo indica el documento de OEE-11 (2010), el uso de las importaciones por parte de las empresas no se debería considerar como algo negativo para la economía del país, por el contrario esta actividad ayuda al crecimiento y productividad de las empresas, lo cual contribuye al crecimiento de la economía colombiana y de la región.

## Imagen N° 8: Utilización de otro Modo de Internacionalización

4. Si la empresa ha realizado alguna de las siguientes actividades por favor seleccionela  
(3 respuestas)



Fuente: Imagen tomada del resultado del analisis (2016)

En lo referente a los factores físicos y sociales, se pudo evidenciar que las empresas que participaron en la investigación, no realizan estudios etnográficos, así como tampoco estudios demográficos, mientras que sólo una de estas empresas (E2), realizó un estudio geográfico al año, arrojando para ella resultados positivos. De acuerdo con Daniels, Radebaugh, & Sullivan (2013), las operaciones internacionales se podrían ver afectadas por el desconocimiento del entorno externo de la empresa, los estudios de las creencias, actitudes, valores y de comunidades, pueden ser de gran ayuda a la hora de tomar decisiones, pero además, el conocer las barreras geográficas puede facilitarle al gerente la labor de comunicación y distribución.

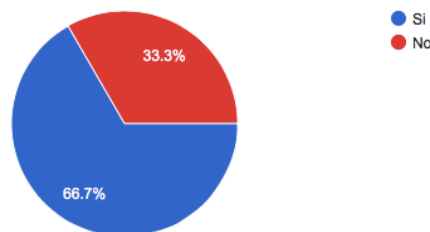
En cuanto a los estudios culturales, sólo una empresa (E3), realizó un estudio en el año. Como lo mencionan Martínez De Souza & Liu (2003) y Rovzar (2008), citados por Cruz & Osorio (2010), las similitudes culturales entre países facilitan la apertura de mercados en países vecinos, aunque la cultura puede convertirse en un obstáculo externo en las etapas tempranas del proceso de internacionalización como lo sugieren Fayos et al (2011).

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, observaciones éstas que se relacionan con el resultado de la utilidad que tuvo el estudio para la empresa, que finalmente no resultó como se esperaba, según la respuesta dada por la pyme que lo realizó.

El experto por su parte (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto), expresó que las empresas en el contexto del Eje Cafetero, no realizan ninguno de estos estudios, y que desconocen la importancia que tendría para éstas el realizar este tipo de estudios como parte de la investigación de mercados.

### **Imagen N°9: Conocimiento de las Características de los Canales de Distribución**

6. ¿Conoce las características de los canales de distribución en el país extranjero donde distribuyen su (s) producto (s)?  
(3 respuestas)



Fuente: imagen tomada del resultado del análisis (2016)

Al indagar si las empresas consultadas conocían las características de los canales de distribución en el país extranjero donde se distribuyen sus productos, dos de ellas (E2 y E3)

respondieron positivamente, confirmándose con este estudio que conocer las condiciones logísticas del mercado de destino es un factor importante a tener en cuenta si se desea tener éxito en los negocios internacionales.

Las empresas que desean tener control sobre todo el proceso de internacionalización con el fin de posicionar directamente su producto en el extranjero, se ven obligadas a conocer el funcionamiento de los sistemas de distribución en el mercado internacional específico, en la perspectiva de analizar cual seria la mejor estrategia para llegar a ese mercado, con precios competitivos y en los tiempos requeridos por los clientes. Bassi (2008).

De acuerdo con Swoboda y Foscht (2014) la distribución física internacional tiene mayor importancia para las empresas Born-Again Global, debido a que son empresas que por su experiencia y tradición en diferentes mercados ven como el mayor valor agregado la logística de distribución en el país de destino.

Se consideró que para una de las empresas Born Global (E2), y la empresa Tradicional (E3), tuvo una considerable importancia el factor distribución física internacional, mientras que para la otra empresa Born Global (E5), este factor fue tomado como menos importante.

En cuanto a las instituciones que apoyan los procesos de exportación (Tabla N°43), las empresas encuestadas mencionaron los fondos de financiación, ProColombia y la Andi, tal y como puede apreciarse en la Tabla N°43.

Según la Tabla, se puede afirmar que la entidad más referenciada por parte de los empresarios es ProColombia, entidad que ha dispuesto para las empresas diferentes tipos de recursos que las ayudan en los procesos de exportación, además del acompañamiento continuo,

programas de formación y asesorías específicas y especializadas que ofrece a los empresarios y a los empleados, por medio de personal altamente capacitado en temas de comercio exterior y exportaciones, ProColombia (2016).

**Tabla N° 43: Instituciones que apoyan la Internacionalización**

<b>Instituciones que apoyan</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 2</b>
Fondos de Financiación Extranjero	X		
ProColombia		X	X
Andi			X

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por las empresas (2016)

ProColombia, mediante alianzas estratégicas con las Cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas, pone al alcance de los empresarios temas relacionados con información, asesorías y procedimientos en procesos de comercio exterior.

Estas instituciones prestan un importante servicio de acompañamiento a las empresas en sus inicios de exportación, facilitando o haciendo más abordable el proceso, como lo mencionan Welch y Loustarinen (1988, p.84-85) citados por Parada & Sarmiento (2011):

“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.58-59)

Las apuestas del gobierno por medio de estas instituciones y con alianzas municipales y departamentales, como lo afirma Martínez (2007), obedece a que uno de los interesados en la internacionalización es precisamente el gobierno, lo que induce a pensar que este tema 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.

Al respecto, el experto (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto) expresó que cada vez se tiene más apoyo de las instituciones, las cuales están alineadas a una nueva estrategia nacional por aumentar las exportaciones, entidades como Pro-Colombia, la Cámara de Comercio y las alcaldías, están ofreciendo ayuda y acompañamiento en temas de exportación. Las empresas ven a estas entidades como organismos de apoyo, pero desconociendo las ayudas que éstas pueden darles en sus procesos de exportación.

Desde otra perspectiva, a partir de los resultados de las encuestas se encontraron una serie de dificultades que tienen las empresas en sus procesos de exportación, manifestadas por los empresarios como problemas, así:

- El precio cambiante del dólar

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

- Las políticas legales (leyes) nacionales e internacionales

Ya que definen la forma como una empresa puede realizar en el extranjero sus operaciones (regulaciones, transacciones de divisas, empleo, gravámenes fiscales, entre otras), lo que puede incidir de manera directa en el proceso de internacionalización de la empresa, tanto de manera positiva como negativa.

- La poca capacidad de negociación

Según Villavicencio (2013):

“Dentro de la problemática general del sector de Pymes, es importante considerar que a estas organizaciones les cuesta generar economías de escala, tienen poca capacidad de negociación, usualmente no atraen a personas con las mejores calificaciones debido a



salarios y seguridad laboral, son muy vulnerables a los cambios en variables macroeconómicas como las tasas de interés, la responsabilidad administrativa, financiera y productiva de las empresas se centra en un solo individuo y puede tener crisis en el aprovechamiento de sus insumos” (p.33).

- Dificultades de la mercancía en los puertos de salida

Según el modelo de distancias CAGE, la distancia geográfica es definida como factor, afirmándose que mientras más apartado se esté de un país, más difícil se hace establecer negocios con ese país. Sin embargo, se debe tener en cuenta que además de la distancia física internacional, es necesario también tener en cuenta las distancias internas dentro de ese país, el tamaño del país, las condiciones topográficas, el acceso a la navegación por río o por mar, la infraestructura y los costos de transporte, de puertos, de comunicaciones, entre otras.

Pero no solo se encuentran barreras en los procesos de internacionalización empresarial, también se presentan una serie de oportunidades, las que para el presente estudio, fueron descritas por los encuestados como importantes oportunidades de acceso a los mercados internacionales tales como:

- Posicionamiento del producto

El diseño de estrategias de mercado ayuda a potencializar esta oportunidad como lo menciona Roca (2012): “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).

- Nuevos clientes.

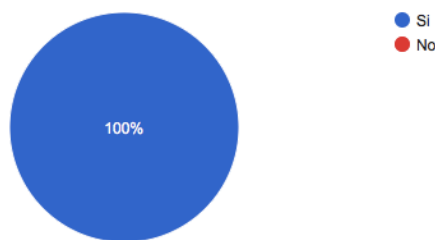
Al respecto, Ballesteros, D., Ballesteros, P., & Jaramillo (2011), afirman que las Pymes deberían buscar nuevos clientes nacionales e internacionales para poder enfrentarse a un mercado más exigente, lo que puede lograrse con creatividad e innovación.

- Diferenciación del producto en el país de destino

Según Suárez, Olivares, & Galván (2002), las medianas y pequeñas empresas para lograr procesos exitosos de internacionalización se deben enfocar en la innovación o en la diferenciación de sus productos. Suárez (2012) afirma que mientras que las grandes empresas se benefician más de economías de escala y alcance mediante la producción de bienes estandarizados, las Pymes encuentran sus ventajas competitivas en la alta diferenciación y/o la innovación.

### **Imagen N°10: Conocimiento de las Tendencias del Mercado**

10. ¿Conoce las principales tendencias de su(s) mercado(s) objetivo?  
(3 respuestas)



Fuente: Imagen tomada del resultado del analisis (2016)

Frente a la tendencias del mercado, todos los encuestados consideraron importante estudiar las principales tendencias de su mercado objetivo, lo que puede entenderse como una clara orientación al mercado de estas empresas, tal y como lo consideran Escandón y Hurtado (2014). Las empresas orientadas al mercado tienden a ser exitosas en los procesos de internacionalización, debido a que éstas buscan obtener información y conocer su mercado objetivo antes de desarrollar acciones internacionales.

Porter (1985), sostiene que 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.

**Tabla N° 44: Términos en que realiza la Exportación**

<b>Incoterm</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 2</b>
FOB	X	X	X
FCA		X	
CIP			X
CIF			X

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en la encuesta (2016)

En cuanto a la forma de hacer los negocios internacionales, las empresas entrevistadas mencionaron que usualmente sus exportaciones las realizan bajo unos pocos Incoterms, los que pueden apreciarse en la Tabla N°44.

**Imagen N°11: 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	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

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

Fuente: Pagina Web ProEcuador (Icoterms) (2010)

A partir de lo anterior, el incoterm más referenciado por parte de los empresarios es el FOB (Free On Board – Libre a Bordo), que según la revista Los Incoterms de la Cámara de Comercio de Bogotá (2008), su uso en el comercio internacional se da porque: “FOB es uno de los términos más utilizados por los 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).

En este sentido, dos de las empresas encuestadas aseguraron que es la forma más utilizada y más segura de realizar las exportaciones, y que este término de acuerdo con lo que implica en

cuanto a responsabilidad y compromiso, se adapta al tipo de producto que comercializan. A su vez la otra empresa comentó que bajo este Incoterm es como le solicita el cliente que se haga la negociación. Luévano (2013) aclara que este incoterm define que la mercancía es puesta a bordo con todos los gastos, derechos y riesgos a cargo del vendedor hasta que la mercancía haya pasado la borda del barco, sin incluir el flete marítimo internacional.

Con respecto a los beneficios de los tratados comerciales que Colombia ha suscrito, dos empresas de las que participaron en este estudio (E2 y E3), se beneficiaron de los tratados existentes con países como Estados Unidos, Chile, México, Ecuador y Perú. Según la Revista de Oportunidades de Proexport, el departamento de Risaralda actualmente está avanzando en el desarrollo de los sectores industrial y comercial, aprovechando además, los diferentes tratados comerciales que tiene Colombia en el exterior, lo que le brinda mayores posibilidades de aumentar sus exportaciones. La otra empresa consultada (E5), no ha obtenido hasta ahora beneficio alguno de estos tratados.

Así mismo, se puede afirmar que a nivel mundial 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. En la literatura y en los informes de los organismos promotores de las exportaciones de los diferentes países, se puede evidenciar el incremento de los 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), entre otros.

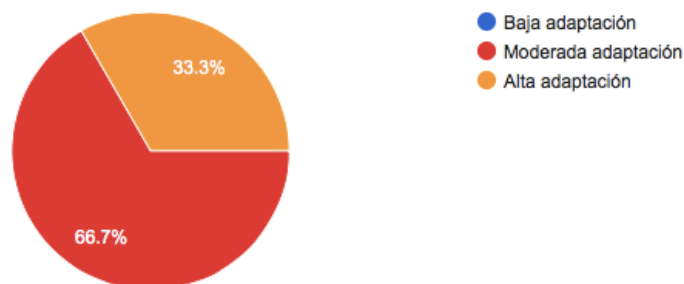
Acerca de la normatividad requerida en los procesos de exportación, todas las empresas consultadas, afirman que conocen dicha normatividad. A su vez todas las empresas se interesan por conocer a sus competidores en el mercado extranjero. Como lo menciona Renau (1996): “El aumento del tamaño de los mercados 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).

Con respecto a productos sustitutos todas las empresas conocen algún producto sustituto que puede reemplazar el que ellas ofrecen y comercializan en el mercado extranjero. Ghemawat (2001), dentro de su modelo de distancias CAGE, reconoce que los factores culturales tienen 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 de la competencia y los productos sustitutos en razón de las preferencias específicas.

En cuanto a la adaptabilidad de la PYME a una cultura extranjera, una de las empresas consultadas tuvo una alta adaptabilidad (E2), mientras que las otras dos tuvieron una adaptabilidad moderada (E3 y E5).

## Imagen N°12: Adaptabilidad de la Pyme a la cultura extranjera

16. ¿Qué tanto se adapta la Pyme a la cultura extranjera? (3 respuestas)



Fuente: Imagen tomada del resultado del analisis (2016)

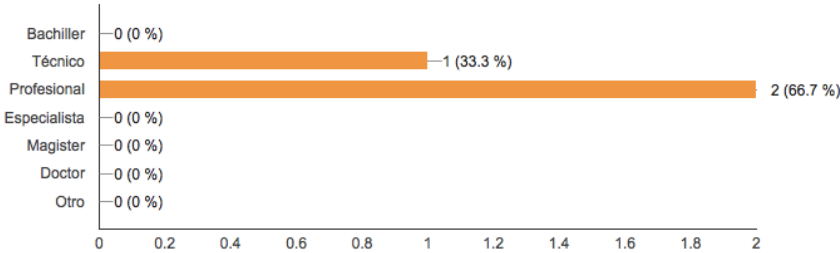
Es necesario que la empresa y sus gerentes se adapten a las condiciones existentes en el extranjero para poder entrar a los mercados internacionales, lo que no depende únicamente de entender la cultura de cada país anfitrión, sino también, de las propias actitudes u orientaciones de los gerentes y por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

Según Fayos, Calderón y Mir (2011), las cooperativas agroalimentarias para 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. Monreal (2009), frente al peso de la tecnología de fabricación, resalta 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, así como también confirma la importancia estratégica de las capacidades organizacionales en un entorno internacional en periodos de cambio e incertidumbre, siempre que estén adaptadas a las necesidades de los mercados de exportación.

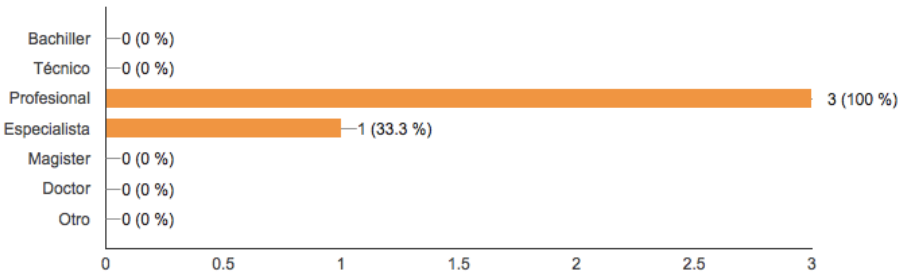
Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994) y Edvinsson y Sullivan (1996), sostienen que las organizaciones que cuentan con empleados de más alto capital humano tienen la tendencia a lograr mayor grado de internacionalización, siempre y cuando tengan la capacidad para superar los obstáculos de conocimiento de idioma y adaptación a la cultura extranjera.

**Imagen N°13: Nivel de Formación de Colaboradores y Directivos**

**Colaboradores** (3 respuestas)



**Directivos** (3 respuestas)



Fuente: Imagen tomada del resultado del analisis (2016)



En lo referente al nivel de formación de los directivos y colaboradores en el área de comercio internacional, dos de los encuestados (E2 y E3), contestaron que para la selección de los colaboradores el nivel de formación requerido es el profesional, mientras que la otra empresa consultada (E5) asegura que el nivel requerido es el técnico. Así mismo se pudo conocer que la formación requerida en los directivos para todas las empresas encuestadas es en el nivel profesional, y sólo una de las empresas encuestadas (E3), considera importante que tengan nivel de especialista en comercio internacional.

Cooper, Gimeno-Gascon & Woo (1994) y Edvinsson & Sullivan (1996), consideran que 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 superar los obstáculos de conocimiento de idioma y adaptación a la cultura extranjera.

Por otro lado es de gran importancia que los gerentes y colaboradores tengan ciertas habilidades relacionadas con los negocios internacionales, como lo afirma Bilkey (1977), citado por Monreal (2009): “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”(p.59). Realizar esta labor de manera adecuada, tiene relación con su formación (nivel educativo, formación específica).

Sólo una empresa contestó que la persona encargada de los procesos de exportación cuenta con formación en comercio exterior (E5), mientras que en las otras dos empresas, el funcionario

no cuenta con formación en esta área. Tener en cuenta la formación del Capital Humano, se constituye en un factor importante para la empresa si se busca generar ingresos por la incursión en los mercados internacionales, a partir de los planes y los recursos con los que cuenta la empresa , Corrales (2011).

Igualmente el experto mencionó (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto), que el nivel de formación incide mucho para generar alguna diferenciación frente a la competencia, actualmente se está viendo que el nivel de formación está en los mandos medios y no en la gerencia. Por otra parte el tener personal capacitado en temas de comercio exterior, influirá en que la empresa tenga unos correctos alineamientos internos para poder posicionarse en los mercados internacionales.

Con relación a la facilidad de encontrar personal calificado para que labore en procesos de internacionalización, las empresas consultadas contestaron que es difícil o muy difícil.

En cuanto a lo mencionado por el experto (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto), se tiene información sobre el aumento del número de estudiantes que se están capacitando en temas relacionados con comercio internacional y en procesos de exportación, pero el problema radica en la alta rotación que tiene este perfil en las empresas.

Sobre los procesos de innovación desarrollados por las empresas, los encuestados contestaron de forma positiva con respecto a dichos procesos. Lugo (2007) manifiesta que la internacionalización puede entenderse como un proceso innovador para las empresas, que generalmente las lleva a un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y en las condiciones de producción.

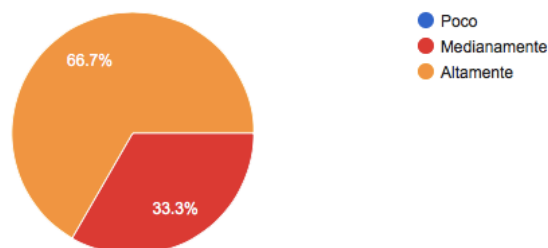
Czinkota (1996) y Kaatsikeas & Skarmeas (2003), citados por Martinez (2007), confirman lo anterior al sostener que:

“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).

Dos de los encuestados (E2 y E5), afirmaron que sus empresas no comercializan productos innovadores en los mercados internacionales, mientras que el otro (E3), considera que de 1 a 3 de los productos que exporta, son innovadores en el mercado internacional. 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).

#### Imagen N° 14: Especialización de los Productos a Exportar

22. ¿Qué tan especializada está la empresa en los productos que exporta?  
(3 respuestas)



Fuente: Imagen tomada del resultado del análisis (2016)

Además como lo indica el mismo autor, “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).

Dos de las empresas que participaron en el estudio, afirman considerarse altamente especializadas en el producto que exportan (E2 y E5), en contraste con la otra empresa (E3), que se considera medianamente especializada (Ver Imagen No.14).

Merece la pena resaltar que 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 las empresas en mercados internacionales, dados sus portafolios de productos y sus posibilidades de fortalecimiento en algunos sectores productivos.

También como lo afirmó el experto (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto), las empresas están obligadas a tener una mirada hacia la actualización en términos de tecnología e innovación.

Sobre las estrategias de mercadeo para acceder a los mercados internacionales, una de las empresas consultadas considera importante establecer estrategias basadas en producto (E2), dos empresas consideran importante establecer estrategias basadas en precio (E2 y E3), mientras que la otra (E5), considera que no son importantes estas estrategias.

Rundh (2003), citado por Martínez (2009), afirma que el éxito de una empresa que desee ser competitiva en los mercados internacionales, va relacionado con tipo de tecnología, servicio, distribución, precio y producto que la misma desarrolle para poder satisfacer la demanda en dichos mercados.

En cuanto a la flexibilidad de los directivos a la hora de tomar decisiones, todos se consideraron muy flexibles, lo que se puede evidenciar como una ventaja para la estrategia de marketing internacional, como lo mencionan Calderón y Mir (2011), al afirmar que la estrategia de marketing internacional lleva aparejada necesariamente la innovación, el cambio, la adaptación, la flexibilidad y la cooperación internacional. Estos autores consideran también como un factor decisivo para el éxito de la internacionalización, que las empresas muestren un alto grado de flexibilidad y adaptación.

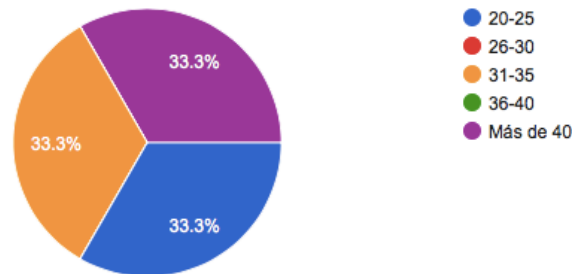
Es conveniente subrayar lo mencionado por el experto (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto), quien planteó dos casos de flexibilidad en temas de comercio internacional, el primero, mencionando un cambio paulatino, con análisis de mejoramiento y posicionamiento del producto, inversión en maquinaria y tecnología, que podría llevar a considerar a la empresa como flexible. Y el segundo caso, es que si a una empresa se le pide cambiar toda su tecnología e infraestructura de una forma radical, muy seguramente esta no podría considerarse como una empresa flexible.

Respecto a la edad de la persona encargada del área de negocios internacionales, cada empresa respondió de manera diferente: una empresa (E2) afirma que la edad del funcionario está entre los 20 y los 25 años. Otra (E3) sostiene que está entre los 31 y los 35 años, mientras que en la tercera (E5), el funcionario tiene más de 40 años, lo que induce a pensar que este factor no parece ser determinante en la orientación internacional de la empresa. Al respecto, Monreal (2009) afirma que aunque varios estudios confirman la existencia de una significativa relación inversa entre edad e internacionalización, existen otros en los que se encontró una relación opuesta (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), mientras que en otros, se llegó a determinar que no hay una relación significativa con este factor.

## Imagen N°15: Edad del Directivo o persona encargada del área de Negocios Internacionales

25. ¿Cuántos años tiene la persona o el director del área de negocios internacionales?

(3 respuestas)



Fuente: Imagen tomada del resultado del análisis (2016)

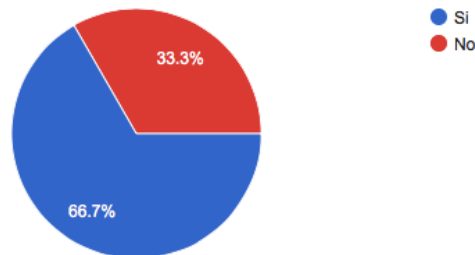
Por lo que se refiere a las modificaciones, adaptaciones y mejoras del producto a exportar todos los encuestados contestaron que si realizan estas actividades. Dos de las empresas (E2 y E5), consideran que la imagen y la marca de su empresa son excelentes, mientras que la otra (E3) las considera como buenas. Todas las empresas encuestadas aseguran que realizan seguimiento a los productos exportados, mientras que una de ellas (E3) combina esta categoría con el cumplimiento de garantía.

Es por esto que la calidad debe constituirse en un proceso fundamental en las empresas, pues evidentemente productos o servicios con alta calidad, se 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.

### Imagen N°16: Exportación Vs Niveles de Productividad.

29. ¿El proceso de exportación ha contribuido al incremento de los niveles de productividad de la empresa?

(3 respuestas)



Fuente: Imagen tomada del resultado del analisis (2016)

Acerca del proceso de exportación de las Pymes y su relación con el aumento en los niveles de productividad, una empresa de las consultadas (E3) no ve clara esta relación, mientras que las otras dos, si conciben afirmativa esta relación, ratificándose lo dicho por Américo et al. (2013), quienes 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, 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, buscando 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, lo que definitivamente sugiere que la producción en el proceso de internacionalización sea abordada como un factor competitivo.

Frente a los conflictos con los clientes, dos de las empresas consultadas afirman que la gerencia no ha implementado planes en este sentido, mientras que la otra (E2) asegura que ha incluido este tema de solución de conflictos en sus planes, explícitamente en los contratos.

Todas las empresas expresaron que han adoptado políticas de calidad para sus procesos de producción.

**Tabla N°45: Países de Exportación de las Pymes del departamento de Risaralda.**

<b>No Empresa</b>	<b>Países destino exportaciones</b>	<b>Años continuos exportando</b>
Empresa 5	Corea del Sur, Estados Unidos.	11
Empresa 3	Estados Unidos	9
Empresa 2	Argentina, Australia, Canadá, Chile, Ecuador, Estados Unidos, Perú, Brasil, Suiza, Guatemala, Republica Dominicana y Costa Rica.	37

Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en la encuesta (2016)



En la Tabla N°45, se puede apreciar a qué países han venido exportando las empresas encuestadas.

En la cuarta etapa, se elaboró una herramienta para determinar el grado de internacionalización de las Pymes Industriales, la que fue utilizada en la presente investigación, aprovechando la información brindada por las empresas en la encuesta. A partir de la revisión bibliográfica, se encontró un estudio realizado por Jarillo & Echezárraga (1991), en el que este autor determina que en general son seis las etapas por las que suelen atravesar las empresas en su proceso de internacionalización (ver Figura N° 9), haciendo referencia al proceso gradual y cauteloso que éstas llevan a cabo para conocer y adaptarse al entorno externo. Con esta herramienta, se buscó establecer los parámetros correspondientes al grado de internacionalización de las Pymes Industriales que fueron debidamente seleccionadas para este estudio.

**Tabla N°46: Herramienta para Determinar el Nivel de Internacionalización**

Grado de Internacionalización (Etapas)	Exportación Ocasional	Exportación Experimental	Exportador Regular	Establecimiento de Filiales de Venta	Establecimiento de Subsidiarias de Producción
Empresas					
Empresa 5			✓		
Empresa 3			✓		
Empresa 2			✓		
Empresa 1		✓			
Empresa 4			✓		
Empresa 6			✓		

Fuente: Elaboración propia con base en la información analizada en las encuestas y en las bases de datos (2016)

A través de esta herramienta, se pudo establecer con base en la teoría, en qué grado de internacionalización se pueden clasificar las empresas analizadas, según la etapa en que cada una de ellas se encuentre en el cuadrante Control Vs Tiempo planteado Jarillo & Echezárraga (1991). Es necesario aclarar que esta no es la única forma de interpretar en qué nivel de internacionalización se encuentran las empresas, pero previendo la dificultad para obtener los porcentajes de ventas internacionales sobre el total de las ventas de las empresas, ésta se puede tomar como una buena alternativa, aclarando que se debe tener en cuenta no solo el número de exportaciones y los destinos de éstas, sino también el manejo que se le ha dado a los negocios internacionales.

El hecho de que se pueda calificar a cinco de las seis Pymes industriales que fueron seleccionadas como *exportadoras regulares*, encuentra sentido en que a la luz de la teoría, estas van en una etapa intermedia frente al desarrollo internacional que podrían alcanzar. La Empresa 1, en cambio, se clasifica como *exportadora experimental*, pues a pesar de tener mayor volumen de exportaciones que las empresas 3 y 5, presenta una mayor rotación de clientes y de países, al punto que al tercer año de exportaciones, hizo negocios con 55 clientes en 26 países, siendo nuevos 53 de esos clientes. La Empresa 3, aunque tiene una tendencia a ser exportadora experimental, se clasifica como *exportadora regular* debido a que procura conservar a sus clientes más importantes. Pese a lo anterior, se puede afirmar que todas las empresas seleccionadas para este estudio, son empresas internacionalizadas, con un alto, medio y bajo desarrollo internacional, debido a que sus operaciones siguen haciéndose desde la casa matriz.

A partir de los resultados preliminares, se pudo establecer una posición del grado de operaciones internacionales para las empresas que participaron en la encuesta, tal y como se muestra en la Tabla No.47A.

**Tabla N°47A: Grado de Operaciones Internacionales**

**Empresas que respondieron la encuesta**

<b>Empresa</b>	<b>Posición</b>	<b>Desarrollo Internacional</b>
Empresa 5	4	Medio
Empresa 3	6	Bajo
Empresa 2	2	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en la información analizada (2016)

*La Empresa 2*, que comenzó sus exportaciones 2 años después de haberse constituido, y con lo cual puede considerarse como una *Born Global* de acuerdo con Swoboda & Foscht (2014), ha sido clasificada con un *grado de internacionalización alto*, no solo porque lleva más de 37 años exportando y tiene un mercado en crecimiento en 15 países diferentes, sino también porque a pesar de que expande su mercado consiguiendo nuevos negocios, mantiene una relación constante con sus clientes, conservando a la gran mayoría de ellos, es decir, tiene una dinámica de internacionalización sostenible a través del tiempo, que se ve reflejada tanto en la regularidad de los negocios, como en no tener una dependencia específica de algún cliente.

*La Empresa 3*, que comenzó sus exportaciones 21 años después de su constitución y por lo cual, según Swoboda & Foscht (2014) puede considerarse como una *Traditional*, es clasificada con un *grado de internacionalización bajo*, puesto que en el año 2004 comienza a realizar exportaciones a través de una Comercializadora Internacional, pasando luego a realizar algunas exportaciones experimentales, para finalmente en el año 2010, iniciar una serie de negocios con 1 cliente de los Estados Unidos, manteniendo una relación constante con este, de pocas exportaciones anuales y sin interesarse por buscar nuevos mercados, lo que la coloca en una relación de dependencia de un solo cliente en un solo mercado, haciéndola bastante vulnerable en este sentido.

*La Empresa 5*, que comenzó a exportar a los 7 años de haber sido constituida, y por lo que puede considerarse, según Swoboda & Foscht (2014) como una *Born Global*, se clasificó en este estudio con un *grado de internacionalización medio*, debido a que a pesar de que lleva más de 11 años exportando y se ha consolidado en dos mercados (Estados Unidos y Corea del Sur) manteniendo sus clientes, ha mostrado, no estar interesada en expandirse a otros mercados, lo cual puede ser un riesgo, si llegaran a caer las ventas internacionales o si se presentan dificultades con alguno de sus 3 únicos clientes (2 en Corea del Sur y 1 en Estados Unidos).

Aunque las otras tres empresas seleccionadas no contestaron la encuesta, al analizar la información suministrada en las bases de datos, se podría decir de ellas lo siguiente:

*La Empresa 1*, que comenzó a exportar 1 año después de su constitución, pudiéndose considerar en este estudio como una *Born Global*, de acuerdo con Swoboda & Foscht (2014), en el año 2012 realizó 22 exportaciones a 7 clientes en 8 países. En el año 2013 realiza 90 exportaciones a 29 clientes (3 antiguos y 26 nuevos) en 19 países (11 nuevos). En el año 2014,

realiza 96 exportaciones a 31 clientes (9 antiguos y 22 nuevos) en 19 países (12 antiguos y 7 nuevos). Por la dinámica internacional mostrada, la empresa 1 se podría clasificar con un *nivel de internacionalización alto*, debido a que en tres años, ha tenido un inusitado desarrollo internacional, no solo por la incursión en 26 países diferentes, sino también, por la capacidad de conseguir nuevos clientes, lo que permite catalogarla como una empresa con una gran capacidad de expansión internacional y con un potencial de desarrollo y crecimiento muy altos.

*La Empresa 4*, que comenzó su actividad exportadora 20 años después de su constitución, por lo cual puede considerarse como una *Traditional*, según Swoboda & Foscht (2014), realizó 1103 exportaciones entre el 2009 y el 2014 para un mismo cliente en los Estados Unidos, así: 26 exportaciones en el 2009, 237 exportaciones en el 2010, 219 en el 2011, 208 en el 2012, 207 en el 2013 y 206 en el 2014. De acuerdo con esta información, se puede decir que esta es una empresa que mantiene una relación estable y constante con este cliente. Por lo anterior, esta empresa se puede clasificar en un *nivel de internacionalización medio*, pues aunque el volumen de exportaciones no es nada despreciable, su dependencia de un cliente la hace bastante vulnerable.

*La Empresa 6*, que comenzó a exportar 16 años después de su constitución, pudiéndose considerar como una *Traditional*, de acuerdo con Swoboda y Foscht (2014), realizó 2 exportaciones en el año 2009 a 2 clientes en un país. En el año 2010, hizo 152 exportaciones a 4 clientes en 4 países. En el 2011, tuvo 221 exportaciones para 5 clientes (3 antiguos y 2 nuevos) en 4 países (1 nuevo). En el año 2012, realizó 265 exportaciones para 7 clientes (4 antiguos y 3 nuevos) en 4 países, mientras que en el año 2013, hizo 249 exportaciones a 8 clientes (5 antiguos y 3 nuevos) en 3 países. En el 2014, realizó 167 exportaciones para 7 clientes (4 antiguos y 3

nuevos) en 3 países (1 nuevo). Según esta información, la Empresa 6 podría clasificarse con un *nivel de internacionalización alto*, dada la dinámica exportadora que ha tenido, así como la capacidad para conservar sus clientes más importantes, conseguir nuevos clientes y nuevos mercados internacionales.

**Tabla N°47B: Grado de Operaciones Internacionales**

**Empresas que no respondieron la encuesta**

<b>Empresa</b>	<b>Posición</b>	<b>Desarrollo Internacional</b>
Empresa 1	1	Alto
Empresa 4	5	Medio
Empresa 6	3	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en la información analizada (2016)

Por tanto se puede afirmar que de las empresas consultadas, las 5 que fueron clasificadas como *exportadoras regulares*, ya cuentan con un mercado consolidado a nivel internacional que arroja resultados satisfactorios, y por tanto, su estado de madurez en el proceso de internacionalización, ameritaría que estas Pymes industriales incorporen un departamento o un área dentro de la empresa que se encargue específicamente de la internacionalización, si la perspectiva a mediano y largo plazo, es su desarrollo y crecimiento.

A su vez, en la región del Eje Cafetero como lo mencionó el experto (Ver Anexo N°4: Entrevista Experto), las empresas se encuentran distribuidas por toda las etapas en el proceso de

internacionalización, actualmente las entidades de apoyo están al inicio, y a la mitad de la línea. Al inicio, ayudando a conocer y analizar el tema de producción, y competitividad, y en la mitad ayudando a mejorar el modelo de negocio, el cual debería ser una conciencia empresarial, además de favorecer a las empresas con la antenas comerciales que se tienen en la región.

Ya conocidos los resultados de las encuestas, y por la baja participación de las empresas en el presente estudio, siguiendo los lineamientos de la metodología planteada de caso múltiple, a continuación se procederá a realizar un análisis específico de cada pyme industrial que contestó la encuesta, así:

**La Empresa 5** es una empresa fundada en 1998 y establecida en el municipio de Apia (Risaralda), ubicada en el sector de manufactura/alimentación, específicamente en el mercado de cafés tostados y verdes.

Desde el año 2005, la gerencia comenzó a trabajar en la idea de ingresar a mercados internacionales, y para dicho año la empresa realizó exportaciones a Corea del Sur, incrementando paulatinamente sus exportaciones y para el año 2012, comenzó a realizar exportaciones a los Estados Unidos. Acerca de factores físicos y sociales se evidenció que esta empresa no realizó ningún tipo de estudio, a pesar de las barreras de idioma y cultura, igualmente la empresa ha logrado establecer relaciones para la comercialización de sus productos en dichos países. En este caso los países de exportación han implicado un entorno cultural diferente, y por lo tanto la comprensión de lenguas, costumbres, economías y procesos políticos son diferentes.

En cuanto al tipo de empresa, se puede considerar como una *Born-Global*, ya que tardó menos de 10 años en comenzar sus procesos de exportación.

Como bosquejo del proceso de internacionalización, se evidenció que la empresa toma de una forma empírica el *modelo Uppsala*, ya que se presume que la empresa adquirió un conocimiento gradual sobre estos mercados, incrementando sus compromisos con ellos. En cuanto a las instituciones de ayuda al apoyo en los procesos de internacionalización, la empresa mencionó la ayuda de los fondos de financiación extranjero, pudiéndose determinar que la iniciación de su proceso de exportación se realizó por una oportunidad inesperada.

Considerando las oportunidades y dificultades que ha tenido la empresa en sus procesos de exportación, se encuentran como dificultades: el precio cambiante del dólar y la devaluación del peso colombiano, que encarecen los procesos de producción y la logística del transporte. Entre las oportunidades que tiene la empresa, está el buen posicionamiento de su producto en el mercado extranjero, por lo que puede inferirse que esta empresa exporta debido a la calidad y la buena aceptación de su producto en el exterior.

De otro lado, es importante anotar, que pese a que esta pyme industrial lleva 11 años exportando, aún no cuenta con un departamento de comercio exterior, por lo cual podría afirmarse que no tiene una planeación estructurada en procesos de internacionalización, además de presentar un desconocimiento en cuanto a los beneficios que traen los tratados internacionales a las empresas de nuestro país.

Para concluir se puede afirmar que la empresa se cataloga como *exportadora regular*, con un nivel de desarrollo internacional medio, con una estrategia de “*Estática-Comprometida*” pues logra consolidar relaciones estables con sus clientes. Se podría decir que es una empresa con poca experiencia y escaso conocimiento de la actividad exportadora, dado que sus negociaciones se



hacen siempre en términos FOB, lo que implica que todo el proceso internacional lo desarrollan sus clientes.

**La Empresa 3** nació en 1983 en la ciudad de Pereira, y se consolida como una empresa con más de 30 años de experiencia en la producción y comercialización de productos de pastelería, panadería y confitería. A los 21 años de su creación, la empresa tuvo su primer acercamiento internacional de manera espontánea a una comercializadora internacional, en los Estados Unidos, luego exportó directamente. La empresa también realiza importaciones de algunas materias primas. Acerca de factores físicos y sociales se evidenció que esta empresa realizó estudios culturales para mitigar las barreras de idioma y cultura, debido a que el país al que exporta (Estados Unidos) presenta un entorno cultural diferente, así como también la comprensión de la lengua, las costumbres, la economía y los procesos políticos.

En cuanto al tipo de empresa, se puede considerar como una *Traditional*, ya que comenzó su proceso de exportación 21 años después de su constitución.

Como esquema del proceso de internacionalización, se confirmó que la empresa toma de una forma experimental el *modelo Uppsala*, ya que ésta obtuvo un conocimiento gradual sobre este mercado y de igual manera fué incrementando su compromiso hacia él. En relación con las instituciones de ayuda al apoyo en los procesos de internacionalización, la empresa señaló a ProColombia, entidad que ha dispuesto para las empresas diferentes tipos de recursos que las ayudan en los procesos de exportación, además del acompañamiento continuo, programas de formación y asesorías específicas y especializadas que ofrece a las empresas, por medio de personal altamente capacitado en temas de comercio exterior y exportaciones (ProColombia, 2016). Discutiendo las oportunidades y dificultades que ha tenido la empresa en sus procesos de

exportación, cómo dificultad se señaló la poca capacidad de negociación, se podría deducir que la persona encargada de realizar dichas negociaciones no tenía la capacitación o formación requerida para realizar dicha acción. Entre las oportunidades, la empresa considera que su producto es de gran renombre a nivel nacional, es por eso que se puede inferir que esta empresa exporta debido a la aceptación en el territorio nacional de sus productos, y decidió conquistar otros mercados. Por otro lado la empresa no cuenta con un departamento consolidado de comercio exterior, pero se evidenció que las personas encargadas de realizar dichos procesos tienen experiencia y conocimiento en la operación, pero no se tiene un plan o visión de crecimiento enfocado en las exportaciones o a la internacionalización.

Para concluir se puede afirmar que la empresa se cataloga como *exportadora regular*, con desarrollo internacional bajo, con una estrategia de “*Estática-Conformista*”, con poco interés en incrementar las relaciones internacionales. Se podría decir que es una empresa con poca experiencia y escaso conocimiento y desarrollo de la actividad exportadora.

**La Empresa 2**, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de inyección de plástico. Nació en 1978 en la ciudad de Pereira. En cuanto su proceso de internacionalización, América Latina se convirtió la primera región en que accedió la empresa en su proyección de conquistar nuevos mercados. Los últimos mercados a los que ha accedido la empresa se encuentran en países geográficamente lejanos a la zona cultural hispana. La empresa también realiza importaciones para proveerse de materias primas para la producción. Acerca de factores físicos y sociales se evidenció que esta empresa realizó estudios geográficos para mitigar posibles problemas en la barrera de entrada a esos mercados, y comprender la economía y los procesos económicos.

En cuanto al tipo de empresa, esta Pyme Industrial se puede considerar como una *Born-Global* debido a que tardó 2 años en realizar su primera exportación.

Como esquema del proceso de internacionalización, se admitió que la empresa toma de una forma empírica el *modelo de las distancias CAGE*, al darle gran importancia a los factores culturales, en especial, a la distancia cultural entre el país de origen y el país de destino, obteniendo un conocimiento gradual sobre mercados similares a los del país de origen de la empresa e incrementando sus compromisos hacia ellos. También se podría decir que de manera empírica toma el *modelo de Johanson y Mattsson*, en el cual se establecen las exportaciones como una red para el cultivo y la búsqueda de nuevos clientes, logrando una mayor penetración del mercado internacional.

Además la empresa se ha beneficiado de los tratados de libre comercio existentes con países como Chile, México, Ecuador y Perú. En relación con las instituciones de ayuda al apoyo en los procesos de internacionalización, la empresa señaló a ProColombia y a la Andi como entidades que han dispuesto diferentes recursos en ayuda de su proceso de exportación, fuera del acompañamiento continuo, programas de formación y asesorías específicas y especializadas que ofrecen a las empresas, por medio de personal altamente capacitado en temas de comercio exterior y exportaciones (ProColombia, 2016). Discutiendo las oportunidades y dificultades que ha tenido la empresa en sus procesos de exportación, como dificultad se señalaron los tiempos de salida de los productos en los puertos, teniendo en cuenta que además de la distancia física internacional, es necesario también tener presentes las distancias internas dentro del país de destino, así como el tamaño del país, las condiciones topográficas, el acceso a la navegación por

río o por mar, la infraestructura y los costos de transporte, de puertos, de comunicaciones, entre otras.

Entre las oportunidades, la empresa considera que ha atraído nuevos clientes, es por eso que se puede inferir que esta empresa exporta debido a su competitividad, reflejada en la calidad, la tecnología, la forma de distribución, los costos de producción, el servicio al cliente y el precio promedio del producto. Acerca del personal capacitado en temas de comercio exterior, se evidenció, que la empresa no cuenta con un departamento consolidado de comercio exterior, pero las personas encargadas de realizar los procesos de internacionalización tienen una buena acumulación de experiencia y conocimiento en la operación.

Esta empresa se cataloga como *exportadora regular*, con desarrollo internacional alto, con una estrategia “*Dinámica-Comprometida*” dado que cuenta con un mercado afianzado y recompras frecuentes de su producto, pero se podría concluir que es una empresa que esta en continua búsqueda de nuevos clientes y fideliza sus clientes actuales. A su vez tiene alta experiencia y conocimiento de la actividad exportadora.

## 9. CONCLUSIONES

- Los resultados de este estudio permiten concluir que las Pymes industriales del departamento de Risaralda poseen poco conocimiento sobre los procesos de internacionalización. Adicionalmente, omiten la información sobre los enfoques y modelos existentes para tal fin.
- De acuerdo con la información de las bases de datos que fueron suministradas para este estudio, se identificó que tan solo el 18% de las Pymes industriales del departamento de Risaralda exportaron entre los años 2009 y 2014.
- Se puede concluir que las exportaciones de las Pymes industriales del departamento de Risaralda han sido en su mayoría empíricas, con un poco conocimiento de temas relacionados con el 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.
- Los factores externos que apalancaron la internacionalización de las Pymes industriales del departamento de Risaralda en estudio, se clasificaron en en (1) politico-legal: las empresas identificadas conocen las apuestas del gobierno, los tratados internacionales, la normatividad y los retos, y oportunidades que se presentan en el momento de exportar. (2) competitivo: Estas empresas son competitivas en la región, desean serlo en los mercados

internacionales, y por ello, conocen la competencia, sus productos y los sustitutos en los mercados extranjeros. Finalmente, (3) Cultural: las empresas exportadoras conocen las capacidades y las limitaciones para ingresar a un mercado extranjero, tales como el impacto que puede generar el idioma, las costumbres y la manera como su producto se adapta a esta nueva cultura, entre otros.

- Para las empresas que van a iniciar procesos de internacionalización, es recomendable 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.
- Los factores internos de éxito en las Pymes industriales del departamento de Risaralda fueron (1) el capital humano: dado que existía personal encargado de la internacionalización. (2) Producción: las empresas identificadas conocen las características de sus productos y las necesidades del mercado internacional. (3) Mercadeo: las empresas conocen su mercado objetivo y las tendencias. (4) Costos y calidad: las empresas tenían un adecuado balance de costo y calidad que les permite ser competitivos en mercados internacionales.

- Las Pymes industriales del departamento de Risaralda se clasificaron como exportadoras regulares y experimentales. El 83% exportan de manera regular, poseen clientes fijos y procura mantenerlos. La empresa experimental evalúa sus potenciales de exportación.
- El uso de la formula es una herramienta de gran ayuda para establecer el grado de internacionalización, permitiendo una comparación de cada una de la empresa.

## 10. RECOMENDACIONES

- Como recomendación se considera importante el uso de las TIC para tener un mejor contacto con los clientes extranjero, no se evidencia el uso de internet de una forma masiva para comercialización de producto, se utiliza como medio de contacto mas no como medio de compra.
- Se recomienda a las Pymes industriales del departamento de Risaralda que identifiquen el tipo de modelo de negocio y las posibilidades de internacionalización a las cuales pueden acceder.
- Se recomienda que las empresas conozcan sus capacidades y posibilidades para exportar.
- Para incrementar la capacidad exportadora de las Pymes del departamento de Risaralda, se recomienda identificar las oportunidades gubernamentales o privadas establecidas para internacionalizar la industria, así como reconocer la posibilidades de introducir productos en otros mercados para satisfacer demandas insatisfechas o crecientes.
- Se recomienda a todas las Pymes industriales del departamento de Risaralda con potencial exportador, seguir los factores internos de éxito de aquellas Pymes que ya exportan,



mediante la creación de una oficina de comercio exterior que les permita conocer las oportunidades del mercado externo y las apuestas gubernamentales o privadas existentes.

- Para las Pymes industriales del departamento de Risaralda que exportan, los factores internos de éxito identificados podrían mejorarse si se capacitara el capital humano en temas de comercio exterior, así mismo si a nivel gerencial se estableciera una mentalidad de internacionalización. Estos factores internos se deben acompañar de mejores estrategias de mercado, así como involucrando un factor de innovación, poco utilizado en las empresas evaluadas durante este estudio.
- Se recomienda a las Pymes industriales del departamento de Risaralda avanzar hacia un modelo experimental de internacionalización que le permita escalar a una exportación regular en el mediano plazo.

## 11. LIMITACIONES

De acuerdo con la herramienta de clasificación de las Pymes industriales, fue evidentemente difícil la búsqueda de la información de las Pymes exportadoras, lo cual dificultó el cronograma de dicho proyecto. De igual forma, el identificar y relacionar la información con las bases de datos de las diferentes Cámaras de Comercio en las ciudades de Pereira y Risaralda, dio como resultado una lista muy corta de empresas, aunque el propósito de esta investigación no hubiera sido realizar una generalización de los resultados obtenidos para el departamento de Risaralda.

Por otro lado, fue indiscutiblemente arduo el proceso de recolección de la información con los actores interesados, debido a que mostraron gran desconfianza frente al uso que se le fuera a dar a los datos, y en algunos casos, fue evidente el desinterés de los actores por contribuir a la presente investigación.

## 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 Internacionalización 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). Teorias de Internacionalizacion. 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 CIU Rev. 4 A.C.
- Colombia, B. d. (2015). *Boletín Económico Regional Eje Cafetero IV Trimestre de 2014*. Bogota D.C: Banco de la Republica 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 Internacionalizacion. Comportamiento de las empresas colombianas en sus procesos de Internacionalizacion . 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 internacionalInternational 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.
- 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.
- Gherzi Gérard (2010). Internacionalización, mundialización y globalización.
- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint venture instability: Is it a problem. Division of Research, Harvard University.
- 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). The Logic 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.

Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuestas cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 5(1), 39-72.

Jarillo, J. C. E., Jarillo, J. I. J. C., & Echezárraga, J. I. M (1991). *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. McGraw-Hill,.

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*

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).

Katsikea, E. S., & Skarmeas, 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, Innovacion 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 internacionalización 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.
- Martínez Carazo, P. C. (2007). Influencia de la promoción de las exportaciones en el proceso de desarrollo exportador de las Pymes. Pensamiento & Gestión , 1-57.
- Martínez Carazo, P. C. (2007). Pensamiento & Gestión , 3.
- Martínez, A., De Souza, I., & Liu, F. (2003). Multinacionales vs. Multilatinas: La gran carrera de América Latina. Strategy+ Business.
- Martínez, J. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas.

Análisis Económico, 22(49).

Mateus & Brasset (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.

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 confecciones de santander en el mercado norteamericano. Revista Lebrer, 4(4), 21-44.

Parada, E. J. G., & Sarmiento, G.G. (2011). Proceso de internacionalización de empresas del

área metropolitana de Bucaramanga. Le Bret, 3(3).

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 Internacionalización 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 internacionalización 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. Multiñatins: Continued expansión. <http://latintrade.com/multilatins-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.