

**ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES DEL
SECTOR MANUFACTURERO EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**



ANNY MONTERO ORTEGA

LINDA GABRIELA SUAREZ FONTALVO

TUTORES

STEFANY PALACIO DE LA CRUZ

CARLOS CARMONA CAMPO

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BARRANQUILLA

2020

**ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES DEL
SECTOR MANUFACTURERO EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**



ANNY MONTERO ORTEGA

LINDA GABRIELA SUAREZ FONTALVO

TUTORES

STEFANY PALACIO DE LA CRUZ

CARLOS CARMONA CAMPO

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BARRANQUILLA

2020

Agradecimientos

A Dios por mostrarnos siempre la luz en el camino durante este proceso. A nuestros tutores Stefany Palacio y Carlos Carmona por apoyarnos, ayudarnos y dedicarnos su tiempo para llegar a la meta final. A la Universidad de la Costa y sus docentes que fueron la base del conocimiento adquirido para desarrollar este trabajo. A todos aquellos quienes siempre nos motivaron con sus palabras para esforzarnos y salir adelante. ¡Muchas gracias!

Dedicatoria

A Dios por ser esa fuerza de motivación cada día.

A nuestros padres y hermanos por su apoyo incondicional y emocional.

*A la Universidad de la Costa por proveer herramientas necesarias para desarrollar el
trabajo.*

Anny Montero Ortega y Linda Suarez Fontalvo

Resumen

En un mundo dinámico y cambiante donde las tendencias globales muestran consumidores cada vez más exigentes en sus preferencias, se hace necesario que las empresas prioricen estas necesidades y brinden productos y servicios que estén a la vanguardia en el mercado. De este modo, son estas, la base económica para el desarrollo de los países, por lo tanto, exigen tener un mayor nivel de competitividad y más aún cuando sus procesos facilitan interacciones con el entorno mundial. Lo anterior denota que sería conveniente ahondar en la estructura de empresas como las Pymes, de modo que, se disminuyan las barreras para impulsar su crecimiento mediante estrategias de internacionalización que a futuro les permitan trascender a nuevos mercados. Los resultados muestran que las estrategias empleadas se deben desarrollar desde el punto de vista de cada etapa del proceso de internacionalización de las Pymes, entre las cuales se pueden considerar la autoevaluación de la empresa, el conocimiento de los mercados, plan de exportación, redes de contactos, estrategias de marketing orientadas al producto, entre otras y aumentarán su complejidad conforme al grado de internacionalización y experiencia que adquiera la empresa.

Palabras clave: pymes- internacionalización- estrategias- sector manufacturero

Abstract

In a dynamic and changing world where global trends show consumers increasingly demanding in their preferences, it is necessary for companies to prioritize these needs and provide products and services that are at the forefront in the market. In this way, these are the economic base for the development of the countries, therefore, they require a higher level of competitiveness and even more so when their processes facilitate interactions with the world environment. The foregoing indicates that it would be convenient to delve into the structure of companies such as SMEs, so that barriers are reduced to boost their growth through internationalization strategies that in the future allow them to transcend to new markets. The results show that the strategies used must be developed from the point of view of each stage of the internationalization process of SMEs, among which the self-evaluation of the company, knowledge of the markets, export plan, networks of contacts, product-oriented marketing strategies, among others and will increase in complexity according to the degree of internationalization and experience acquired by the company.

Keywords: SMEs- internationalization- strategies- manufacturing sector

Contenido

Lista de tablas y figuras.....	9
1 Línea de investigación.....	11
2 Justificación.....	12
3 Estado del Arte.....	12
4 Planteamiento del problema.....	16
5 Formulación Del Problema.....	21
5.1 Sistematización del problema.....	21
6 Objetivo.....	22
6.1 General.....	22
6.2 Objetivos específicos.....	22
7 Marco teórico.....	22
7.1 Factores internos y externos que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas.....	22
7.2 Teorías de internacionalización de las empresas.....	28
7.3 Estrategias de internacionalización.....	35
8 Marco conceptual.....	37
8.1 Internacionalización empresarial.....	37
9 Marco metodológico.....	38
9.1 Tipo de estudio y diseño de investigación.....	38

9.2	Definiciones operacionales	38
9.2.1	Unidad de análisis	40
9.2.2	Variables e indicadores.	40
9.3	Fuentes de información.....	41
10	Resultados.....	46
10.1	Factores internos y externos que inciden en el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.....	46
10.1.1	Factores internos	46
10.1.2	Factores Externos	54
10.2	Clasificación de los factores internos y externos del proceso de internacionalización de acuerdo con las etapas del modelo Uppsala.....	55
10.3	Acciones estratégicas que propicien el proceso de internacionalización de las pymes en el Sector Manufacturero en la ciudad de Barranquilla.....	58
11	Conclusiones.....	62
12	Recomendaciones	64
13	Referencias	65

Lista de tablas y Figuras**Tablas**

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	39
Tabla 2: Matriz de registro de información.....	42
Tabla 3: Clasificación de los aspectos relacionados con la internacionalización.....	47
Tabla 4: Clasificación de los aspectos de internacionalización de acuerdo con las etapas del modelo Uppsala.....	56

Figuras

Figura 1: Comparativo entre situación actual, ventas y costos de las pymes manufactureras.....	49
Figura 2: Solicitudes de crédito realizadas por las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.....	50
Figura 3: Exportaciones de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla en el período del 2014-2018.....	51
Figura 4: Razones por las cuales las Pymes no exportan.....	52

Introducción

Las condiciones actuales de los mercados internacionales demandan de las empresas la búsqueda de nuevas alternativas de crecimiento con el fin de posicionarse en el mercado extranjero, generar mayor competitividad y crear una visión global. Por tal razón es importante que las empresas identifiquen las principales necesidades de sus clientes y ofrezcan productos y servicios que estén a la vanguardia del mercado.

Ciertamente las pymes representan un sector de gran impulso que aportan exponencialmente a la producción y distribución de bienes y servicios además su gran potencial para la generación de empleo y sobre todo su habilidad para acomodarse a las exigencias del mercado permiten que la inserción de sus productos y servicios en el mercado internacional sea accesible y promueva el dinamismo en las economías.

En ese sentido, la siguiente investigación se realiza con el objetivo de proponer estrategias para favorecer el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla. Lo anterior se desarrolla en cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo abarca la línea de investigación, justificación, el estado del arte, planteamiento del problema, formulación y sistematización, además, se desglosa el objetivo general en los específicos.

En el segundo capítulo, se plantea el marco teórico que se compone por los factores internos y externos que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas, las teorías y estrategias de internacionalización y el marco conceptual, relacionando ahí cada una de las diferentes perspectivas que explican tal proceso.

Seguidamente, el capítulo 3, explica la metodología científica utilizada para la investigación lo que envuelve el tipo de estudio, diseño y enfoque no experimental, las definiciones operacionales, variables e indicadores, así como las fuentes de recolección de información y análisis de datos.

En el capítulo 4, se establecen los resultados de la investigación, especificando el análisis de estos de acuerdo con las variables de estudio. Del mismo modo, se expone la bibliografía que ha sido consultada y finalmente, se plantean acciones estratégicas para la mejora y optimización del proceso de internacionalización de las pymes, basadas en los resultados obtenidos en el análisis previo.

Por último, en el capítulo 5, se estipulan las conclusiones y recomendaciones de todo el proceso de investigación, que aportan a los conocimientos para próximos estudios basados en las recomendaciones planteadas.

1 Línea de investigación

El presente trabajo se guía por la línea de investigación de Innovación y competitividad en las organizaciones. A su vez, para el desarrollo se tomó como población objeto de estudio las pymes del sector manufacturero ubicadas en la ciudad de Barranquilla.

Para apoyar este trabajo se tomaron en cuenta los aportes teóricos de varios autores de acuerdo con las variables a desarrollar alrededor del Proceso de Internacionalización.

Adicionalmente, los elementos que enmarcan la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla se relacionan con el tiempo escogido para la revisión bibliográfica en un rango de 5 años, del 2014 al 2018.

2 Justificación

Teniendo en cuenta el análisis efectuado sobre el rol de las pymes y el aporte que realizan a la economía de un país, en un contexto práctico servirá de apoyo para la comunidad empresarial que busca estrategias para cumplir sus objetivos de crecimiento y visión de internacionalización.

Desde la metodología empleada, se desarrollará un análisis riguroso de la bibliografía obtenida la cual servirá como referente para tener en cuenta aspectos que no hayan sido abordados, los cuales expliquen las principales problemáticas internas y entes externos que limitan a las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla en el proceso de internacionalización. Además, se pretende incorporar estudios previos los cuales nos permitan tener una mejor visibilidad del estado actual de las mismas y plantear nuevos escenarios donde estas limitaciones identificadas sean superadas mediante la creación de acciones estratégicas que generen una efectiva inserción de las pymes en el extranjero. Asimismo, la recopilación y análisis de los datos obtenidos y el conocimiento generado aportarán mayor importancia sobre el papel de las empresas en el país, así como su perdurabilidad en el tiempo.

Este proyecto de investigación se guía por los parámetros de la Universidad de la Costa CUC, aportando a su producción científica bajo la línea de investigación de innovación y competitividad en las organizaciones, sumado a la confrontación de las teorías de internacionalización empresarial y los diferentes factores que inciden a que el proceso se de en una pequeña o mediana empresa en el sector manufacturero en la Ciudad de Barranquilla.

3 Estado del Arte

Gracias al auge de la globalización, se han desencadenado distintos desafíos que exigen hacerle frente a las tendencias mundiales desde diferentes ámbitos. En lo que respecta a la internacionalización, se ha convertido en una clave fundamental para tener una visión cada vez

más trascendental de lo que actualmente sucede. Debido a esto, muchos autores han suscitado su interés y desarrollado distintos estudios que permiten abordar este tema orientado en diferentes perspectivas. No obstante, el presente capítulo pretende mostrar los sustentos a las teorías propuestas por los distintos autores, enfocado al ámbito empresarial, enumerando modelos e incluso formas de las variables en estudio de manera que sirvan como un referente para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Un aporte significativo sobre el estudio de las pymes en Colombia lo hace Piedad Cristina Martínez Carazo (2009), la cual se refiere en su investigación sobre el *Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana* y describe diferentes barreras que deben enfrentar este tipo de empresas referenciadas por estudios realizados en varios países incluyendo el contexto latinoamericano, además, muestra cuales son esos factores para que puedan sobrevivir en el mercado, exponiendo en los resultados finales que aunque las pymes en estudio se encuentren en una etapa inicial de su desarrollo exportador tienen gran potencial para hacer frente a la demanda contrastando la idea de que puedan llegar a desaparecer rápidamente.

Se considera pertinente también incluir los aportes realizados por Wilson Araque Jaramillo y Andrés Jorge Argüello Salazar (2015) en su investigación sobre la *caracterización del proceso de internacionalización de las pymes ecuatorianas*, de manera que permite explorar desde los inicios las características del proceso de internacionalización visto desde la perspectiva de las pymes de Latinoamérica, la motivación de una empresa para dicho proceso, así como la construcción de un perfil de aquellas empresas y los principales sectores económicos que se ven obligados a implementar estrategias de internacionalización.

En sus conclusiones destacan el comportamiento de los factores internos organizacionales y externos que giran alrededor del proceso de internacionalización de las pymes ecuatorianas, orientados al diseño de estrategias empresariales encaminadas a la exploración de mercados mundiales. A su vez, resaltan la importancia de estudiar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas como estimulante de desarrollo de las naciones, por lo que es referente clave que no fue abordado pero que permite en este trabajo de investigación profundizar como estrategias para las pymes para promover su internacionalización.

En las investigaciones realizadas por Jorge Aníbal Restrepo Morales y Juan Gabriel Vanegas López (2015), en su estudio: *internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*, se refieren a la importancia de estudiar la capacidad de internacionalización de las pymes teniendo en cuenta sus recursos y habilidades estratégicas. En el desarrollo, resaltan la creación de un modelo aplicado a una muestra de 13 empresas del clúster textil confección de la ciudad de Medellín en Colombia, teniendo en cuenta el aporte en participación al PIB industrial del país de este sector, mediante una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo de un sistema de lógica difusa. En contraste, los resultados confirmaron lo que los autores habían planteado en su hipótesis, indicando que el sector analizado no dispone actualmente de las capacidades y recursos suficientes para una exitosa inserción al mercado internacional, pero, además, logra identificar qué factores y variables en efecto podrían mejorar esas capacidades.

Por otro lado, los estudios realizados por Sabrina Arroyave (2012) sobre la *Internacionalización de la pyme latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia* centran su objetivo en la pequeña y mediana empresa colombiana y aquellas estrategias empleadas por sus directivos en ambientes hostiles e inciertos. Sumado a ello, explica

la razón existente entre la mencionada teoría de redes de la internacionalización vista desde la perspectiva del proceso y a su vez la visión de apertura hacia mercados extranjeros y la flexibilidad al cambio, así como algunos elementos fundamentales como la innovación y la inclusión de redes organizativas para tener mayor conocimiento del entorno global. Lo anterior, mediante la metodología de revisión documental de las pequeñas empresas de Latinoamérica. Concluye además que los enfoques para abordar las pymes desde diferentes países de Latinoamérica siguen una misma línea que resalta la importancia de romper paradigmas frente a las prácticas tradicionales de comercio, abrirse hacia nuevas oportunidades y aprovechar incluso los tratados comerciales y el elemento diferenciador de adaptarse a los cambios de manera rápida.

Por su parte, Diana Marcela Barbosa y Andrea Ayala (2014), se refieren en su investigación *Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia* a la conceptualización de la orientación al mercado como un factor clave de éxito empresarial, incluyendo además la importancia y determinación de redes empresariales, que establezcan una estrategia empresarial que genera crecimiento y expansión internacional. Como resultado de la investigación los años de experiencia del empresario de la pyme facilitan tener un mayor nivel de madurez para poder enfrentarse a un entorno internacional, incluyendo además la innovación como una necesidad de adaptación y evolución para acceder a nuevos mercados.

Es pertinente mencionar como antecedente los aportes realizados por Jorge Isaac Lechuga, Ana María Cazallo, Enohemi Olivero y Derlis Estruen, (2016) en su investigación para La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) sobre el *Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio* en el cual son analizadas las capacidades para la internacionalización de las pymes colombianas

de los sectores de manufactura y comercio en Colombia. Lo anterior es realizado mediante la metodología de una encuesta a los empresarios de estos sectores anteriormente mencionados y que arrojó resultados para tener en cuenta desde el punto de vista del tamaño de las empresas, y lo que están realizando frente a la actividad de exportación concluyendo desde su perspectiva que las pymes deben generar una profunda comprensión del contexto si quieren ir más allá, pero a su vez, tener en cuenta la asociatividad como herramienta para acceder efectivamente a los mercados internacionales.

4 Planteamiento del problema

En un mundo dinámico y cambiante donde las tendencias globales muestran consumidores cada vez más exigentes en sus preferencias, se hace necesario que las empresas prioricen estas necesidades y brinden productos y servicios que estén a la vanguardia en el mercado. De este modo, son estas, la base económica para el desarrollo de los países, por lo tanto, exigen tener un mayor nivel de competitividad y más aún cuando sus procesos facilitan interacciones con el entorno mundial.

Ciertamente, a estas transformaciones mundiales se le denomina “Globalización” definida según Hill (2001), como el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, (Citado en Becerra, 2010, p. 174), que, en efecto: ha constituido el desarrollo de nuevas estrategias que permiten disminuir las barreras entre los países y sus economías, además posibilitan a las empresas que tienen como objetivo fundamental el crecimiento, dirigir su mirada hacia los mercados extranjeros, pues la globalización como fenómeno económico y social presenta una amplia gama de posibilidades y proporciona el contexto para que ese propósito se alcance (Becerra, 2010).

En concordancia con lo anterior, dichas transformaciones también repercuten sobre la visión de organización del mundo, por lo cual la globalización involucra además integraciones de distintos tipos, por ejemplo: regional, como los bloques comerciales de América del Norte o la Unión Europea, e incluso tratados comerciales o la creación de organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros, dicho de otra manera “la globalización constituye el más amplio proceso de internacionalización que jamás ha vivido el mundo”. (Dabat, Hernández y Vega, 2015, p. 68).

En ese orden de ideas, las condiciones actuales de los mercados incluyen en esencia a las empresas, de manera que, la búsqueda de nuevas alternativas de crecimiento de estas involucra la necesidad de posicionarse en mercados extranjeros como factor importante para la competitividad y la visión global, tal como lo exponen Welch y Luostarinen (1993) acerca de la internacionalización como “el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional.” (Citado en Araque y Arguello, 2015, p. 37). Lo anterior, se relaciona también con lo mencionado por Zúñiga, Espinoza, Campos, Tapia, y Muñoz (2016) cuando afirman que los mercados globales son el resultado de la internacionalización, puesto que definen este proceso “como la participación de las empresas en el comercio internacional, a una mayor escala, considerando los requerimientos del mercado constituido en su destino”.

La internacionalización empresarial puede tener lugar en distintas regiones, como es el caso de Latinoamérica. Esta región se caracteriza por haber experimentado cambios importantes en las últimas décadas, si bien hacia los años noventa, como lo afirma Food and Agriculture Organization-FAO (2013) luego de la liberación económica de estos países, se generó un

incremento significativo en la competitividad mundial (citado en Bianchi, Mingo y Fernández, 2018), siendo los altos precios de los recursos naturales y la fortaleza de las actividades extractivas los impulsores de este crecimiento (Bianchi, Mingo y Fernández, 2018).

Ahora bien, la internacionalización de las empresas en Latinoamérica debe ser vista desde el punto de vista del crecimiento de sus economías, teniendo en cuenta el desarrollo de aspectos como la inversión extranjera directa, el flujo de las importaciones y las exportaciones y la creación de empresas en la región. No obstante, “en los estudios y compilaciones realizados se evidencia que algunas de las compañías latinoamericanas exitosas son aquellas que antes de incursionar en mercados internacionales han competido exitosamente en sus mercados locales, amparadas bajo una fuerte intervención del gobierno y utilizando la infraestructura doméstica” (Ochoa, Correa y Atehortúa, 2017, p. 424)

Por lo tanto, es preciso destacar que, la internacionalización de las empresas latinoamericanas supone un punto de partida para centrar la mirada hacia Colombia, ya que el país ha logrado alcanzar incrementos en inversión extranjera directa año tras año. Según cifras de la CEPAL (2019), en 2018, los cinco países con mayores inversiones fueron Brasil (48% del total), México (20%), la Argentina (6%), Colombia (6%) y Panamá (4%). En adición, los últimos años se ha caracterizado por lograr dinamizar la oferta exportable al realizar la inclusión de otros productos distintos a los commodities, de manera que, amplía las oportunidades comerciales a nuevos mercados extranjeros. Sumado a lo anterior, los procesos de internacionalización en el caso colombiano son grandes empresas como Cementos Argos, Grupo Nutresa, entre otros, que centran sus esfuerzos en competir incluso con extranjeros y posicionarse a nivel internacional (Ochoa, Correa y Atehortúa, 2017).

Así mismo, el tejido empresarial que se ubica en las diferentes regiones del país, engloba también ciudades como Barranquilla, donde la internacionalización empresarial es un reto a enfrentar por aquellas compañías que están en la búsqueda de expandirse en aras de aprovechar las ventajas que supone ser una ciudad con una posición estratégica de Colombia, de la cual también se debe aprovechar los tratados y convenios vigentes en comercio internacional, de manera que amplían la posibilidad de incursionar en mercados importantes con socios como la Alianza Pacífico, Estados Unidos y la Unión Europea, entre otros.

En la actualidad, las pymes representan un sector de gran impulso para las economías, sus aportes a la producción y distribuciones de bienes y servicios, flexibilidad en sus procesos productivos, su intervención en los distintos sectores económico y su gran potencia por la generación de empleo, además, “la habilidad para acomodarse a las exigencias conlleva la introducción de sus productos y servicios en mercados extranjeros” (Arroyave, 2012,p.128), es decir, aunque sean consideradas “pequeñas y medianas en tamaño” no limitan su crecimiento, por el contrario aportan dinamismo a las economías.

Sin embargo, para autores como, Lechuga, Cazallo, Olivero y Derlis, (2016, p.3) “el tamaño de las empresas es una variable clave para afrontar el reto la internacionalización de las empresas, de esta manera generalmente mientras mayor sea el tamaño de la empresa mayor su capacidad de internacionalización”. Dicho de otra manera, al seguir esta estructura las pequeñas y medianas empresas quedarían rezagadas para su crecimiento, por lo cual es fundamental examinar, cuales son aquellas estrategias que se ajustan para romper dicho esquema y fomentar escenarios propicios para que este tipo de empresas desarrollen procesos de internacionalización.

En América Latina, según estudios realizado por la CEPAL, las pymes representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas, 88,4% del total, las cuales

figuran el 25% del PIB regional (Dini., Stumpo y Eueopea, 2018). Por su parte, en Colombia existen alrededor de 1 '500.000 representando el 40% del PIB Nacional, de las cuales solo el 20% realiza exportaciones (Empleo, 2018) y además representa el 80% de la fuerza laboral (Sabogal, 2018).

Asimismo, según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) para el 2017 las pymes en Barranquilla presentaron un incremento positivo en sus ventas, siendo el sector industrial con mayor incremento, seguido del sector de servicios y por último el sector comercio (Alianza Uninorte con el Heraldo, 2018). No obstante, para el 2018 un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Barranquilla, ACOPI, Secretaría de desarrollo y Fundesarrollo sobre los determinantes de la actividad exportadora de las pymes reveló que las pymes prefieren concentrarse en el mercado local y/o nacional en vez de aventurarse a conseguir nuevos mercados en el exterior. Esto se debe a factores internos, los cuales no motivan a los empresarios a incursionar en el extranjero, principalmente por el bajo nivel tecnológico de sus productos y la competitividad para introducirlos en el mercado extranjero, además, el desconocimiento de mercado, la percepción de competitividad de las empresas en el exterior y la superación de las estrategias de internacionalización son limitantes de este proceso (Fundesarrollo, 2019).

Grosso modo, las empresas en Colombia deben enfrentar distintos retos a diario, los cuales permitan hacer frente a un mercado donde la competencia cada día aumenta significativamente. De modo que, dichos retos pueden tomarse como limitantes de la internacionalización de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas. Cabe destacar, para el caso de la ciudad de Barranquilla, donde en la Gran encuesta Pymes de 2018, el sector Industrial, el cual representa el 29% de la muestra, se evidencia que dentro de los problemas que enfrentan las pymes existe: la falta de demanda, como principal factor (28%), las tasas de cambio (23%), seguido de los costos

de los insumos (17%) (Cámara de Comercio de Bogotá, Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, 2018). Lo anterior denota que sería conveniente ahondar en la estructura de este tipo de empresas, de modo que, al generar alternativas para estas situaciones anteriormente mencionadas, se disminuyan las barreras para impulsar su crecimiento mediante estrategias de internacionalización que a futuro les permitan trascender a nuevos mercados.

5 Formulación Del Problema

Dado el anterior escenario, se hace relevante indagar acerca de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla como objeto de estudio para este trabajo, considerando importante responder al siguiente interrogante: **¿Cuáles son las estrategias que deberían implementar las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla para favorecer el proceso de internacionalización?**

5.1 Sistematización del problema.

¿Cuáles son los factores internos que inciden en el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla?

¿Cuáles son los factores externos del proceso de internacionalización influyen dentro del proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla ?

De acuerdo al proceso de internacionalización, ¿en qué etapa del modelo Uppsala se encuentran los factores internos y externos asociados a las Pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla ?

6 Objetivo

6.1 General

Proponer estrategias para favorecer el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

6.2 Objetivos específicos

Caracterizar los factores internos de acuerdo con el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

Analizar los factores externos de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

Comparar el proceso de internacionalización a partir de las etapas del modelo Uppsala con los factores internos y externos de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

7 Marco teórico

Las bases teóricas del presente trabajo de grado se fundamentan en una revisión bibliográfica sobre autores que se refieren al tema principal de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla en concordancia con las variables estudiadas entorno al proceso de internacionalización empresarial con relación a determinar estrategias de internacionalización empresarial.

7.1 Factores internos y externos que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas

Algunos estudios plantean que el proceso de internacionalización se desarrolla a partir de condiciones generadas por una combinación de factores propios de la empresa como abastecimiento de materias primas y equipos, implementación de tecnología, perduración en el

tiempo, crecimiento y rentabilidad; por otro lado, existen estudios que refieren estos factores a la dinámica del sector al que pertenece relacionados con temas de oferta y demanda; y, finalmente, otros explican estos factores desde una perspectiva más amplia, señalando que están presentes en el entorno económico ligados al mejoramiento de la eficiencia económica en general, a través de menores costos de servicios públicos, transporte o el desarrollo de bloques de integración comercial entre países (López y Ruiz, 1996).

Asimismo, Canals (1994) afirma que la elección de un modo para la inserción al mercado internacional se basa principalmente en los diferentes factores desde la disponibilidad de recursos de la empresa hasta adquisición de tecnologías que sean utilizadas de manera rentable a una escala global. Estos factores pueden ser internos y externos:

Factores internos. Son aquellas variables que claves para la empresa y que controla por sí misma (Suárez, García y Álamo, 1999), siendo estos los determinantes en su decisión de internacionalizarse además de jugar un papel diferenciador en la estructura organizacional de la misma e impulsar su introducción en el mercado externo (Botello, 2014). Según Acedo (2003), los factores internos se caracterizan por:

Tamaño. Penrose (1959) lo define como un indicador de la disponibilidad de los recursos directivos y financieros que influyen en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado para las empresas.

Edad. Se asocia con la posesión de conocimiento y la experiencia de la empresa en el mercado internacional (Autio, Sapienza y Almeida, 2000), además se vincula con el número de años que la empresa lleva de funcionamiento.

Capacidades distintivas. Se conocen como los recursos y capacidades que puede utilizar la empresa para enfrentar los desafíos y amenazas del entorno internacional, lo que lo convierte en ventaja competitiva sobre otros (Grant, 1996).

Innovación. Se considera un factor esencial a la hora internacionalizarse puesto que las empresas, al considerar una estrategia de desarrollo y crecimiento al entrar a mercados internacionales incurren a su vez en que se tome la decisión de innovar (Fayos, Calderón y Mir, 2011), asimismo, Montoya Corrales (2011) considera que la empresa a priori de internacionalizarse debe construir una cultura de la innovación, impulsar el cambio tecnológico, involucrar la ciencia y la tecnología con el objetivo de añadir valor (Citado en Hoyos, 2019).

Cultura organizativa. Compone aspectos vinculados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones como lo son la cultura bajo la cual la empresa opera, forma estructural, los mecanismos de coordinación, las rutinas organizativas, los sistemas de planificación y control, entre otros. (Ordóñez de Pablos, 2004)

Experiencias previas. se refieren al conocimiento del mercado y de los consumidores, además de la red de relaciones adquiridos en experiencias anteriores, considerándose estas como fundamentales debido a que aportan información del mercado objetivo y ayuda a distinguir y evitar los riesgos durante el proceso de internacionalización (Eriksson, Johanson, Majkgård y Sharma, 2015)

Orientación internacional. Está relacionada con el compromiso y la disposición de todos los actores y recursos de la empresa para apoyar los requerimientos y las iniciativas de internacionalización. Por su parte, Knight, y Kim (2009) afirman que es importante que la

empresa tenga un nivel alto de compromiso dado que la internacionalización de sus actividades resulta ser uno de los retos que implica mayores riesgos y responsabilidades.

Propiedad del capital. Se entiende como la pertenencia y control del capital. Según Alonso y Donoso (1989) las empresas con capital extranjero tendrán la ventaja, aun sin tener experiencias previas en mercado extranjeros, mayor conocimiento de las actividades de internacionalización que las empresas que poseen capital nacional. Esto se debe principalmente por la transmisión de conocimiento y experiencia que puede dar la empresa matriz. Además, la procedencia del capital también es un factor para tener en cuenta dado que las empresas con capital público tienen mayor tendencia a exportar debido a que estas tienen mayor acceso a la información en cuanto a la entidad que vigilan y coordinan las actividades internacionales (Javalgi, White y Lee, 2000)

Costos. Se refiere a los costos de producción, transporte, transacción y exención de aranceles. Según Canals (1994) las empresas al momento de internacionalizarse deben verificar que estos costos puedan generar una ventaja. La estandarización de los mercados ha llevado a las empresas a adaptar sus productos tanto a nivel nacional como internacional con el fin de obtener una uniformidad en la producción y en la comercialización internacional (Becerra, 2010). Para las compañías esto influye en la reducción en sus costos de producción e incremento de sus utilidades (Lamb Jr, Hair Jr, y McDaniel, 2006).

Capital Humano. Son las habilidades de conocimiento, talento y experiencia de los individuos los cuales brindan valor a las empresas e influyen directamente en la toma de decisiones que impulsan el proceso de internacionalización. Según Storey (1994), las experiencias y habilidades de los empresarios conforman los factores que justifican la conducta de la empresa, por lo tanto, las características personales las encaminan hacia un proceso de internacionalización acelerada, al proporcionarles el conocimiento que el emprendedor ha ido adquiriendo con su edad, su

educación, su experiencia profesional, experiencia internacional, su conocimiento de idiomas extranjeros, su actitud de asumir los nuevos retos, la percepción de oportunidades de crecimiento en el exterior, entre otras características (Citado en Barbosa y Ayala, 2012).

Factores externos. Son aquellas variables que no pueden ser controladas e influidas directamente por la empresa (Suárez, García, y Álamo,1999). A su vez, su importancia en el proceso de internacionalización radica en analizar el entorno en que se desarrollan para entender el comportamiento de la empresa. Por su parte, Acedo (2003) agrupa los factores externos que inciden en el proceso de internacionalización empresarial de la siguiente manera.

Entorno político. El control sobre la tasa de cambio, la legislación del comercio exterior, acuerdos comerciales, estrategias y políticas para el fomento de las exportaciones, la regulación doméstica, entorno económico y la estabilidad política se consideran factores que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas (Cardoza, Fornes, Farber, Duarte y Gutiérrez, 2016). De la misma forma, el gobierno puede estimular el incremento del número de empresas con tendencia a internacionalizarse, asimismo, una mala gestión puede disminuir el interés de estas de operar en mercados internacionales (Katsikeas, 1996).

Factores económicos. Son aquellos condicionantes de las decisiones de exportación de la empresa, es decir hacen referencia a los tipos de cambio, aranceles, materia prima, mano de obra los cuales su incidencia puede acelerar o limitar el proceso de internacionalización (Bradley y Keogh, 1981; Cavusgil y Godiwalla,1982; Ito y Pucik, 1993).

Entorno competitivo. los cambios en la infraestructura del país, la política gubernamental, las necesidades de los clientes y la tecnología ocasionan diferencias significativas en la posición que ocupan las empresas de distintos países en el mercado internacional (Porter, 1990), además la

finalidad de incrementar la competitividad y competir en mercados internacionales, la empresa debe desarrollar recursos duraderos, valiosos y controlables (Martín, 1995).

Información. se refiere a la incertidumbre que genera el desconocimiento del entorno internacional, es decir los aspectos asociados a los mercados y tipos de transacción internacional (Leonidou, 2000). Ante esta situación, un análisis del entorno y una planificación detallada de las actuaciones a realizar facilita el proceso de internacionalización y además mejora el rendimiento de la empresa.

Demanda. Es un factor relacionado con la necesidad de ir más allá del mercado doméstico en función de las oportunidades de internacionalizarse (Canals, 1994). La demanda influye en la comprensión de los mercados donde se pretende ingresar (Porter, 1990) sin embargo, las características descriptivas de la demanda no son únicamente las que influyen, una disminución de la demanda en el mercado lleva a las empresas de esa misma forma un elevado tamaño del mercado impide la internacionalización (Bilkey, 1978).

Tecnología. Se considera como un factor principal para el desarrollo y crecimiento de las empresas, quienes tratan de adaptarse a este nuevo eje con el fin de incrementar la competitividad dentro del entorno nacional e internacional (Iturralde Espinoza, 2017)

Variables contingentes. Están relacionadas con las anteriores definiciones, sin embargo, se refieren a tres dimensiones de hostilidad, heterogeneidad y dinamismo, simplificando los anteriores entornos y refiriéndose a que en entornos adversos aquellas empresas que perciban un mejor riesgo obtendrán mejores rendimientos en la exportación. Por tanto, es pertinente suponer que, ante una percepción negativa del entorno, el riesgo aumentará en el proceso de internacionalización. (Yeoh y Jeong, 1995; Robertson y Chetty, 2000).

7.2 Teorías de internacionalización de las empresas

El proceso de internacionalización empresarial es la suma de diversas variables y estrategias, además, es el resultado de un análisis del medio, donde se incorporan las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del entorno (Araya, 2009). Lo anterior significa que la internacionalización no es un proceso estático, y que, por consecuencia, existirán diferentes teorías para explicarlo. Por ello, Axinn y Matthyssens (2001; 2002) citado por Aranda y Montoya (2006) describen que cada una de las teorías permiten “explicar las nuevas formas de organización de aquellas empresas que precisamente desarrollan sus actividades en entornos internacionales”.

Los diferentes referentes teóricos según Aranda y Montoya (2006) centran y organizan su explicación básicamente en dos grupos, las primeras cuyo objeto de exposición son los costos de transacción y las ventajas o beneficios que se obtienen de la internacionalización de la empresa, en otras palabras, determinan como lo más importante a las actividades que constituyen la inversión directa. En síntesis, significa que el análisis de las operaciones internacionales de la empresa es lo que prima, esto es, una perspectiva económica. El segundo grupo se enfoca en el aprendizaje exponencialmente adquirido, la aglomeración de conocimientos que subyacen del proceso y el alza de los recursos que se tienen en cuenta para los movimientos internacionales. Estas dos perspectivas se refieren a una perspectiva económica y una perspectiva de proceso respectivamente.

Internacionalización desde la perspectiva económica

La teoría de costos económicos de transacción. Esta teoría fue instruida inicialmente Coase en 1937, discrimina las facultades y recursos necesarios que se necesitan internacionalizar y aquellos que no se necesitan para esta acción (Aranda y Montoya, 2006). Inicialmente, Williamson (1975) denomina los costos de transacción también conocido como costos de mercado a todos los implicados en los intercambios o en las contrataciones como tal. Es decir, los que están integrados en la negociación. Más adelante, agrega a la teoría de costos económicos de transacción una descripción puntual, ahí entonces, afirma que esta teoría alude a todos los movimientos económicos de las empresas, e incluso de cualesquiera organizaciones en sí, también a las interacciones del mismo tipo y de las estrategias utilizadas en estos. Entonces, la teoría de costos de transacción implica las consideraciones de cambio, decidiendo cuál y porqué optar por algún modelo de organización en específico (Williamson, 1989).

Esta teoría habitualmente es utilizada por las organizaciones que interpretan su proceso de internacionalización como una forma de incrementar las acciones que llevan a cabo y al mismo tiempo aminorar los costos (Williamson, 1989).

Teoría de la internalización. Según Buckley y Casson (1985), una de las principales deducciones según la teoría de la internalización es que si una empresa desea internacionalizar sus actividades deberá reducir los costos de su organización y de comercialización y que para ello es indispensable dos condiciones: Ventaja de Localización- la empresa debe localizarse donde los costos de sus actividades sean la inferiores es decir, si es más rentable producir en el país de origen y exportar o producir en dicho país extranjero - y ventaja de comercialización cuando a la empresa obtenga mayores beneficios realizando dichas actividades que venderlas o cederlas-. En efecto, tal afirmación responde a su hipótesis inicial, resaltando que:

“...las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones: (a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión” (Buckley y Casson, 1996, p.66)

Congruentemente, la teoría de la internalización se propone aclarar los argumentos que descartan la organización de las fuerzas por el mercado y aprueba la organización piramidal de las transacciones de los productos entre países (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006).

Teoría ecléctica de Dunning. Planteada por Dunning, propone que la forma, la estructura y la extensión de producción hacia otros países están basadas principalmente por la predisposición que tiene una empresa para internacionalizar, lo beneficioso y motivado de los mercados para fabricar allí y sobre todo en la estipulación de las ventajas específicas de la misma (Dunning, 1988).

Internacionalización desde la perspectiva de los procesos. La internacionalización por procesos ha profundiza la importancia del aprendizaje a través de la experiencia de internacionalización, o sea, el alto valor que tiene la incorporación y acumulación de conocimientos, que provienen de la experiencia de una organización al introducirse poco a poco en el proceso de internacionalización, y el avance que tiene en este (Arroyave, 2012).

Del mismo modo, Rialp y Rialp (2001) exponen que en esta perspectiva se relacionan con los compromisos aludidos a las decisiones tomadas cuando la empresa desarrolla la

internacionalización y convirtiendo esto mismo en un aprendizaje experiencial de mercados exteriores.

Modelo Uppsala. La especialidad de este modelo es que precisa que por medio del transcurso en la adquisición experiencial en el mercado extranjero y de las actividades internacionales, la empresa aumentará su presencia fuera de la localidad originaria.

Por ejemplo, en este modelo, Galván (2003) detalla fases que describen el desarrollo y evolución de una empresa internacionalmente, en la primera fase las exportaciones no son constantes, se consideran como una actividad esporádica, en la segunda fase, las exportaciones se realizan a través de representantes independientes, consecuentemente, en la tercera se radican puntos comerciales en el exterior y finalmente en la cuarta fase, existen instalaciones de unidades productivas. Este proceso creciente, se denomina cadena de establecimiento.

En resumen, el modelo Uppsala pronostica que las organizaciones gradualmente incrementan sus recursos implicados en un país específico a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon. El modelo toma el nombre de su autor principal, estipula que cuando un producto ya culminado con su ciclo evolutivo se introducirá en un mercado distinto al de su país de origen. Desde esta perspectiva se propone que el desarrollo de un producto trasciende cuando este, por la beneficencia que genera pasa en su ciclo de vida de una etapa a otra (Galván, 2003).

Vernon (1966) por medio del ciclo de vida de un producto describe como al inicio de las actividades de una empresa que tienen un valor, específicamente para los activos de esta, se realizan en territorio local. En ese momento, es expuesto por su innovación en el mercado

nacional, sin embargo, pasado esta fase en el ciclo de vida, el producto ya no solo hace parte de la comercialización nacional, sino que a causa de las ventajas innovadoras y productivas se internacionalizan (Vernon, 1966).

Siguiendo esta misma línea Jordi Canal expone su teoría “*El modelo de Jordi Canals*”. Este modelo concentra su explicación en la capacidad que tiene una empresa de decidir si evoluciona del mercado nacional al mercado internacional, sin embargo, esta decisión debe basarse en un cúmulo de aspectos que actualmente hacen parte de la empresa y aspectos paralelos como la globalización, donde esta puede verse acelerada por alguna fuerza económica, fuerza empresarial o de mercado (Canals, 1994).

Al igual que Vernon, Canals no solo habla de la internacionalización de los productos sino de la empresa en sí, esto es, que la empresa evoluciona de forma gradual.

Según Canals (1994) citado por Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006) la evolución es secuencial de manera se vivencia en etapas; en primer lugar, la exportación se experimenta, se realiza poca rapidez, se considera que la exportación se lleva a cabo de manera pasiva. Seguidamente, el proceso de internacionalización se acelera y se comienzan a estudiar estrategias de cómo seguir incorporando a la empresa en el mercado externo, consiguiendo contactos e interactuando con redes empresariales que ya están radicadas en el país de destino, en síntesis es una etapa de desarrollo, finalmente se consolidan las alianzas internacionales que se planifican en el segundo plano, de modo que se estabiliza la exportación de los productos y se instaura una alternativa de inversión extranjera .

Por su parte, autores como Etemad y Wright (1999) afirman que existe un tercer enfoque conocido como *teorías de redes*, Estos autores destacan que el crecimiento en el mercado

internacional se basa principalmente en la asociación de entre las empresas es decir, que la inserción de las empresas a nivel internacional se justifica al colaborar mutuamente con otras firmas con el fin de compartir las ventajas competitivas ; de esta forma, el socio más potente al poseer una ventaja considerable puede complementar a otras empresas y así obtener el mayor beneficio posible del asociado.

La Teoría de redes. Explica que la red de contacto externa de las empresas es la principal oportunidad para internacionalizarse, es decir, que “la entrada en mercados exteriores surge de la interacción entre la empresa y la red externa, y la propensión a explotar oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios (calidad) de la información que aporta cada uno de los miembros de la red” (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007, P.13).

Johanson y Mattson (1988) exponen que la inserción de las empresas a mercados extranjeros es entendida como función de las interacciones Inter organizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, significando esto que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales, y a su vez el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red, aumenta y las relaciones con estos se estrechan. Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores (Rialp y Rialp, 2001).

Galván (2003) expone que existe un cuarto enfoque de la internacionalización, el fenómeno de las *Born Global*. Este modelo afirma que, las empresas desde sus inicios siguen un enfoque global o se internacionalizan en los dos primeros años de vida (p. 94).

Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007) definen las Born Global a empresas internacionales de reciente creación, donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida.

Según Oviatt y McDougall (1994, p.49) estas empresas se consideran como “una organización de negocios que, desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”. Así mismo Rialp et al. (2005, p.138) afirman que las Born Global “son firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento”.

Existen varias teorizaciones sobre las razones por las cuales una compañía decide emprender un proyecto de internacionalización, además de las etapas que normalmente recorre en este camino. Para Canals (1994) no existe un patrón uniforme que seguir, sin embargo, afirma que el proceso de internacionalización es relativamente lento y que lleva consigo el cumplimiento de diferentes etapas las cuales se caracterizan por su aceleración en el tiempo vinculado con la adquisición de experiencias y conocimiento del mercado.

Teniendo en cuenta las teorías anteriormente mencionadas, tomaremos como base el Modelo de Uppsala, en el que se alude que el proceso de internacionalización empresarial representa una serie de etapas, las cuales conforme va aumentando el tamaño de la empresa y su experiencia asimismo avanzará gradualmente en las etapas del proceso de internacionalización, por ello al ser las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla, nuestro objeto de estudio y consideradas pequeñas en función de su tamaño, capacidad y ventas, es un punto de partida para plantear estrategias que le permitan ser más exitosas en los mercados internacionales.

7.3 Estrategias de internacionalización

Al realizar una revisión bibliográfica sobre estrategias de internacionalización se puede considerar que la internacionalización es un proceso complejo de proyectar anticipadamente debido a la incertidumbre del comportamiento de los mercados exteriores. No obstante, es primordial estudiar con antelación las exigencias del mercado donde se desee incursionar, estrategias a utilizar y mitigar el riesgo de las posibles acciones. (Cortés y Ramón, 2000).

Adicionalmente Becerra (2010) afirma que “para incursionar en los mercados extranjeros la empresa puede optar por diversos tipos de estrategias. Cada estrategia de internacionalización posee características propias y ofrece usos que se analizan, se seleccionan y se ajustan a las opciones más favorables que obedece lógicamente a los requerimientos de la empresa.” (p.184).

Según lo expuesto anteriormente, se establecen estrategias de internacionalización desde el punto de vista de la forma de entrada a mercados extranjeros tales como:

Exportación. Es simplemente la salida de un producto de un determinado país, con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. (Figuroa, 2008).

Por su parte, Hollensen (2001) define exportación como la venta de productos en un país diferente al de origen, es decir, este proceso conlleva la fabricación de un producto en un país y luego comercializarlo en otros. La exportación implica la fabricación de un producto en un país y su envío al extranjero por tierra, mar o aire, para que sea comercializado en otros países, teniendo en cuenta todos los trámites necesarios para traspasar las fronteras, nacionalización, cambio de monedas y las posibles diferencias de idiomas y leyes.

La inversión extranjera directa. El Fondo Monetario Internacional-FMI (1994) considera que “La IED se da cuando un inversionista residente (inversionista directo) tiene como objetivo

obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país (empresa de inversión directa)”,

Según Canals (1994), la inversión directa puede tomar diversas modalidades: la creación de una empresa nueva- cuando se funda una empresa desde sus inicios en país extranjero-, la adquisición total, ocurre cuando una empresa compra otra que se encuentra en el extranjero y/o la toma de participación en una empresa ya existente, inversión de capital en una empresa extranjera.

Franquicias. Es un acuerdo contractual entre dos firmas legalmente independientes, donde una de ellas paga a la otra por el derecho de vender el producto y/o de usar su marca y formato de negocios en una locación específica y por un tiempo determinado (Dicke, 1992).

La contratación de la manufactura. Consiste en el contrato de manufactura de una marca privada por una compañía extranjera (Sallenave, 1985) es decir, esta estrategia de internacionalización tiene como objetivo disminuir los costos de mano de obra sin limitar el control sobre la calidad, el diseño, la marca y la distribución del producto por parte de la empresa contratante.

Empresa conjunta (Joint Venture). Según del Valle (2014), Joint Venture son tipos de alianzas en las que dos o más compañías tienen un porcentaje accionario en la nueva empresa, ellas varían de acuerdo con el porcentaje accionario que cada empresa tenga, la forma más típica es una empresa 50/50.

Fusiones y adquisiciones (F y A). “las fusiones y adquisiciones (FyA) son operaciones mediante las que se realiza la compraventa de derechos de propiedad y control sobre empresas” (Garrido, 2001, p. 11). La fusión ocurre cuando se adquiere una empresa en el extranjero y esta

es absorbida por la empresa compradora o la unión de ambas en una nueva entidad bajo la propiedad y control del comprador. Por otra parte, la adquisición hace referencia a la compra de derechos de propiedad de una empresa extranjera por parte de otra, sin que la empresa adquirida quede incluida en la compradora. (Kang y Johansson, 2000).

8 Marco conceptual

8.1 Internacionalización empresarial

La internacionalización es la manera en que la empresa planea cada una de sus actividades parcial o completamente hacia el contexto internacional y gestiona sus ganancias en diferentes países y distintas áreas (Araya, 2009).

Del mismo modo, Villarreal (2005, p.58) alude características dinámicas al proceso en el momento que lo define como:

“...estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.”

Welch y Luostarinen (1993) se refieren acerca de la internacionalización como “el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional” (Citado en Araque y Arguello, 2015, p. 37).

9 Marco metodológico

9.1 Tipo de estudio y diseño de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo analítico el cual consiste según Bungue (1981) en “entender situaciones en términos de las relaciones de sus componentes”, (Citado en Hurtado de Barrera, 2010 pág.103), reinterpretando lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos de análisis. Intenta identificar las sinergias menos evidentes de los eventos analizados. En el tipo de investigación analítica, el resultado es la identificación de los aspectos ocultos a los que no puede llegarse con una mera descripción. (Hurtado de Barrera, 2010, pág. 104).

Adicionalmente, se establece que el diseño de la investigación será realizado con fuentes secundarias, es decir un diseño de tipo documental o no experimental, puntualmente de estudios e informes realizados a las pymes del sector manufacturero, como objeto de estudio de este trabajo. Lo anterior, implica un proceso de búsqueda y posterior análisis e interpretación de la información recuperada de dichas fuentes secundarias.

9.2 Definiciones operacionales

Tabla 1.*Operacionalización de variables.*

Objetivo General	Objetivos específicos	Variables	Indicadores
Proponer estrategias para favorecer el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.	Caracterizar los factores internos de acuerdo con el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.	Factores Internos	1. Factores Internos: Tamaño, edad, capacidades distintivas, innovación, cultura organizativa, experiencias previas, orientación internacional, propiedad del capital, costos, capital humano.
	Analizar los factores externos de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.	Factores Externos	2. Factores externos: Entorno político, factores económicos, entorno competitivo, información, demanda, tecnología, variables contingentes.
	Comparar el proceso de internacionalización a partir de las etapas del modelo Uppsala con los factores internos y externos de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.	Proceso de Internacionalización	3. Las etapas del proceso de internacionalización según el Modelo UPPSALA: 1° Etapa: Exportaciones esporádicas. 2° Etapa: Uso de representantes en el extranjero. 3° Etapa: Establecimiento de sucursales comerciales en el exterior. 4° Etapa: Establecimiento de unidades productivas en el exterior.

Nota: Parametrización operacional de las variables, indicadores y aspectos con relación a los autores citados.
Fuente: elaboración propia

El presente trabajo de grado se centra en el estudio del proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla y en las estrategias a implementar

en dicho sector. En ese sentido, la operacionalización de las variables (Ver tabla 1), se realiza con relación a los autores citados de acuerdo con la teoría de referencia consultada. A su vez, las variables de estudio y los indicadores se presentan teniendo en cuenta la revisión documental realizada en el presente trabajo de grado.

9.2.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente trabajo serán las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla, estudiadas en el período comprendido entre 2014 y 2019.

9.2.2 Variables e indicadores.

Partiendo de lo anterior, y para dar respuesta al objetivo general y objetivos específicos de la presente investigación se toma en consideración las variables factores internos y externos, y el proceso de internacionalización, los cuales cuentan con sus respectivos indicadores (factores internos, factores externos y las etapas del modelo de internacionalización de Uppsala) para un total de 19 aspectos relacionados.

Las variables que enmarcan el proceso de internacionalización corresponde a las siguientes tres: la primera factores internos, la segunda factores externos de la empresa y la tercera el proceso de internacionalización a partir de las etapas del modelo Uppsala para dar respuesta al primer objetivo específico de caracterizar dichos factores en las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Barranquilla.

La variable del proceso de internacionalización según las etapas del modelo Uppsala para dar cumplimiento al segundo objetivo específico de contrastar las etapas relacionadas con el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de

Barranquilla a partir de sus factores internos y externos y el modelo de internacionalización de Uppsala.

Teniendo en cuenta lo anterior, también se realizó una clasificación de aspectos resultantes presentes en los estudios e informes objeto de estudio, y que sirven de base para asociarlos con los factores internos y externos de las pymes manufactureras, los cuales dan cumplimiento al tercer objetivo específico, mediante el cual se busca plantear acciones estratégicas que propicien el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

9.3 Fuentes de información.

Una vez definido el marco metodológico del presente trabajo de grado para la exploración de literatura que permite contar con el constructo teórico-conceptual referente a internacionalización y empresas, se acude a la técnica de revisión documental en fuentes secundarias científicas y plataformas de información fidedigna (Rojas, 2011), para el desarrollo del proyecto de grado se consultaron (78) fuentes que incluyen libros y artículos científicos relacionados con la línea y temática de investigación; En consecuencia, se procedió además a la técnica de análisis de documentación de la información, de modo que se estableció como parámetros de búsqueda aquellos estudios e informes que abordan el período del presente trabajo entre los años 2014 y 2019, y a su vez, que incluyeran el sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla y a las pymes de dicho sector, todo esto teniendo en cuenta el logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación y los planteamientos de la teoría abordada en los marcos referencial y conceptual, refiriéndose al proceso de internacionalización de las pymes, los factores internos y externos, y las etapas del modelo de internacionalización.

Asimismo, para el marco referencial y marco conceptual se accedió a las bases de datos de consulta especializada de la Universidad de la Costa CUC y bases de datos abiertas como Scopus, Google Académico, Dialnet, Science Direct, Academia.edu, bases de entidades Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, Fondo Monetario Internacional, Emerald, Redalyc, Scielo, Springer, Web of Science.

La población de estudio quedó conformada por un total de 12 informes realizados en el sector manufacturero de las pymes en Colombia, y en algunos casos específicamente en Barranquilla. Seguidamente y debido a la cantidad, se tomaron como muestra estos informes en los cuales se consideraron y extrajeron 19 aspectos referentes a los factores internos, los factores externos y el proceso de internacionalización. Por consiguiente, se estableció como instrumento para la recolección de datos una matriz de registro de la información (ver tabla 1), donde se añaden los documentos recuperados:

Tabla 2.

Matriz de registro de información

N	Autor	Año	Título del Estudio o Informe	Sector	Muestra	Aspectos	REFERENCIA
1	ANIF	2014	Gran Encuesta Pyme 2014	sectores macroeconómicos: Industria/Manufactura, Comercio y servicio	1.630 empresas Marzo - junio de 2014	Ventas, Situación económica general, exportaciones, financiación, Costos de Producción. COMERCIO EXTERIOR: Impacto de los tratados sobre el volumen de ventas.	ANIF. (2014). Gran encuesta Pyme 2014. Recuperado de https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1
2	ANIF	2015	Gran Encuesta	sectores macroeconómicos	3.550 empresas	Ventas, Situación económica general,	ANIF. (2015). Gran Encuesta Regional

			Regional Pyme 2015	icos: Industria/Manufactura, Comercio y servicio	Marzo - junio de 2015	exportaciones, financiación, Costos de Producción. COMERCIO EXTERIOR: Impacto de la devaluación Nacional sobre la Empresa	Pyme 2015. Recuperado de https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=15
3	ANIF	2016	Gran Encuesta Regional Pyme 2016	sectores macroeconómicos: Industria/Manufactura, Comercio y servicio	3.653 empresas Marzo - junio de 2016	Ventas, Situación económica general, exportaciones, financiación, Costos de Producción. COMERCIO EXTERIOR: Plan de internacionalización para su negocio, Razones por las que Pymes no exporta, Impacto de la devaluación Nacional sobre la Empresa	ANIF. (2016). Gran Encuesta Regional Pyme 2016. Recuperado de https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1
4	ANIF	2017	Gran Encuesta Regional Pyme 2017	sectores macroeconómicos: Industria/Manufactura, Comercio y servicio	3.050 empresas Marzo - junio de 2017	Ventas, Situación económica general, exportaciones, financiación, Costos de Producción. COMERCIO EXTERIOR: Plan de internacionalización para su negocio, Razones por las que Pymes no exporta, Reformas legales que afronta la normatividad empresarial del país,	ANIF. (2017). Gran Encuesta Regional Pyme 2017. Recuperado de https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1
5	ANIF	2018	Gran Encuesta Regional Pyme 2018	sectores macroeconómicos: Industria/Manufactura, Comercio y servicio	3.676 empresas Marzo - junio de 2018	Ventas, Situación económica general, exportaciones, financiación, Costos de Producción. COMERCIO EXTERIOR: Retos urgentes en los que el Gobierno debería trabajar para aumentar las exportaciones, Retos que enfrentan a las Pymes a la hora de ampliar sus ventas a mercados internacionales, Mercados	ANIF. (2018). Gran Encuesta Regional Pyme 2018. Recuperado de https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1

						que tuvieron mayor participación en el total de las ventas, Reformas legales que afronta la normatividad empresarial del país, Plan de internacionalización para su negocio, Razones por las que Pymes no exporta	
6	ANIF	2019	Gran Encuesta Regional Pyme 2019	sectores macroeconómicos: Industria/Manufactura, Comercio y servicio	4.150 empresas Marzo - junio de 2019	Ventas, Situación económica general, exportaciones, financiación, Costos de Producción. COMERCIO EXTERIOR: Plan de internacionalización para su negocio, Razones por las que Pymes no exporta	ANIF. (2019). Gran Encuesta Regional Pyme 2019. Recuperado de https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=2
7	ACOPI	2017	Encuesta de Desempeño Empresarial	Manufactura, comercio, Servicio	Sector Manufacturero (32%) de 2,5 Millones de empresas afiliadas a ACOPI	Producción, Ventas, Precios de los insumos, inversión, inversión en innovación, comportamiento de las exportaciones, comercio exterior, destinos, principales motivos que impiden la exportación, expectativas de exportación.	Acopi (2017). Informe de Resultados Encuesta de Desempeño Empresarial 4to. Trimestre de 2017.
8	ACOPI	2018	Encuesta de Desempeño Empresarial	Manufactura, comercio, Servicio	Sector Manufacturero (27%) de las 226 empresas de la muestra afiliadas a ACOPI	Producción, Ventas, Precios de los insumos, inversión, inversión en innovación, comportamiento de las exportaciones, comercio exterior, destinos, principales motivos que impiden la exportación, expectativas de exportación.	Acopi (2018). Informe de Resultados Encuesta de Desempeño Empresarial 4to. Trimestre de 2018.
9	ACOPI	2019	Encuesta de Desempeño	Manufactura, comercio, Servicio	Sector Manufacturero (59%) de las 115 empresas	Producción, Ventas, Precios de los insumos, inversión, inversión en innovación, comportamiento de las	Acopi (2019). Informe de Resultados Encuesta de Desempeño Empresarial 4to. Trimestre de 2019.

			Empresarial		de la muestra afiliadas a ACOPI	exportaciones, comercio exterior, destinos, principales motivos que impiden la exportación, expectativas de exportación.	
10	DNP	2015	Encuesta Nacional de Logística	Básico, Manufactura, Comercio Mayorista y Minorista y Proveedores de Servicios No logísticos	Sector Manufacturero (51,3 %) de 768 empresas a nivel nacional encuestadas	Costos Logísticos por sector	Departamento Nacional de Planeación (2015). Encuesta Nacional de Logística
11	DNP	2018	Encuesta Nacional de Logística	Básico, Manufactura, Comercio Mayorista y Minorista y Proveedores de Servicios No logísticos	Sector Manufacturero (20,2 %) de 2738 encuestas realizadas a nivel nacional	Costos Logísticos por sector	Departamento Nacional de Planeación (2018). Encuesta Nacional de Logística
12	CCB	2016	Análisis del Perfil de las empresas MiPymes en el Departamento del Atlántico 2016	Definido por los clústeres (Salud, logística, agro insumos, muebles)	188 empresas MiPymes del Departamento del Atlántico	Exportaciones e Importaciones. Otros aspectos relacionados indirectamente: análisis del comercio exterior en el clúster	Cámara de Comercio de Barranquilla. (2016). Análisis del Perfil de las empresas MIPYMES en el Departamento del Atlántico 2016. Recuperado de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/19327

Nota. Elaboración propia mediante clasificación de la información recuperada. Fuente: elaboración propia

10 Resultados

El presente trabajo de investigación parte del análisis del proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla enfocado principalmente en los factores internos y externos que inciden en el mismo bajo la perspectiva de uno de los modelos de internacionalización existentes, con el fin de sugerir acciones estratégicas que favorezcan dicho proceso.

En ese mismo orden de ideas, los aspectos a tener en cuenta para el proceso de internacionalización fueron obtenidos a partir de estudios e informes recuperados de las fuentes secundarias descritas anteriormente.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

10.1 Factores internos y externos que inciden en el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

10.1.1 Factores internos

En la siguiente tabla se presentan los resultados para dar respuesta al primer objetivo específico orientado a caracterizar los factores internos y externos del proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla, los cuales están enfocados o dirigidos a clasificar qué aspectos del proceso de internacionalización son considerados internos y/o externos. (Ver tabla 3).

Tabla 3.

Clasificación de los aspectos relacionados con la internacionalización.

Estudio o informe	Aspectos de Internacionalización	Factores Internos	Factores externos
Gran encuesta Regional Pyme 2014-2018	Situación económica general	x	
	Ventas	x	
	Costos de Producción	x	
	Financiamiento	x	
	Exportaciones	x	
Gran encuesta Pyme 2014	Impacto de los Tratados de Libre Comercio sobre el volumen de ventas		x
Gran encuesta Pyme 2014-2015	Impacto de la devaluación Nacional sobre la Empresa		x
Gran Encuesta Pyme Regional 2016-2018	Plan de internacionalización para su negocio	x	
	Razones por las que Pymes no exporta	x	
Gran Encuesta Pyme Regional 2016-2018	Mercados que tuvieron mayor participación en el total de las ventas	x	
Gran encuesta Regional 2018	Retos que enfrentan a las Pymes a la hora de ampliar sus ventas a mercados internacionales	x	
	Retos urgentes en los que el Gobierno debería trabajar para aumentar las exportaciones		x
Encuesta de desempeño nacional 2017-2019	Producción	x	
	Ventas	x	
	Inversión	x	
	Exportación	x	
	Principales motivos que impiden la exportación	x	
Encuesta Nacional de Logística 2015 y 2018	Costos Logísticos Por Sector	x	
Análisis del Perfil de las empresas MiPymes en	Exportaciones e Importaciones.	x	

el Departamento del Atlántico 2016	Otros aspectos relacionados indirectamente: análisis del comercio exterior en el clúster
---	--

Nota. Clasificación de factores Internos y Externos. Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla, podemos inferir que los aspectos del proceso de internacionalización identificados dentro de los estudios e informes de la Gran Encuesta Pyme de segundo semestre, la Gran Encuesta Regional, la Encuesta de Desempeño Nacional, la Encuesta Nacional de logística y el Análisis del perfil de las empresas MiPymes en el Departamento del Atlántico corresponden en un 84,21% a factores internos como la situación económica de la empresa, ventas, costos de producción, financiamiento, exportaciones, plan de internacionalización del negocio, razones por las que las pymes no exportan, mercados que tuvieron mayor participación en el total de la ventas, escenario inicial ante el proceso de internacionalización de la empresa, existencia de clientes internacionales, disposición de recursos económicos para llevar a cabo el proceso, entre otros descritos y en un 15,79% factores externos tales como impactos de los tratados de libre comercio sobre el volumen de ventas, impacto de la devaluación nacional sobre la empresa, reformas legales que afronta la normatividad empresarial del país, competidores, y retos en los que el gobierno debería trabajar para aumentar las exportaciones.

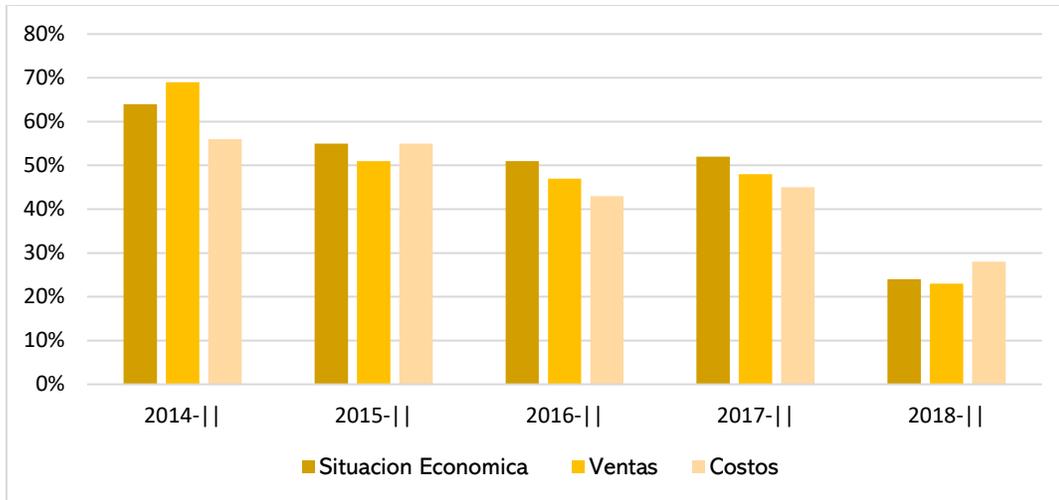


Figura 1. Comparativo entre situación actual, ventas y costos de las Pymes manufactureras. Fuente: elaboración propia.

Inicialmente, en lo que respecta a la situación económica de las empresas, teniendo en cuenta lo observado en los resultados de la Gran Encuesta Pyme regional, aplicada en la ciudad de Barranquilla en el período de estudio, los empresarios del sector manufacturero manifestaron una mejora de más del 50% de su situación en los 3 primeros años, (Ver Figura 1) no obstante, para el año 2018, este resultado tuvo un descenso y se redujo al 24%.

En el caso de la evolución de las ventas se observó que el comportamiento estuvo sobre el 50% en los dos primeros años, pero a partir del 2016, y en particular en el último año llegó a estar en un 23%, de manera que al igual que en el aspecto mencionado anteriormente los resultados muestran una disminución (Figura 1).

Por otro lado, el comportamiento de los costos de las empresas encuestadas fue similar con relación a los aspectos anteriores, de manera que los hallazgos en las cifras expuestas permiten establecer principalmente que para el 2018 se presentó una disminución significativa, a diferencia de los 3 años anteriores en los cuales se vieron mayormente afectadas las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

Lo expuesto anteriormente, sustenta el planteamiento de Canals (1994) de que las empresas al momento de internacionalizarse deben verificar que los costos puedan generar una ventaja puesto que una reducción en estos genera un incremento de sus utilidades (Lamb Jr, Hair Jr y McDaniel, 2006).

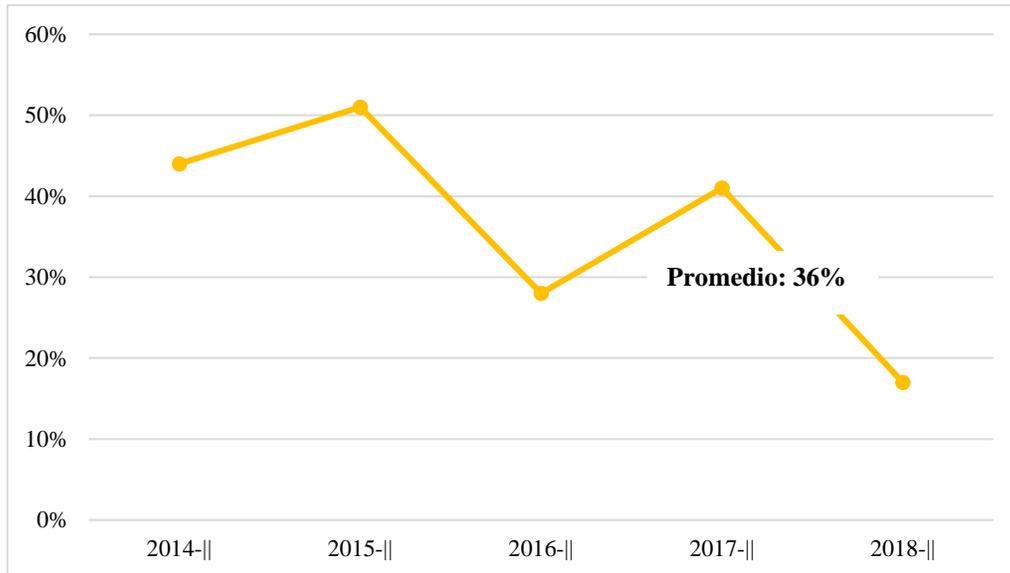


Figura 2. Solicitudes de crédito realizadas por las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla. Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto abordado en la Gran Encuesta Pyme y del cual los autores han incluido como un factor interno que cobra relevancia en el proceso de internacionalización es el financiamiento, desde el punto de vista del acceso a créditos con el sistema financiero, dado que las pymes de este sector en promedio un 36% aproximadamente realizan solicitudes de créditos. A su vez, el 64% no realizan solicitudes o utilizan otras fuentes de financiamiento, esto se debe a que en promedio el 85% no accede a créditos porque consideran que no lo necesitan, y el restante consideran que su solicitud será negada, los procesos son demasiado largos, existen elevados costos financieros o exceso de trámites (Ver Figura 2). Ahora bien, quienes reciben aprobación de estos créditos destinan estos recursos a capital de trabajo, consolidación de pasivos, compra o arriendo de maquinarias, remodelaciones o adecuaciones. (ACOPI, 2019).

Según la Encuesta de Desempeño Empresarial realizada de 2017 a 2019 y de manera general para las pymes en Colombia, los empresarios decidieron invertir en nueva maquinaria y equipo, mejora en infraestructura, nuevas tecnologías y sucursales.

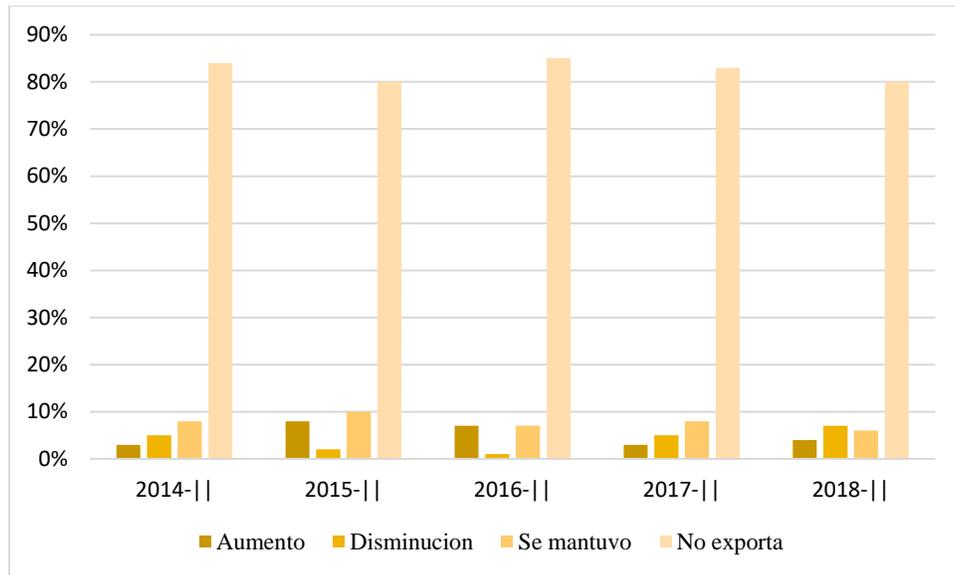


Figura 3. Exportaciones de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla en el período del 2014-2018. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al volumen de las exportaciones, los datos analizados de la Gran Encuesta Pyme indican que solo un pequeño porcentaje de las pymes exportan, de modo que, año tras año las cifras de aumento fueron de solo 1 dígito y en promedio alcanzaron un 5% del total de las empresas durante el período de estudio (Ver figura 3).

Así mismo, en el aspecto de la participación de los mercados en el total de las ventas de las pymes, se pudo constatar dada la cifra de las exportaciones anteriormente mencionada que el mercado internacional, es al que menos centran su objetivo las pymes manufactureras y, por tanto, se debe trabajar por fortalecer este punto débil como parte fundamental del proceso de internacionalización.

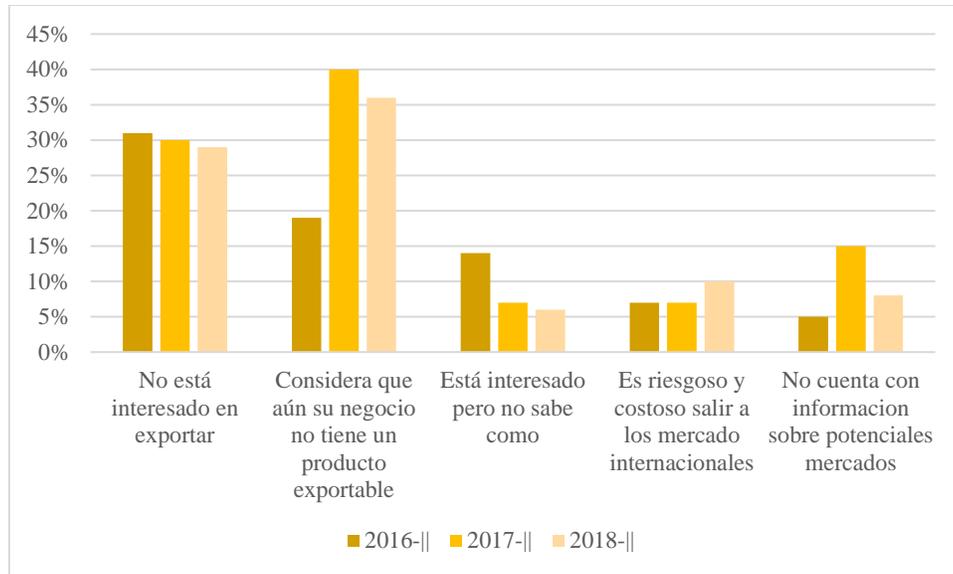


Figura 4. Razones por las cuales las Pymes no exportan durante el periodo del 2016-2018. Fuente: elaboración propia.

En concordancia, es relevante considerar otros aspectos asociados al proceso de internacionalización como lo son las razones por las que una empresa no exporta, de acuerdo con la Gran Encuesta Pyme, dentro de las cuales: en promedio el 32% considera que aún su negocio no tiene un producto exportable, el 30% no está interesado en exportar, el 9% está interesado pero no sabe cómo al igual que el 9% no cuenta con información sobre potenciales mercados para sus productos y servicios y el 8% es muy riesgoso y costoso salir de los mercados (Ver Figura 4).

Con relación a la implementación de un plan, las respuestas de los empresarios de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla en un 25% promedio de los cuatros años han pensado en implementar un plan de internacionalización en su negocio. Por tanto, esto reafirma que, pese a la existencia de una herramienta para introducir su producto, los empresarios consideran que este no tiene la preparación suficiente para competir con otros en

mercados extranjeros, por lo cual, también se hace necesario el fortalecimiento de este ámbito dentro del proceso de internacionalización.

Según la Encuesta Nacional de Logística realizada por El Departamento Nacional de Planeación (2015; 2018) se analizó el costo de las pymes, hallándose que para la empresa pequeña es más costoso administrar sus procesos logísticos. De hecho, no todas las empresas miden estos costos logísticos, en la versión de 2018 el 72,1% de las pymes del sector industrial/manufacturero en Colombia realizan estas mediciones. Además, se resalta que las pymes representan el 96% de las empresas en Colombia y son las que están más rezagadas en la obtención de beneficios logísticos. De modo que el tamaño de las empresas resta competitividad en función del proceso de internacionalización a las pymes, y por tanto es un punto débil que debe potencializarse en este sector.

Teniendo en cuenta la Gran Encuesta Pyme del año 2018, con respecto a los retos de estas al momento de ampliar sus ventas a mercados internacionales, las razones manifestadas fueron encontrar nuevos mercados rentables para exportar (12%); obtención de la certificación del producto (7%); preparación de la empresa en mercadeo y habilidades gerenciales para cierres de negocios efectivos (6%); y mejoras en la calidad del proceso productivo (1%). En ese sentido, los hallazgos demuestran que en mayor proporción encuentran las ventas como un indicador relevante para el crecimiento de la empresa, por tanto, el saber aprovechar ese deseo de inmersión a nuevos destinos debe ser considerado vital para el cumplimiento de los objetivos de las empresas que hacen parte de este sector.

Otros aspectos relacionados indirectamente con el análisis en el ámbito del comercio exterior en los sectores macroeconómicos están relacionados con el aporte a la economía en la cantidad

ventas FOB que realizan las pymes, en el caso de esta investigación en el sector manufacturero en Barranquilla.

Es preciso además mencionar que, en los estudios referenciados durante el período de 2014 a 2018, se realizaron preguntas de acuerdo con factores externos, los cuales, al ser relacionados con la teoría se consideran que podrían incidir en el proceso de internacionalización de las pymes.

10.1.2 Factores Externos

Para el segundo semestre del año 2014 uno de los factores externos consultados fue el impacto de los tratados de libre comercio sobre el volumen de las ventas de las pymes, en el caso del sector de la manufactura/ industria, según ANIF (2014) los resultados de este interrogante mostraron que existe una gran incertidumbre sobre el efecto que se prevé tendrán los TLCs sobre el volumen de ventas de las pequeñas y medianas empresas del país. Lo anterior, denota que en esa situación externa específica puede afectar o favorecer la toma de decisiones respecto al panorama internacional, y sumado a esto, se sugiere que es necesario, para los empresarios tener en cuenta las coyunturas años tras año.

Otro aspecto es el Impacto de la devaluación Nacional sobre la Empresa, fue para el año 2015, teniendo en cuenta la devaluación del peso frente al dólar, lo cual arrojó en los resultados de la encuesta en esa ocasión un 65% de desfavorabilidad para las pymes manufactureras encuestas a nivel nacional, lo anterior considerando que pudo estar relacionado con la materia prima para desarrollar su actividad.

Con relación a la pregunta a las pymes del sector manufacturero en Barranquilla sobre los retos urgentes en los que el Gobierno debería trabajar para aumentar las exportaciones, los

resultados de la Gran Encuesta Pyme con ocasión del año 2018, develó la ANIF (2018) que el mayor reto del gobierno para aumentar las exportaciones es el de brindar más información sobre nuevos mercados y los beneficios de los acuerdos comerciales (53%) Le siguió brindar mayor financiación para la adquisición de nuevas tecnologías (35%) y mejorar la infraestructura vial-logística del país (26%).

10.2 Clasificación de los factores internos y externos del proceso de internacionalización de acuerdo con las etapas del modelo Uppsala.

Con base en los factores internos y externos expuestos anteriormente como aspectos relacionados con el proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla, se contrastó con la teoría de Internacionalización desde la perspectiva del proceso, denominado Modelo Uppsala (Ver Tabla 4) y a continuación se señala la etapa en la que se encuentra o se asocia con el aspecto relacionado de la variable en estudio.

Vinculando lo anterior al planteamiento de Galván (2003) las fases que describen el desarrollo y evolución de una empresa internacionalmente son: en la primera, las exportaciones no son constantes, dado que se consideran como una actividad esporádica, en la segunda fase, las exportaciones se realizan a través de representantes independientes, en la tercera, se radican puntos comerciales en el exterior y finalmente en la cuarta fase, donde ya existen instalaciones de unidades productivas. De este modo, existe una relación entre la identificación de algunos de los aspectos de la empresa internos o externos y la fase o etapa en lo que respecta al modelo de Uppsala, lo que permite inferir el grado de internacionalización de manera general en que se encuentran las pymes de este sector, y a su vez, identificar como paso a seguir, qué acciones deben desarrollar los empresarios para el fomento de la internacionalización dentro de las pymes.

Tabla 4.*Clasificación de los aspectos de internacionalización de acuerdo con las etapas del modelo**Uppsala*

Estudio o informe	Aspectos de Internacionalización	Etapas según el modelo Uppsala
Gran encuesta Regional Pyme 2014-2018	1. Situación económica general	Ninguno
	2. Ventas	Ninguno
	3. Costos de Producción	Ninguno
	4. Financiamiento	Ninguno
	5. Exportaciones	1
Gran encuesta Pyme 2014	6. Impacto de los Tratados de Libre Comercio sobre el volumen de ventas	Ninguno
Gran encuesta Pyme 2014-2015	7. Impacto de la devaluación Nacional sobre la Empresa	Ninguno
Gran Encuesta Pyme Regional 2016-2018	8. Plan de internacionalización para su negocio	Ninguno
	9. Razones por las que pymes no exporta	Ninguno
Gran Encuesta Pyme Regional 2016-2018	10. Mercados que tuvieron mayor participación en el total de las ventas	Ninguno
Gran encuesta Regional 2018	11. Retos que enfrentan a las pymes a la hora de ampliar sus ventas a mercados internacionales	Ninguno
	12. Retos urgentes en los que el Gobierno debería trabajar para aumentar las exportaciones	Ninguno
Encuesta de desempeño nacional 2017-2019	13. Producción	Ninguno
	14. Ventas	Ninguno
	15. Inversión	Ninguno
	16. Exportación	1
	17. Principales motivos que impiden la exportación	Ninguno
Encuesta Nacional de Logística 2015 y 2018	18. Costos Logísticos Por Sector	1

Análisis del Perfil de las empresas MiPymes en el Departamento del Atlántico 2016	19. Exportaciones e Importaciones. Otros aspectos relacionados indirectamente: análisis del comercio exterior en el clúster	1
--	---	---

Nota. Clasificación de los aspectos de internacionalización asociadas al modelo Uppsala.

Fuente: elaboración Propia

De acuerdo con la información presentada, solo tres de los aspectos que se tienen en consideración como factores clave del proceso de internacionalización se encuentran asociados a la primera etapa del modelo de Uppsala, la cual es exportaciones esporádicas u ocasionales. Es importante destacar que, para los demás aspectos (factores internos o externos) no fue posible caracterizarlos en un grado de avance mucho mayor a partir de una segunda etapa del modelo como lo es: las exportaciones a través de representantes independientes y en adelante las demás etapas.

De esta manera, se valida los planteamientos de que la internacionalización por procesos ha profundizado la importancia del aprendizaje a través de la experiencia de internacionalización, o sea, el alto valor que tiene la incorporación y acumulación de conocimientos, que provienen de la experiencia de una organización al introducirse poco a poco en el proceso de internacionalización, y el avance que tiene en este (Arroyave, 2012).

Por lo expuesto, con este hallazgo las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla en su mayoría están en la etapa inicial del proceso, lo cual implica que deben centrar mayormente sus esfuerzos para establecer en principio una base sólida en materia de comercio internacional, que permita gradualmente adquirir no sólo la experiencia de exportar y consolidar contactos con el exterior, sino establecer a largo plazo objetivos en función del éxito de las empresas en el sector de la manufactura. Además, se infiere que la carencia de un grado de avance mucho más alto de acuerdo con el modelo Uppsala se debe a que las acciones o el

enfoque que tienen los empresarios en el sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla no es el adecuado, por tanto, es imperioso hacer una revisión frente a los recursos o acciones que se están llevando a cabo para lograr una exitosa internacionalización.

10.3 Acciones estratégicas que propicien el proceso de internacionalización de las pymes en el Sector Manufacturero en la ciudad de Barranquilla.

Tal como se ha mostrado a lo largo del presente trabajo, desde las teorías que respaldan la internacionalización empresarial y su conceptualización vista desde el ámbito del proceso, además de los modelos existentes, las pequeñas y medianas empresas cuentan con una serie de estrategias que pueden favorecer su internacionalización. En este caso específico, relacionado con las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla, y de acuerdo con los resultados obtenidos, estas estrategias se centran en los esfuerzos desde el punto de vista de acciones o recursos para iniciar el proceso de internacionalización.

Validando a lo que se refiere el autor Canals (1994) no existe un patrón uniforme que seguir, sin embargo, afirma que el proceso de internacionalización es relativamente lento y que lleva consigo el cumplimiento de diferentes etapas las cuales se caracterizan por su aceleración en el tiempo vinculado con la adquisición de experiencias y conocimiento del mercado.

A su vez, Becerra (2010) afirma que “para incursionar en los mercados extranjeros la empresa puede optar por diversos tipos de estrategias. Cada estrategia de internacionalización posee características propias y ofrece usos que se analizan, se seleccionan y se ajustan a las opciones más favorables que obedece lógicamente a los requerimientos de la empresa.” (p.184).

En ese orden de ideas, y de acuerdo con los resultados de la investigación, se halló que uno de los aspectos principales que limitan el proceso de internacionalización de las pymes manufactureras está relacionado con la capacidad de apropiarse del producto que poseen, por tanto, esto genera inseguridad y resta competitividad frente a otros actores que también deciden ingresar al mercado internacional. Se propone que las acciones estratégicas acordes a favorecer el proceso de internacionalización se den de la siguiente manera:

1. Autoevaluación: Es relevante conocer en primera instancia en qué paso del proceso se encuentra la empresa, bien sea que tenga mucho o poco conocimiento sobre internacionalización. Lo anterior, está relacionado con las ventas y los costos y capacidad de producción, como determinantes para iniciar actividades con miras en mercados internacionales
2. Identificación de sus factores internos y externos: Comprender desde un inicio que es un proceso gradual y largo el cual debe cultivarse desde la apropiación y generación de una cultura corporativa orientada al compromiso y la disposición de todos los actores y recursos de la empresa para apoyar los requerimientos y las iniciativas de internacionalización hasta la transformación de sus productos y/o servicios los cuales sea competitivos e innovadores en el mercado.
3. Identificación de su mercado objetivo: Conocer el mercado al cual se pretende ingresar es fundamental para favorecer la internacionalización, debido a que el conocimiento y comprensión de este puede disminuir las probabilidades a fallar y los riesgos en la implementación de sus productos internacionalmente. A su vez, las condiciones del mercado tales como las barreras culturales, legales, sociales e incluso

políticas se deben considerar teniendo en cuenta que hace parte de un aspecto propio del sector lo cual permitiría tener una visual o panorama más amplio sobre el mercado dirigirse. Así mismo, es pertinente que el modelo de negocio considere la segmentación de acuerdo con el tipo de mercado debido a que esto permitiría identificar las necesidades de sus clientes y consumidores con el fin de satisfacerlas mediante la materialización y producción de un producto y/o servicio.

4. Plan de exportación: Es indispensable y necesario contar con un plan de Exportación considerando que esto brinda un panorama general de las metas y objetivos con el fin de fijar un camino hacia la internacionalización. Así mismo, proporciona control en administración eficiente de sus recursos y la medición de los avances durante el desarrollo del negocio en el exterior.
5. Estrategias relacionadas con el marketing: Este paso le permitirá al exportador tener en cuenta y resaltar su producto más allá de tener un valor agregado y presentarlo con un elemento diferenciador considerando si evaluarlo de manera que responda a una necesidad o un interés potencial. Considerando además la adaptación o estandarización del producto en función del producto.
6. Red de contactos: Contar con aliados e ingresar a entidades o asociaciones gremiales permite explotar oportunidades empresariales las cuales están definidas por los beneficios, es decir la calidad, de la información que aporta cada uno de los miembros de la red de contacto que obtenga la empresa dado que, cuando se internacionalizan las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores. Por ende, la manera de favorecer y aprovechar las redes de contactos se

puede ejemplificar mediante estrategias como asistir a ferias internacionales, ruedas de negocios, seminarios, foros, emplear técnicas de benchmarking para conocer sobre la competencia, entre otros, pero relacionado con la interacción de personas y/o empresas dentro del sector.

7. Desarrollo de la logística de comercio exterior: Como aspecto fundamental del proceso de internacionalización se debe tener en cuenta la parte arancelaria del producto, su clasificación, barreras para la exportación, impuestos, entre otros, así como el sistema de transportes, logística y comunicación.
8. Otras acciones estrategias relacionadas: experiencia por parte de los gerentes de la empresa en comercio exterior, búsqueda de financiamiento o incentivos para realizar actividades de internacionalización. A su vez, dentro de este tipo de estrategias se debe considerar la implementación y desarrollo de todo lo mencionado en los siete puntos anteriores agregando el componente cultural como pieza clave para las actividades de internacionalización. Finalmente, la inversión y el desarrollo de tecnología acorde con la actividad exportadora de la pyme.

11 Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado, los hallazgos obtenidos permitieron cumplir con lo establecido en los objetivos específicos de la investigación, iniciando por la caracterización de los factores internos y externos del proceso de internacionalización de las pymes del sector manufacturero en la ciudad de Barranquilla, se llegó a evidenciar que los estudios realizados por entidades para analizar las pymes por sectores se enfocan principalmente en factores internos (situación económica general de la empresa, ventas, costos de producción, financiamiento, exportaciones, plan de internacionalización, razones por las que las pymes no exportan, mercados con mayor participación, retos para ampliar las ventas, costos logísticos, inversión) los cuales se encuentran comúnmente en las empresas y solo en algunas ocasiones suelen resaltar situaciones puntuales año tras año de lo que ocurre en el sector. Por esta razón, la información resultante se convierte en cifras que no aportan mayor diferencial y debido a esto las pymes en el sector manufacturero continúan trabajando de la misma forma. En ese contexto, deben considerar otros aspectos o factores internos de la empresa relacionados con la experiencia o el conocimiento de quienes gerencian o evaluar el nivel de liderazgo, así como también la capacidad de asociatividad con otras pymes pertenecientes al sector o gremio para fortalecer sus redes y facilitar sus operaciones en el ámbito de los mercados internacionales.

En concordancia con lo anterior, uno de los hallazgos dentro de los aspectos o factores del proceso de internacionalización interno, como lo son las ventas y los costos de producción constituyen determinantes para el inicio de la actividad en mercados internacionales debido a que la reducción en sus costos de producción permite un incremento en sus utilidades ofreciendo una gran ventaja frente al mercado sin embargo, en el caso de las pymes del sector manufacturero esto puede llegar a ser un freno que paraliza a este tipo de empresas en el sector dado al elevado

costo de la operación. No obstante, aquella empresa la cual reconozca cuáles son sus capacidades desde un inicio y cuál es su potencial para lograr su objetivo de internacionalizarse sabrá aprovechar considerablemente esto, aumentando su productividad y competitividad y tomará acciones para fortalecer cada una de las etapas del proceso conforme vaya avanzando hasta lograr su posicionamiento en el exterior.

En ese mismo orden de ideas, los empresarios consideran que se requieren grandes transformaciones a sus productos de manera que están mostrando incertidumbre frente a su actividad económica y este aspecto en particular los limita aun teniendo planes de internacionalización e incluso el conocimiento y la experiencia en ir más allá. Es por esta razón que las estrategias y acciones que se orienten durante el proceso de internacionalización están ligadas con la innovación de sus productos y la capacidad de adaptación o estandarización al momento de lanzarlo a nuevos mercados.

Por consiguiente, no existe una única teoría o modelo de internacionalización empresarial que pueda ajustarse al sector manufacturero de las pymes en Barranquilla de manera general, dado que la naturaleza de cada empresa pequeña o mediana, el dinamismo de los mercados, los factores que pueden aplicar para unas y otras no, hacen que cada caso se convierta de manera particular en un reconocimiento de sus potenciales y capacidades.

Finalmente, más allá de la existencia de un plan de internacionalización, una estrategia bien elaborada o una guía para seguir las pymes del sector manufacturero en Barranquilla, se sugiere realizar una profunda inmersión en todos los ámbitos que aborda el proceso asumiendo que se da de manera gradual y paulatina, pero en especial requiere la apropiación por parte de los empresarios en la labor que están desempeñando con su pequeña o mediana empresa.

12 Recomendaciones

Se recomienda seguir indagando y proponiendo acerca de las pymes del sector manufacturero no solo en la ciudad de Barranquilla, sino además orientar ese mismo análisis a nivel de Colombia de manera que esto permita ampliar la disponibilidad de información referente a las pymes.

Se sugiere además analizar no solo la trazabilidad año tras año del comportamiento de las pymes en sus factores internos sino también con el fin de ampliar las diferentes perspectivas y estudiar las acciones que desde el punto de vista del gobierno y del Estado puedan realizarse, de manera que estas impacten en el fomento a la internacionalización de las pymes.

A su vez, la información que pueda ser obtenida se considere para futuras estrategias a desarrollar además de los factores internos y externos de la empresa, así como de acuerdo con las situaciones coyunturales que puedan dar lugar año tras año.

Finalmente, para las pymes actuales del sector manufacturero en Barranquilla es claro que debido a la evolución en el tiempo y la globalización no esperan a tener experiencia para empezar a internacionalizarse sino por el contrario las condiciones externas y los consumidores lo exigen, de modo que, para responder a esto, deben considerar la productividad y la innovación como factores de competitividad ya que son aspectos claves que deben trabajar de forma constante tanto en el mercado nacional como el mercado internacional.

13 Referencias

- Acedo, F.J. (2003). Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas. (Tesis Doctoral Inédita). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Acopi (2017). Informe de Resultados Encuesta de Desempeño Empresarial 4to. Trimestre de 2017.
- Acopi (2018). Informe de Resultados Encuesta de Desempeño Empresarial 4to. Trimestre de 2018.
- Acopi (2019). Informe de Resultados Encuesta de Desempeño Empresarial 4to. Trimestre de 2019.
- Alonso, J. A., y Donoso, V. (1989). Características y estrategias de la empresa exportadora española. Instituto Español de Comercio Exterior, Secretaría de Estado de Comercio.
- ANIF. (2014). Gran encuesta Pyme 2014. Recuperado de <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1>
- ANIF. (2015). Gran Encuesta Regional | Pyme Recuperado de <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=15>
- ANIF. (Gran Encuesta Regional | Pyme. Recuperado de <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1>
- ANIF. (2017). Gran encuesta Pyme 2017. Recuperado de <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1>
- ANIF. (2018). Gran Encuesta Regional | Pyme 2018. Recuperado de <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=1>

- ANIF. (2019). Gran Encuesta Regional | Pyme 2019. Recuperado de <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme?page=2>
- Araque, J. W., & Arguello, S. A. (2015). Caracterización del proceso de internacionalización de las Pyme ecuatorianas. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 4(7), 35-46. Recuperado el 14 de septiembre de 2019, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4711>
- Aranda, Y. V., & Montoya, I. A. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía colombiana*, 24(1), 170-181.
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de la empresa. *TEC Empresarial*, 3.
- Arroyave, S. T. (2012). Internacionalización de la PYME Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 119-132.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Barbosa, D. M. E., & Ayala, A. H. (2012). Características de los directivos de las empresas Born Global en Colombia. *Entramado*, 8(2), 74-93.
- Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión* (28), 171-195.
- Bianchi, C., Mingo, S., & Fernandez, V. (29 de octubre de 2018). Strategic management in Latin America: Challenges in a changing world. *Journal of Business Research*, 1-4.

Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.022>

Botello, H. A. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. *Apuntes*, 41(75), 47-78

Buckley, PJ y Casson, M. (2016). *El futuro de la empresa multinacional*. Saltador.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. Springer.

Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of international Business studies*, 9(1), 33-46.

Bradley, M. & Keogh, P. (1981). Export management: motivated-openminded. *Journal of irish business and administrative research*, 3, 29-30.

Cabral López, M. A. (2017). Internacionalización de empresas paraguayas. Un análisis de su desarrollo en el periodo 2002-2012. *TEC Empresarial*, 11(1), 35-48.

Cámara de Comercio de Barranquilla. (2016). Análisis del Perfil de las empresas MiPymes en el Departamento del Atlántico 2016. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/19327>

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores* (No. 658.4/C21i).

Cámara de Comercio de Bogotá, Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF.

(2018). *La gran Encuesta Pyme* (p. 53). Bogotá: Centro de Estudios Económicos ANIF.

Recuperado de:

https://www.anif.com.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Carazo, P. C. M. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. Cuadernos de Gestión, 9(1), 47-65.

Cardozo, P. P., Chavarro, A., y Ramírez, C. A. (2007). *Teorías de internacionalización*. Panorama, 1(3), 2.

Cardoza, G., Fornes, G., Farber, V., Duarte, R. G., & Gutiérrez, J. R. (2016). Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: Evidence from Brazil, Colombia, and Perú. *Journal of Business Research*, 69(6), 2030-2039.

Casillas Bueno, J. C. (1998). *El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2019* (LC/PUB.2019/16-P), Santiago, 2019.

Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44697/8/S1900448_es.pdf

Cortés, E. C., y Ramón, D. Q. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. Club Universitario

Cavusgil, S. T., & Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for international marketing: a comparative review. *Management Decision*, 20(4), 47-54.

Dabat, A., Hernández, J., & Vega, C. (2015). Capitalismo actual, crisis y cambio geopolítico global. *Economía Unam*, 12(36), 62-89.

- De Groote, R. (s.f) Aspectos claves para la internacionalización de las PYMES en Latinoamérica. Presentado en el Diálogo Regional de Política. Antigua, Guatemala.
- Del Valle, S. S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión empresarial*, 12(1), 111-138.
- Departamento Nacional de Planeación (2015). Encuesta Nacional de Logística
- Departamento Nacional de Planeación (2018). Encuesta Nacional de Logística
- Dicke, T. (1992) *Franchising in America- The development of a business method* The North Caroline University Press
- Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2018). *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL.
- Empleo, E. (2018). *Pymes, la base del mercado laboral*. Recuperado de:
<https://www.eempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/pymes-la-base-del-mercado-laboral-5510>
- Escolano Ansensi, C., y Belso Martínez, J. A. (2003). Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante.
- Etemad, H., & Wright, R. (1999). Internationalization of Smes: Management responses to a changing environment. *Journal of International Marketing*, 7(4), 4-10
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2015). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In *Knowledge, networks and power* (pp. 41-63). Palgrave Macmillan, London.

Fayos, T., Calderón, H., & Mir, J. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (72), 42-72.

Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management decision*.

Fondo Monetario Internacional (1994). Manual de Balanza de Pagos (5.ª ed.). Washington, D. C.

Fundesarrollo (2019). Las trabas de las MiPymes para exportar. *El Heraldó*. Recuperado desde: <https://www.elheraldo.co/economia/las-trabas-de-las-mipymes-para-exportar-663650>

Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. I. Galván, *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, 93-140.

Garrido Noguera, C. (2001). Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa. Naciones Unidas, CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

Grant, R. M. (1996). Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas Madrid (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral-Bibliografía).

Hollensen, S. (2001). Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2.ª ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall.

Hoyos, A. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. *Entramado*, 15(2), 78-103.

- Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Quirón Ediciones Sypal, Colombia-Venezuela.
- Ito, K., & Pucik, V. (1993). R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese manufacturing firms. *Strategic management journal*, 14(1), 61-75.
- Iturralde Espinoza, J. E. (2017). *TAMAÑO Y TECNOLOGÍA COMO FACTORES QUE AFECTAN AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES MANUFACTURERAS EXPORTADORAS DE GUAYAQUIL ENTRE EL 2013* (Bachelor's thesis).
- Javalgi, R. G., White, D. S., & Lee, O. (2000). Firm characteristics influencing export propensity: an empirical investigation by industry type. *Journal of Business Research*, 47(3), 217-228.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Kang, Nam-Hoon & Sara Johansson (2000), Cross-border Merger and Acquisitions: Their role in the industrial globalization, DSTI, DOC 2000/1, OECD, París.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of international business studies*, 40(2), 255-273.
- Katsikeas, C. S. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*.
- Lamb Jr, C. W., Hair Jr, J. F., & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. (4ª edición) México: Thomson.

- Lechuga, J., Cazallo, A. M., Olivero, E., & Derlis, E. (2016). Diagnóstico de las Pymes Colombianas Exportadoras de los Sectores de Manufactura y Comercio. *Universidad Simón Bolívar, Barranquilla*.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
- López Duarte, C. y Ruiz Vega, A. V. (1996, noviembre-diciembre). *Alternativas de penetración de los mercados exteriores. Aplicación al caso de la República de Cuba (I)*. Alta Dirección, 31(190), 91-99
- Martín, F. M. (1995). Las fuentes de competitividad internacional en la empresa. In *Internacionalización de la empresa. Un desafío para el 2000: Sevilla, 27-29 septiembre, 1995. VIII Congreso AECA* (pp. 393-412). Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.
- Morales, J. A. R., & López, J. G. V. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y administración*, 60(4), 836-863.
- Ochoa, D. H., Correa, L. J., & Atehortúa, R. A. (2017). Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: el caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas. *Estudios Generales*, 33, 421-437. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.10.002>
- Oviatt, B y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.

- Ordóñez de Pablos P. (2004). “El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: Un estudio de indicadores.” *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, N.º 357, 2004 (Ejemplar dedicado a: Dirección y gestión del conocimiento organizativo y capital intelectual) págs. 131-140
- Pastors Pérez, D. D. (2007). Algunos casos de estrategias de internacionalización: la influencia del entorno genérico del sector y las claves de la cadena del valor. *Información comercial española*, (839), 75.
- ProMéxico. (2014). ¿Qué es la internacionalización? Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/definición-de-internacionalización>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Ricart, J. E., Llopis, J., Garrido, A., y Tonijuan, G. (2011). Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo. *Recuperado el, 9*.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (pp. 22-44). New York: Lexington books.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. In *Reassessing the Internationalization of the Firm* (pp. 49-78). Emerald Group Publishing Limited.
- Rialp, A; Rialp, J; Urbano, D y Vaillant, Y. (2005a). The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 133-171.

Robertson, C., & Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235.

Sabogal, J. (2018). *El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años.*

[online] RCN Radio. Disponible en: [https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-](https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos)

[pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos](https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos). Sallenave, J. (1985). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma.

Suárez, S., García, J. M., y Álamo, F. R. (1999). El compromiso exportador de las empresas: Un modelo basado en las percepciones directivas. In *ponencia presentada al I Congreso de la Iberoamerican Academy of Management, Madrid.*

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Editorial Universidad del Rosario.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle), *Quarterly Journal of Economics*, n. 80.

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 2630.

Williamson, O. (1989). Las Instituciones Económicas del Capitalismo (en español, pp. 26-52). *México DF: Fondo de Cultura Económica.*

Zúñiga, X., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016). Una mirada a la globalización: pymes ecuatorianas. *Revista de Economía Latinoamericana*, 12-13.

Johanson, J. y L., Mattson (1988). "Internationalization in industrial systems. A network approach". En: Hood, N. y J., Valhne. *Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm.

Yeoh, P. L., & Jeong, I. (1995). Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment. *European journal of marketing*.