



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

Investigadores principales

JOSÉ JAIME BAENA ROJAS

TANIA MACKENZIE TORRES

Co-investigador

CLAUDIA LORENA MUÑOZ PARRA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES

2020

TÉCNICA MULTIVARIADA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS
INTERNACIONALES EN CONFITERÍA CON PONDERACIÓN BASADA EN EL
PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO

CLAUDIA LORENA MUÑOZ PARRA

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

Tutores

JOSE JAIME BAENA ROJAS

TANIA MACKENZIE TORRES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES

2020

DEDICATORIA

A mi familia por su comprensión, amor, apoyo incondicional y darme la fuerza necesaria para siempre continuar.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Manizales, por estar presente en mi proceso de aprendizaje.
A mis tutores, por el acompañamiento, orientación y exigir lo mejor de mí. A mis
compañeros de Maestría, por todos los aprendizajes que me brindaron.

RESUMEN

La presente tesis de maestría, se deriva del macroproyecto titulado “Aproximaciones a la coyuntura económica desde la multidisciplinariedad de los negocios internacionales y el comercio mundial”, realizando en primera instancia, una búsqueda bibliográfica sobre selección de mercados internacionales, precisando conceptos, enfoques, teorías existentes y métodos, con sus respectivas variables, para comprender el proceso de internacionalización.

Posteriormente, se consulta en revistas académicas acerca de investigaciones previamente realizadas, logrando evidenciar que éstas han sido principalmente en los modos de entrada a los países destino, y no tanto en los métodos para la selección de países en los cuales realizar un proceso de internacionalización de la operación. Por tanto, en la presente investigación se aplica una metodología para la Selección de Mercados Internacionales (SMI), basada en modelos de ponderación jerárquico (AHP), con el fin de determinar aquellos países más atractivos para la internacionalización de una empresa que hace parte del sector confitero; logrando así integrar diferentes factores, que permiten disminuir la incertidumbre y riesgo para la organización en la toma de decisiones.

Los valores de participación para cada factor, fueron determinados al aplicar una encuesta a expertos en comercio exterior de la empresa del sector confitero; logrando obtener que el factor con mayor participación en la metodología, son las barreras comerciales y el factor logístico, el cual posee el menor valor. Entre las conclusiones obtenidas a través de la aplicación de la metodología, se encuentra que no necesariamente el país con mayor valor importado de un producto específico, resulta ser el más atractivo para realizar un proceso de internacionalización.

Es importante destacar que la metodología SMI puede ser utilizada en diferentes sectores económicos, previa evaluación de los porcentajes ponderados para cada variable, ya que éstos pueden cambiar dependiendo de la actividad económica y tipo de producto.

Por último, se realizan algunas recomendaciones que permitirán robustecer la metodología, permitiendo así disminuir cada vez más el grado de incertidumbre para las organizaciones.

Objetivo: Llevar a cabo un rastreo de ciertos métodos multivariados para la Selección de Mercados Internacionales (SMI), determinante en la toma de decisiones en la exportación directa de mercancías. De este modo, se adopta una de estas metodologías, donde se tienen en cuenta diferentes variables y criterios, supeditados a una ponderación que se deriva de la técnica de proceso analítico jerárquico (AHP); dichos datos son además directamente consultados en los sitios web de organismos internacionales reconocidos y altamente confiables.

Metodología: Se efectúa una preselección de diez (10) países, empleando el sitio web del Centro de Comercio Internacional con el cual se rastrean los mercados que más importan, en este caso, productos de confitería. Subsecuentemente, son considerados factores como: barreras comerciales, factor económico, factor costo, factor entorno, factor logístico y cultural; los cuales igualmente están conformados por diversas variables (veintitrés en total). De este modo, se emula la técnica multivariable desarrollada por Baena, Cano & Campo (2018) y López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020). Todo lo anterior, normalizando la información para cada variable, fijando valores en una escala de 0 a 5 e igualmente, definiendo una puntuación general para cada mercado. Cabe anotar también, que los pesos para cada criterio se fijan según el método AHP, derivado de un instrumento aplicado entre los empleados encargados del departamento de comercio exterior de una empresa dedicada a la elaboración de productos de confitería, la cual está interesada en exportar sus productos hacia nuevos mercados en el exterior.

Hallazgos: La técnica SMI, permite identificar entre los mercados preseleccionados, en orden ascendente, aquellos países más atractivos en función de los criterios fijados para la exportación de confitería, como son en este caso: Países Bajos, Bélgica y Reino Unido.

Implicaciones prácticas: La presente técnica facilita el proceso de toma de decisiones, soportado siempre con datos reales de fácil acceso, que además tienden a reducir la

incertidumbre para las empresas que desean rastrear nuevos mercados de exportación. Empresas que, en muchos casos, parecen aventurarse a exportar considerando recomendaciones de otras empresas afines, o que simplemente se aventuran por medio de un ensayo, prueba y error; lo cual, conlleva en muchos casos a poner en riesgo el capital de la organización, debido a un ejercicio que carece de soporte y rigurosidad en términos de datos e información.

Aporte: Dinamizar el proceso de internacionalización vía exportación directa de mercancías, a través del uso de técnicas cuantitativas de fácil uso, que otorgan no sólo confiabilidad y rigurosidad a un proceso determinante para las empresas, sino que asimismo valida la toma de decisiones, a partir de datos e información completamente a la medida y ajustada a las circunstancias de empresas que desean internacionalizarse, identificando nuevos mercados en el exterior para ofrecer sus excedentes de producción, o incluso, aumentar su capacidad instalada con el propósito de aumentar el crecimiento económico como organizaciones productivas.

Palabras clave: Selección de Mercados Internacionales, modelo multivariable, internacionalización, confitería.

ABSTRACT

This master's thesis is derived from the macro-project entitled "Approaches to the economic situation from the multi-disciplinary nature of international business and world trade" First, a bibliographic search on international market selection, specifying concepts, approaches, existing theories and methods with their respective variables, in order to understand the internationalization process.

Subsequently, previously conducted research is consulted in academic journals, showing that these have been mainly in the modes of entry to the destination countries and not in the methods for selecting countries in which to carry out a process of internationalization of the operation. In this research, a methodology is applied for the Selection of International Markets (SMI) based on hierarchical weighting models (AHP), in order to determine those countries most attractive for the internationalization of a confectionery company, integrating different factors that reduce the uncertainty and risk for the organization when making this decision.

The participation values for each factor were determined by applying a survey to foreign trade experts of the company in the confectionery sector, obtaining that the factor with the highest participation in the methodology are the trade barriers and the logistic factor has the lowest value. Among the conclusions obtained through the application of the methodology is that not necessarily the country with the highest imported value of a specific product turns out to be the most attractive to carry out an internationalization process.

It is important to highlight that the SMI methodology can be used in different economic sectors after evaluating the weighted percentages for each variable since these can change depending on the economic activity and type of product.

Finally, some recommendations are made to strengthen the methodology, thus reducing the degree of uncertainty for the organizations.

Objective: To carry out a tracing of certain multivariate methods for International Market Selection (IMS) determinant in decision making in the export of goods. In this way, one of these methodologies is adopted where different variables and criteria are taken into account subject to a weighting that is derived from the technique of hierarchical analytical process (AHP) and whose data are also directly consulted on the websites of recognized and highly reliable international organizations.

Methodology: A pre-selection of ten (10) countries is made using the International Trade Centre website with which the markets that in this case, import the most confectionery products are tracked. Subsequently, factors such as costs, trade barriers, logistics, economics and culture are considered, which are also shaped by various variables. In this way, the multi-variable technique developed by Baena, Cano & Campo (2018) y López-Cadauid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020) is emulated. All of the above, standardizing the information for each variable by setting values on a scale of 0 to 5 and also defining a general score for each market. It should also be noted that the weights for each criterion will be set according to the AHP method derived from an instrument applied among the employees in charge of the foreign trade department of a company dedicated to the manufacture of confectionery products, which is interested in exporting its products to new markets abroad.

Findings: The SMI technique allows identifying among the pre-selected markets in ascending order those countries that are more attractive according to the criteria set for confectionery exports, such as in this case the Netherlands, the United Kingdom and Belgium.

Practical implications: This technique facilitates the decision-making process, which is always supported by real data that is easily accessible and which also tends to reduce uncertainty for companies wishing to track new export markets. Companies that in many cases seem to risk into exporting by considering recommendations from other companies for purposes or simply venture through trial and error; which, in many cases, leads to

putting the organization's capital at risk due to an exercise that lacks support and rigor in terms of data and information.

Contribution: Dynamize the process of internationalization via direct export of goods through the use of quantitative techniques of easy use that not only grant reliability and rigor to a determining process for the companies but also validate the decision making from data and information wholly tailor-made and circumstances of the companies that wish to internationalize identifying new markets abroad to offer their surplus production or even increase their installed capacity with the purpose of increasing economic growth as productive organizations.

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

CONTENIDO

1 PRESENTACIÓN	17
2 ANTECEDENTES	19
3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA	35
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	36
4 JUSTIFICACIÓN	37
5 REFERENTE TEÓRICO	39
5.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	39
5.2 ENFOQUES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	40
5.2.1 Enfoque no sistemático	40
5.2.2 Enfoque sistemático	40
5.3 TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADOS.....	41
5.3.1 Perspectiva económica	42
5.3.2 Perspectiva de proceso	46
5.4 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI)	49
5.5 MÉTODOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.....	50
5.5.1 Clasificación de métodos para la selección de mercados internacionales	54
5.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONFITERÍA EN COLOMBIA.....	55
6 OBJETIVOS	58
6.1 OBJETIVO GENERAL	58
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	58
7 METODOLOGÍA.....	59

7.1 TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO.....	59
7.2 PRESELECCIÓN DE MERCADOS.....	60
7.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA SMI.	60
7.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	64
7.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	65
8 RESULTADOS.....	72
9 CONCLUSIONES.....	93
10 RECOMENDACIONES.....	95
11 BIBLIOGRAFÍA.....	97
12 ANEXOS.....	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Herramienta para la selección de mercados internacionales y su modo de entrada	20
Tabla 2. Porcentaje de participación. Factores de la metodología SMI sector químico	25
Tabla 3. Descripción de factores y variables evaluadas por la empresa farmacéutica para determinar el potencial país	30
Tabla 4. Descripción de factores y variables evaluadas por la empresa para determinar el potencial del sector farmacéutico en los países potenciales	31
Tabla 5. Variables y factores evaluados. Selección de mercados	33
Tabla 6. Conceptos relacionados con el proceso de internacionalización	39
Tabla 7. Factores a tener en cuenta para la selección de mercados internacionales propuestos por diferentes autores	50
Tabla 8. Participación por tipo de producto en la producción anual de confitería	56
Tabla 9. Participación por tipo de producto en la exportación anual de confitería	57
Tabla 10. Bases de datos consultadas para las variables de la metodología SMI en el sector de confitería	61
Tabla 11. Escala de valoración de encuesta aplicada a expertos	65
Tabla 12. Factores y variables a considerar para la selección de mercados internacionales	68
Tabla 13. Porcentajes de participación para los factores y variables que hacen parte de la metodología SMI	77
Tabla 14. Valores para barreras comerciales	79

Tabla 15. Valores para factor económico.....	80
Tabla 16. Valores para factor costo	81
Tabla 17. Valores para factor logístico.....	82
Tabla 18. Valores para Entorno y Cultura.....	83
Tabla 19. Valores normalizados para barreras comerciales	84
Tabla 20. Valores normalizados para factor económico	85
Tabla 21. Valores normalizados para factor costo	86
Tabla 22. Valores normalizados para factor logístico	87
Tabla 23. Valores normalizados para entorno y cultura.....	88
Tabla 24. Calificación final países potenciales para exportación confitería	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Variables y factores para la selección de mercados internacionales.....	21
Figura 2. Variables de entrada y salida para la aplicación de metodologías propias para la SMI.....	24
Figura 3. Procedimiento para la selección de países de acuerdo a la metodología de Cobas, Carcía, & Vitale.....	28
Figura 4. Fases para la selección de países destino empresa farmacéutica.....	29
Figura 5. Etapas para la aplicación de selección de mercados bajo enfoque sistemático	41
Figura 6. Clasificación teorías de internacionalización de acuerdo a la perspectiva económica y de proceso.....	42
Figura 7. Indicadores propuestos por cada etapa de evaluación de mercados	51
Figura 8. Dimensiones e indicadores para la selección de mercados.....	52
Figura 9. Valoración porcentual de los factores y sus variables para la selección de mercados internacionales metodología SMI	71
Figura 10. Valor importado de confitería por país año 2019 USD.....	72
Figura 11. Porcentajes factor costo	73
Figura 12. Porcentajes barreras comerciales	74
Figura 13. Porcentajes factor logístico	74
Figura 14. Porcentajes Entorno y Cultura	75
Figura 15. Porcentajes factor económico	77

Figura 16. Ponderado final por factor de los países preseleccionados para la metodología
SMI..... 90

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de valoración de factores y sub-factores influyentes en la selección de mercados internacionales.....	123
Anexo 2.Descripción de variables evaluadas en la metodología SMI para el sector de confitería.....	125

1 PRESENTACIÓN

El sector de alimentos en Colombia es uno de los sectores con mayor participación en el PIB nacional, con un 12% para el año 2016. Para este mismo año en comparación con el año inmediatamente anterior, el crecimiento fue del 10.9% con respecto a la producción anual de miles de millones de pesos, lo cual hace que sea un crecimiento muy estable. Con respecto a la balanza comercial, a partir del año 2010 y a raíz de los TLC, se denota un incremento significativo en la importación de alimentos en Colombia, lo cual hace que disminuya su producción interna; por tanto, para equilibrar la balanza comercial se deben mejorar las exportaciones, a través de la incorporación de tecnología en los procesos e innovación en productos, que logren una diferenciación en el mercado (DPN, 2018).

Una ventaja del sector, que permite lograr precios competitivos en el mercado, es la producción interna de la gran mayoría de las materias primas, lo cual facilita la entrada a otros países con una clara diferenciación en el factor económico con productos de alta calidad.

La cadena de valor para el sector está dada por diferentes factores, entre éstos, la constante innovación de productos y las actividades enfocadas a la investigación y desarrollo; factores que permiten al sector estar alienado con las nuevas tendencias de consumo de alimentos funcionales y saludables. Por último, otro factor lo representa un marco regulatorio amplio y riguroso, que aplica no sólo al país de origen, sino también a los países destino. Para fortalecer dicha cadena de valor, se han creado 15 clústeres en Colombia con el objetivo de movilizar acciones de innovación a nivel tecnológico y de procesos, para ingresar así a nuevos mercados.

De acuerdo al panorama anterior, en el presente trabajo se realizará la aplicación de una metodología de selección de mercados internacionales en el sector de confitería, que ha estado influenciado fuertemente por las tendencias de consumo saludable, lo cual ha afectado su crecimiento. Por ende, se ha encontrado en la internacionalización una forma de

aumentar la participación en el mercado. La presente investigación representará un gran aporte a la necesidad del sector de ampliar sus operaciones en otros países.

En primer lugar, se definen los países con mayor participación a nivel mundial en las exportaciones de productos de confitería con partida arancelaria 170490, escogiendo del listado general los diez primeros. Posteriormente, se realiza una consulta bibliográfica ampliando el concepto de internacionalización, teorías y métodos para la selección de mercados.

Los factores evaluados en la metodología corresponden al factor económico, barreras comerciales, factor logístico, factor costo y, entorno y cultura; los cuales a su vez, se componen de veintitrés variables según la propuesta desarrollada por López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020). El valor para cada variable se tomó de una fuente secundaria de información de alta confiabilidad; luego fueron normalizados y llevados a una escala de valoración entre 0 a 5 para escoger los países con la más alta calificación, es decir, con mayor potencial para la internacionalización.

Para asignar los porcentajes propios del sector de confitería a cada factor y variable, se realizó una encuesta a once expertos del área de comercio internacional, de una de las empresas con mayor participación en el mercado de confitería en Colombia.

Los resultados de la investigación revisten gran utilidad para el sector confitero como referente de consulta, ya que permite establecer los mercados foco en los cuales puedan orientar las actividades de internacionalización, teniendo en cuenta la planeación estratégica de cada empresa en particular.

2 ANTECEDENTES

Actualmente, la globalización es un factor determinante para el curso de la economía. Por tanto, la competencia entre las empresas va en aumento y con ello la exigencia frente a la expansión de las operaciones a otros países. Colombia no es ajena a este fenómeno. En noviembre del año 2006 se firmó el acuerdo de tratado de libre comercio con Estados Unidos, emprendiendo así un gran reto que exige una preparación para la competencia internacional (SICE, 2020). El proceso de internacionalización de las empresas requiere tener en cuenta dos aspectos: el primero, definir hacia dónde exportar y el segundo, determinar los modos de entrada al país (De Villa, Rajwani, & Lawton, 2015).

La selección de mercados internacionales es una decisión estratégica que deben tomar las organizaciones para definir hacia qué países ampliar sus operaciones. Es por ello que debe realizarse a través de un proceso sistemático que permita minimizar el riesgo, teniendo en cuenta el mayor número de variables necesarias para tener un panorama amplio del comportamiento del mercado en otros países, y así definir la ventaja competitiva que impactará de forma positiva en la rentabilidad de la organización (Collis, 2014).

Teniendo en cuenta la importancia de la selección de mercados y las metodologías asociadas que permiten elegir el país con mayor potencial para la organización, se realiza una búsqueda de investigaciones previamente realizadas en este aspecto, principalmente aquellas desarrolladas en el sector de alimentos y afines.

En la investigación realizada por Rodríguez (2017) se propone una herramienta de seis preguntas estratégicas para la selección de mercados internacionales, proceso integral que abarca el análisis de un conjunto de países destino, teniendo en cuenta sus características financieras, nivel de riesgo e interrelación entre los países evaluados. Adicionalmente, a través de la metodología se identifican los modos de entrada más adecuados para las empresas, entre estos: exportación, acuerdos contractuales como licencias y franquicias, alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones y operaciones de propiedad total. Los modos de entrada se eligen en función del nivel de control que desea tener la empresa, de la

operación y, el nivel de riesgo que se desea asumir por los recursos que deben ser invertidos.

Las preguntas que se realizaron, se basan en la búsqueda bibliográfica sobre selección de mercados internacionales y su modo de entrada. En la Tabla 1 se relacionan las preguntas que hacen parte de la metodología desarrollada para la selección de mercados internacionales y la descripción de cada una de estas.

Tabla 1. Herramienta para la selección de mercados internacionales y su modo de entrada

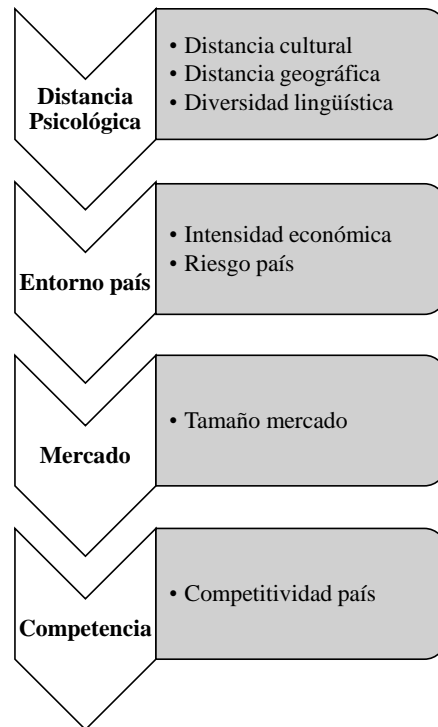
	SEGMENTOS	MERCADOS	MODO DE ENTRADA
PREGUNTAS	1. ¿Cuáles segmentos de clientes atender?	3. ¿En cuáles mercados voy a atender a esos clientes?	5. ¿Cuáles modos de entrada voy a utilizar para atender a estos clientes en los mercados seleccionados?
	2. Para atender estos segmentos, ¿cuáles ventajas debo explotar a través de las actividades de mi cadena de valor?	4. ¿En cuáles mercados voy a ubicar las actividades de mi cadena de valor para explotar las ventajas necesarias para atender estos clientes?	6. ¿Cuáles modos de entrada voy a utilizar para lograr ubicar las actividades de mi cadena de valor que necesitan explotar las ventajas por ubicación de otro país?
DESCRIPCIÓN	Permite identificar:	Permite:	Permite:
	<ul style="list-style-type: none"> -Nichos de mercado -Ubicación estratégica en el país destino. -Ventajas a explotar: costos recursos naturales, innovación, ubicación geográfica, acuerdos, transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar el país foco -Identificar mercados emergentes, desarrollados, similares, diferentes, elegir el continente. -Realizar análisis interno de la empresa para identificar capacidades propias. -Análisis del macroentorno. 	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar el modo de entrada al país que permita satisfacer las necesidades del cliente objetivo. -Identificar las ventajas competitivas del país. -Definir modos de entrada para explotar las ventajas competitivas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2017).

Estas preguntas fueron aplicadas a empresas de Latinoamérica, dando como resultado que las empresas evaluadas optan por mercados de la región, con internacionalización incremental y con modo de entrada basado en adquisiciones. El trabajo de Sánchez & Ferrá (2019) hace una propuesta de complementar las diferentes metodologías de selección de mercados, con el objetivo de establecer si se utilizan factores comunes para este propósito, y si estos pueden tener una conexión para agrupar países de destino a partir de características comunes, y así determinar finalmente si el proceso de selección de mercados hace parte de un proceso sistemático o, por el contrario, no lo es. El trabajo fue aplicado en el sector agroalimentario, donde se realizó una revisión general de la literatura asociada a la selección de mercados internacionales, detallando metodología y criterios de selección; los valores fueron rastreados en fuentes de consulta reconocidas, tales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Banco Mundial, entre otros.

En la Figura 1 que se muestra a continuación, se visualizan los factores y variables determinados en la investigación.

Figura 1. Variables y factores para la selección de mercados internacionales



Fuente: Elaboración propia basada en Sánchez & Ferrá (2019)

Como resultado se obtiene la conformación de seis clústeres, es decir, países que guardan relación entre ellos, según los factores evaluados, encontrando en común que la preferencia de las empresas está determinada por los países con alto desarrollo económico, bajo riesgo y alta competitividad.

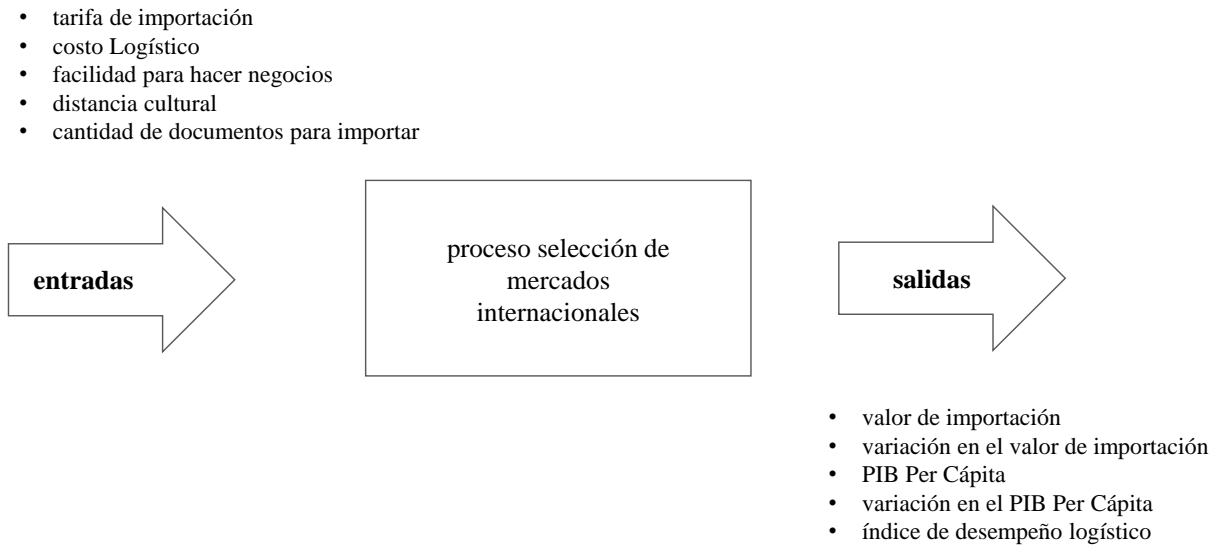
Baena, Cano & Campo (2018) desarrollaron una metodología de selección de mercados internacionales para exportación de bebidas carbonatadas, teniendo en cuenta el factor costo, el factor logístico, el factor barreras comerciales y el factor cultura. Para asignar el porcentaje a cada factor se realizó una ponderación de los valores entre los autores, como un panel de expertos académicos en el tema, obteniendo los siguientes resultados: el factor costo tiene un porcentaje ponderado del 30%; por su parte, el factor logístico presenta un 30%; el factor barreras comerciales un 20% y; finalmente, para el factor cultura, se tiene el 20% restante. La calificación de cada variable correspondiente a cada factor, se realiza por medio de fuentes de consulta confiables, luego estos valores obtenidos se llevan a una

escala de 1 a 5, con una fórmula de normalización propuesta por los autores para obtener finalmente el país más atractivo para internacionalizar la operación. En el caso de bebidas carbonatadas, el Reino Unido es el más atractivo para la exportación, seguido de Canadá y Estados Unidos.

Adicionalmente, Baena, Cano & Campo (2018) realizaron un estudio de análisis de sensibilidad para los factores y variables que hacen parte de la metodología, con el objetivo de establecer cómo se modifican los valores si el mercado objetivo cambia, lo cual permitió conocer el nivel de incertidumbre de la herramienta. Este trabajo es una base fundamental para la presente investigación de selección de mercados internacionales potenciales en el sector de confitería en Colombia, porque retoma el modelo utilizado por los autores y se complementa con nuevos factores y variables. Tal y como se presenta posteriormente en un nuevo trabajo y/o investigación de López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020), en cuyo caso se perfecciona la técnica efectuando encuestas entre empresarios para asignar los pesos ponderados de cada factor y variable, tal y como se emula precisamente en la presente tesis de maestría.

Cabe agregar que Cano, Campo, & Baena (2017) aplicaron una metodología para la selección de mercados para el producto carne de res congelada. Este artículo adoptó una reconocida técnica multicriterio no propia de los autores, a diferencia de la que se emplea en esta tesis de maestría, que en su momento parece haber resultado un interesante insumo para dejar claro que cualquier metodología de este tipo requiere información secundaria para su procesamiento, arrojando así datos claves para el proceso de toma de decisiones. En dicha técnica fue preciso definir la información de entrada e información de salida para realizar el análisis de las variables. Parte de esta información se detalla en la Figura 2:

Figura 2. Variables de entrada y salida para la aplicación de metodologías propias para la SMI



Fuente: Adaptado de Cano, Campo, & Baena (2017)

Las entradas reflejan los esfuerzos que realiza la empresa para ingresar a un mercado y los costos asociados. Por tanto, entre más bajo el valor, el beneficio para la empresa es mayor. Todas las variables de entrada son inversamente proporcionales. Las variables de salida son directamente proporcionales: entre más alto el valor, mayor beneficio obtiene la empresa. Los valores de las entradas y salidas fueron analizados por un programa creado en Excel, con el fin de determinar los países que presentan mayor eficiencia para exportar el producto carne bovina congelada. Se preseleccionaron 39 países de acuerdo al valor importado en dólares para el año 2014 en carne bovina. El programa realiza una correlación entre las variables de entrada para determinar aquellas más importantes; de igual forma, lo realiza para las variables de salida obteniendo finalmente que los países más atractivos para exportar este producto son: Estados Unidos, Chile y Singapur. Uno de los hallazgos de la investigación establece que las variables de entrada y salida se pueden ajustar al tipo de organización y tipo de producto, a través de la correlación de datos, para obtener el mayor provecho del análisis y elegir de una forma más acertada los países destino (Cano, Campo, & Baena, 2017).

Retomando la idea anterior, López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020) realizaron entonces la aplicación del método multicriterio para la investigación de mercados internacionales, identificando los factores que influyen en su internacionalización. En esta metodología basada en el desarrollo inicial de Baena, Cano & Campo (2018) se seleccionaron los factores y variables a evaluar. Para este caso se adicionó el factor económico con variables como riesgo en país, PIB per cápita, costo de vida en destino y tasa de desempleo. Asimismo, son agregadas otras variables para los factores ya existentes. La técnica analítica fue aplicada en empresas del sector químico de Colombia, para este sector específico se encontró el siguiente orden de importancia para los factores evaluados:

Tabla 2. Porcentaje de participación. Factores de la metodología SMI sector químico

Factor	Variable
Costo - (37,63%)	Precio en destino PED - (27,77%)
	Costo transporte internacional CTI - (20,84%)
	Costo de importación CDI - (19,92%)
	Transporte interno de origen TIO - (16,00)
	Tipo de cambio TDC - (15,48%)
Factor	Variable
Logístico - (25,45%)	Tiempo de tránsito TDT - (39,95%)
	Frecuencia de envío FDE - (22,81%)
	Distancia física y geográfica DFG - (17,52%)
	Índice de desempeño logístico IDL - (10,58%)
	Ubicación geográfica mundial UGM - (9,14%)

Factor	Variable
Barreras comerciales - (20,19%)	Barreras arancelarias BAS - (29,93%)
	Barreras no arancelarias BNA - (27,05%)
	Índice de libertad económica IDE - (16,38%)
	Competitividad mercado en destino CMD - (13,59%)
	Proteccionismo en general PEG - (13,04%)
Factor	Variable
Económico - (11,48%)	Riesgo en país REP - (37,36%)
	Índice de precios al consumidor IPC - (36,78%)
	PIB per cápita PPC - (27,77%)
	Tasa de desempleo TDD - (12,65%)
Factor	Variable
Entorno y Cultura - (5,26%)	Facilidad para hacer negocios FHN - (39,91%)
	Índice de corrupción IDC - (29,84%)
	Índice de globalización IDG - (16,01%)
	Desafinidad cultural DAC - (14,24%)

Fuente: López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020).

Para determinar los porcentajes de cada factor y variable, se realizaron entrevistas telefónicas a personas que hacen parte del área de comercio exterior y comercial internacional, en 5 empresas del sector químico. La calificación para construir la matriz

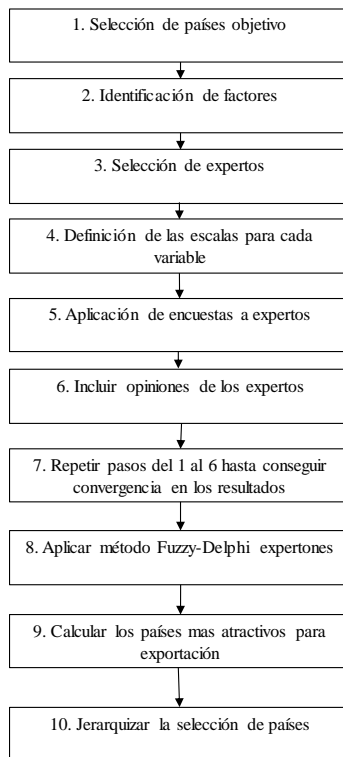
pareada se realizó en la escala de valoración propuesta por Saaty (2004) con una escala de 1 a 9. Los países fueron seleccionados de acuerdo a los destinos actuales de exportación de las empresas evaluadas. Como resultado se obtuvo que el país de destino más atractivo para la exportación es Estados Unidos con un 35%; Honduras, 31%; Ecuador, 28%; Turquía, 4%; Otros, 2%.

En este trabajo de López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020) se aplica la metodología SMI y el modelo AHP. En el modelo AHP se realizó una matriz pareada para obtener los pesos de cada variable a través de valores y vectores, se aplicó el índice de consistencia y tasa de aleatoriedad, para determinar la congruencia de las valoraciones dadas por los expertos y, por último, aplicación de la media geométrica para agrupar las calificaciones. Por lo tanto, como se indicó arriba, esta técnica multicriterio es reproducida en la presente investigación y/o trabajo de maestría para la selección de mercados internacionales. De este modo, concretamente en el apartado de la metodología de la tesis se ahondará respecto a los pesos ponderados de las encuestas tras efectuarse el AHP, para este caso concreto con productos de confitería.

Asimismo, es lógico indicar que existe una notable multiplicidad de técnicas y métodos multicriterio que suelen ser utilizados para la toma de decisiones dentro de las empresas; por ejemplo Cobas, Carcía, & Vitale (2020) aplicaron otra metodología para la selección de mercados, enfocada al grupo empresarial del cemento en Cuba bajo el procedimiento que se describe a continuación:

Figura 3. Procedimiento para la selección de países de acuerdo a la metodología de

Cobas, Carcía, & Vitale



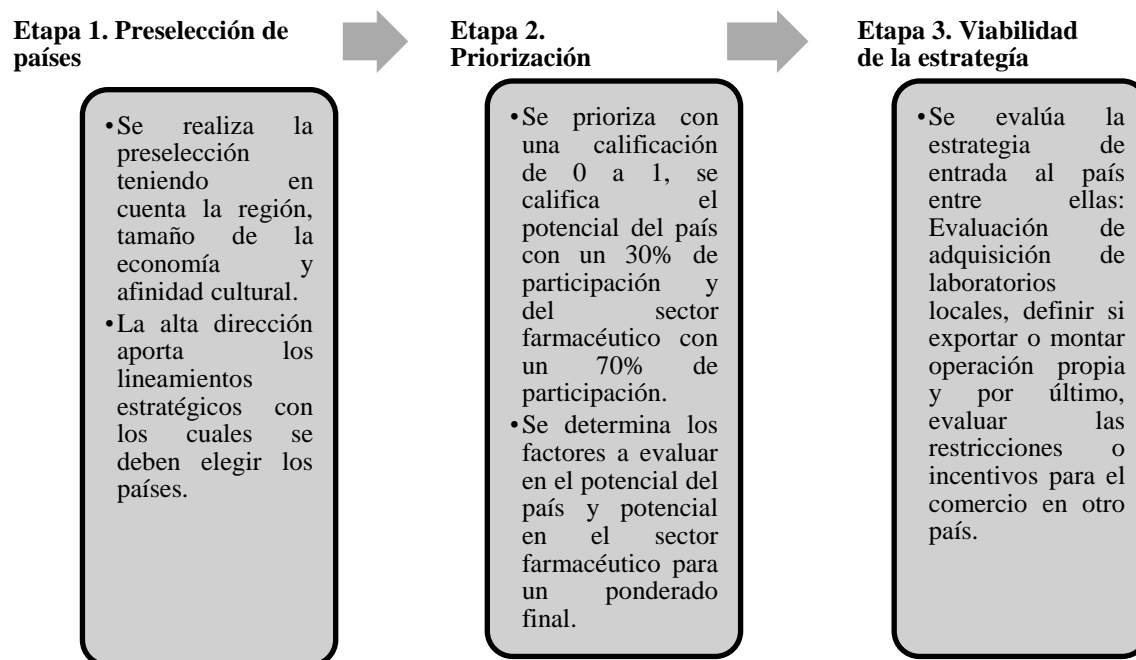
Fuente: Adaptado de Cobas, Carcía, & Vitale (2020)

Se seleccionaron trece países en total, teniendo en cuenta los siguientes factores para la aplicación del procedimiento: factores económicos, factores políticos, relaciones bilaterales, pertenencia a asociaciones comunes y, factores legales. Con respecto a los expertos, fueron seleccionados tres con competencia alta y conocimiento del sector para la aplicación de la encuesta. Como resultado final se obtuvo que los países más atractivos para la exportación de cemento a granel desde Cuba son los siguientes: República Dominicana, Panamá, Jamaica y México, en orden descendente (Cobas, Carcía, & Vitale, 2020).

Otra investigación donde se resalta la importancia de la internacionalización, es la desarrollada por Ochoa, Correa, & Atehortúa (2017), quienes realizaron un análisis del

proceso de internacionalización de una empresa del sector farmacéutico. La organización desarrolló una práctica que le ha permitido enfocarse en países estratégicos, logrando crecer en el sector. La metodología consta de 3 fases que se describen a continuación:

Figura 4. Fases para la selección de países destino empresa farmacéutica



Fuente: adaptado de Ochoa, Correa, & Atehortúa (2017)

De acuerdo a la Figura 4 se evaluaron dos tipos de factores: el potencial país y, potencial en el sector farmacéutico, para llegar a un puntaje final.

En la Tabla 3 se describen los factores y variables evaluadas en el potencial país para selección de mercados internacionales:

Tabla 3. Descripción de factores y variables evaluadas por la empresa farmacéutica para determinar el potencial país

Factores Potencial País	Riesgo político	Riesgo económico	Estabilidad Jurídica	Tamaño de la economía	Incentivos Económicos	Conocimiento País
% Participación	23%	22%	17%	15%	13%	10%
Variables	Riesgos extralegales	Inflación	Marco constitucional	Tamaño de la población	Restricciones a la inversión extranjera directa	Presencia de la empresa en los países de Latinoamérica
	Riesgos legales gubernamentales	Tasa de devaluación de la moneda	Marco legal	PIB del año	Tratados de libre comercio vigentes con Colombia	Análisis de mercado del sector farmacéutico de los países de Latinoamérica
	-	La calificación de riesgo de la calificadora Standard & Poor's	Transparencia	PIB Per Cápita del año	Régimen tributario	Los contactos vigentes de la empresa en los países de Latinoamérica.
	-	-	Facilidad para hacer negocios	Histórico y proyección PIB últimos 3 años	-	-

Fuente: Adaptado de Ochoa, Correa, & Atehortúa (2017)

Luego, en la Tabla 4 se describen los factores y variables evaluadas en el potencial del sector farmacéutico, ya que evidentemente para cada producto y para cada sector industrial la selección de mercados internacionales puede evidenciar particularidades concretas y específicas, que se deben considerar para elevar la confiabilidad de los estudios de este tipo.

Tabla 4. Descripción de factores y variables evaluadas por la empresa para determinar el potencial del sector farmacéutico en los países potenciales

Factores Potencial Sector Farmacéutico	Dinamismo sector + Disponibilidad marcas	Dinámica competitiva + Esquema regulatorio	Tamaño sector
% Participación	30%	25%	17%
Variables	Comportamiento histórico del sector farmacéutico	Participación de las ventas a instituciones	Tamaño del mercado en unidades
	Proyección de crecimiento del mercado para los próximos 5 años	Grado de integración vertical de la industria	Tamaño del mercado en dólares
	Disponibilidad de marcas de la empresa.	Distribución: complejidad, aceptación de los distribuidores de nuevos productores y margen del distribuidor.	Consumo per cápita de medicamentos
	-	Precio promedio de los productos farmacéuticos	-
	-	Tendencia del precio promedio.	-
	-	Esquema de cobertura de salud	-
	-	Exigencia de bioequivalencia	-
	-	Facilidad en la obtención de registros	-
	-	Control de precios	-

Fuente: Adaptado de Ochoa, Correa, & Atehortúa (2017)

Luego de priorizar los países y valorar cada factor, se realizaron dos pasos adicionales: uno de ellos fue identificar la forma en la cual se va a realizar la operación en país destino y, el

segundo, efectuar la evaluación financiera. Es preciso mencionar también que la aplicación de la metodología fue realizada en el año 2008. Así, aplicando la escala de priorización, valorando el potencial país con un 30% y el potencial del sector farmacéutico con un 70%, los mercados más atractivos para internacionalizar la operación son: Brasil, Argentina y México. La compañía decidió iniciar su actividad de internacionalización con Perú que fue el cuarto país en el ranking final por afinidad cultural, posibilidad de expansión y posibilidades de inversión. Finalmente, se concluye que la metodología desarrollada proporciona herramientas útiles para tomar decisiones estratégicas sobre la selección de países atractivos para la internacionalización de las operaciones de la empresa. El proceso es formalizado, estructurado y disciplinado, el cual se ha ido perfeccionando con la experiencia de la organización, lo cual le permitirá seleccionar países cada vez más distantes en geografía y cultura.

Igualmente, Montalván (2019) desarrolló una investigación para identificar los países con mayor potencial para la exportación de un producto específico desde Perú. Su relevancia como antecedente está dada por la metodología empleada para la selección de mercados internacionales. Como primer paso se analizó el contexto de las exportaciones del producto a través de (International Trade Center, 2020) para los últimos 5 años y así realizar la preselección de mercados, con el fin de definir el país más atractivo para la exportación de este producto. Luego de obtener los países con mayor valor importado, se realiza un análisis de Perú como exportador de este producto y su nivel de posicionamiento a nivel mundial.

Posteriormente, fueron seleccionados cinco países de acuerdo al valor importado para el año 2018, logrando determinar que el 38% de las exportaciones mundiales del producto se concentran en Estados Unidos, Indonesia y Francia. Para los cinco países seleccionados se evaluaron las siguientes variables:

Tabla 5. Variables y factores evaluados. Selección de mercados

Variables	Factores		
Dimensiones del mercado	Valor importado	Cuota de mercado de importaciones	Valor USD por unidad de producto
Movimientos del mercado	Crecimiento anual	Mercado importador más dinámico que el promedio mundial	-
Competencia	Valor exportado por Perú	Crecimiento en %	-
Apertura del mercado	-	-	-
Distancia	-	-	-
Proximidad cultural	-	-	-
Riesgo del país	-	-	-
Ambiente comercial	-		

Fuente: Adaptado de Montalván (2019)

Por último, se listaron los posibles compradores de este producto para Estados Unidos, el cual fue escogido como el mercado más atractivo por el tamaño del mercado, apertura comercial, proximidad cultural y menor distancia geográfica con Perú.

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

(Mackenzie, Buitrago, Giraldo, & Parra, 2014) (Cano & Baena, 2016) (Londoño & Baena, 2017) (Cano & Baena, 2017).

3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Las empresas enfrentan hoy, debido a la globalización, un reto importante para garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Una de las estrategias para hacer frente a este fenómeno es realizar actividades económicas en un país diferente al de origen, es así como deben iniciar un proceso de internacionalización que requiere desarrollar una ventaja competitiva y un correcto análisis del entorno (Aranda & Montoya, 2006).

Actualmente se presentan diferentes fenómenos que han llevado a las empresas a ampliar las operaciones en otros mercados, los cuales han venido evolucionando a lo largo del tiempo: el auge de economías emergentes, formación de clústeres empresariales, apertura económica, entre otros. Esta necesidad de internacionalización ha llevado a las empresas a requerir una metodología que se adapte a sus operaciones para elegir el mercado internacional (Rodríguez, 2017). La selección del método con el cual se realizará la evaluación de mercados internacionales potenciales se convierte entonces en una decisión importante para disminuir el riesgo propio del proceso y evitar con ello recurrir a una selección de mercados de forma empírica.

Colombia como país ha definido estrategias para alienarse con las empresas e incentivar los procesos de internacionalización. Es así como en la visión 2032 publicada por el Consejo Privado de Competitividad (2020) se menciona que “Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”.

Con respecto a las empresas del eje cafetero, según el informe publicado por el Ministerio de Comercio, las exportaciones per cápita de la región para el año 2019 fueron de US\$ 669.6, la participación del sector manufacturero en el PIB nacional para el año 2018 fue de

11.1 y regional de 13.9. Las exportaciones totales representaron para el año 2019 el 15.1% del total de exportaciones del país. Entre los países a los cuales se realiza el mayor porcentaje de exportaciones desde el eje cafetero se encuentran Estados Unidos en primer lugar, con un 32.6%, seguido de la Unión Europea con 28.5% (Mincomercio, 2020).

Con respecto al sector de confitería en Colombia, el valor de producción para el año 2016 fue de \$ 1.3 billones, con una tasa de crecimiento anual de 0.5%. Para las exportaciones, el valor promedio de crecimiento anual para el sector fue del 3% (DNP, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, frente a las metas planteadas como Estado y la necesidad de que las empresas se internacionalicen de una manera adecuada, a través, del uso de metodologías de selección de mercados internacionales que minimicen el riesgo de este proceso y garanticen su sostenibilidad a través del tiempo, se expone la siguiente pregunta de investigación:

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo seleccionar los mejores mercados para la exportación de productos de confitería bajo una metodología multicriterio o multivariable?

4 JUSTIFICACIÓN

El sector confitero se ha visto afectado los últimos cinco años por diferentes factores que han llevado a las empresas a redefinir su estrategia para sostenerse en el mercado. De acuerdo con Buitrago (2019), entre estos factores se encuentran:

Las tendencias de consumo en el mercado. Ya que las personas buscan alimentos funcionales o saludables para disminuir el riesgo de contraer enfermedades a futuro. Adicional a ello, buscan cuidar su aspecto físico.

La legislación aplicable. Es muy amplia y específica por tipo de producto. Es también cada vez mucho más exigente y restrictiva para el consumo de productos de confitería, precisamente por las campañas realizadas en los diferentes países, relacionando el consumo de azúcar con enfermedades a largo plazo.

Incremento significativo en el precio de las materias primas principales (jarabe de glucosa y azúcar) lo que genera pérdida de competitividad de las empresas y pone en riesgo el sostenimiento de las mismas.

Es así como la innovación en productos y procesos es fundamental para hacer frente a estos cambios que pueden llevar a un descenso acelerado de las ventas de productos de confitería a nivel local e internacional.

Indudablemente, la internacionalización es una estrategia para movilizar el sector de confitería dado que en Colombia no se presenta un crecimiento exponencial en el consumo de este tipo de productos. Por tanto, realizar la Selección de Mercados Internacionales de forma asertiva a través de una metodología confiable y estandarizada que permita crear un proceso sistemático para los empresarios y facilite la elección de los países destino es de suma importancia para ampliar la participación de mercados a nivel internacional.

Las investigaciones de mercado previamente realizadas se han enfocado principalmente en los modos de entrada al país (Fabra & Albisu, 2006). Es por ello que el presente trabajo

tiene una relevancia importante, al ubicarse específicamente en la aplicación de una metodología para la selección de mercados, en este caso, la elección de países más atractivos para una empresa que hace parte del sector de confitería en Colombia.

5 REFERENTE TEÓRICO

La presente investigación se realiza en el marco de la internacionalización de las empresas, detallando los conceptos, teorías y la descripción de los métodos que adoptan las empresas para internacionalizar sus operaciones.

5.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La internacionalización de las empresas se ha estudiado ampliamente desde los modelos y metodologías empleadas para llevar a cabo este proceso. Sin embargo, vale la pena realizar una revisión de los conceptos afines a este tema en sus extensiones y enfoques. Spencer (2015) ha compilado en su trabajo diversos conceptos que se describen a continuación:

Tabla 6. Conceptos relacionados con el proceso de internacionalización

Concepto	Autor
La internacionalización es el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior.	Turnbull (1987)
La internacionalización es un proceso orientado a la evolución de las operaciones internacionales de las empresas.	Wind Et Al (1973)
Es un proceso conformado por diferentes fases que tienen un orden establecido para aumentar el nivel de involucramiento internacional.	Bilkey y Tesar (1977) Johanson y Vahlne (1977) Cavusgil (1980) Reid (1981)
Este concepto se asocia con las operaciones que permiten vínculos entre los negocios y el mercado internacional aumentando así el crecimiento internacional.	Welch y Luostarinen (1999)
Definen la internacionalización como el proceso de adaptación de las operaciones de la empresa a los entornos internacionales.	Calof y Beamish (1995)
La internacionalización es un proceso estratégico por ampliación geográfica, es evolutivo y dinámico, impacta todas las actividades de la cadena valor y a la estructura de la organización. Implica la ampliación de capacidades, recursos y conocimiento.	Villarreal (2005)

La internacionalización genera vínculos ente el mercado internacional y la empresa. Aplica para todos los tamaños de empresa.	Vicente & Alonso (2006)
---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia adaptado de Spencer (2015).

Otros autores como Ugalde (2008); Nielsen (2010); Papadopoulos & Martín (2011); LiPuma & Park (2014) definen la internacionalización como un proceso por medio del cual las organizaciones desarrollan los recursos y capacidades necesarias (administrativas, financieras, tecnológicas y logísticas) para extender sus actividades parcial o totalmente a otros países diferentes al actual, para obtener beneficios financieros y dar solidez a la organización.

5.2 ENFOQUES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

De acuerdo al desarrollo del proceso de internacionalización Andersen y Buvik (2002); Martín & Papadopoulos (2005), distinguen dos tipos de enfoques:

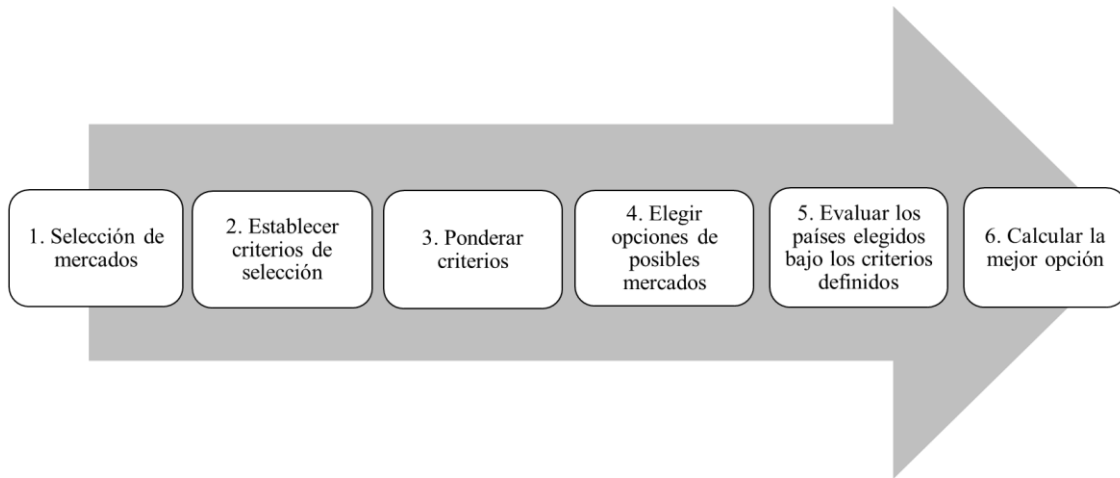
5.2.1 Enfoque no sistemático

En este enfoque no se utilizan métodos que permitan llevar a cabo la selección de mercados. Se eligen países con menor distancia cultural o con mayor similitud en diferentes aspectos al país de origen. Este enfoque de acuerdo a Papadopoulos & Martín (2010), es utilizado por una gran cantidad de empresas para determinar los países hacia los cuales puedan ampliar sus actividades.

5.2.2 Enfoque sistemático

En este caso se lleva a cabo un proceso formalizado que se compone de ciertas etapas para llegar a la selección de países, requiriendo así una mayor experiencia por parte de la empresa que realiza la aplicación. Andersen y Buvik (2002) describen las siguientes etapas de proceso:

Figura 5. Etapas para la aplicación de selección de mercados bajo enfoque sistemático

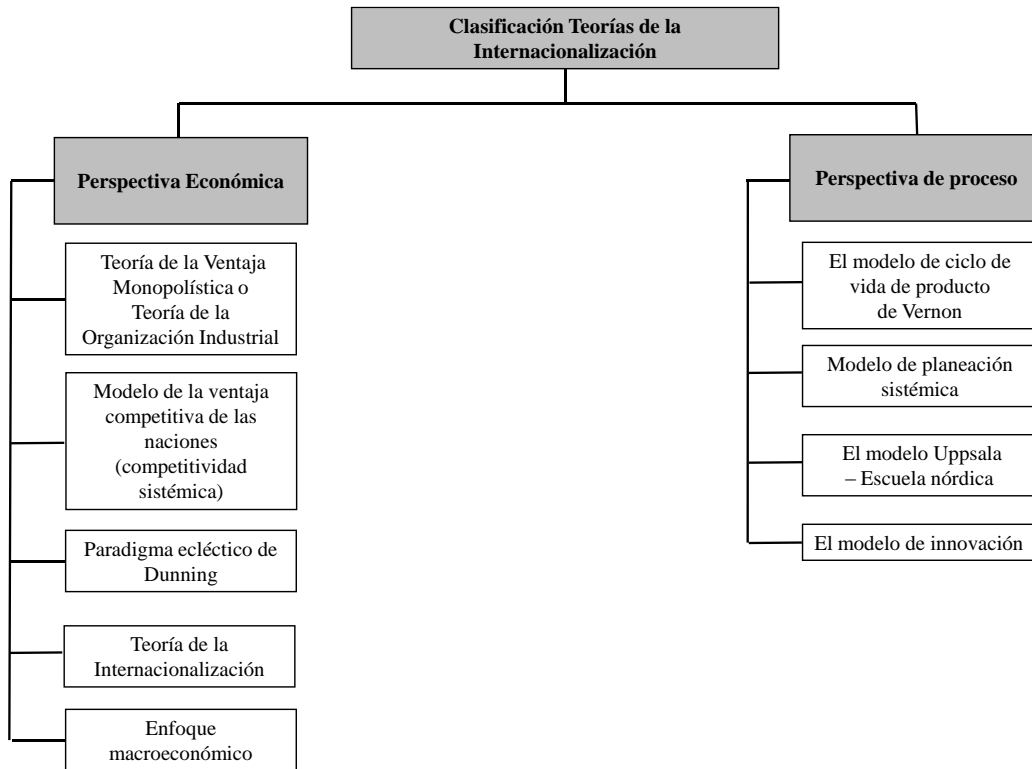


Fuente: Elaboración propia adaptado de Andersen y Buvik (2002)

5.3 TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADOS

La internacionalización de mercados se aborda desde distintas teorías. De acuerdo a la perspectiva analizada, Cardozo, Chavarro, & Ramírez (2007) realizaron un análisis de las teorías existentes propuestas por distintos autores a lo largo de los años para explicar el proceso de internacionalización desde dos perspectivas: económica y de proceso; así como su relación con el mercado y efecto en las empresas (Rugman, Verbeke, & Nguyen, 2011).

Figura 6. Clasificación teorías de internacionalización de acuerdo a la perspectiva económica y de proceso.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Cardozo, Chavarro, & Ramírez (2007)

5.3.1 Perspectiva económica

Esta perspectiva nace desde la teoría clásica de la internacionalización aportada por Adam Smith, donde se establece que los países se especializan en productos y servicios en los cuales son más competitivos e importan todo aquello en lo cual se tiene baja eficiencia. En esta perspectiva aparece el concepto de costo relativo, el cual se entiende como la medición del costo de un producto o servicio en función de otro similar (Smith, 1776), (Castellanos, y otros, 2016).

Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial

Los mercados monopolistas son considerados de competencia imperfecta y por ello han sido difíciles de explicar a través de la historia.

La teoría de la organización industrial intenta explicar cómo funcionan estos mercados y establece que las empresas deben tener un factor competitivo claro y exclusivo que no se pueda igualar fácilmente, permitiendo así tener operaciones en otros países con altos beneficios económicos. Estos factores competitivos diferenciales se deben poder trasladar fácilmente entre países y ser sostenibles en el tiempo (Kindleberger, 1969), (Hymer, 1960) y (Steimberg, 2004).

Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica)

En este modelo, el autor se basa principalmente en los factores productivos básicos y avanzados que pueden encontrarse en los países destino. Los factores básicos, son aquellos que se pueden encontrar en los países foco como mano de obra, recursos naturales, entre otros.

Los factores avanzados, son aquellos más especializados que no necesariamente pueden hallarse naturalmente: mano de obra especializada, modelos educativos, sistemas de comunicación e infraestructura científica.

Adicionalmente, en este modelo se consideran otras condiciones que pueden influir en la operación de las empresas tales como:

- a. Competitividad de las empresas nacionales del país destino por conocimiento profundo del consumidor.
- b. Relación estrecha con grupos de interés. Por ejemplo, los proveedores que pueden proporcionar información valiosa del mercado.
- c. La competencia entre empresas impulsa la innovación para mantenerse en el mercado.

d. La acción del gobierno para aumentar la competitividad es un factor determinante en el éxito de las operaciones internacionales.

El modelo se basa principalmente en la competitividad de los mercados, aportando factores importantes que no se habían tenido en cuenta en otras teorías (Porter, 1990), (Porter, 2009) y (Buendía, 2013).

Paradigma ecléctico de Dunning

Dunning (1988) integra en su paradigma los aportes teóricos de la organización industrial, costos de transacción, teorías de localización y comercio internacional. Al ser complementada de esta manera, se determina que la decisión de operar en otros países debe tomarse racionalmente realizando un completo análisis de costos y ventajas que trae esta operación. Esta teoría se ha complementado por otros autores entre ellos Borderías, Gonzáles, & Martín (2010), Rugman (2010).

De acuerdo al paradigma desarrollado por Dunning, se deben cumplir las siguientes condiciones para tomar la decisión de internacionalizar la empresa:

- a. Poseer ventajas competitivas claramente definidas.
- b. La empresa puede obtener mayor beneficio explorando estas ventajas por ella misma, en lugar de venderlas o alquilarlas a otras organizaciones, es decir, expandir su cadena de valor a otros países.
- c. Localizar sus plantas productivas en el exterior, en puntos que representen mayor beneficio para la empresa, teniendo en cuenta variables como: recursos, precio, calidad, productividad, costos de transporte, comunicaciones internacionales, barreras artificiales al comercio, infraestructura de los países foco, diferencias culturales, etc.

d. La internacionalización de la empresa debe estar alineada con la estrategia de la organización a largo plazo.

Teoría de la Internacionalización

El modelo de ventaja competitiva estudia las transacciones de productos como un factor organizado por jerarquías y no por fuerzas de mercado. La teoría se basa principalmente en los costos de transacción.

Para que las empresas puedan generar operaciones en otros países como multinacionales, deben darse estas dos situaciones:

a. Tener ventajas al realizar operaciones en el exterior, en términos de costos productivos, logísticos, de comercialización y aranceles. Adicionalmente, se deben analizar las ventajas competitivas de operar en otros países bajo este modelo, realizando la comparación del costo del producto el exportar Vs producirlo en el país destino.

b. Organizar las actividades al interior de la empresa para que la venta en otros países de bienes o servicios sea rentable, pese a los retrasos por movimientos del mercado, conflictos de gobierno, transferencias de tecnología, aranceles, entre otros.

La teoría finalmente determina la forma en la cual se deben organizar las empresas, para asumir dentro de sus costos y operación los movimientos propios de los mercados de destino (Buckley & Casson, 1999), (Whitelock, 2002) y (Porter, Coria, Román, Orozco, & Pecina, 2015).

Enfoque Macroeconómico

Kijoma (1982) en su enfoque analiza por qué los países realizan inversión directa en el exterior, encontrado múltiples factores que incentivan o desincentivan esta práctica, dependiendo del país y sus características.

Se analizan dos tipos de países: Estados Unidos y Japón. En este último, uno de los efectos directos de la inversión extranjera es la mejora de la productividad del país, debido a la inversión en recursos que se realiza. Otro factor importante que representa una de las ventajas competitivas de producir en el exterior y no exportar, son los bajos costos de operación a través de transferencia de capital, tecnología y habilidades directivas. A diferencia de Japón, en Estados Unidos hay pérdida de eficiencia al producir en el país, siendo empresa extranjera, debido a la alta productividad de las empresas locales y por la característica de mercados oligopólicos. Este enfoque tiene como tema central la inversión, y las teorías del comercio (teoría de ventaja competitiva), contrastando éstas con la dinámica de inversión Japonesa y estadounidense (Barber & Suárez, 2001).

5.3.2 Perspectiva de proceso

En la perspectiva de proceso, se considera la internacionalización como una capitalización de experiencias traducidas en conocimiento. Adicional a ello, se describen los pasos para que una empresa decida convertirse de nacional a internacional (Johanson & Wiedersheim, 1975), (Rialp & Rialp, 2001).

El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon

Vernon (1996) realiza un análisis de las teorías de comercio internacional y las contrasta con la actuación de cada empresa, introduciendo al modelo de internacionalización factores como: innovación de producto, economías de escala y los riesgos de los negocios internacionales.

El ciclo de vida del producto se utiliza para describir el proceso en donde inicialmente las actividades se realizan sólo en el país de origen. Luego, la innovación otorga ventajas

competitivas que permiten vender el producto en otros países, generalmente aquéllos con menor distancia cultural. A medida que se adquiere experticia y madurez en el mercado, se inicia una optimización de costos para expandir la operación a más países.

Este proceso se compone de cuatro fases:

a. Introducción: la operación de fabricación y venta de producto se realiza sólo en el país de origen. Se desarrollan economías de escala en la empresa, con el objetivo de introducir el producto o servicio a otros países.

b. Crecimiento: Se buscan como objetivo países con mayor grado de industrialización, para realizar inversiones en operaciones de fabricación.

c. Madurez: el producto y el mercado han alcanzado una madurez que genera poco crecimiento en ventas. Por tanto, se busca trasladar la operación a países con mano de obra menos costosa.

d. Declive: se abandona el país de origen.

El modelo de Vernon constituye un enlace entre las perspectivas de internacionalización de país, actividad de comercio internacional, dinámica de la empresa, e inversión internacional (Melin, 1992) y (Barber & Suárez, 2001).

Modelo de planeación sistémica

Diferentes autores han realizado secuencias de pasos para llevar a cabo este modelo. Los cuales finalmente fueron resumidos por Root (1994) en cinco pasos:

a. Medir oportunidades de mercado

b. Determinar objetivos

c. Seleccionar modo de entrada

d. Realizar plan de mercadeo

e. Ejecución del plan

El modelo Uppsala – Escuela nórdica

Este modelo desarrollado inicialmente por Johanson & Wiedersheim (1975) describe cuatro etapas del proceso de internacionalización gradual, de acuerdo a la experiencia incremental de la empresa en el mercado y los recursos necesarios para cada una de ellas, explicando el “cómo” de este proceso:

a. Actividades de exportación no regulares

b. Exportaciones a través de representantes

c. Establecimiento comercial en el país destino

d. Establecimiento de unidades productivas en el país destino.

En el modelo Uppsala se introduce el concepto de distancia psíquica, en el cual se realiza un comparativo entre países de acuerdo a idioma, educación, prácticas de negocios, cultura, desarrollo industrial, entre otros. Esta distancia va disminuyendo a partir del conocimiento y experiencia que va adquiriendo la empresa para dar cada uno de los pasos anteriores. Sin embargo, al inicio se buscan países con menos distancia psíquica para disminuir el riesgo de inversión y de esta manera va incrementando el modo de entrada al mercado objetivo (Cuervo-Cazurra, 2002). Se considera que este enfoque protege a las empresas ante una posible quiebra, debido a que aumenta la inversión de recursos en el extranjero (Rhee & Cheng, 2002).

El modelo de innovación

Este modelo nace en Estados Unidos y tiene como premisa fundamental la innovación empresarial como herramienta para la internacionalización. Para los autores Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980) y Martínez (2009) estos dos factores están relacionados, en el sentido en que cuando las empresas deciden internacionalizar sus operaciones, deben implementar un proceso de innovación que les permita ingresar a nuevos mercados.

Las etapas del modelo de innovación para la internacionalización empresarial son:

- a. Mercado doméstico
2. Pre-exportadora
3. Exportadora experimental
4. Exportadora activa
5. Exportadora comprometida

5.4 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI)

Es el proceso que deben realizar las empresas para elegir un mercado fuera del país de origen y lograr así la internacionalización. Para ello, se deben tener en cuenta diferentes variables, entre ellas: los recursos necesarios para este proceso y el riesgo de inversión, además de factores como: demanda del mercado potencial y distancia psíquica (Edwards & Buckley, 1998). Los siguientes, son otros factores que se deben tener en cuenta para la selección de mercados: posición geográfica, situación política, barreras económicas, institucionales y, Entorno y Cultura (Schuster & Holtbrügge, 2012).

Teniendo en cuenta la gran cantidad de países que existen y todos con características muy diferentes entre sí, es donde toma importancia el proceso de selección de mercados, con el fin de realizar un análisis completo de todas los factores que intervienen en el proceso de decisión, eligiendo así el país más atractivo para la organización (Gastón-Bretón & Martín, 2011).

5.5 MÉTODOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

La metodología empleada para la selección de mercados es fundamental para evaluar todos los factores que puedan influir en esta decisión y disminuir así el riesgo en un proceso de internacionalización. Berbel, Ramón-Jerónimo, & Vázquez-Carrasco (2012) realizaron un análisis de la literatura existente de la selección de mercados, encontrando en común tres puntos fundamentales: revisión preliminar, identificación en profundidad, y selección final.

La revisión preliminar, busca identificar los países que pueden resultar atractivos para el análisis profundo. En este punto se emplean indicadores que permitan escoger aquellos países que cumplan los objetivos organizacionales, entre ellos: riqueza, tasa de crecimiento, competencia del producto o servicio a ofertar y, facilidad para ingresar a este mercado. Luego de identificar los países atractivos, se realiza un análisis detallado de cada uno de ellos, de acuerdo a diferentes factores que permiten obtener un panorama integral y tomar así una decisión final. Los factores son escogidos por la empresa que está realizando el análisis de acuerdo a su interés particular. Sin embargo, algunos autores han propuesto diferentes factores a través del tiempo y se han complementado con la dinámica del mercado.

En la Tabla 7 se muestran los factores propuestos por cada autor, recopilados en el estudio de (Berbel, Ramón-Jerónimo, & Vázquez-Carrasco, 2012).

Tabla 7. Factores a tener en cuenta para la selección de mercados internacionales propuestos por diferentes autores

Factores propuestos	Autor
Tamaño del mercado, crecimiento y disponibilidad del producto o servicio Costo de producción Nivel de desarrollo económico	Russow y Okoroafo (1996)
Entorno del país Distancia psíquica Competencia Conocimiento del mercado	Whitelock & Jobber (2004)
Indicadores para mercados emergentes Potencial de mercado Distancia Cultural Fuerza competitiva de la industria Receptividad del consumidor	Sakara, Eckman y Hyllegard (2007)

Fuente: Elaboración propia adaptado de Berbel, Ramón-Jerónimo, & Vázquez-Carrasco (2012)

Adicionalmente a los factores descritos en la Tabla 7, Evirgen, Bodur, & Cavusgil (1993) proponen indicadores para cada etapa del proceso: valoración preliminar, análisis del potencial de mercado de la industria y, análisis del potencial de ventas

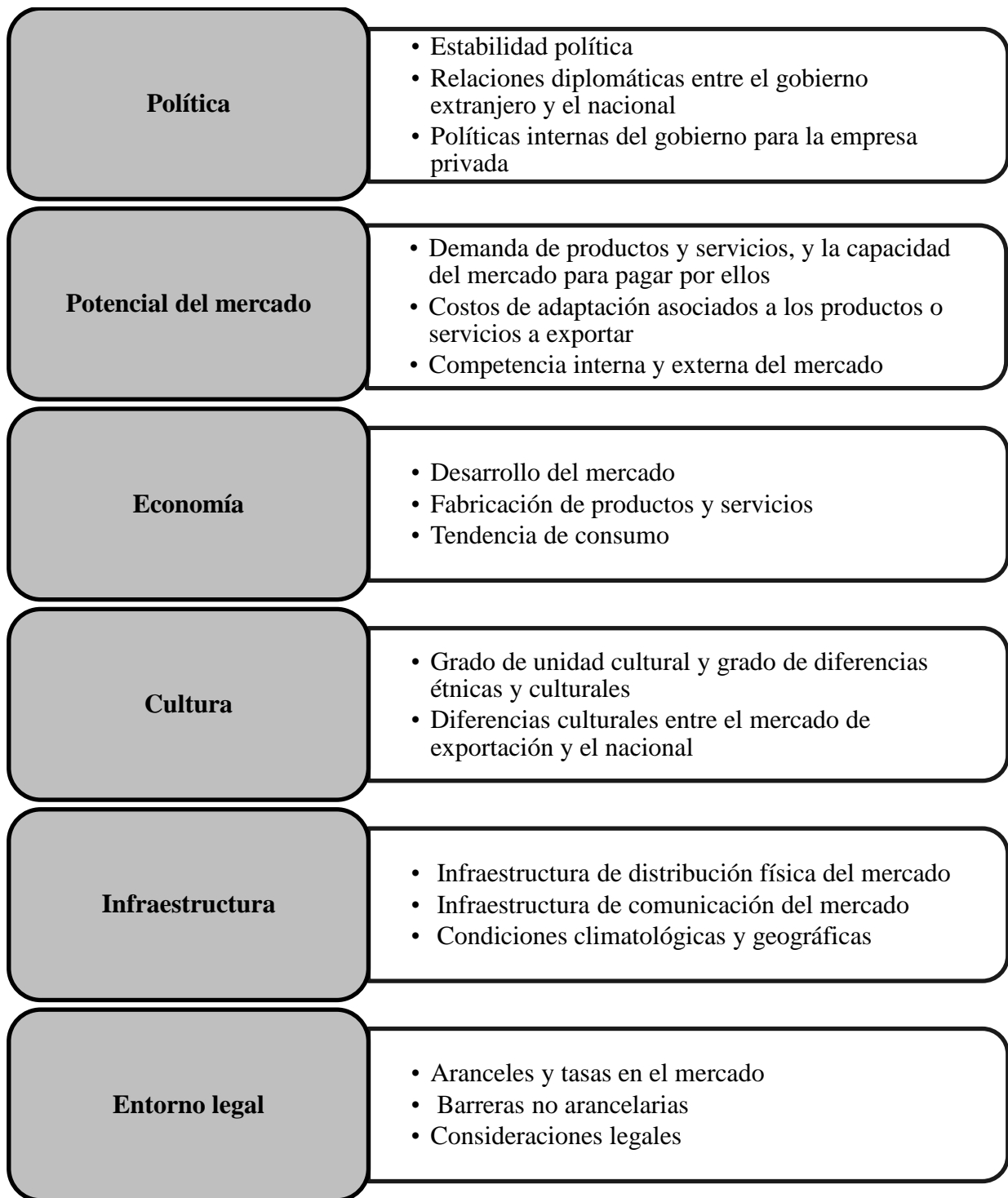
Figura 7. Indicadores propuestos por cada etapa de evaluación de mercados

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

Fuente: Evirgen, Bodur, & Cavusgil (1993)

Wood & Robertson, (2000) realizan un análisis completo de la bibliografía existente sobre selección de mercados internacionales, encontrando doscientos indicadores que fueron analizados para disminuir su número a aquéllos que tengan mayor impacto en el proceso. Estos indicadores finales se agruparon en seis dimensiones, las cuales se resumen a continuación:

Figura 8. Dimensiones e indicadores para la selección de mercados



Fuente: Berbel, Ramón-Jerónimo, & Vázquez-Carrasco (2012)

De acuerdo a los métodos anteriormente descritos, la selección de mercados debe realizarse a través de un proceso lógico y secuencial para obtener información confiable, que permita tomar decisiones con un grado de incertidumbre menor. Sin embargo, entre los diversos métodos se evidencian diferencias entre los factores evaluados y la forma en la cual se debe dar una ponderación a cada uno de estos (López-Cadavid, Vanegas-López, & Baena-Rojas, 2020), (Papadopoulos, Chen, & Thomas, 2002), (Cavusgil, Kiyak, & Yeniyurt, 2004).

5.5.1 Clasificación de métodos para la selección de mercados internacionales

Los métodos de selección de mercados de acuerdo al tipo de análisis realizado pueden clasificarse en:

Métodos cualitativos

Son menos utilizados en la actualidad, en tanto representan una limitación frente a la calificación, ya que ésta puede ser subjetiva dependiendo de la persona que esté realizando la evaluación de los factores (Papadopoulos & Denis, 1988), (Montero, 2013). Este tipo de métodos son utilizados cuando las variables difícilmente se pueden ajustar a una escala numérica y los países a evaluar son relativamente pocos (Evirgen, Bodur, & Cavusgil, 1993), (López-Cadavid, Vanegas-López, & Baena-Rojas, 2020).

Métodos cuantitativos

Estos métodos tienen como base el análisis estadístico de datos, lo que permite evaluar el mayor número de factores y países posible. Una técnica estadística muy utilizada es la regresión múltiple (López-Cadavid, Vanegas-López, & Baena-Rojas, 2020), (Boada & Vasconcelos, 2013).

Métodos econométricos para la evaluación del factor económico (Alexander & Myers, 2007), (Calle, 2015).

Otros métodos utilizados para la selección de mercados son: sistemas expertos difusos, análisis envolvente de datos, sistemas ponderados difusos de calificación de factores y, sistemas de inferencia difusa (López-Cadavid, Vanegas-López, & Baena-Rojas, 2020).

A pesar de la alta confiabilidad de la aplicación de los métodos cuantitativos, se puede presentar colinealidad por la repetibilidad en datos de factores semejantes entre sí (Papadopoulos & Denis, 1988).

Métodos multivariados

Este método se compone de múltiples variables, indicadores y factores para la selección de mercados, por lo cual se hace atractivo para la aplicación en las organizaciones, teniendo en cuenta que la búsqueda de la información puede realizarse en fuentes secundarias de alta confiabilidad y con información disponible a través de consulta abierta en páginas web (Martín & Drogendijk, 2014), (Meneses, 2018), (López-Cadavid, Vanegas-López, & Baena-Rojas, 2020), (Araya-Pizarro & Araya-Pizarro, 2019).

El peso de cada factor y variable para realizar las ponderaciones finales y escoger así él o los países destino más atractivos para la estrategia de la empresa, se determina a través de la opinión de expertos y la experiencia de cada empresa (Evirgen, Bodur, & Cavusgil, 1993).

5.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONFITERÍA EN COLOMBIA

El sector de alimentos tiene una alta dinámica debido a las tendencias actuales de consumo a nivel mundial. El mercado de alimentos en el mundo para el año 2016 fue de USD 2.000 millones. En Colombia este sector representa 34 billones de pesos colombianos, con un crecimiento anual promedio del 12% entre los años 2012 a 2016. Para este último año, la producción del sector de alimentos y bebidas representó 105.180 miles de millones de pesos y un crecimiento del 10.9% con respecto al año 2015. En cuanto a la balanza comercial, el sector de alimentos para el año 2016 exportó 13.076 miles de millones de pesos, e importó un valor de 12.750 miles de millones de pesos, con una participación del

12% en el PIB nacional. Este mercado está influenciado por la nueva tendencia de consumo de alimentos saludables en el mundo, lo que genera una alta dinámica innovadora y regulatoria. En el subsector de confitería, el valor de producción para el año 2016 fue de \$ 1.3 billones, con una tasa de crecimiento anual de 0.5% (DNP, 2018).

En la Tabla 8 se presenta el valor y la participación de cada tipo de producto en el valor total de producción anual.

Tabla 8. Participación por tipo de producto en la producción anual de confitería

Tipo de producto	Porcentaje de participación valor producido nacional	Tasa de crecimiento Año 2002 - 2016
Confites sin chocolate	68.3%	- 0.8%
Chicles	16.9%	-10.2%
Dulces, chupetas y gomas	14.8%	12.4%
Confites de cacao	34% dentro de la categoría de derivados del cacao	4.2%

Fuente: DNP (2019)

La balanza comercial para el subsector de confitería realizada por el DNP Departamento Nacional de Planeación (2019), referencia un valor de crecimiento en exportaciones de US \$ 116,1 millones en el año 2002 a US \$ 41,6 millones en el año 2017, con un promedio de crecimiento anual del 3%. Las importaciones pasaron de US \$ 10,7 millones en 2002 a US \$ 41,6 millones en 2017, con un crecimiento promedio anual de 9,5%.

Tabla 9. Participación por tipo de producto en la exportación anual de confitería

Tipo de producto	Porcentaje de participación valor producido nacional	Tasa de crecimiento Año 2002 - 2016
Confites sin chocolate	5.5%	17.1%
Chicles	17.8%	-9.7%
Dulces, chupetas y gomas	76.7%	12.4%
Confites de cacao	58% dentro de la categoría de derivados del cacao	20.5%

Fuente: DNP (2019)

Al realizar el análisis de la información anterior, se evidencian algunos subsectores que no aumentan su participación en la producción nacional; y allí, es donde cobra mayor relevancia un proceso de internacionalización de las empresas del sector de confitería, con el fin de ampliar su mercado y garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los mejores mercados internacionales para la exportación de productos de confitería.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6.2.1 Identificar los mercados de importación de confitería a nivel mundial, que por su demanda actual pueden resultar atractivos para la toma de decisiones dentro del proceso de preselección de países.

6.2.2 Diferenciar los distintos mercados seleccionados, para la exportación de confitería, bajo la metodología multicriterio o multivariable.

6.2.3 Definir cuáles son los mejores mercados para la exportación de productos de confitería.

7 METODOLOGÍA

El presente trabajo se encuentra dentro del macroproyecto “aproximaciones a la coyuntura económica desde la multidisciplinariedad de los negocios internacionales y el comercio mundial”. Es así como tiene elementos en común con investigaciones previamente realizadas.

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

Se determinan las características de la investigación de acuerdo con Sampieri, Collado, & Baptista (2014), definiendo así un tipo de estudio cuantitativo, debido a que para dar respuesta a la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos propuestos, se realiza en primera instancia una revisión bibliográfica de conceptos, teorías, enfoques, modelos y métodos en la selección de mercados; adicional a ello, se consultan investigaciones previas en revistas académicas como Scopus, Science Direct, Scielo, Dialnet, entre otras.

Con el fin de definir los porcentajes de participación específicos para el sector de confitería de cada factor evaluado, se aplica una encuesta basada en una matriz pareada a expertos de comercio exterior de una empresa en particular. La muestra de las personas a encuestar fue obtenida al aplicar la técnica de muestreo por conveniencia, descrita en el numeral 7.4 del presente documento.

La recolección de datos de cada variable, se obtiene en fuentes de consulta confiables descritas en la Tabla 10, para los primeros diez países con mayor importación de productos de confitería en el año 2019. Luego se realiza la normalización de estos datos en una escala de 0 a 5, con el fin de establecer los mercados más atractivos en la internacionalización de este tipo productos.

Luego de la aplicación de la metodología para la Selección de Mercados Internacionales, los resultados son contrastados con respecto al referente teórico construido, obtenido así las conclusiones de la investigación.

El alcance de la investigación posee una combinación de tipo exploratorio y descriptivo, debido a que las investigaciones previamente realizadas se enfocan principalmente en los modos de entrada a nuevos países y no en la Selección de Mercados Internacionales. Adicional a ello, la herramienta aplicada no se había aplicado con anterioridad al sector de confitería, definiendo así valores específicos para este sector económico.

La herramienta de Selección de mercados es de tipo multivariable, debido a los diferentes factores y variables que se tienen en cuenta para el análisis y elección de los países más atractivos en la internacionalización de productos de confitería.

7.2 PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Siguiendo la metodología propuesta por Baena, Cano y Campo (2018), se realizó la preselección de países potenciales y se desarrolló una metodología para realizar la Selección de Mercados Internacionales (SMI). Es así como en primera instancia, se seleccionaron los países potenciales de exportación en el sitio web del centro de comercio internacional (International Trade Center, 2020); para ello se tuvo en cuenta el valor importado en el año 2019 de los 10 países con mayor valor de importación de productos de confitería, con partida arancelaria 170490. Sucesivamente, López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020) perfeccionan la técnica anterior, asignando los valores de ponderación para cada factor y para cada variable, a través de una encuesta estratificada con una técnica AHP que permite incrementar la rigurosidad y también se tendrá en cuenta para la escogencia de países.

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

Se realiza una búsqueda de información en cuanto a barreras comerciales, factor económico, factor costo, factor logístico y el factor de entorno y cultura de los diez países seleccionados, a través de diferentes fuentes de consulta avaladas internacionalmente. En

este caso puntual, en la Tabla 10 se relacionan las fuentes de consulta de donde se obtienen los valores que se procederán a normalizar para determinar los mercados más atractivos.

Tabla 10. Bases de datos consultadas para las variables de la metodología SMI en el sector de confitería.

Factor	Variable	Fuente de consulta	Enlace
Barreras comerciales	Competitividad mercado de destino	(World Economic Forum, 2019)	https://tinyurl.com/y976ympq
	Barreras arancelarias	(Organización Mundial del comercio, 2020)	https://tinyurl.com/ycclpyk5
	Barreras no arancelarias	(Banco Mundial , 2020)	https://tinyurl.com/yb4ykbe3
	Proteccionismo en general	(Global Trade Alert, 2020)	https://tinyurl.com/y7kvueo2
	Índice de libertad económica	(The Heritage Fundation, 2020)	https://tinyurl.com/ya2y34xc
Factor económico	Índice de precios al consumidor	(Numbeo, 2020)	https://tinyurl.com/yd5hqxcn
	Riesgo país	(Banco Mundial , 2019)	https://tinyurl.com/yau7t3po
	Tasa de desempleo	(Banco Mundial , 2019)	https://tinyurl.com/ycfbj45u
	PIB per cápita	(Banco Mundial , 2019)	https://tinyurl.com/y9xodegm

Factor Costo	Costo de importación	(Banco Mundial , 2018)	https://tinyurl.com/y8mq8f98
	Costo transporte internacional	(World Freight Rates , 2020)	https://tinyurl.com/ycoa59s8
	Tipo de cambio	(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2019)	https://tinyurl.com/yb62quj2
	Precio en destino	(Precios Mundi, 2020) ¹	https://tinyurl.com/y4wxppbf
	Transporte interno de origen	(Ministerio de Transporte Colombia , 2020)	https://tinyurl.com/yecq39jed
	Tiempo de tránsito	(Sea Distance.org, 2020)	https://tinyurl.com/y9jkyeyw
	Frecuencia de envío	(Procolombia, 2020)	https://tinyurl.com/y8lzykp3
	Distancia física y geográfica	(Distance, 2020)	https://tinyurl.com/y9mm2y26

¹ Normalmente esta página es utilizada para la comparación del precio de un producto en diferentes países. Sin embargo, para este caso en particular, por el tipo de producto, el cual no estaba incluido en el listado de consulta, se realizó la búsqueda en los principales supermercados de cada país para realizar la comparación de precio en destino de una misma unidad de producto de confitería.

Factor Logístico	Índice de desempeño logístico	(Banco Mundial , 2018)	https://tinyurl.com/y9vf7v4v
	Ubicación geográfica mundial	(World Risk Report, 2020)	https://tinyurl.com/yd7nqbjt
Entorno y Cultura	Facilidad para hacer negocios	(Banco Mundial , 2019)	https://tinyurl.com/y9qgemmj
	Índice de corrupción	(Transparencia Internacional , 2019)	https://tinyurl.com/yc9obej7
	Des-afinidad cultural ²	(Hofstede insights, 2020)	https://tinyurl.com/ybhaf1f7
	Índice de globalización	(KOF Swiss Economic Institute, 2017)	https://tinyurl.com/yddo66oa

Fuente: Adaptado de: López-Cadauid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020).

² Para el factor entorno y cultura, la variable evaluada de **desafinidad** cultural se obtuvo al realizar la sumatoria de diferentes factores para cada país incluyendo Colombia tales como: distancia al poder, individualismo, masculinidad, tolerancia a la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia. La sumatoria total de cada país es restada de la sumatoria para Colombia. Esta diferencia obtenida es el valor final a considerar en la metodología SMI.

7.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para asignar la puntuación a cada factor y variable, fueron tenidas en cuenta las metodologías descritas en los antecedentes. Para este caso en particular, la población total fue representada por 20 expertos en comercio exterior de la empresa de confitería. Luego de aplicar la técnica de muestreo intencional, se realizó la aplicación de la encuesta a 11 personas con el objetivo de que ellos a través de su experiencia valoraran cada factor y variable.

Esta técnica de muestreo se puede aplicar cuando la muestra es muy pequeña. De acuerdo a Ávila (2006) en su libro introducción a la metodología de la investigación, menciona el muestreo como herramienta útil para lograr conclusiones sobre una población estudiada, ya que una muestra representativa de la población disminuye significativamente el grado de incertidumbre.

Otzen & Manterola (2017) definen el muestreo por conveniencia como un método no aleatorio para seleccionar una muestra con características en común con la población objetivo. La representatividad es escogida por la persona que realiza el análisis. Se determina la utilización de este método debido a la limitación de tiempo para realizar las encuestas, adicional por la disponibilidad de las personas en la organización, debido a la ausencia de muchas de ellas por la situación de pandemia.

Para aplicar la encuesta, dentro de la empresa de confitería se eligen las personas que pertenecen al departamento de comercio exterior, por su experiencia en el sector y en el comercio internacional, lo cual es de suma importancia para determinar el porcentaje de participación para cada factor y variable dentro de la metodología SMI. En este caso se logró obtener el número de personas que se encontraba en disposición para realizar la encuesta y lograr así un porcentaje representativo del departamento de comercio exterior.

Para obtener la calificación de cada experto, se diseñó una encuesta que permitió comparar cada factor en general y las variables que lo componen. Para ello se tuvo en cuenta la escala de valoración de Saaty según (Mendoza, Solano, & Palencia, 2019) descrita en la Tabla 11. El modelo de encuesta se puede ver completo en el anexo 1.

Si la alternativa X es... qué Y

Tabla 11. Escala de valoración de encuesta aplicada a expertos.

ESCALA DE VALORACIÓN	
Si la alternativa X es.... qué Y	Valoración
Igualmente importante	1
Apenas más importante	3
Bastante importante	5
Mucho más importante	7
Absolutamente importante	9

Fuente: Mendoza, Solano, & Palencia, 2019

Comentario: 2, 4, 6 y 8, son valores intermedios que se emplean cuando es necesario un término medio entre los valores anteriores.

7.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a la metodología desarrollada por Baena, Cano & Campo (2018), y López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020), para la selección de mercado internacional se evaluaron 5 factores (barreras comerciales, factor económico, factor costo, factor logístico, y factor cultural) y 23 variables en total. Cada valor es obtenido a través de las fuentes de consulta descritas en la Tabla 6, y luego es transformado a través de la metodología SMI en una escala de 0 a 5, teniendo en cuenta las variables directamente proporcionales, es decir, que valores más cercanos a 5 significan una mejor condición para comercializar el producto en el país. Por el contrario, en las variables inversamente

proporcionales, los valores cercanos a 5 traducen una mayor barrera para la comercialización en el país destino.

En el gráfico 8 se describen las variables que hacen parte de la metodología, indicando en cada una de ellas cuáles son directamente proporcionales (VDP) y cuáles son inversamente proporcionales (VIP). De acuerdo a su proporcionalidad, el proceso de normalización se realizó a través de la fórmula:

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

En donde:

VN_{ij} : Valor final normalizado para la Variable “X”

i : Mercado potencial

j : Factores evaluados en la metodología

Se evaluaron en total diez países potenciales para la exportación de confitería, preseleccionados de acuerdo al numeral 7.2 del presente trabajo.

Para obtener el porcentaje de participación de cada factor y variable dentro de la metodología SMI desarrollada inicialmente por Baena, Cano, & Campo (2018), se aplicó el Modelo de Análisis Jerárquico de Procesos (AHP) descrito por López-Cadavid, Vanegas-López, & Baena-Rojas (2020), realizando inicialmente una matriz pareada, con el fin de comparar cada factor entre sí (barreras comerciales, factor económico, factor costo, factor

logístico y factor cultural) y, posteriormente las variables que corresponden a cada factor. La calificación se realizó en una escala de 1 a 9; donde 1 valora ambas variables como igualmente importantes y, 9 determina que una de las dos variables es absolutamente más importante que la otra.

$$A=[a_{ij}] \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{1n2} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

Para obtener el peso de cada factor y sus variables, se aplicaron los valores y vectores a través de las siguientes ecuaciones:

$$W = \begin{bmatrix} \frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \cdots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \cdots & \frac{W_2}{W_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \cdots & \frac{W_n}{W_n} \end{bmatrix}$$

$$A \times K = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{1n2} & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} W \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W'_1 \\ W'_2 \\ \vdots \\ W'_n \end{bmatrix}$$

$$\lambda_{\max} = \left(\frac{1}{m}\right) \times \left(\frac{W'_1}{W_1} + \frac{W'_2}{W_2} + \cdots + \frac{W'_n}{W_n}\right)$$

Luego de recolectar la información de los expertos, se evalúa el índice de consistencia en las valoraciones, así:

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}$$

Tasa de aleatoriedad: el valor de 1.98 se determina a través de la escala adoptada en el modelo AHP López-Cadavid, Vanegas-López, & Baena-Rojas (2020) de acuerdo al valor total de variables.

$$IA = \left(\frac{1.98 (n - 2)}{n} \right)$$

Finalmente, se calcula la tasa de consistencia como la relación entre IC e IA

$$TC = \frac{IC}{IA}$$

Partiendo de la base en la cual las valoraciones obtenidas por los expertos son diferentes, dada su experiencia particular en mercados internacionales, se aplica la media geométrica

$$a_{ij}^{Global} = \prod_{k=1}^m (a_{ij}^k)^{a_k}$$

En la Tabla 12 se mencionan las variables evaluadas en la metodología de Selección de Mercados Internacionales (SMI), concretamente para el sector de confitería, tal y como se pretende profundizar en la presente propuesta y/o investigación.

Tabla 12. Factores y variables a considerar para la selección de mercados internacionales

Factor	Variable
Costo	Precio en destino PED
	Costo transporte internacional CTI
	Costo de importación CDI
	Transporte interno de origen TIO
	Tipo de cambio TDC
Factor	Variable

Logístico	Tiempo de tránsito TDT
	Frecuencia de envío FDE
	Distancia física y geográfica DFG
	Índice de desempeño logístico IDL
	Ubicación geográfica mundial UGM
Factor	Variable
Barreras comerciales	Barreras arancelarias BAS
	Barreras no arancelarias BNA
	Índice de libertad económica IDE
	Competitividad mercado en destino CMD
	Proteccionismo en general PEG
Factor	Variable
Económico	Riesgo en país REP
	Índice de precios al consumidor IPC
	PIB per cápita PPC
	Tasa de desempleo TDD
Factor	Variable
Entorno y Cultural	Facilidad para hacer negocios FHN
	Índice de corrupción IDC
	Índice de globalización IDG

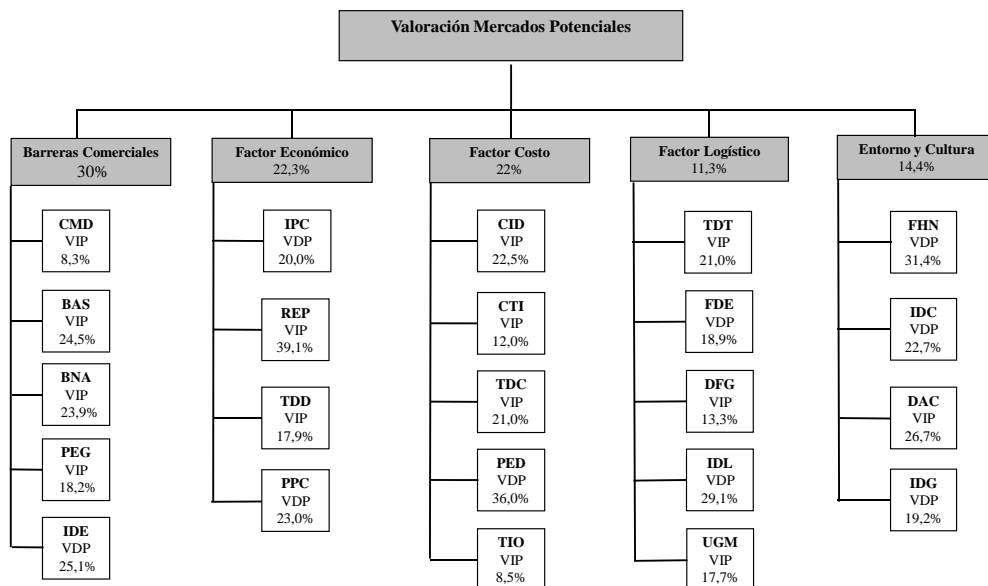
	Desafinidad cultural DAC
--	-----------------------------

Fuente: Baena, Cano & Campo (2018) y López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020).

En la figura 9 se describe el porcentaje de participación de cada factor y variable, luego de la aplicación de la encuesta a los expertos en comercio exterior y emplear la metodología AHP.

Figura 9. Valoración porcentual de los factores y sus variables para la selección de mercados internacionales metodología

SMI



VIP: Variable inversamente proporcional

VDP: Variable directamente proporcional

Fuente: Adaptado de López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020).

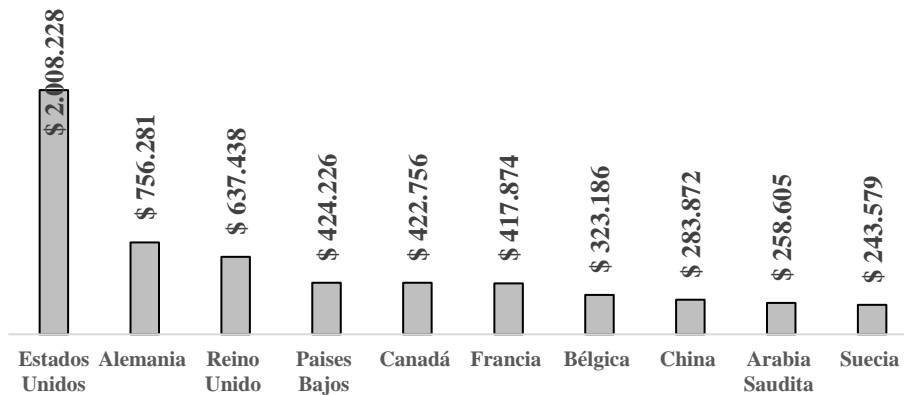
8 RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a los objetivos propuestos:

Con respecto al objetivo de identificar todos aquellos mercados de importación de confitería a nivel mundial, que por su demanda actual pueden resultar atractivos para la toma de decisiones, una vez utilizada la fuente de consulta del Centro de Comercio Internacional (2020), se evalúan los diferentes países de acuerdo al valor en dólares con las mayores importaciones de productos de confitería para el año 2019. Del total de países evaluados, se seleccionan diez con el mayor valor de importaciones, debido al potencial de compra para el sector de confitería.

En la Figura 10 se muestran los países priorizados de acuerdo al valor importado de confitería para el año 2019.

Figura 10. Valor importado de confitería por país. Año 2019 USD



Fuente: Elaboración propia tomada de International Trade Center (2020)

El valor total importado a nivel mundial fue de \$ 11.359.150 para productos de confitería. Los países detallados en la figura 10 representan el 51% de las importaciones realizadas a nivel mundial.

Con el fin de asignar los pesos ponderados para cada factor y variable, se determinó en primer lugar cuáles de ellos debían ser tenidos en cuenta en la metodología SMI. Estos son detallados en la Tabla 2, basado en el trabajo realizado por Baena, Cano & Campo (2018) y López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020). De acuerdo a los resultados de las encuestas, se asignó el porcentaje ponderado de participación a cada factor y variable, los cuales se encuentran descritos en la Tabla 13. Estos resultados representan la aplicación de la metodología AHP, obteniendo la media geométrica para las calificaciones de cada experto.

A continuación, se describen los resultados para la ponderación de cada factor

Factor costo: la variable que de acuerdo a los expertos tiene mayor peso, es precio en destino con un porcentaje de participación de 36%. Aquélla que tiene una menor puntuación es transporte interno, con 8.6%

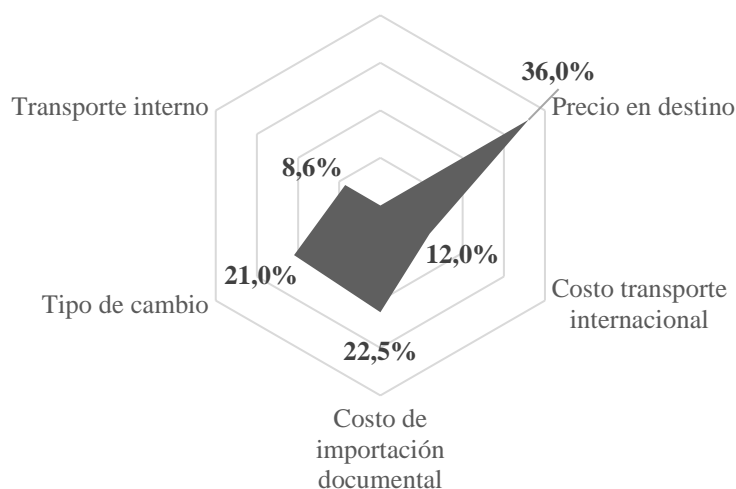


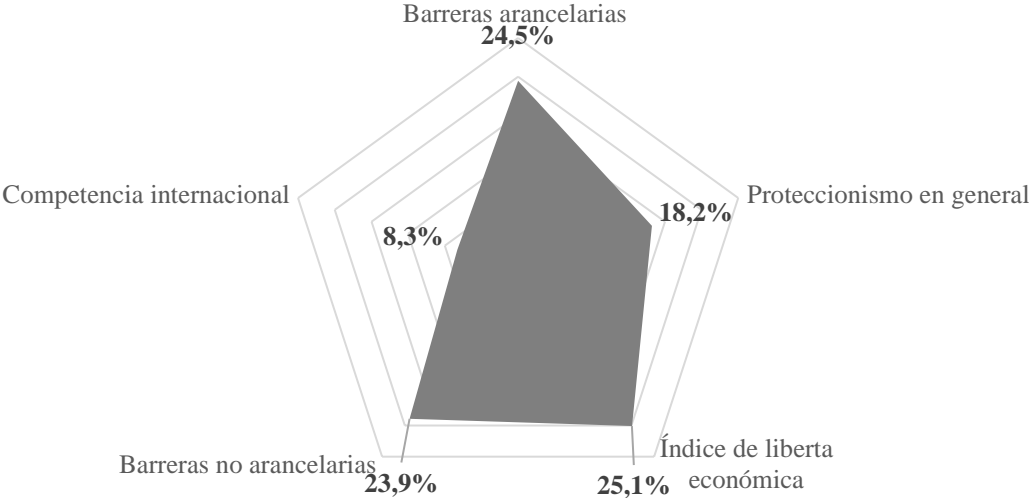
Figura 11. Porcentajes factor costo

Fuente: Elaboración propia

Barreras comerciales: tres de las cinco variables tienen porcentajes muy cercanos entre sí: índice de libertad económica, con el mayor puntaje en 25.1%; seguido por barreras

arancelarias, con 24.5%; barreras no arancelarias, 23.9%; por último, como el factor con menor puntuación para los expertos, es competencia internacional, con 8.3%.

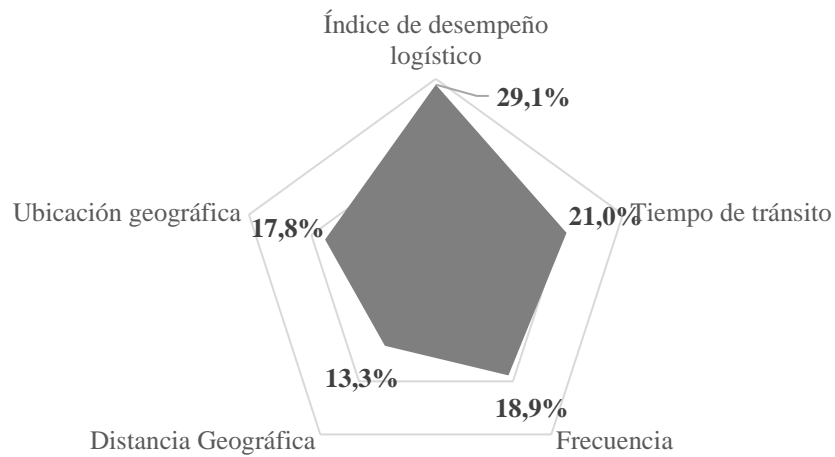
Figura 12. Porcentajes barreras comerciales



Fuente: Elaboración propia

Factor logístico: el índice de desempeño logístico es el que tiene mayor importancia para los expertos, con un valor porcentual de 29.1% y el de menor relevancia, es distancia geográfica, con 13.3%.

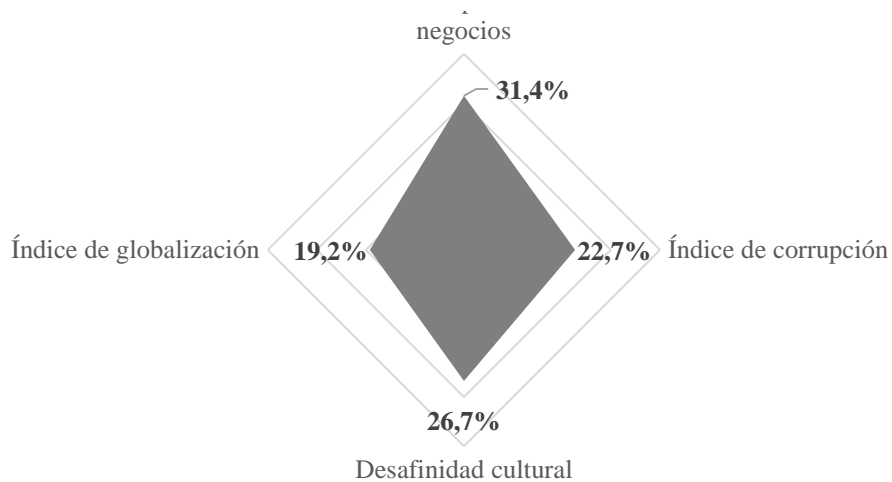
Figura 13. Porcentajes factor logístico



Fuente: Elaboración propia

Entorno y cultura: en este caso, de acuerdo a los expertos, la variable que más influye en la decisión final del mercado es la facilidad para hacer negocios, con 31.4%, tal como se muestra a continuación.

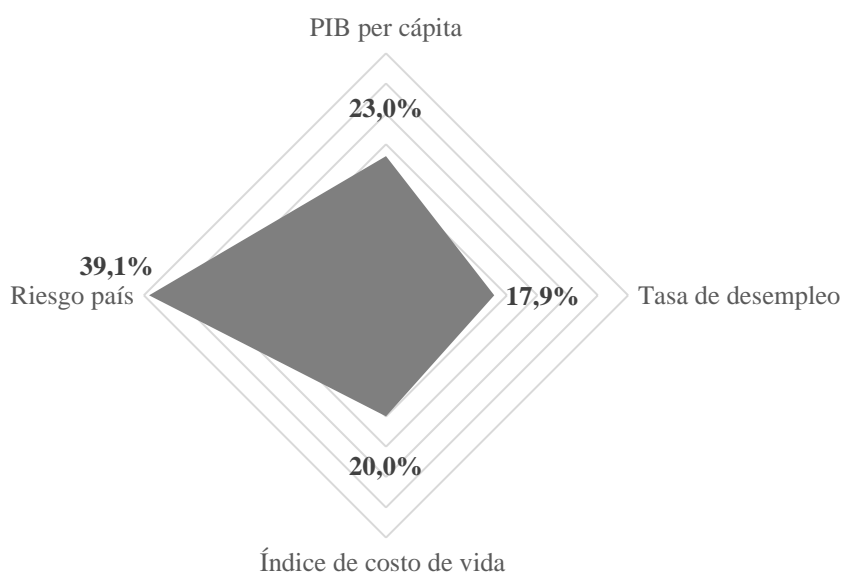
Figura 14. Porcentajes Entorno y Cultura



Fuente: elaboración propia

Factor económico: en el factor económico, la variable de mayor puntuación con una ventaja amplia frente a las demás variables, es riesgo país, con 39.1%. Por su parte, la de menor puntuación corresponde a la tasa de desempleo.

Figura 15. Porcentajes factor económico



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 se resumen los porcentajes dados a cada factor y variable, que hace parte de la metodología de Selección de Mercados Internacionales (SMI) .

Tabla 13. Porcentajes de participación para los factores y variables que hacen parte de la metodología SMI

Factor	Pesos globales	Ranking por factor	Variables	Pesos por variable	Ranking por variable	Ponderación	Ranking Global
Barreras comerciales	30,00%	1	Barreras arancelarias	24,50%	2	0,073	4
			Proteccionismo en general	18,20%	4	0,055	6
			Índice de libertad económica	25,10%	1	0,075	3
			Barreras no arancelarias	23,90%	3	0,072	5
			Competitividad mercado de destino	8,30%	5	0,025	18
Económico	22,30%	2	PIB per cápita	23,00%	2	0,051	7
			Tasa de desempleo	17,90%	4	0,04	12

			Índice de precios al consumidor	20,00%	3	0,044	11
			Riesgo en país	39,10%	1	0,087	1
Costo	22,00%	3	Precio en destino	36,00%	1	0,079	2
			Costo transporte internacional	12,00%	4	0,026	17
			Costo de importación	22,50%	2	0,05	8
			Tipo de cambio	21,00%	3	0,046	9
			Transporte interno de origen	8,60%	5	0,019	22
Entorno y Cultura	14,40%	4	Facilidad para hacer negocios	31,40%	1	0,045	10
			Índice de corrupción	22,70%	3	0,033	15
			Des-afinidad cultural	26,70%	2	0,039	13
			Índice de globalización	19,20%	4	0,028	16
Logístico	11,30%	5	Índice de desempeño logístico	29,10%	1	0,033	14
			Tiempo de tránsito	21,00%	2	0,024	19
			Frecuencia de envío	18,90%	3	0,021	20
			Distancia física y geográfica	13,30%	5	0,015	23
			Ubicación geográfica mundial	17,80%	4	0,02	21

Fuente: Elaboración propia basado en López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020).

El factor con mayor porcentaje valorado por los expertos fue barreras comerciales con el **30%**, seguido por el factor económico con el **22.30%**. Por último, el factor logístico con la más baja calificación, **11.30%**.

Con el objetivo de aplicar la metodología multivariada SMI, se realizó la búsqueda en las fuentes de consulta descritas en la Tabla 11, obteniendo los valores para cada país. Luego, cada valor es normalizado para llevarlo a una calificación de 1 a 5 y así obtener el puntaje final para cada país, eligiendo de este modo, los más atractivos para el sector de confitería.

Las barreras comerciales representan el nivel de restricciones para el ingreso al país desde Colombia, por lo cual está claro que cada uno de los países analizados tiene restricciones muy diferentes. Como se puede apreciar en la Tabla 14 el valor para Estados Unidos tiene la mayor competitividad en el mercado, es decir, tendrían mayor competencia los productos que se deseen exportar. Sin embargo, tiene un índice de libertad económica alto, lo que facilita el ingreso al país.

A modo general, Arabia Saudita posee el menor valor en barreras no arancelarias y China tiene el más alto nivel de proteccionismo, por lo cual se tiene mayores restricciones de ingreso de productos a su país. Adicional a ello, tiene el valor más bajo en el Índice de libertad Económica.

Tabla 14. Valores para barreras comerciales

Barreras Comerciales					
Mercados potenciales	Competitividad mercado de destino CMD	Barreras arancelarias BAS	Barreras no arancelarias BNA	Proteccionismo en general PEG	Índice de libertad económica IDE
Estados Unidos	83,7	0,10	3,50	716	76,60
Alemania	81,9	0,10	6,50	798	73,50
Reino Unido	81,2	0,10	6,50	644	79,30
Países Bajos	82,4	0,10	6,50	589	77,00
Canadá	79,6	0,10	4,30	530	78,20
Francia	78,8	0,10	6,50	689	66,00
Bélgica	76,4	0,10	6,50	542	68,90
China	73,9	10,00	7,00	1962	59,50
Arabia Saudita	70,0	7,25	6,30	253	62,40
Suecia	81,2	0,10	6,50	506	74,90

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al factor económico, el índice de costos de vida es mayor en Francia, lo cual favorece la adquisición de productos. El país con menor valor en esta variable es China.

Los países con riesgo más alto son Arabia Saudita y Suecia.

La tasa de desempleo más alta es para Francia. Es, por tanto, una variable que puede llegar a limitar la compra de los productos a exportar. Los países con mayor favorabilidad en este aspecto son Alemania y Países Bajos.

Uno de los indicadores más representativos en el factor económico es el PIB per cápita, con un mayor valor en Estados Unidos y el valor más bajo en China.

Tabla 15. Valores para factor económico

Factor Económico				
Mercados potenciales	Índice de precios al consumidor (IPC)	Riesgo en país (REP)	Tasa de desempleo (TDD)	PIB per cápita (PPC)
Estados Unidos	71,1	1,0	3,7	62,9
Alemania	65,3	1,2	3,0	47,6
Reino Unido	67,3	1,0	3,9	43,0
Países Bajos	73,8	1,1	3,2	53,0
Canadá	67,6	0,8	5,6	46,2
Francia	74,1	1,9	8,4	41,5
Bélgica	71,8	0,9	5,6	47,5
China	40,0	1,7	4,3	9,8
Arabia Saudita	48,3	2,8	5,9	23,3
Suecia	69,9	2,0	6,5	54,7

Fuente: Elaboración propia

En el factor costos, el valor de importación más alto es para Arabia Saudita, seguido por China. Con respecto al costo de transporte internacional, los valores son muy similares entre los diferentes países.

El tipo de cambio es más favorable en países europeos como: Alemania, Países Bajos, Reino Unido, Francia y Bélgica.

En relación al precio en destino del producto evaluado, resulta ser muy similar para todos los países. Sin embargo, en Suecia se percibiría un desembolso más alto.

El valor del transporte interno de origen está valorado en el trayecto desde la empresa hasta el puerto de embarque. Es por ello que los valores son en muchos casos los mismos, teniendo un costo menor para los puertos de Buenaventura con destino a China y Canadá.

Tabla 16. Valores para factor costo

Factor Costo					
Mercados potenciales	Costo de importación (CDI)	Costo transporte internacional (CTI)	Tipo de cambio (TDC)	Precio en destino (PED)	Transporte interno de origen (TIO)
Estados Unidos	175,0	1401,7	1000,0	1,2	1067,8
Alemania	30,0	1637,9	0,9	1,2	1067,8
Reino Unido	30,0	1622,1	0,8	1,2	1067,8
Países Bajos	30,0	1622,1	0,9	0,9	1067,8
Canadá	172,0	1440,2	1327,0	1,0	440,7
Francia	30,0	1982,6	0,9	1,4	1067,8
Bélgica	30,0	1622,1	0,9	1,6	1067,8
China	241,0	1134,4	6908,0	1,5	440,7
Arabia Saudita	465,0	2532,5	375,0	1,3	1067,8
Suecia	30,0	1890,3	9458,0	2,3	1067,8

*Los costos están expresados en Dólares Estadounidenses USD.

**El precio en destino se consultó en los supermercados de cada país por una unidad de producto de confitería (gomas oso aceitadas por 100 g)

Fuente: Elaboración propia

El factor logístico representa el valor más bajo en el ponderado final de la metodología SMI con 11.3%.

El valor más competitivo con respecto al tiempo de tránsito es para Estados Unidos, con un valor de siete días. El tiempo de transito más alto es para China por su distancia física y

geográfica. Con respecto a la frecuencia de envío, para todos los países las navieras tienen despacho semanal de contenedores, lo cual favorece la entrega de productos a los clientes del país destino. El índice de desempeño logístico es más alto para Alemania y Suecia. El país con menor valor es China. La ubicación geográfica mundial representa el riesgo del país para atender situaciones de desastre, encontrando que el país mejor preparado para ello es Arabia Saudita y el país con mayor riesgo es China.

Tabla 17. Valores para factor logístico

Factor Logístico					
Mercados potenciales	Tiempo de tránsito (TDT)	Frecuencia de envío (FDE)	Distancia física y geográfica (DFG)	Índice de desempeño logístico (IDL)	Ubicación geográfica mundial (UGM)
Estados Unidos	7,0	8,0	8837,0	3,9	3,8
Alemania	20,0	8,0	11437,0	4,2	2,4
Reino Unido	18,0	8,0	10281,0	4,0	3,3
Países Bajos	19,0	8,0	10896,4	4,0	7,4
Canadá	10,0	8,0	13815,6	3,7	3,0
Francia	18,0	8,0	9940,3	3,8	2,4
Bélgica	19,0	8,0	10624,1	4,0	2,8
China	37,0	8,0	25030,3	3,6	14,4
Arabia Saudita	28,0	8,0	18218,2	3,0	1,0
Suecia	21,0	8,0	12606,0	4,1	2,2

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a entorno y cultura, la facilidad para hacer negocios representa una variable importante dentro de la metodología, teniendo en cuenta la integralidad de su medición en cuanto a ubicación, finanzas, operaciones administrativas de negocios y la facilidad para iniciar nuevas operaciones comerciales. El país con mejor calificación en FHN es Estados Unidos y Reino Unido, el valor más bajo es para Arabia Saudita.

El índice de corrupción, representa una variable importante al momento de decidir la inversión a realizar en otros países, China y Arabia Saudita poseen la calificación más baja en esta variable, mientras que Suecia está mejor calificado.

La distancia o desafinidad cultural entre el país de origen, en este caso Colombia y el país destino, está en menor proporción con Países Bajos y la desafinidad más alta es con Bélgica.

En relación al índice de globalización, China tiene el menor valor y Países Bajos, el valor más alto.

Tabla 18. Valores para Entorno y Cultura

Entorno y Cultura				
Mercados potenciales	Facilidad para hacer negocios (FHN)	índice de corrupción (IDC)	Des-afinidad cultural (DAC)	Índice de globalización (IDG)
Estados Unidos	82,8	69,0	13,0	82,5
Alemania	78,9	80,0	36,0	88,7
Reino unido	82,7	77,0	25,0	90,0
Países bajos	76,0	82,0	1,0	91,2
Canadá	79,3	77,0	3,0	84,7
Francia	77,3	69,0	59,0	87,4
Bélgica	74,0	75,0	110,0	90,7
China	73,6	41,0	13,0	65,1
Arabia saudita	63,5	53,0	28,0	66,1
Suecia	81,3	85,0	53,0	90,2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la metodología empleada para la normalización de variables descritas en el numeral 5, se lleva el valor obtenido a través de las diferentes fuentes de consulta (ver Tabla 12) a una escala de 1 a 5, donde 1 es una puntuación desfavorable y 5 la calificación con mayor favorabilidad. En la normalización, es importante tener en cuenta si la variable evaluada es directamente proporcional (VDP) o inversamente proporcional (VIP).

Las variables resaltadas en recuadro negro son inversamente proporcionales (VIP), es decir, entre más alto el valor obtenido en las fuentes de consulta, más baja será su calificación normalizada.

A continuación, se detallan los valores normalizados para cada factor.

Para el caso de barreras comerciales, Arabia Saudita posee la calificación más favorable en competitividad del mercado destino, al igual que proteccionismo en general. En cuanto a barreras no arancelarias, Estados Unidos posee la calificación más alta, seguido de Países Bajos. El índice de libertad económica para Reino Unido es el mejor calificado, mientras que China posee el menor valor.

Con respecto a las barreras arancelarias, en general las calificaciones estuvieron en 5 puntos salvo China y Arabia Saudita que obtuvieron las más bajas calificaciones en 0.05 y 0.07 respectivamente.

Tabla 19. Valores normalizados para barreras comerciales

Factor	Barreras comerciales				
% Participación	30,0%				
Variable	CMD	BAS	BNA	PEG	IDE
% Participación	8,3%	24,5%	23,9%	18,2%	25,1%
Estados Unidos	4,18	5,00	5,00	1,77	4,83
Alemania	4,27	5,00	2,69	1,59	4,63
Reino Unido	4,31	5,00	2,69	1,96	5,00
Países Bajos	4,25	5,00	2,69	2,15	4,85
Canadá	4,40	5,00	4,07	2,39	4,93
Francia	4,44	5,00	2,69	1,84	4,16
Bélgica	4,58	5,00	2,69	2,33	4,34
China	4,74	0,05	2,50	0,64	3,75
Arabia Saudita	5,00	0,07	2,78	5,00	3,93
Suecia	4,31	5,00	2,69	2,50	4,72

Las variables con relación VIP están señaladas con un marco oscuro para diferenciarlas de las variables VDP.

Fuente: Elaboración propia

El índice de precios al consumidor está mejor calificado para Países Bajos y Francia, mientras que China posee la calificación más baja en este aspecto, el cual está directamente relacionado con el desembolso por producto.

Para riesgo país, Canadá posee la más alta puntuación y el país con menos favorabilidad es Arabia Saudita. La valoración en la tasa de desempleo es más favorable para Alemania, lo cual permitiría una capacidad de compra mayor para el producto a exportar y menos favorable para Francia.

El PIB per cápita está mejor valorado en Estados Unidos y Suecia, por lo cual representa un poder adquisitivo mayor para la compra de productos.

Tabla 20. Valores normalizados para factor económico

Factor	Factor Económico			
% Participación	22,3%			
Variable	IPC	REP	TDD	PPC
% Participación	20,0%	39,1%	17,9%	23,0%
Estados Unidos	4,79	4,00	4,05	5,00
Alemania	4,40	3,33	5,00	3,79
Reino Unido	4,54	4,00	3,85	3,42
Países Bajos	4,97	3,64	4,69	4,22
Canadá	4,56	5,00	2,68	3,68
Francia	5,00	2,11	1,79	3,30
Bélgica	4,84	4,44	2,68	3,77
China	2,70	2,35	3,49	0,78
Arabia Saudita	3,26	1,43	2,54	1,86
Suecia	4,71	2,00	2,31	4,35

Las variables con relación VIP están señaladas con un marco oscuro para diferenciarlas de las variables VDP.

Fuente: Elaboración propia

El costo de importación tiene puntuaciones extremas en valor 5, el 60% de los países evaluados y por debajo de 1 los países restantes. El costo de transporte internacional está mejor calificado para China, pese a tener una distancia física y geografía muy alta con respecto a Colombia.

El tipo de cambio no es favorable para países como Estados Unidos, Canadá, China, Arabia Saudita y Suecia. Esta variable es favorable en Reino Unido.

El precio en destino representa el desembolso que se hará por cada producto comprado, lo cual resulta muy atractivo en Suecia con una valoración en 5 puntos. El transporte interno de origen es más competitivo para Canadá y China.

Tabla 21. Valores normalizados para factor costo

Factor	Factor Costo				
% Participación	22,0%				
Variable	CDI	CTI	TDC	PED	TIO
% Participación	22,5%	12,0%	21,0%	36,0%	8,5%
Estados Unidos	0,86	4,05	0,00	2,63	2,06
Alemania	5,00	3,46	4,38	2,74	2,06
Reino Unido	5,00	3,50	5,00	2,68	2,06
Países Bajos	5,00	3,50	4,38	1,97	2,06
Canadá	0,87	3,94	0,00	2,21	5,00
Francia	5,00	2,86	4,38	3,14	2,06
Bélgica	5,00	3,50	4,38	3,50	2,06
China	0,62	5,00	0,00	3,41	5,00

Arabia Saudita	0,32	2,24	0,01	2,94	2,06
Suecia	5,00	3,00	0,00	5,00	2,06

Las variables con relación VIP están señaladas con un marco oscuro para diferenciarlas de las variables VDP.

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de tránsito resulta por la distancia física y geográfica más favorable para Estados Unidos. Con respecto a la frecuencia de envío, existe una facilidad para el uso habitual de navieras, lo cual impacta de forma directa en el cumplimiento de tiempos de entrega.

En general, el índice de desempeño logístico para todos los países fue favorable con puntuaciones por encima de 3.58, siendo el más bajo Arabia Saudita. Finalmente, en la ubicación geográfica mundial la mayor favorabilidad está dada para Arabia Saudita.

Tabla 22. Valores normalizados para factor logístico

Factor	Factor Logístico				
% Participación	11,3%				
Variable	TDT	FDE	DFG	IDL	UGM
% Participación	21,0%	18,9%	13,3%	29,1%	17,8%
Estados Unidos	5,00	5,00	5,00	4,63	1,38
Alemania	1,75	5,00	3,86	5,00	2,14
Reino Unido	1,94	5,00	4,30	4,75	1,58
Países Bajos	1,84	5,00	4,06	4,79	0,71
Canadá	3,50	5,00	3,20	4,44	1,72
Francia	1,94	5,00	4,45	4,57	2,19
Bélgica	1,84	5,00	4,16	4,81	1,86
China	0,95	5,00	1,77	4,30	0,36
Arabia Saudita	1,25	5,00	2,43	3,58	5,00
Suecia	1,67	5,00	3,51	4,82	2,36

Las variables con relación VIP están señaladas con un marco oscuro para diferenciarlas de las variables VDP.

Fuente: Elaboración propia

Para la variable “facilidad para hacer negocios” se tienen unas puntuaciones altas con valores mayores a 3.8. El índice de corrupción está muy mal valorado en China, por lo que en este aspecto lo hace menos atractivo para la inversión.

La desafinidad cultural es menos distante entre Colombia y Países Bajos lo que puede representar que algunos hábitos de consumo faciliten la aceptación del producto entre las personas.

En relación al índice de globalización, los países más atractivos son Países Bajos y Bélgica.

Tabla 23. Valores normalizados para entorno y cultura

Factor	Entorno y Cultura			
% Participación	14,4%			
Variable	FHN	IDC	DAC	IDG
% Participación	31,4%	22,7%	26,7%	19,2%
Estados Unidos	5,00	4,06	0,38	4,53
Alemania	4,77	4,71	0,14	4,86
Reino Unido	4,99	4,53	0,20	4,93
Países Bajos	4,59	4,82	5,00	5,00
Canadá	4,79	4,53	1,67	4,65
Francia	4,67	4,06	0,08	4,79
Bélgica	4,47	4,41	0,05	4,97
China	4,45	2,41	0,38	3,57
Arabia Saudita	3,84	3,12	0,18	3,62
Suecia	4,91	5,00	0,09	4,94

Las variables con relación VIP están señaladas con un marco oscuro para diferenciarlas de las variables VDP.

Fuente: Elaboración propia

A partir de los valores normalizados y aplicando la metodología AHP, se obtiene la calificación final para cada país, obteniendo así cuáles destinos son más atractivos para la comercialización de productos de confitería.

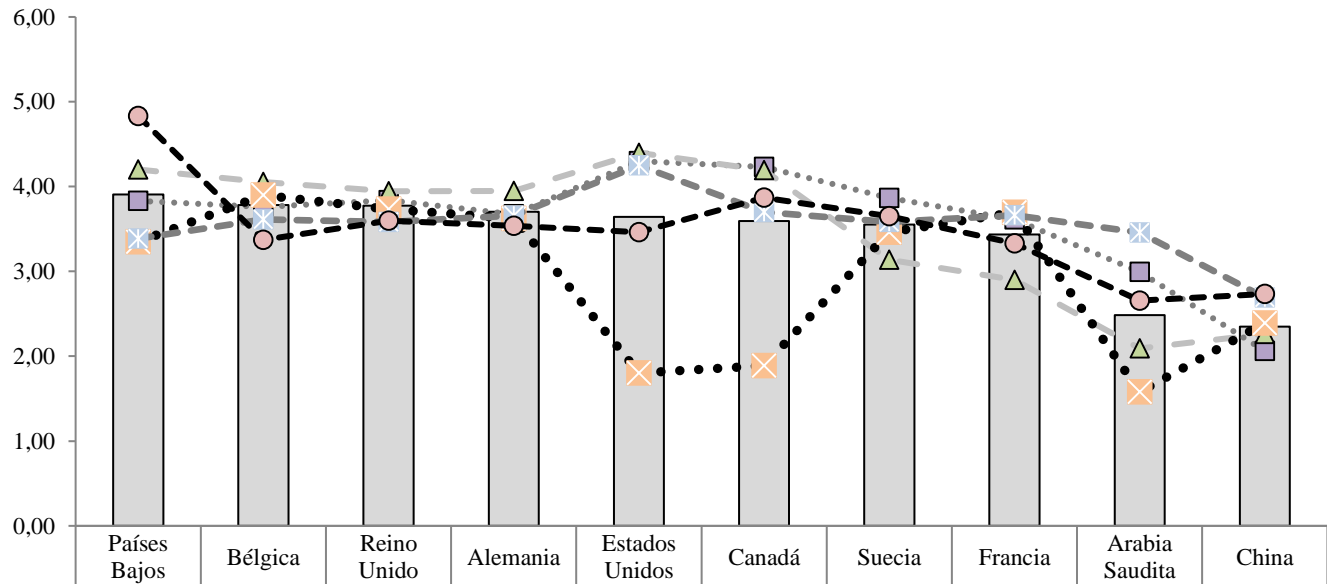
Tabla 24. Calificación final países potenciales para exportación confitería

Mercados potenciales	Puntaje Final
Países Bajos	3,91
Bélgica	3,78
Reino Unido	3,77
Alemania	3,70
Estados Unidos	3,64
Canadá	3,60
Suecia	3,55
Francia	3,44
Arabia Saudita	2,49
China	2,35

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo observado en la Tabla 24, Países Bajos es el país más atractivo para exportar confitería, con un puntaje final de 3.91, en una escala de calificación de 0 a 5, seguido por Bélgica con 3.78, Reino Unido con 3.77 y en cuarto lugar se encuentra Alemania con 3.70 puntos.

Figura 16. Ponderado final por factor de los países preseleccionados para la metodología SMI



	Países Bajos	Bélgica	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos	Canadá	Suecia	Francia	Arabia Saudita	China
█ Ponderado Total	3,91	3,78	3,77	3,70	3,64	3,60	3,55	3,44	2,49	2,35
⋯ █ ⋯ Factor Barreras Comerciales	3,83	3,76	3,84	3,67	4,30	4,23	3,86	3,61	3,00	2,06
— △ — Factor Económico	4,20	4,05	3,95	3,95	4,40	4,19	3,14	2,90	2,09	2,26
• ● × • Factor Costos	3,35	3,90	3,73	3,62	1,80	1,89	3,46	3,69	1,58	2,39
— × — Factor Logística	3,39	3,61	3,58	3,66	4,25	3,70	3,58	3,66	3,46	2,69
— ○ — Factor Cultural	4,83	3,37	3,60	3,54	3,46	3,87	3,65	3,33	2,66	2,73

Fuente: Elaboración propia

El país que logró un mayor valor en el ponderado final fue Países Bajos. El entorno y cultura, representó la mayor calificación, dada por una alta afinidad cultural con respecto a Colombia y un puntaje de 5 puntos en índice de globalización.

El factor económico fue el segundo mejor calificado, principalmente por valores con muy buena puntuación cercana a 5 de variables como el índice de precios al consumidor y tasa de desempleo.

En cuanto a barreras comerciales, Países Bajos presenta bajas barreras arancelarias y un alto índice de libertad económica por lo que su calificación fue de 5 y 4.85, respectivamente. Las barreras comerciales poseen el mayor peso dentro del ponderado final, con 30%.

Bélgica fue el segundo país mejor calificado en la lista de países potenciales. El factor mejor calificado fue el económico, con variables sobresalientes como índice de precios al consumidor y riesgo país. Otro factor determinante en su calificación final fue el costo, específicamente en las variables costo de importación y tipo de cambio.

Reino Unido se encuentra en tercer lugar determinado principalmente por el factor económico, con 3.9 puntos. La variable mejor calificada fue el índice de precios al consumidor, la cual, con respecto a barreras comerciales, obtuvo un alto puntaje en barreras arancelarias e índice de precios al consumidor.

Estados Unidos posee una ventaja significativa frente al restante de los diez países preseleccionados, dado que tiene el mayor valor de importación de confitería para el año 2019. Sin embargo, al aplicar la metodología SMI, quedó en quinto lugar por un puntaje de 1.80. En cuanto al factor costo, el cual representa el 22%, fue uno de los puntajes más bajos en comparación al resto de países, para este factor específico, debido a un alto valor de costo de importación y tipo de cambio alto. Los demás factores presentaron una alta calificación para este país, entre estos, el factor económico con 4.4 puntos. Las variables mejor calificadas fueron el PIB e índice de costo de vida.

El país con puntaje más bajo fue China con 2.35 puntos, principalmente en barreras comerciales, en las variables barreras arancelarias y proteccionismo. En general, para todos los factores presentó bajas calificaciones con respecto a los demás países evaluados, todos éstos por debajo de 3 puntos.

Los resultados obtenidos son contrastados con el referente teórico y los antecedentes consultados, logrando determinar que en la aplicación de la metodología AHP los valores ponderados pueden cambiar de acuerdo a la opinión de cada experto o sector evaluado, variando de esta forma los resultados finales. Dado lo anterior, es importante tener en cuenta que antes de iniciar la aplicación de la metodología, debe evaluarse la ponderación de los factores y variables para cada caso en particular.

La metodología aplicada contiene el mayor número de variables que han sido consideradas por ciertos autores en los métodos de internacionalización e investigaciones previamente realizadas, lo que hace que sea una herramienta robusta y confiable para la toma de decisiones organizacionales. Es importante resaltar que puede complementarse a medida que se actualice la literatura e investigaciones frente a este tema específico.

Con respecto al sector de confitería, los resultados de la investigación proporcionan una orientación clara frente a los mercados que pueden ser incluidos dentro de su estrategia de internacionalización. Sin embargo, los resultados deben ser contrastados con los objetivos estratégicos de la compañía.

Es así como al aplicar la metodología SMI se determina con respecto a las definiciones de internacionalización de mercados, que es un proceso sistemático basado en datos confiables, permitiendo así disminuir el nivel de incertidumbre para elegir los países hacia los cuales iniciar operaciones comerciales, permitiendo a la organización desarrollar recursos y capacidades (administrativas, financieras, tecnológicas y logísticas) que le permitan obtener beneficios financieros y dar solidez a la organización.

9 CONCLUSIONES

Con respecto al valor importado en productos de confitería para el año 2019, los países más representativos son en orden descendente: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Canadá, Francia, Bélgica, China, Arabia Saudita y Suecia. Este detalle inicial resulta clave, ya que permite determinar la preselección de países y/o mercados a tener en cuenta para analizar dentro de la metodología multicriterio a emular con toda esta propuesta.

Tras efectuarse la preselección de mercados, se logra determinar que los países más atractivos para la exportación de productos de confitería son en su orden Países Bajos, Bélgica y Reino Unido. En este sentido, está claro que la selección de mercados internacionales es un proceso riguroso, supeditado al análisis de datos y de información confiable que disminuye la incertidumbre, ya que la evidencia sugiere que los mercados deben analizarse a partir de las estadísticas y no a partir de sugerencias de terceros o suposiciones no fundamentadas con información verídica.

La técnica utilizada en la investigación muestra que, aunque Estados Unidos es el mercado más grande del mundo en valor importado de productos de confitería, debido a su poder de compra y otros indicadores importantes, la metodología aplicada le clasifica en quinto lugar, como opción para exportar, debido que en el factor costo obtuvo un puntaje de 1.80 y éste representa el 22% del peso total. Lo anterior debido a los costos documentales para la importación y un tipo de cambio alto.

De este modo, Países Bajos se convierte en el mercado más atractivo para la comercialización de productos de confitería. Esta calificación final estuvo influenciada principalmente por el factor de entorno y cultura, el cual obtuvo una de las puntuaciones más altas con relación a los demás países, seguido por el factor económico y barreras comerciales.

Para los expertos en comercio internacional consultados en una empresa que hace parte del sector de confitería, el factor con mayor relevancia al momento de elegir un mercado son

las barreras comerciales, seguido por el factor económico del país destino, entorno y cultura y, por último, el factor con menor puntuación es el factor logístico. Es por esto que el orden de todos estos criterios es el que terminan por condicionar el resultado final del presente estudio, que, según el producto a analizar, puede revelar nuevos pesos ponderados concretos.

Debido a que en las diferentes variables se presentan puntajes tan diversos y no tiene por qué siempre existir una tendencia desde el inicio que profile un país específico como mercado más atractivo, la metodología SMI puede seguir robusteciéndose con diferentes factores y variables para garantizar su rigurosidad y aumentar asimismo la confiabilidad de los resultados finales, lo cual facilita en últimas, tomar decisiones acertadas disminuyendo su nivel de incertidumbre.

La metodología permite establecer entre los países preseleccionados, aquellos más atractivos para la comercialización de productos de confitería; sin embargo, es importante que la empresa realice un análisis posterior de aquellos mercados con puntuación más alta. lo anterior con el fin de rastrear cuáles de ellos se alinean de forma directa con la estrategia de la organización. Es así como la metodología SMI se convierte en una herramienta trascendental para la toma de decisiones estratégicas, que facilita rastrear mercados en donde subsecuentemente se pueden encontrar empresas potenciales para llevar a cabo nuevos negocios.

10 RECOMENDACIONES

En líneas futuras es indispensable que la empresa en la cual se aplicó la encuesta para la ponderación final de los resultados, amplíe en número de personas evaluadas. En este caso se aplicó sólo a personas que están relacionadas con el comercio internacional. Asimismo, sería importante difundir entre la organización objeto de estudio, la presente técnica a razón de evidenciar ante la alta dirección la preponderancia de una metodología y/o técnica como ésta, para la SMI.

Como ha sucedido ya con otros productos, se invita a seguir evaluando con otras empresas del sector de confitería y de alimentos la relevancia de la presente técnica; lo cual, permitirá complementar la herramienta metodológica con las variables y factores más pertinentes para este sector en particular.

Se recomienda también investigar, para el sector de confitería y alimentos en Colombia, los modos de entrada a los países de destino, ya que esto representaría un complemento frente a los hallazgos obtenidos en la presente investigación, dando así un panorama más amplio a los empresarios para la toma de decisiones.

Sería importante determinar con respecto a la valoración dada por los expertos, por qué el factor logístico siendo tan determinante al momento de elegir un país para desarrollar actividades económicas, es el menos valorado de los cinco factores evaluados.

Con respecto a la herramienta que se expone en esta tesis de maestría para la SMI, cuya técnica resulta rigurosa y pertinente, se invita en cualquier caso a seguir combinando la presente metodología con otras técnicas matemáticas, que no sólo permitan perfeccionar el proceso, sino también corroborar el nivel elevado de veracidad que la misma supone para la toma de decisiones empresariales enfocadas en la internacionalización.

Así pues, se puede agregar también que la técnica expuesta en este trabajo podría llegar a complementarse aumentando el espectro no sólo de factores sino de variables a evaluar. Este detalle puede elevar el nivel de rigurosidad de todo el proceso, además de disminuir

aún más la incertidumbre dentro de la toma de decisiones. Lo anterior, teniendo en cuenta los aportes en la literatura científica que año tras año robustecen y dan más luces en torno a aquellos criterios potenciales a tener en cuenta.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2014). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. España : Consejo Económico y Social de España. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=MwFPWoEn0K0C&pg=PT34&dq=Riesgo+pa%C3%ADs&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFw8yFt6brAhUHj1kKHAD3AhUQ6AEwA3oECAMQA#v=onepage&q=Riesgo%20pa%C3%ADs&f=false>
- Alexander, N., & Myers, H. (2007). International market selection: Measuring actions instead of intentions. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 424-434.
- Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H. (2011). A gravitational model of international retail market selection. *International Marketing Review*, 28(2), 183-200.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- ANDI . (2016). *Boletín Gerencia de Logística, Transporte e Infraestructura*. Obtenido de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia: <http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%C3%ADn%2010%20-%20256.%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Competitividad%202016%20-%202017%20e%20%C3%8Dndice%20de%20Desempe%C3%B1o%20Log%C3%ADstico.pdf>
- Aranda, Y., & Montoya, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 70-181. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf>
- Araya-Pizarro, S., & Araya-Pizarro, C. (2019). Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio Justo. *Información Tecnológica*, 30(5), 309-318.

- Ávila, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Chihuahua. Obtenido de <https://studylib.es/doc/5592956/%C3%A1vila-baray--hl--2006-.> -
introducci%C3%B3n-a-la-metodolog%C3%ADa
- Baena, J. (2018). Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 543-562.
- Baena, J. (2019). La política de comercio exterior y las exportaciones colombianas. *Revista de Economía Institucional*, 21(41), 51-70.
- Baena, J. (2019a). Proteccionismo inverso y política comercial dentro del sistema multilateral de comercio: el caso de las restricciones a la exportación. *Estudios Internacionais*, 7(3), 28-50.
- Baena, J. (2020). Transición de los sistemas generalizados de preferencias: un cambio de política en cooperación internacional. *Semestre Económico*, 23(54), 61-83.
- Baena, J., & Cardona, G. (2019). Unión Europea y Japón: ¿El tratado de libre comercio más grande del mundo? *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 62-81.
- Baena, J., & Fernández, X. (2016). Aproximaciones a la inserción de Colombia en el sistema multilateral de comercio en 1995-2015 . *Análisis Político*, 29(87), 114-131.
- Baena, J., & Londoño, A. (2020). Tariff barriers and non-tariff barriers: appraising Colombia's protectionism. *World Customs Journal*, 14(1), 71-94.
- Baena, J., Cano, J., & Campo, E. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para para la Exportación de Bebidas Carbonatadas. *Dirección y Organización*, 66(1), 5-16. Obtenido de <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/532/553>

- Baena, J., Cano, J., & Campo, E. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de caso Para la Exportación de Bebidas carbonatadas. *Dirección y Organización*, 66(1), 5-16.
- Baena, J., Castaño, D., & Tabares, M. (2016). Comparativo de las condiciones de transporte terrestre de carga entre los países miembro de la Alianza del Pacífico. *En-Contexto*, 4(5), 155-181.
- Baena, J., Malaver, J., & Puerta, P. (2017). Portales web: ¿estrategia para la consolidación de los pregrados de negocios internacionales? *Espacios*, 38(60), 1-21.
- Baena, J., Montoya, A., & Torres, D. (2017). La crisis económica mundial ¿La proliferación del proteccionismo como una causa-efecto? *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 5(6), 185-207.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2011). Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the Spanish franchise industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 340-350.
- Baena-Rojas, J., & Olarte-Herrero, S. (2020). From Preferential Trade Arrangements to Free Trade Agreements: One of the Downturns of Cooperation in International Relations? *Social Sciences*, 9(8), 1-17. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/socsci9080139>
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro* (Quinta ed.). México : Pearson Educación . Obtenido de https://books.google.es/books?id=ii5xqLQ5VLgC&pg=PA60&dq=precio+de+transporte+terrestre+local&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjD9t772_nrAhUExhoKHcAoBXAQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=precio%20de%20transporte%20terrestre%20local&f=false

- Banco Mundial . (2018). *Banco Mundial* . Recuperado el 2020, de Costo para importar :
<https://data.worldbank.org/indicator/IC.IMP.CSBC.CD?end=2018&start=2018>
- Banco Mundial . (2018). *Banco Mundial* . Recuperado el 2020, de Indice de desempeño logístico : <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Banco Mundial . (2019). *Banco Mundial* . Recuperado el 2020, de Tiempo para resolver la insolvencia de un país (años):
<https://data.worldbank.org/indicator/IC.ISV.DURS?end=2019&start=2019&view=bar>
- Banco Mundial . (2019). *Banco Mundial* . Recuperado el 2020, de Tasa de desempleo por País :
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2019&start=2019>
- Banco Mundial . (2019). *Banco Mundial* . Recuperado el 2020, de Ingreso Per Capita :
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial . (2019). *Banco Mundial* . Recuperado el 2020, de Ranking por país facilidad para hacer negocios :
https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
- Banco Mundial . (2020). *World Integrated trade solution*. Recuperado el 2020, de Non-Tariff Measures (NTM) by Country: <https://wits.worldbank.org/tariff/non-tariff-measures/en/ntm-bycountry>
- Barber, J., & Suárez, S. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva integradora. *ICADE: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52.

- Berbel, P., Ramón-Jerónimo, M., & Vázquez-Carrasco, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3907958>
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid : Esic Editorial . Obtenido de <https://books.google.es/books?id=CetHEwxblbcC&pg=PA58&dq=competitividad+internacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi29-nN2PnrAhWpAGMBHWBiCCQQ6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q&f=false>
- Bilkey, W. J., & George, T. (1977). *The Export Behavior of Smaller-Sized* (Vol. 8). Wisconsin : Journal of International Business Studies .
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. 8(1).
- Boada, A., & Vasconcelos, D. (2013). Modelo estadístico de regresión múltiple, columna vertebral para predecir en empresas multinacionales con estilo de venta por catálogo. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 112-127.
- Borderías, M., Gonzáles, M., & Martín, E. (2010). *Procesos, estructuras y cambios territoriales Europeos*. Madrid : Editorial universitaria Ramón Areces . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=UXSUDAAAQBAJ&pg=PA192&dq=Paradigma+ecl%C3%A9ctico+de+Dunning&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiGgvnEx43sAhVI2FkKHT60DaAQ6AEwAAnoECAUQA#v=onepage&q=Paradigma%20ecl%C3%A9ctico%20de%20Dunning&f=false>
- Buckley, P., & Casson, M. (1999). *A theory of international operations*. (E. R. Business, Ed.) Ámsterdam: North Holland.

- Buendía, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 69, 55-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Buitrago, D. (2019). *El impacto de la tendencia saludable en la industria confitera colombiana*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2257/T27595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cáceres, D., & López, J. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid : Esic Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=vNIIttFBj27UC&pg=PA103&dq=Riesgo+pa%C3%ADs&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFw8yFt6brAhUHj1kKHAD3AhUQ6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q=Riesgo%20pa%C3%ADs&f=false>
- Calle, G. (2015). *Diseño de un modelo econométrico para la demanda: Caso de una industria alimenticia*. Ambato - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. (Vol. 4). *International Business Review*. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Cano, J., & Baena, J. (2016). Apropiación y uso de TIC para la negociación internacional: Comparación entre la ciudad de Medellín y Colombia. *Espacios*, 37(35), 1-7.
- Cano, J., & Baena, J. (2017). Limitaciones en el uso y apropiación de tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional en empresas colombianas. *Observatorio*, 11(1), 111-133.

- Cano, J., & Baena, J. (2018). Appropriating ICT for International Business Negotiations Performance: A Case Study of the Pacific Alliance. *Revista La Sallista de Investigación*, 15(1), 102-112.
- Cano, J., Campo, E., & Baena, J. (2017). Application of DEA in international market selection for the export. *DYNA*, 84(200), 376-382.
- Cano, J., Campo, E., & Gómez, R. (2017). International Market Selection Using Weighing and Monte Carlo Simulation. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 40-50.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. (I. U. Colombiano, Ed.) *Panorama*, 1(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Castellanos, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla : Uninorte . Obtenido de https://books.google.es/books?id=JYydauBcri0C&pg=PA90&dq=precio+de+transporte+terrestre+local&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjD9t772_nrAhUExhoKHcAoBXAQ6AEwBnoECAAQAg#v=onepage&q=precio%20de%20transporte%20terrestre%20local&f=false
- Castellanos, A., Corredor, C., Harold, S., Lombana, J., González, J., Ortíz, M., & Rozas, S. (2016). *Negocios Internacionales Fundamentos y Estrategias* (Segunda ed.). Barranquilla : Universidad del Norte . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=iXs5DwAAQBAJ&pg=PP1&dq=negocios+internacionales+fundamentos+y+estrategias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjrtYuLv_o3sAhWjq1kKHwLrD5gQ6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q=negocios%20internacionales%20fundamentos%20y%20estrategias&f=false
- Cavusgil, S. (1980). "On the internationalization process of the firm. *European Research*.

- Cavusgil, S. (1980). *On the Internationalization Process of Firms* (Vol. 273). European Research.
- Cavusgil, S., Kiyak, T., & Yeniyurt, S. (2004). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 607-617.
- Centro de desarrollo OCDE. (2017). *Interacciones entre Políticas Públicas, Migración y Desarrollo*. Paris .
- Chen, C., Wang, Q., Martek, I., & Li, H. (2016). International Market Selection Model for Large Chinese Contractors. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(10), 1-11.
- Churión, J. (2001). *Economía al alcance de todos* (Cuarta ed.). Venezuela : Editorial Melvin. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=5yDbfPzOVPwC&pg=PA173&dq=PROTECCIONISMO+EN+GENERAL+DEFINICI%C3%93N&hl=es&sa=X&ved=2ahUK EwiP79eO4KHrAhWDct8KHcS4CIkQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=PROTECCIONISMO%20EN%20GENERAL%20DEFINICI%C3%93N&f=false>
- Cobas, S., Carcía, I., & Vitale, A. (2020). *Procedimiento para la selección de mercados internacionales. Aplicación en el grupo empresarial del cemento*. Madrid: Editorial Académica Española. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/seleccion-mercados-internacionales.html>
- Collis, D. (2014). *International Strategy: Context, Concepts and Implications*. Wiley . Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hBYNBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Collis,+D.+\(2014\).+International+strategy:+Context,+concepts+and+i](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hBYNBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Collis,+D.+(2014).+International+strategy:+Context,+concepts+and+i)

mplications.+Chichester:+John+Wiley+%26+Sons&ots=7eBT9yOTfU&sig=F2rbR
B6DqlFTk26FM2Z11TI7DUY#v=onepage&q=Collis%2

Consejo Privado de Competitividad. (2020). *Consejo Privado de Competitividad*. Obtenido de Informe Nacional de Competitividad 2019-2020: https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_INC_2019-2020_Resumen_ejecutivo.pdf

Cuervo-Cazurra, A. (2002). *Transforming the firm through the Co-evolution of resources and scope*. En *Strategy Process: Shaping the contours of the field*. London: B. Chakravarthy.G.Mueller-Stewens, P.Lorange, Y C. Lencher.

De Lombaerde, P., & Iapadre, L. (2012). Indicadores de Globalización. . *Cuadernos de Economía*, 31, 1-20. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722012000200001&lng=en&tlng=es.

De Villa, M., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419-429. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.10.001

Distance. (2020). *es.distance.to*. Recuperado el 2020, de Calculador de distancias: <https://es.distance.to/>

DNP. (2018). *Análisis del sector de Alimentos y Bebidas en Colombia* . Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%20_An%C3%A1lisis%20sector%20alimentos%20y%20bebidas.pdf

DNP. (2019). *Cadena Productiva de Azúcar, Confitería y Chocolatería*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/495.pdf>

- Douglas, S., & Craig, C. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28(2), 150-162.
- DPN. (2018). *Anexo 2 análisis sector de alimentos y bebidas*. Obtenido de DNP Departamento Nacional de Planeación: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%20_An%C3%A1lisis%20sector%20alimentos%20y%20bebidas.pdf
- Dreher, A. (2006). *Economía Aplicada* (Vol. 38).
- Dunning, J. (1988). *The eclectic paradigm of internacional production: A restatement and some possible extentions*. (Vol. 19). *Journal of International Business Studies*.
- Edwards, R., & Buckley, P. (1998). *Choice of location and mode: The case of australian investors in the UK* (Vol. 7). *International Business Review*.
- Escandón, D., Hurtado, A., & Castillo, M. (2013). Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, 75, 40-55. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20629981003>
- Evirgen, C., Bodur, M., & Cavusgil, S. (1993). Information needs of exporters: An Empirical Study of Turkish exporters. *Marketing Intelligense &Planning*, 11(2), 28-36.
- Fabra, G., & Albisu, L. (2006). Selección de mercados exteriores: aplicación a una Denominación de Origen de vino española. *Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón*, 1(7), 9-19.

- Farzipoor, R. (2011). International market selection using advanced data envelopment analysis. *IMA Journal of Management Mathematics*, 22(4), 371-386.
- García, A. (2016). *Guía documental para exportar e importar : los 12 documentos clave*. España : ICG Marge, SL. Obtenido de https://books.google.es/books?id=0opGDQAAQBAJ&pg=PA67&dq=costos+de+importacion+documental&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjhtcHb2_nrAhWoz4UKHbXYC0wQ6AEwBHoECAQQAg#v=onepage&q=costos%20de%20importacion%20documental&f=false
- Gastón-Bretón, C., & Martín, O. (2011). International Market Selection and Segmentation: A Two-Stage Model. *International Marketing Review*, 28(3), 267-290.
- Ghemawat, p. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-142. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/11796185_Distance_Still_Matters_The_Hard_Reality_of_Global_Expansion
- Ghosh, A., Ostry, J., & Tsangarides, C. (2010). *Los regímenes de tipo de cambio y la estabilidad del sistema monetario*. Washington: Fondo Monetario Internacional. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=wosKBgAAQBAJ&pg=PP9&dq=tipo+de+cambio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiW_tu01abrAhVLw1kKHTCYCQwQ6AEwBHoECAEQAg#v=onepage&q=tipo%20de%20cambio&f=false
- Global Trade Alert. (2020). *globaltradealert.org*. Recuperado el 2020, de <https://www.globaltradealert.org/>
- Gutiérrez, A., & Mackenzie, T. (2014). Guía para el desarrollo de proyectos con enfoque a la gestión de conocimiento. *Revista Quaestiones Disputatae*, 1(15), 51-64.

- Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Egbert Sturm, J. (2019). *El índice de globalización KOF* (Vol. 14). Revisión de organizaciones internacionales. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>
- He, X., Lin, Z., & Wei, Y. (2016). International market selection and export performance: a transaction cost analysis. *European Journal of Marketing*, 50(5-6), 916-941.
- Hernández, L. (2016). *Técnicas Logísticas para innovar, planificar y gestionar*. Barcelona: Marge Books. Obtenido de https://books.google.es/books?id=HvKJDQAAQBAJ&pg=SL1-PA12&dq=costos+de+importacion+documental&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiK7uHR2_nrAhVQzRoKHUjKBicQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=costos%20de%20importacion%20documental&f=false
- Hernández, Y., & Vargas, G. (2015). Hacia la construcción de conocimiento emergente para la gestión local del riesgo. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 24(2), 15-34. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-215X2015000200002
- Hofstede insights. (2020). *hofstede insights*. Recuperado el 2020, de Afinidad cultural entre países: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hymer, S. (1960). *The internacional operations of nacional fi rms. A study of direct foreign investment*. (U. d. Cambridge, Ed.) Boston: Boston: MIT Press.
- International Trade Center. (2020). *Trade Map*. Recuperado el 6 de Enero de 2020, de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%090121%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

- Jerez, J. (2007). *Comercio Internacional* (Tercera ed.). Madrid : Editorial Esic . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=SLgwclq6IBgC&pg=PA167&dq=definicion+arancel&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiRqrqf6KHrAhWjVN8KHbgsBKQQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=definicion%20arancel&f=false>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). *The Internationalization Process of the Firm - A Model Of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies* .
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases. (L. L. Economics, Ed.) *Journal of management studies*, 12.
- Keat, P., & Young, P. (2004). *Economía de empresa* (Cuarta ed.). Pearson Education . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=GPVj7aqTXZAC&pg=PA256&dq=tipo+de+cambio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiW_tu01abrAhVLw1kKHTCYCQwQ6AEwBXoECAMQAg#v=onepage&q=tipo%20de%20cambio&f=false
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Press, Yale University.
- KOF Swiss Economic Institute. (2017). *KOF Swiss Economic Institute*. Recuperado el 2020, de Índice de globalización: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
- Kojima, K. (1982). *A macroeconomic versus international business approach to foreign direct investment* (Vol. 23). Tokio: Journal economics.
- Korsakiene, R. T. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307.

- Lahoud, D. (2006). *Los principios de las finanzas y los mercados financieros* (Tercera ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=5gYon5THR1cC&pg=PA80&dq=Riesgo+pa%C3%ADs&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFw8yFt6brAhUHj1kKHaD3AhUQ6AEwBXoEACAg#v=onepage&q=Riesgo%20pa%C3%ADs&f=false>
- Larraín, F., & Sachs, J. (2006). *Macroeconomía en la economía global* (Cuarta ed.). Argentina : Pearson Education . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=DbBQpI7W0ssC&pg=PA547&dq=tasa+de+desempleo+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipw5-nvqbrAhUEwFkKHYt4CbKQ6AEwBHoECAAQAg#v=onepage&q=tasa%20de%20desempleo%20definici%C3%B3n&f=false>
- Lerma, A. M. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (Cuarta ed.). México: Cengage Learning. Obtenido de https://books.google.es/books?id=Jz1MsQrwd_IC&pg=PA633&dq=costos+de+importacion+documental&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjhtcHb2_nrAhWoz4UKHbXYC0wQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=costos%20de%20importacion%20documental&f=false
- LiPuma, J. A., & Park, S. (2014). Venture capitalists' risk mitigation of portafolio company internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(5), 1183-1205.
- Londoño, A., & Baena, J. (2017). Análisis de la relación entre los subsidios al sector energético y algunas variables vinculantes en el desarrollo sostenible en México en el periodo 2004-2010. *Gestión y Política Pública*, 26(2), 491-526.
- López, M. (2011). *Salarios, vida cotidiana y condiciones de vida en Bogotá durante la primera mitad del siglo XX*. Bogotá : Uniandes . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=baOaDwAAQBAJ&pg=PA124&dq=costo+>

de+vida&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjBpsn7rqbrAhXkt1kKHSk_CBEQ6AEwB3oECAgQAg#v=onepage&q=costo%20de%20vida&f=false

- López-Cadavid, D., Vanegas-López, G., & Baena-Rojas, J. (2020). Aplicación de un método multicriterio en la enseñanza de la investigación de mercados internacionales. *Información Tecnológica*, 31(1), 113-122. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-113.pdf>
- Mackenzie, T., Buitrago, M., Giraldo, P., & Parra, J. (2014). Factores que explican la relación principal-agente en seis empresas de la ciudad de Manizales. *Equidad & Desarrollo*, 1(22), 137-163.
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry. *International Marketing Review*, 28(6), 601-626.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Manzano, F. (2016). Síntesis de la Demografía y la Economía: El Producto Bruto Interno (PBI) Per Cápita. *Boletim Goiano de Geografia*, 36(1), 102-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3371/337144713007.pdf>
- Marchi, G., Vignola, M., Facchinetti, G., & Mastroleo, G. (2014). International market selection for small firms: A fuzzy-based decision process. *European Journal of Marketing*, 48(11-12), 2198-2212.
- Martín, O., & Drogendijk, R. (2014). Country distance (COD): Development and Validation of a new objective measure. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 102-125.

- Martín, O., & Papadopoulos, N. (2005). *International market selection IMS: an analysis of the selection criteria used by firms*. Milan : Proceedings of the 34th EMAC conference.
- Martínez, P. (2009). *Pyme: estrategia para su internacionalización*. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Mendoza, A., Solano, C., & Palencia, D. &. (2019). Aplicación del proceso de jerarquía analítica (AHP) para la toma de decisión con juicios de expertos. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000300348&script=sci_arttext
- Meneses, S. (2018). *Estudio para de selección de mercados una herramienta multi-variable aplicada a la exportación de banano*. Obtenido de Repositorio Institucional - Tecnológico de Antioquia (TdeA): <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/437/1/ESTUDIO%20PARA%20DE%20SELECCION%20DE%20MERCADOS%20UNA%20HERRAMIENTA%20MULTI-VARIABLE%20APLICADA%20A%20LA%20EXPORTACION%20DE%20BANANO.pdf>
- Miečinskienė, A., Stasytytė, V., & Kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 1166-1175.
- Mincomercio. (2020). *Información:Perfiles Económicos Regionales*. Obtenido de Ministerio de Comercio Colombia: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/fdd96c98-45d2-451f-86c6-d200a1da9427/Perfiles-Economicos-por-Departamentos>

- Minifie, J., & West, V. (1998). A small business international market selection model. *International Journal of Production Economics*, 56-57(1), 451-462.
- Ministerio de Transporte Colombia . (2020). *Ministerio de transporte Colombia* . Recuperado el 2020, de Costo de referencia de un viaje en un tractocamión: <https://mintransporte.gov.co/descargar.php?id=1143>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). Mexico : Pearson Educación . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA291&dq=indice+de+costo+de+vida&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwihoaK-rqbrAhUh1lkKHQ0CBHkQ6AEwA3oECAQQA#v=onepage&q=indice%20de%20costo%20de%20vida&f=false>
- Montalván, D. (2019). *Selección de mercados para la exportación de aceite esencial de palo rosa Aniba rosaeodora Ducke*. Obtenido de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2893/1/Dianira%20Montalvan_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf
- Montero, G. (2013). Metodologías de Selección de Mercados Externos y Mercados Emergentes. *Journal of Business*, 5(1), 29-51.
- Munguía, G., Canales, R., & Becerril, O. (2018). La competitividad logística del transporte marítimo en la Alianza del Pacífico: 1990-2015. *Méx.cuenca pac [online]*, 7(20), 65-88. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-53082018000200065
- Ng, R., & Londoño, A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las pymes exportadoras de la ciudad de Medellín. *Semestre Económico*, 15(32), 197-224. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n32/v15n32a9.pdf>

- Nielsen, S. (2010). Top management team internationalization and firm performance. *Management International Review*, 50(2), 185-206.
- Numbeo. (2020). *Numbeo*. Recuperado el 2020, de Costo de vida por país:
https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_by_country.jsp?title=2020
- Nurdin, Syafrizal, Elfindri, & Syofyardi. (2019). Transportation cost and regional trade perspective: Evidence of indonesia logistic performance. *Opcion*, 35(Special Issue 21), 2899-2921.
- OCDE. (2019). *Perspectivas económicas de América Latina 2019 Desarrollo en transición*. Paris: OCDE / Naciones Unidas / CAF/ Unión Europea. Obtenido de Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos:
<https://books.google.com.co/books?id=2yOyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=PIB+per+c%C3%A1pita+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiwr6wqbrAhXSp1kKHV8B7U4ChDoATACegQIBhAC#v=onepage&q=PIB%20per%20c%C3%A1pita%20definici%C3%B3n&f=false>
- Ochoa, H., Correa, J., & Atehortúa, A. (2017). Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: el caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas. *Estudios Gerenciales. Universidad Icesi*, 33, 421-437.
- OMC. (2013). *Informe sobre el comercio mundial 2012*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio:
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr12-2c_s.pdf
- OMT. (2020). *Organización Mundial del Trabajo*. Obtenido de Statistics on unemployment and supplementary measures of labour underutilization:
<https://ilostat.ilo.org/topics/unemployment-and-labour-underutilization/>

- Organización Mundial del comercio. (2020). *Análisis arancelario en línea*. Recuperado el 2020, de <https://tao.wto.org/welcome.aspx?ui=3>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Recuperado el 2020, de Tasa de cambio: <https://data.oecd.org/fr/conversion/taux-de-change.htm>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Ozturk, A., Joiner, E., & Cavusgil, S. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 119-141.
- Papadopoulos, N., & Denis, J. (1988). Inventory Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. *International Marketing Review*, 5, 38-51.
- Papadopoulos, N., & Jansen, D. (1994). Country and method-of-entry selection for international expansion: international distributive arrangements revisited. *Dimensions of International Business*, 11, 31-52.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. (2010). *Toward a model of the relationship between internationalization and export performance* (Vol. 19). *International Business Review*.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192.

- Parisi, J., & Chibbaro, A. (1998). *Guía de capacitación sobre políticas y negociaciones comerciales internacionales para la agricultura*. Ciudad de Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=dZEgAQAIAAJ&pg=PA75&dq=definicion+barreras+no+arancelarias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwimi_PZ6qHrAhXqYN8KHaqIC18Q6AEwAnoECAMQAg
- Pereirano, F., & Suárez, D. (2006). TICs y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(2), 123-141.
- Picot-Coupey, K., Burt, S., & Cliquet, G. (2014). Retailers ' expansion mode choice in foreign markets: Antecedents for expansion mode choice in the light of internationalization theories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 976-991.
- Pineda, Y. (2019). *Análisis de los procesos logísticos y aduaneros de Colombia Vs los de Perú* . Obtenido de Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara De Comercio de Bogotá:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23889/Yesica%20Lizeth%20Pineda%20C3%A1rdenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations* . New York : Free Press .
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona : Deusto . Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Porter, M., Coria, A., Román, I., Orozco, J., & Pecina, J. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (Segunda ed.). México D.F : Grupo Editorial Patria . Obtenido de

https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Potrafke, N. (2015). *La Economía Mundial* (Vol. 38).

Precios Mundi. (2020). *Comparación de precios en supermercados por país*. Recuperado el 2020, de Precios Mundi: <https://preciosmundi.com/alemania/precios-supermercado>

Procolombia. (2020). *Perfiles Logísticos de Exportación por País*. Recuperado el 2020, de Exportaciones, Turism, Inversión Marca País: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais>

Reid, S. (1981). *The Decision Marker and Export Entry and Expansion* (Vol. 12). Journal of International Business Studies.

Rhee, J., & Cheng, J. (2002). Incertidumbre del mercado exterior y expansión incremental del mercado: el efecto moderador de factores de la empresa, la industria y el país anfitrión. *Management International Review*, 42(4), 419-439.

Rialp, A., & Rialp, J. (2001). *Conceptual frameworks on SME's internationalization: past, present and future trends of research*. Amsterdam : Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Robertson, K., & Wood, V. (2001). The relative importance of types of information in the foreign market selection process. *International Business Review*, 10(3), 363-379.

Rodríguez, M. (2017). *Herramienta para la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas*. Recuperado el 2020, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11961/Marianela_Rodriguez_Gaviria_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Books.
New York : Lexington Books .
- Rugman, A. (2010). Reconciliando la teoría de la internalización y el paradigma ecléctico. *Revista de empresas multinacionales*, 18(2), 1-12.
- Rugman, A., Verbeke, A., & Nguyen, Q. (2011). Fifty Years of International Business Theory and Beyond. *Management International Review*, 51(6), 755-786. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/41411007?seq=1>
- Russow, L., & Okoroafo, S. (1996). On the way towards developing a global screening model. *International Marketing Review*, 13(1), 46-64.
- Saaty, T. (2004). Decision making—the Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(1), 1-35.
- Sakara, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. (2007). Market Selection for International Expansion: Assessing Opportunities in Emerging Markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico, DF : McGRAW-HILL.
- Sánchez, P., & Ferrá, B. (2019). Clústers de países prioritarios para la exportación. *Cuadernos de gestión*, 19(1), 147-174.
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2012). *Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective* (Vol. 21). International Business Review.
- Sea Distance.org. (2020). *Sea Distance.org*. Recuperado el 2020, de Tiempo de transito entre puertos: <https://sea-distances.org/>

- Shabani, A., Saen, R., & Vazifehdoost, H. (2013). The use of data envelopment analysis for international market selection in the presence of multiple dual-role factors. *International Journal of Business Information Systems*, 13(4), 471-489.
- Sheng, S. Y., & Mullen, M. R. (2011). A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review*, 28(2), 163-182.
- Shiple, M., Johnson, M., Pointer, L., & Yankov, N. (2012). A fuzzy attractiveness of market entry (FAME) model for market selection decisions. *Journal of the Operational Research Society*, 64(4), 597-610.
- SICE. (2020). *Colombia - Estados Unidos Antecedentes y negociaciones*. Obtenido de Sistema de Información Sobre Comercio Exterior : http://www.sice.oas.org/tpd/and_usa/col_usa_s.asp
- Slangen, A., & Van Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276-291.
- Smith, A. (1776). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Londres : William Strahan. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=V4NxAAQBAJ&printsec=frontcover&q=adam+smith+la+riqueza+de+las+naciones&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOzdyNu43sAhUprFkKHZFXBi4Q6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=adam%20smith%20la%20riqueza%20de%20las%20naciones&f=false>
- Spencer, E. (2015). Roles estratégicos de filiales de empresas multinacionales de origen chileno. Tesis doctoral. . Barcelona .
- Steimberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica* . Madrid : Eumed.net. Obtenido de

<https://books.google.com.co/books?id=HMx1B5CMePEC&pg=PA53&dq=Teor%C3%ADa+de+la+Ventaja+Monopol%C3%ADstica+o+Teor%C3%ADa+de+la+Organizaci%C3%B3n+Industrial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjJx6yXv43sAhUjuVkkHTtuC3MQ6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20de%20la%20V>

The Heritage Foundation. (2020). *Index of economic freedom*. Recuperado el 2020, de <https://www.heritage.org/index/heatmap>

The World Bank. (2019). *Doing Business*. Obtenido de https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

Torres, R. (2005). *Teoría del comercio internacional* (15 ed.). Editores S.A. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=vWAEfcJWwqWC&pg=PA284&dq=tipo+de+cambio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiW_tu01abrAhVLw1kKHTCYCQwQ6AEwBnoECAkQAg#v=onepage&q=tipo%20de%20cambio&f=false

Transparencia Internacional . (2019). *Transparencia Internacional* . Recuperado el 2020, de Índice de corrupción: <https://www.transparency.org/en/countries/afghanistan?redirected=1>

Turnbull, P. (1987). *A challenge to the Stages Theory Of The Internationalization Process*. New York. : S. Reid y P. Rosson .

Ugalde, N. (2008). Análisis crítico y comparativo de las teorías de internacionalización e internacionalización. *Ciencias Económicas*, 26(2), 405-417.

Vanegas, J., & Baena, J. (2019). Virtual protectionism: Overview of MFN tariffs and bound tariffs in South America. *Journal of International Studies*, 12(4), 63-78.

- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación* (Primera edición. ed.). México: Pearson Educación . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=CWa29phFNtwC&pg=PA193&dq=costo+de+vida&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjBpsn7rqbrAhXkt1kKHSk_CBEQ6AEwA3oECAUQA#v=onepage&q=costo%20de%20vida&f=false
- Vernon, R. (1996). *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics.
- Vicente, Y., & Alonso, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170-181. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf>
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73. Obtenido de <https://addi.ehu.es/handle/10810/7414>
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1999). *Internationalization: evolution of a concept*. . Journal Of General Management.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347.
- Whitelock, J., & Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of marketing*, 38(11/12), 1437-1455.
- Wind, Y., Douglas, S., & Perlmutter, H. (1973). *Guidelines for Developing International Marketing Strategies* (Vol. 37). Jorunal of Marketing .

- Wood, V., & Robertson, K. (2000). Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction. *International Marketing Review*, 17(1), 35-55.
- World Economic Forum . (2020). *The Global Risks Report 2020*. Obtenido de World Economic Forum : <https://es.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness Report* . Recuperado el 2020, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- World Freight Rates . (2020). *World Freight Rates* . Obtenido de Costo de flete en el mercado: World Freight Rates
- World Risk Report. (2020). *World Risk Report*. Recuperado el 2020, de Indice de riesgo por pais : <https://weltrisikobericht.de/>
- Yepes-López, G., García de la Torre, C., & Schwalb, M. (2019). *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano*. (G. Yepes-López, C. García de la Torre, & M. Schwalb, Edits.) Bogotá: Corporación Red Local del pacto Global en Colombia.

12 ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de valoración de factores y sub-factores influyentes en la selección de mercados internacionales.

Cargo del experto:	
Años en el mercado/sector:	
Años experiencia:	

Dimensiones específicas

Variable X	Variable Y	Valoración
Factor Costo		
Precio en destino ()	Costo transporte internacional ()	
Precio en destino ()	Costo de importación ()	
Precio en destino ()	Tipo de cambio ()	
Precio en destino ()	Transporte interno ()	
Costo de transporte internacional ()	Costo de importación ()	
Costo de transporte internacional ()	Tipo de cambio ()	
Costo de transporte internacional ()	Transporte interno ()	
Costo de importación ()	Tipo de cambio ()	
Costo de importación ()	Transporte interno ()	
Tipo de cambio ()	Transporte interno ()	
Barreras Comerciales		
Competencia internacional ()	Barreras arancelarias ()	
Competencia internacional ()	Barreras no arancelarias ()	
Competencia internacional ()	Proteccionismo en general ()	
Competencia internacional ()	Índice de libertad económica ()	
Aranceles ()	Barreras no arancelarias ()	
Aranceles ()	Proteccionismo en general ()	
Aranceles ()	Índice de libertad económica ()	
Barreras no arancelarias ()	Proteccionismo en general ()	
Barreras no arancelaria ()	Índice de libertad económica ()	
Proteccionismo en general ()	Índice de libertad económica ()	
Factor Logístico		
Tiempo de tránsito ()	Frecuencia ()	
Tiempo de tránsito ()	Distancia geográfica ()	

Tiempo de tránsito ()	Índice de desempeño logístico ()	
Tiempo de tránsito ()	Ubicación geográfica ()	
Frecuencia ()	Distancia geográfica ()	
Frecuencia ()	Índice de desempeño logístico ()	
Frecuencia ()	Ubicación geográfica ()	
Distancia geográfica ()	Índice de desempeño logístico ()	
Distancia geográfica ()	Ubicación geográfica ()	
Índice de desempeño logístico ()	Ubicación geográfica ()	
Factor Cultural		
Facilidad para hacer negocios ()	Índice de corrupción ()	
Facilidad para hacer negocios ()	Des-afinidad cultural ()	
Facilidad para hacer negocios ()	Índice de globalización ()	
Índice de corrupción ()	Des-afinidad cultural ()	
Índice de corrupción ()	Índice de globalización ()	
Des-afinidad cultural ()	Índice de globalización ()	
Factor económico		
Índice de costo de vida ()	Riesgo país - Tiempo para salir de Insolvencia ()	
Índice de costo de vida ()	Tasa de desempleo ()	
Índice de costo de vida ()	PIB per cápita ()	
Riesgo país Tiempo para salir de Insolvencia ()	Tasa de desempleo ()	
Riesgo país Tiempo para salir de Insolvencia ()	PIB per cápita ()	
Tasa de desempleo ()	PIB per cápita ()	

Dimensiones Generales		
Factor costo ()	Barreras comerciales ()	
Factor costo ()	Factor logístico ()	
Factor costo ()	Entorno y Cultura()	
Factor costo ()	Factor económico ()	
Barreras comerciales ()	Factor logístico ()	
Barreras comerciales ()	Entorno y Cultura()	
Barreras comerciales ()	Factor económico ()	

Factor logístico ()	Entorno y Cultura()	
Factor logístico ()	Factor económico ()	
Entorno y Cultura()	Factor económico ()	

Anexo 2.Descripción de variables evaluadas en la metodología SMI para el sector de confitería.

Factor	Variable	Descripción	Autores Soporte
Barreras comerciales Barreras	Índice de libertad económica IDE	Basado en la organización <i>The Heritage Foundation</i> en cuyo caso el propósito central es medir el grado de libertad económica en cada Estado del planeta, todo esto además considerando el concepto ideológico del liberalismo económico, dentro de la lógica y el paradigma de la economía de mercado.	(Papadopoulos & Jansen, 1994) (Robertson & Wood, 2001) (Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaite, 2014) (Cavusgil, Kiyak, & Yenyurt, 2004) (Baena, 2019) (The Heritage Foundation, 2020)
	Barreras arancelarias BAS	Son los impuestos aduaneros que incrementan el precio de producto en un mercado concreto y que además comportan un pago por ingreso de productos al país de destino, se clasifica de acuerdo al tipo de mercancía con su respectiva partida y/o nomenclatura arancelaria.	(Jerez, 2007) (Farzipoor, 2011), (Papadopoulos, Chen, & Thomas, 2002), (Shabani, Saen, & Vazifehdoost, 2013), (Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014), (Baena J. , 2018)(Vanegas & Baena, 2019) (Baena & Londoño, 2020)
	Barreras no arancelarias BNA	Es toda intervención que realiza un Estado para restringir el ingreso de mercancías a un mercado concreto; todo ello, a través de medidas diferentes a los aranceles. Dentro de esta	(Parisi & Chibbaro, 1998) (Banco Mundial , 2020),

		<p>categoría se incluyen control de cantidad de productos, concesión de licencias, control de precios, medidas fitosanitarias abusivas o protección encubierta al comercio, obstáculos técnicos al comercio, restricciones cuantitativas, entre muchas otras más.</p>	<p>(Baena J. , 2020),</p> <p>(Baena-Rojas & Olarte-Herrero, 2020) (OMC, 2013)</p> <p>(Baena & Fernández, 2016)</p> <p>(Baena & Cardona, 2019)</p>
	<p>Proteccionismo en general</p> <p>PEG</p>	<p>Son todas aquellas políticas restrictivas desarrolladas por los estados para amparar a la industria nacional poco competitiva y del mismo modo resguardar la economía interna. Dentro de estas medidas políticas restrictivas son tenidas en cuenta tanto las BAS como las BNA a nivel holístico.</p>	<p>(Churión, 2001)</p> <p>(Minifie & West, 1998)</p> <p>(Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014)</p> <p>(Papadopoulos & Martín, 2011)</p> <p>(Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaite, 2014)(Baena, Montoya, & Torres, 2017)</p> <p>(Baena J. , 2019)(Baena, 2019a)</p>
	<p>Competitividad mercado en destino</p> <p>CMD</p>	<p>Es el factor o indicador que determina el nivel de productividad de un país de acuerdo a las instituciones, políticas y factores relacionados con la competitividad o capacidad de elaborar mercancías teniendo en cuenta aspectos relacionados, por ejemplo, con la innovación.</p>	<p>(Berumen, 2006) (Ng & Londoño, 2012) (World Economic Forum, 2019)</p>
Económico	<p>Riesgo en país</p> <p>REP</p>	<p>El riesgo país o el riesgo soberano miden la probabilidad de que un país no pueda dar cumplimiento a sus deudas externas. Este índice es importante al momento de recibir inversión extranjera o al momento en que dos países llevan a cabo negocios y transacciones comerciales.</p>	<p>(Cáceres & López, 2002)</p> <p>(Lahoud, 2006) (Aching, 2014),</p> <p>(Banco Mundial , 2019)</p>
	<p>PIB per cápita</p> <p>PPC</p>	<p>El PIB per cápita obtenido del Banco Mundial está dado por ingresos promedio en dólares estadounidenses. Este indicador mide el valor</p>	<p>(Manzano, 2016)(OCDE, 2019)</p> <p>(Banco Mundial , 2019),</p>

	total de los bienes y servicios de un país en un periodo anual entre el número de sus habitantes.		
Índice de precios al consumidor IPC	Este indicador mide los precios de los bienes y/o servicios en general que son consumidos por las personas, tales como servicios públicos, comida, transporte entre otros, es decir, lo que adquiere generalmente las personas para generar bienestar.	(Mondy & Noe, 2005), (Varela, 2006) (López, 2011) (Numbeo, 2020)	
Tasa de desempleo TDD	Este indicador mide el número de personas que no están ocupadas laboralmente Vs la fuerza laboral total. La fuerza laboral está determinada por la edad y la disponibilidad para trabajar.	(OMT, 2020), (Larraín & Sachs, 2006), (Banco Mundial , 2019)	
Costo	Precio en destino PED	Este indicador refleja el costo del producto en el país de destino en este caso en dólares Americanos. Se revisa el precio del producto en bases de datos concretas o directamente en los supermercados de cada país para una misma unidad del producto y gramaje con el fin de realizar el comparativo de precio.	(Farzipoor, 2011)(Gastón-Bretón & Martín, 2011) (Shipley, Johnson, Pointer, & Yankov, 2012) (Shabani, Saen, & Vazifehdoost, 2013) (Precios Mundi, 2020)
	Costo de importación CDI	Es un indicador de eficiencia que determina el valor total promedio de importación de un contenedor de 20 pies. Éste reúne diferentes componentes tales como: honorarios de las personas que tramitan la documentación, despacho de aduanas, gastos en terminal, transporte terrestre entre otros aspectos.	(Lerma, 2010), (García, 2016) (Hernández L. , 2016)
	Tipo de cambio TDC	El valor mide el precio de la moneda del país analizado con relación a otro país en este caso el dólar estadounidense. Este valor determina el costo del producto en el mercado destino por lo cual impacta la competitividad del precio de los productos.	(Ghosh, Ostry, & Tsangarides, 2010) (Torres, 2005) (Keat & Young, 2004)
	Costo transporte internacional	Refleja los costos de flete para la exportación de un contenedor de 20 pies desde el puerto de	(Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014)

	CTI	origen, en este caso desde Colombia, hasta al puerto de destino de los países que se analizan.	(Picot-Coupey, Burt, & Cliquet, 2014) (Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaitė, 2014) (Alexander, Rhodes, & Myers, 2011) (Baena & Cerviño, 2011) (Nurdin, Syafrizal, Elfindri, & Syofyardi, 2019) (Baena, Castaño, & Tabares, 2016)
	Transporte interno de origen TIO	Se utiliza los valores de flete proporcionados por el Ministerio de Transporte en Colombia para el coste de un tracto camión entre Manizales y el puerto de salida del producto ya sea Buenaventura o Cartagena dependiendo del país de destino.	(Ministerio de Transporte Colombia, 2020), (Ballou, 2004), (Castellanos, 2009)
Entorno y Cultural	Facilidad para hacer negocios FHN	Es un indicador proporcionado por el Banco Mundial para el cual se compone de variables como ubicación: tramites de construcción, acceso a electricidad, registros de propiedad. Finanzas: obtención de créditos, protección a los inversionistas, comercio entre fronteras. Operación del negocio en un entorno seguro: pago de impuestos, aplicación de contratos, insolvencia. Inicio de nuevos negocios.	(The World Bank, 2019) (Centro de desarrollo OCDE, 2017) (Chen, Wang, Martek, & Li, 2016) (Cano, Campo, & Gómez, 2017) (He, Lin, & Wei, 2016) (Marchi, Vignola, Facchinetti, & Mastroleo, 2014) (Korsakiene, 2012) (Slangen & Van Tulder, 2009).
	Des-afinidad cultural	La desafinidad cultural valorada por Hofstede (2020), es una medida comparativa entre países para determinar similitudes a nivel de	(He, Lin, & Wei, 2016)

	DAC	costumbres y cosmovisión. Para la incursión en nuevos mercados las empresas buscan países que culturalmente sean similares al país de origen ya que esto permite una mejor adaptación de la población a los productos y/o servicios.	(Martín & Drogendijk, Country distance (COD): Development and Validation of a new objective measure, 2014) (Baena & Cerviño, 2011) (Cavusgil, Kiyak, & Yenyurt, 2004) (Malhotra & Sivakumar, 2011) (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009) (Sheng & Mullen, 2011)
	Índice de globalización IDG	El instituto económico Suizo KOF (2017) mide el índice de globalización desde el componente económico, social y político para determinar qué tanto un país está limitado por las fronteras nacionales, por tanto determina en cierta medida la decisión de exportación por las implicaciones que puede traer ser un país globalizado o por el contrario con amplias barreras ante la globalización	(Gygli, Haelg, Potrafke, & Egbert Sturm, 2019) (Dreher, 2006) (Potrafke, 2015) (De Lombaerde & Iapadre, 2012)
	Índice de corrupción IDC	Es un valor que mide el movimiento transparencia internacional para diferentes países con el objetivo de combatir la corrupción en el sector público. Esta variable está relacionada de forma directa con la decisión de inversión ya que puede crear confianza o incertidumbre para celebrar contratos, estabilidad de precios, entre otros.	(Ozturk, Joiner, & Cavusgil, 2015)(Miečinskienė, Stasytyte, & Kazlauskaitė, 2014) (Douglas & Craig, 2011) (Baena & Cerviño, 2011) (Yepes-López, García de la Torre, & Schwalb, 2019)
Logístico	Índice de desempeño logístico IDL	Es un indicador que incluye variables de competencia y calidad de servicios logísticos, precios de envío, cumplimiento de los tiempos de transito programados, calidad de la infraestructura, capacidad para realizar la trazabilidad y rastreo de los envíos, precios en trámites de aduanas, plazo para la exportación.	(Picot-Coupey, Burt, & Cliquet, 2014)(Chen, Wang, Martek, & Li, 2016)(Martín & Drogendijk, 2014) (Nurdin, Syafrizal, Elfindri, & Syofyardi, 2019)(Banco Mundial , 2018)(ANDI , 2016)

		Incluye entonces elementos alusivos a la infraestructura del mercado.	
Tiempo de tránsito TDT		Este indicador determina los días de movimiento necesarios para cumplir con las fechas de entrega, adicional determina el tiempo en el cual el producto estará expuesto a condiciones de transporte almacenamiento y transporte que pueden afectar su vida útil.	(Cano, Campo, & Baena, 2017) (Cano, Campo, & Gómez, 2017) (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009) (Sea Distance.org, 2020)
Frecuencia de envío FDE		En el perfil logístico de cada país se encuentra este indicador que hace referencia a la regularidad en que las navieras despachan contenedores hacia los diferentes mercados y/o países.	(Procolombia, 2020), (Munguía, Canales, & Becerril, 2018), (Pineda, 2019)
Ubicación geográfica mundial UGM		Este indicador es proporcionado por el Instituto de Derecho de Mantenimiento de la Paz y Derecho Internacional Humanitario (IFHV) de la Universidad Ruhr de Bochum, en este se mide el riesgo que poseen los países a condiciones de desastre por eventos naturales.	(World Risk Report, 2020), (World Economic Forum , 2020), (Hernández & Vargas, 2015)
Distancia física y geográfica DFG		La distancia física y geográfica está medida en Km entre los puertos del país de origen hasta el país de destino lo cual resulta bastante útil para realizar la planeación de rutas de transporte y mejores opciones para los puertos de salida y destino.	(Distance, 2020), (Ghemawat, 2001), (Escandón, Hurtado, & Castillo, 2013)

Fuente: Basado en Baena, Cano & Campo (2018) y López-Cadavid, Vanegas-López & Baena-Rojas (2020).