

Enohemit Olivero Vega - Ana María Cazallo Antúnez - Jorge Isaac Lechuga Cardozo
Derlis Estruen Lambrño - Karelis Barrios Hernández - Luis Manuel Aycardy Vega
Diego Alberto Waked Esquivel - Carlos Fernando Peña Alarcón - Andrés Augusto Solano Cueto
Sergio Arturo Huguet Herazo - Angélica María Jiménez Chávez - María Isabel Zabaleta de Armas

Proceso de internacionalización de las *pymes*

Enohemit Olivero Vega | Ana María Cazallo Antúnez
Derlis Estruen Lambrño | Jorge Isaac Lechuga Cardozo
Compiladores



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

P r o c e s o d e
internacionalización
*de las **pymes***

Enohemit Olivero Vega | Ana María Cazallo Antúnez
Derlis Estruen Lambrano | Jorge Isaac Lechuga Cardozo
Compiladores



PRESIDENTA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

RECTOR FUNDADOR
JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

RECTOR
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

VICERRECTORA ACADÉMICA
SONIA FALLA BARRANTES

**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN
E INNOVACIÓN**
PAOLA AMAR SEPÚLVEDA

VICERRECTORA FINANCIERA
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO

VICERRECTOR DE INFRAESTRUCTURA
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

SECRETARIA GENERAL
ROSARIO GARCÍA GONZÁLEZ

DIRECTORA DE INVESTIGACIONES
ALIZ YANETH HERAZO BELTRÁN

DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES
MILENA I. ZABALETA DE ARMAS

MIEMBROS DE LA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
OSWALDO ANTONIO OLAVE AMAYA
MARTHA VIVIANA VIANA MARINO
JOSÉ EUSEBIO CONSUEGRA BOLÍVAR
JORGE REYNOLDS POMBO
ÁNGEL CARRACEDO ÁLVAREZ
ANTONIO CACUA PRADA
PATRICIA MARTÍNEZ BARRIOS
JAIME NIÑO DÍEZ †
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO
JUAN MANUEL RUISECO
CARLOS CORREDOR PEREIRA
JORGE EMILIO SIERRA MONTOYA
EZEQUIEL ANDER-EGG
JOSÉ IGNACIO CONSUEGRA MANZANO
EUGENIO BOLÍVAR ROMERO
ÁLVARO CASTRO SOCARRÁS
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

Enohemit Olivero Vega - Ana María Cazallo Antúnez - Jorge Isaac Lechuga Cardozo
Derlis Estruen Lambrano - Karelis Barrios Hernández - Luis Manuel Aycardy Vega
Diego Alberto Waked Esquivel - Carlos Fernando Peña Alarcón - Andrés Augusto Solano Cueto
Sergio Arturo Huguet Herazo - Angélica María Jiménez Chávez - María Isabel Zabaleta de Armas

P r o c e s o d e **internacionalización** *de las **pymes***

Enohemit Olivero Vega | Ana María Cazallo Antúnez
Derlis Estruen Lambrano | Jorge Isaac Lechuga Cardozo
Compiladores



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

Proceso de internacionalización de las pymes / comp. Enohemit Olivero Vega... [et al.]; Sergio Arturo Huguet Herazo... [et al.] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.

150 p.; 17x24 cm.

ISBN: 978-958-8930-87-9

1. Pequeña mediana empresa 2. Comercio exterior 3. Promoción del comercio exterior 4. Comercio minorista 5. Comercio mayorista 6. Mercado de exportación I. Olivero Vega, Enohemit, comp. II. Lechuga Cardozo, Jorge Isaac, comp. III. Cazallo Antúnez, Ana María, comp. IV. Estruen Lambrño, Derlis, comp. V. Huguet Herazo, Sergio Arturo VI. Waked Esquivel, Diego Alberto VII. Peña Alarcón, Carlos Fernando VIII. Barrios Hernández, Karelis IX. Solano Cueto, Andrés Augusto X. Aycardy Vega, Luis Manuel XI. Jiménez Chávez, Angélica María XII. Zabaleta de Armas, Milena Isabel XIII. Tit.

658.848 P963 2017 SCDD 21 ed.

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

© Enohemit Olivero Vega - Ana María Cazallo Antúnez - Jorge Isaac Lechuga Cardozo - Derlis Estruen Lambrño - Karelis Barrios Hernández - Luis Manuel Aycardy Vega - Diego Alberto Waked Esquivel - Carlos Fernando Peña Alarcón - Andrés Augusto Solano Cueto - Sergio Arturo Huguet Herazo- Angélica María Jiménez Chávez - Milena Isabel Zabaleta de Armas

Compiladores: Enohemit Olivero Vega - Jorge Isaac Lechuga Cardozo
Ana María Cazallo Antúnez Derlis Estruen Lambrño

Administración y Negocios

Pensamiento Contable y Gestión Internacional

Director: Milena Isabel Zabaleta de Armas

ISBN: 978-958-8930-87-9

© Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Simón Bolívar y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Marzo de 2017

Barranquilla

Made in Colombia

Contenido

Prólogo	7
Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio.....	11
Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio asociadas a (Acopi - Bolívar).....	51
Benchmarking para modelos de negocio en empresas agro-frutícolas exportadoras (Colombia-Chile).....	83
Internacionalización de una empresa de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Barranquilla..	109
La influencia del comercio internacional en las pymes y su rol en el entorno global	127
Acerca de los autores	147

Prólogo

A pesar que Colombia posee 13 acuerdos comerciales vigentes que dan acceso preferencial a las empresas a mercados internacionales con beneficios en materia arancelaria, aún hace falta que se faciliten otros mecanismos que permitan un mejor proceso de internacionalización en las pymes, las cuales hoy deben enfrentar algunos obstáculos como algunas medidas sanitarias y fitosanitarias, las normas técnicas, las homologaciones y muchos procesos más que en Colombia no han surtido un buen efecto.

Actualmente el país tiene una Política Nacional de Desarrollo Productivo (Documento Conpes 3866 de 2016), impulsada por el Gobierno nacional, que busca resolver las fallas de mercado y lograr una canasta exportadora más diversificada y sofisticada, a través de la priorización de seis cadenas productivas: Agroalimentos, Sistema moda, Metalmecánica, Químicos y ciencias de la vida, Industrias 4.0 y Turismo. Sin embargo, aún se encuentran productos colombianos que tienen dificultades para ingresar a mercados extranjeros por problemas técnicos de etiquetado como los requerimientos del idioma, especifi-

cación de todos los ingredientes, información nutricional o algún aditivo o colorante no especificado o nocivo según las condiciones de otros países.

Por esto es necesario que desde el Gobierno nacional se brinde un acompañamiento más de cerca a las Mipymes a través de entidades como la DIAN, el MINCIT, el ICA, el INVIMA y Procolombia, con el objetivo de superar el desconocimiento sobre los requisitos y obligaciones para el ingreso del producto al mercado objetivo (certificados de origen, materiales de empaques, información de etiquetado, etc.), ya que las empresas colombianas enfrentan algunos inconvenientes ante los controles realizados por entidades como el Sistema de Activos Especiales o Antinarcótico, los cuales son costosos y algunas veces dañan las mercancías (por la revisión de un contenedor, la empresa exportadora debe cancelar aproximadamente unos \$400.000 al puerto, y adicionalmente debe pagar el tiempo del Agente de Aduana que realiza la revisión, el cual se contabiliza por hora (que es de aproximadamente \$60.000).

Además, algunas empresas manifiestan que hay demoras en los procesos desarrollados por el ICA, INVIMA y Antinarcóticos, lo que hace necesaria su unificación, con el fin de optimizar tiempos y hacer más eficientes las operaciones de comercio exterior. Esto se evidencia en los resultados del Doing Business 2016-2017, medición que reveló que en cuanto al comercio transfronterizo, una empresa exportadora en Colombia se gasta unas 112 horas para el cumplimiento de la regulación de las aduanas e inspecciones obligatorias en los puertos, lo cual les genera unos costos aproximados de 545 dólares; mientras que en los países de América Latina este proceso sólo lleva 1512 horas y cuesta 527 dólares, y en los países de la OCDE tiene un tiempo de 12 horas y solo cuesta 150 dólares. A esto se suma que

las empresas deben invertir unos 60 días más para cumplir con los requerimientos documentales de exportación, lo que les genera unos costos adicionales de 90 dólares.

Es claro que la globalización está impulsando una transformación mundial de los mercados, donde las pymes y grandes empresas deben enfrentar grandes retos que les permitan ingresar a las Cadenas Globales de Valor, superando las barreras geográficas y técnicas. Sin embargo, el tamaño de las empresas es un factor determinante a la hora de abrirse comercialmente hacia mercados internacionales, lo cual genera la necesidad de conocer la realidad de las pymes ante el cumplimiento de requisitos técnicos que pueden convertirse en barreras para su internacionalización, teniendo en cuenta su capacidad y tamaño, razón por la cual el presente libro busca conocer la situación de este proceso de las pymes colombianas a partir de investigaciones que han permitido diagnosticar las capacidades de este segmento empresarial para ingresar a mercados extranjeros.

En el contenido de este libro se podrán encontrar algunas de las herramientas necesarias que les servirá a los tomadores de decisiones del país conocer la realidad de las pymes con el fin de que se implementen políticas públicas de manera diferencial para este tipo de empresas, con reglamentaciones más simples de acuerdo a su naturaleza, con el fin de facilitarles el proceso de comercialización de sus productos aprovechando los diferentes Acuerdos Comerciales establecidos.

ROSMERY QUINTERO CASTRO

Presidenta Nacional de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-ACOPI

Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio

Jorge Isaac Lechuga Cardozo - Ana María Cazallo Antúnez -
Enohemit Olivero Vega - Derlis Estruen Lambraño

RESUMEN

El presente trabajo es producto de una investigación cuyo objetivo es diagnosticar las capacidades para la internacionalización de las pymes colombianas de los sectores de manufactura y comercio en Colombia. A través de esta disertación se pueden interpretar y comprender las variables de internacionalización en este sector de la economía. La metodología utilizada se sitúa dentro de un enfoque mixto utilizando la encuesta como técnica de investigación. Los resultados de dicho estudio son: a) La importancia del tamaño en el proceso de internacionalización aunque no es vinculante para el caso de las empresas “Born Global Firms”, b) Las pymes colombianas que han iniciado su proceso de internacionalización conocen bien el producto pero no los mercados a exportar, c) Existe un nuevo nicho de mercado dedicado a la realización de estudios de mercado internacionales que sirvan de apoyo a las pymes, ya que por su tamaño no disponen de áreas o departamentos de comercio exterior. Se concluye que para hacerle frente a la apertura comercial y los diferentes tratados firmados por Colombia, las pymes deben generar sinergias y la asociatividad de forma que puedan desarrollar capacidades de negociación y exportación de sus productos en los mercados internacionales.

Palabras clave: Capacidades, Comercio, Industria, Internacionalización, Pymes, JEL: F10, F23, M16.

ABSTRACT

The present work is the product of an investigation, whose objective is to diagnose the capacities for the internationalization of the Colombian SMEs of the manufacturing and trade sectors in Colombia. Through this dissertation we can interpret and understand the internationalization variables in Colombian SMEs. The methodology used is located within a mixed approach using as research technique, the survey. The results of this study are a) The importance of size in the internationalization process although it is not binding in the case of "born global firms", b) Colombian SMEs that have started their internationalization process know the product well Not the markets to export, c) There is a new market niche tending to carry out international market studies that serve as staff to SMEs, because of their size do not have areas or departments of foreign trade. It is concluded that in order to face the trade liberalization and the different treaties signed by Colombia, SMEs must generate synergies and develop the associativity in such a way that they can develop negotiation and export capacities of their products in the international markets.

Keywords: Capacities, Commerce, Industry, Internationalization, SMEs, JEL: F10, F23, M16.

1. INTRODUCCIÓN

La Globalización es un fenómeno que ha traído consigo muchos cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos que exigen a las empresas ser más competitivas para responder a los requerimientos del mercado. En el marco de este proceso de integración económica mundial, el país ha firmado diferentes TLC con el objetivo de entrar de lleno al comercio internacional. Sin embargo, nuestros niveles de competitividad aún siguen siendo bajos y las pymes deben disputarse el mercado interno con grandes multinacionales.

Es claro que para lograr crecimiento económico, desarrollo empresarial y mejoras en la balanza comercial, los países deben promover y fomentar la incursión de las empresas a los mercados internacionales. Sin embargo, las pymes colombianas aún encuentran muchas dificultades para exportar, ya que carecen de recursos económicos, técnicos o humanos para responder a las exigencias de los mercados extranjeros.

En Colombia el 90 % del tejido empresarial está compuesto por pymes, siendo el tamaño una de las variables determinantes de la capacidad de incursión de las empresas en los mercados extranjeros. Sin embargo, aún queda por resolver algunos interrogantes: ¿Por qué no se internacionalizan las pymes colombianas?, ¿qué es lo que necesitan para hacerlo?, ¿cuáles son las herramientas efectivas para incursionar en los mercados internacionales? entre otros.

A priori, las barreras con que se encuentra el empresario frente al proceso de internacionalización son la ausencia de cultura exportadora, la diversificación de los mercados, la incertidumbre sobre el suministro de materias primas, la falta de preparación para cumplir con las exigencias técnicas establecidas en los TLC y la estructura organizacional para responder a las exigencias del mercado. En algunos TLC los requisitos para exportar productos colombianos son mayores que para importar los de otros países.

La economía colombiana tiene que mejorar la competitividad de sus empresas y su posición dentro del mercado internacional; es claro que el país necesita mejorar su balanza comercial y para ello es clave promover y fomentar la internacionalización de las empresas.

Las pequeñas y medianas empresas encuentran muchas dificultades a la hora de afrontar el desafío de la internacionalización debido a la escasez de recursos económicos, técnicos o humanos. Para ellas es un verdadero reto enfrentarse al proceso de internacionalización y la posibilidad de abrirse a nuevos mercados, debido a que el tamaño es una variable clave. Generalmente, mientras mayor sea el tamaño de la empresa, mayor será su capacidad de internacionalización.

El trabajo muestra un diagnóstico inicial de las pymes colombianas en lo referente al proceso de internacionalización empresarial y las capacidades y debilidades que estas poseen para exportar sus productos e implantarlos en el exterior. Todo ello para contribuir a un análisis detallado del estado actual y desplegar acciones de mejora dentro de la actividad de internacionalización de las pymes del sector de manufactura y comercio.

Dentro de las motivaciones se encuentra falta de conocimiento que tienen las pymes de las formas de ingreso a los mercados externos y la falta de experiencia en operaciones de comercio exterior, situaciones estas que generan gran incertidumbre sobre los resultados, de modo que el riesgo asociado a este tipo de decisión es muy alto.

El objetivo general del proyecto de investigación es diagnosticar las capacidades para la internacionalización de las pymes colombianas de los sectores de manufactura y comercio en Colombia siendo necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: realizar un análisis detallado del estado y la estructura actual de los sectores de manufactura y comercio en Colombia, determinar las barreras de acceso al

mercado internacional por parte de las pymes de los sectores de manufactura y comercio en Colombia, identificar posibles oportunidades de mejoramiento a nivel internacional de los sectores de manufactura y comercio en Colombia y desarrollar iniciativas transversales para promover la internacionalización de las pymes de los sectores de manufactura y comercio en Colombia.

Sin lugar a dudas, la investigación redunda en la capacidad exportadora y negociadora de las pymes del sector de manufactura y comercio al tener información de las variables de internacionalización, así como en la obtención de conocimiento experto para la toma de decisiones gerenciales en la gestión de los mercados internacionales.

En cuanto a la estructura del trabajo se presentará de la siguiente manera: En primer lugar, se muestra la revisión de la literatura a través de los principales autores que soportan la investigación, seguidamente se expondrá la metodología utilizada, luego se vera un análisis de resultados a través de gráficos descriptivos, finalmente se realizará la discusión y conclusiones a la luz de los resultados obtenidos.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Internacionalización en la empresa

Asegura Villarreal (2005) que el fenómeno de la globalización exige una profunda reflexión acerca de la nueva realidad empresarial y sus componentes, sobre las tradicionales empresas y sus estrategias “Teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los provee-

dores y las administraciones también han cambiado” (p.56). De modo que se posibilitan múltiples estrategias corporativas que son particulares a cada empresa, generando un alto grado de heterogeneidad en las empresas internacionales (Villarreal, 2005, p.57).

De modo que una de las estrategias más destacables es la internacionalización, entendida como la decisión de introducirse en mercados geográficamente distantes de su localización, cuyo resultado es el crecimiento y desarrollo organizacional.

Villarreal (2005) define la internacionalización de la empresa como “Una 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 de 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” (p.58). Por otro lado, Rialph (1999) resalta las bondades de la internacionalización de la empresa como sigue:

La internacionalización de la empresa se fundamenta en dos axiomas básicos: “en primer lugar, ésta localiza sus actividades allí donde los costes son menores —ventajas de localización—; en segundo lugar, la empresa crece internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes —ventajas de internalización—”. (Rialph, 1999, p. 119).

Estado de la internacionalización en las pymes colombianas

Considerando la importancia de las pymes en Colombia, las

cuales trascienden los aspectos económicos, políticos y culturales, se ha venido trabajando e investigando medidas para impulsar y aumentar su competitividad promoviendo estrategias de internacionalización.

Según la *Revista Dinero* (2015) aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50 % de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20 % al tercero. Si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hace mover los otros ítems de importancia en las organizaciones.

Según la DIAN y la Supersociedades, entre el año 2000 y 2009 solo 25 de 1.500 empresas lograron mantenerse como exportadoras. Las empresas medianas no son tan tímidas para entrar al mercado internacional, mientras que las pequeñas sí lo son. Para que pierdan ese miedo, la idea es ir a los mercados cercanos para ganar experiencia (otras ciudades) y luego saltar a mercados más fuertes, primero regionales, y luego mundiales.

Por su parte, Naranjo (2015) añade que nuestras exportaciones (US \$12.547 millones) de las pymes corresponden al 56 % de las exportaciones totales de Taiwan, las de Corea (US \$18.241 millones) al 40 % las de Italia (US \$ 110.552 millones) al 53 %, las pymes colombianas corresponden a no más del 20 % del total de las exportaciones de Colombia.

Este fenómeno tendería a acelerarse en la medida en la que se

gesten cambios en ciertas condiciones del ambiente externo, como los avances en el desarrollo de nuevas y más económicas tecnologías de la información, las facilidades de transporte y la movilidad de recursos (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

Para incursionar en un ambiente globalizado y dinámico, Las pymes deberán resolver su método de crecimiento y expansión a nuevos mercados. Para hacerlo, tendrán que superar una serie de obstáculos o retos internos y externos que se los impiden, entre los que se encuentran la escasa preparación de sus directivos en procesos de internacionalización, el limitado acceso a recursos, y el desconocimiento del mercado global.

Los procesos de innovación y desarrollo de tecnología imponen barreras a las pymes, principalmente relacionadas con la capacidad para definir las estrategias de protección internacional de la propiedad intelectual desarrollada, el valor o precio de la tecnología y el modelo de negociación. Como lo afirman MacDonald y Turpin (2008), la realidad de las Pymes obliga muchas veces a sus gerentes a ocuparse de temas más prácticos, de corto plazo, con horizontes de tiempo limitados y frecuentemente inadecuados, lo que muchas veces conlleva a la frustración de los directivos en el proceso de innovación.

Sector de manufactura y comercio en Colombia

Si analizamos los problemas básicos de las empresas colombianas, cabe destacar la falta de demanda, la falta de competencia, la debilidad y vulnerabilidad del tipo de cambio, así como los incrementos en los costos de suministros y materias primas. Para el caso concreto de las pymes de manufactura y comercio debemos resaltar varios aspectos:

La industria manufacturera en Colombia ha evolucionado positivamente en el año 2015; sin embargo, la tasa de crecimiento no es suficiente dentro de un ámbito internacional debido en gran medida a la falta de competitividad de las empresas. En líneas generales encontramos cómo los elevados costes de transporte y logística o la deficiencia en infraestructura debilitan a las empresas colombianas en el ámbito nacional, pero sobre todo internacional. Este hecho se hace aún mayor para el caso de las pymes debido a la escasa capacidad de cara al proceso de internacionalización (DANE, 2015).

Colombia posee una mayor trayectoria en materia de comercio internacional a través de la negociación e implementación de acuerdos comerciales. El incremento de la inversión extranjera directa (IED) ha sido clave para la expansión internacional de sectores comerciales como, por ejemplo, el sector turístico, convirtiendo a Colombia en un destino de interés mundial. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer en lo relativo al proceso de integración económica, detección de oportunidades de exportación e inversión y facilitación del comercio internacional (Procolombia, 2012).

De la globalización a la internacionalización

Tradicionalmente el ámbito económico era nacional y estaba sustentado en la existencia de barreras al comercio y la inversión internacional. Sin embargo, en las últimas tres décadas se ha producido un cambio a nivel mundial: la economía ha roto con las barreras propias del comercio y la inversión y ha pasado a ser un sistema económico global integrado e interdependiente llamado globalización. Entre los factores que han facilitado este cambio cabe resaltar los avances tecnológicos en transportes y en las telecomunicaciones. Hoy día, el volumen de

bienes, servicios e inversiones cruza las fronteras nacionales y la producción mundial se expande con más rapidez que hace un siglo. La realidad es que nos encontramos con un entorno económico internacional cada vez más dinámico y global. Un sistema en el que existe una fuerte interdependencia entre los países, un sistema donde se han formado bloques regionales, y un sistema en el que las economías emergentes como Asia y América Latina han logrado mucho poder. Como consecuencia de todos estos fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas, cada vez se hace más necesario tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica, dentro de un modelo de economía abierta. La globalización se fundamenta en una serie de aspectos como son la interdependencia económica y la integración física de los mercados, la estandarización de los productos, la homologación de las demandas nacionales y la visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países sino por la integración de las actividades organizativas a nivel global.

El fenómeno de la globalización tiene varias facetas como la globalización de los mercados y de la producción. La primera consiste en la fusión de los mercados nacionales, que antes eran diferentes y estaban separados, en un solo mercado mundial y enorme. En segundo lugar, se entiende por globalización de la producción a la subcontratación de bienes y servicios en diversos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales en materia de costos y calidad de los factores de producción.

Puesto que el proceso de globalización está basado en la eliminación de barreras entre los diferentes países para así poder disponer de una sola economía a nivel mundial que integre a

todos los países, el individuo tiene que romper con la visión localista del mercado y tener en cuenta que el proceso de globalización es un proceso cuyo objeto es la expansión de los mercados y las empresas, que busca fomentar y mejorar los flujos de bienes y servicios, de capitales, de conocimiento, etc. entre los países y consolidar un sistema global a nivel mundial.

No obstante, debemos tener en cuenta que se parte de una posición de desigualdad, un mundo en el que coexisten países desarrollados, subdesarrollados y en vías de desarrollo, un mundo en el que coexisten países pobres y países ricos. Esta desigualdad es uno de los principales escollos con los que se encuentra el proceso de globalización, ya que en muchos casos se confunde globalización con explotación o aprovechamiento de los países ricos sobre los países pobres. A *grosso modo* se puede afirmar que el resultado del proceso de globalización se fundamenta en que cada país ha de producir y exportar aquellos productos o servicios en los que tenga mayor eficiencia de producción.

El proceso de globalización es el resultado de la implantación de un modelo basado en la internacionalización de las empresas. En este sentido Rialp (1999) definió la internacionalización como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales.

Porter (1991) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una correcta combinación de circunstancias locales y de la estrategia empresarial para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva a nivel internacional pero que depende de las empresas el que

decidan aprovechar o no esta oportunidad ya que son las que compiten en los mercados internacionales y nacionales.

La estrategia de internacionalización

Según el equipo de Investigación de la Universidad de Vigo, (2001, pp. 23-25), la internalización empresarial puede deberse a diez causas: La saturación del mercado interno del país de origen, el enfrentamiento a nuevos mercados procedente del exterior, la búsqueda de mercados menos competitivos o en etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio, la aparición de nuevos mercados sumamente atractivos, los incentivos gubernamentales y déficit comercial, la búsqueda de mercados más amplios para aprovechar economías de escala, la diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado, el seguimiento de un importante cliente en su aventura internacional, la búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas, y la vocación internacional de sus directivos.

Según Sarmiento (2014), el éxito de las estrategias de internacionalización está fundamentado en el desarrollo de economías de escala, lograr menores costes de operación, participar con productos globales y ser flexibles para adaptarse a las fluctuaciones continuas que traen el desarrollo tecnológico y la economía mundial. De igual modo, también pueden presentarse inconvenientes y restricciones como la incursión en costes elevados en materia de capacitación y coordinación del personal, para que los productos no sean aceptados por los mercados externos como por los mercados internos y estos sufran la pérdida de competitividad y posicionamiento en el mercado local y externo.

A grandes rasgos podemos clasificar los procesos de inter-

nacionalización en dos grandes grupos: los basados en un enfoque económico o racional y los basados en el enfoque secuencial. El primero de ellos se centra en los costos de transacción derivados de la movilización de activos intangibles de la empresa por encima de las fronteras nacionales. Por el contrario según el equipo de Investigación Universidad de Vigo (2001, p.34), dentro del enfoque hay que distinguir dos corrientes: el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación.

Las diferentes estrategias de internacionalización vienen a dar respuesta a tres dilemas estratégicos. La determinación de los mercados donde entrar, la estrategia a utilizar y con qué tipo de organización se llevará a cabo la internacionalización empresarial.

Tipos de empresas internacionales

Según Canals (1997) se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales: exportadora, multinacional, global y transnacional.

Empresas exportadoras: Son las que se encuentran en una primera fase del proceso de internacionalización. La de tipo pasiva consiste en exportaciones puntuales a los mercados internacionales. Estas empresas suelen exportar desde el país de origen y concentran la mayor parte de las actividades en el país de origen.

Multinacional: Nace cuando la empresa pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, ya sea a través del uso de la tecnología o un producto especial

Global: Es la que tiene inversiones en diferentes países y mercadean su producto o servicio con una misma imagen

o marca en todos los mercados. Suelen tener una oficina encargada de la estrategia global y hacen mucho énfasis en el volumen, manejo de los recursos y eficiencia.

Transnacional: Empresas que tienen inversiones en diferentes países donde producen y venden sus productos. Al igual que las empresas globales, disponen de una oficina asignada a la estrategia global encargada de marcar las directrices. De todas maneras existe cierta libertad en materia de recursos humanos, finanzas y mercadotecnia.

La iniciación del proceso de internacionalización

La decisión de internacionalización por parte de una empresa radica en la dirección y puede ser el resultado de un proceso racional y deliberado, o como una respuesta a los problemas con los que se enfrenta la organización, sin que ello obedezca a un plan formalizado, como, por ejemplo, un pedido inesperado de un cliente extranjero o la visita de placer por parte de un directivo a algún país extranjero, etc. Sin embargo, y a pesar de tratarse de algo no planificado totalmente, sí existe cierto grado de planeación ya que un individuo racional no suele adentrarse en la aventura de la internacionalización sin antes haber contado con el apoyo de la dirección de la empresa, (Ollé y Torres, 1999).

En cualquier caso, el proceso de internacionalización es difícil de planificar con antelación debido a que el conocimiento del mercado exterior es el encargado de marcar el paso del proceso. De todas maneras debe haber un diseño del plan completo, consistente y eficiente, fundamento para que el proceso asegure parte de tu éxito. Este plan no debe ser complejo y solo trata de estudiar anticipadamente los requisitos que plantea el mercado.

Según Johanson y Vahlne (1990), en líneas generales las empresas comienzan sus procesos de internacionalización cuando su tamaño empresarial es aún reducido, pero se expanden siguiendo unas pautas estratégicas de crecimiento empresarial hacia los mercados más próximos, no solo geográficamente, sino también por razones culturales, históricas, económicas, etc.

Rueda Galvis (2008) resume el proceso de internalización empresarial en cuatro fases. La primera fase se basa en el hecho de buscar un país de destino en el cual exista una necesidad del mercado a satisfacer por el producto que fabrica o comercializa la empresa local. Para ello es preciso que el producto se encuentre fortalecido y sea atractivo a nivel nacional. La segunda fase está asociada a la detección de las oportunidades de negocio derivadas de alguna condición especial en el mercado foráneo (impuestos, aranceles, incentivos, etc.). Aunque el producto nacional en sí no sea capaz de satisfacer las necesidades de demanda en el país extranjero, sí puede transformarse en un producto atractivo rediseñando o ajustando alguna línea de sus productos. La tercera fase se da cuando los comportamientos crecientes de demanda externa y beneficios futuros hacen que la empresa decida instalarse en el extranjero con objeto de realizar allí su proceso de fabricación. Generalmente esta decisión está ligada a la reducción de costes de explotación o por la existencia de alguna ventaja comparativa que aprovechar. (Porter, 1991). La cuarta y última fase se da cuando una empresa decide deslocalizar su empresa y trasladar parcial o totalmente el proceso fabril para así comenzar a fabricar nuevamente el producto en el país extranjero.

Relación entre competitividad e internalización empresarial

La internalización se lleva a cabo gracias a que existe un cierto

grado de competitividad a nivel nacional que permite reducir la incertidumbre de cara al proceso de internalización. Así, si una empresa es competitiva a nivel nacional es más probable que sea competitiva a nivel internacional que otra que no lo sea. De igual manera, y debido al aprovechamiento de las economías de escala, conforme una empresa se internacionaliza y se aumenta la producción se hace aún más competitiva (Kotler y Armstrong, 2003).

Se entiende por competitividad internacional a la capacidad de soportar la competencia internacional obteniendo una cierta rentabilidad o la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales. Según Forsner y Ballance (1990), la competitividad internacional emana del propio país, del sector y de la empresa. Es decir, de qué manera los entornos nacionales son perjudiciales o provechosos para la competitividad empresarial o de qué manera el sector y la empresa son buenos o malos para desarrollar el proceso de internalización con base en la competitividad empresarial.

Además, también hay que hacer mención de la teoría de los recursos y capacidades donde la empresa se sitúa en el centro del juego competitivo, asumiendo un papel vital como fuente de generación de ventajas competitivas, sobre todo en relación a los activos intangibles, (Llamazares, 1999). Dentro de la teoría de los recursos hay que resaltar que ellos no son homogéneos y pueden diferenciarse con base en los recursos que controlen, obteniéndose así cierta ventaja competitiva.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo es de corte descriptivo con un enfoque

mixto. Se levantará la información primaria de la mano de las pymes afiliadas seleccionadas por ACOPI en sus seccionales a nivel nacional, a través de la aplicación de una encuesta, y como instrumento el cuestionario estructurado que servirá para la recolección de dicha información. De modo que reunida la información primaria se tabulará a través de programas informáticos y los resultados se expresarán a través de tablas y gráficas. Finalmente, se harán las conclusiones y recomendaciones a la luz de los objetivos trazados.

Método

El enfoque investigativo de la presente investigación es mixto, ya que las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos como las encuestas, ayudarán a recopilar información y como bien lo dicen Taylor y Bogdan (1986) “Es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

El alcance establecido es el descriptivo, puesto que pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Esta investigación es de carácter exploratorio, y de tipo aplicada, ya que la exploración permitirá obtener nuevos datos que pueden conducir a formular con mayor precisión las conclusiones de investigación.

El marco poblacional son las pequeñas y medianas empresas asociadas a ACOPI a nivel nacional abarcando una muestra piloto de 94 Mipymes de los sectores de manufactura y comercio, del total de empresas encuestadas 25 han declinado la invitación al formulario quedando la muestra objeto de estudio

en 70 empresas. El tipo de muestreo es “no probabilístico”, es decir, la muestra es seleccionada por ACOPI conforme a las necesidades de la investigación.

Para la recolección de la información requerida de las empresas será necesaria la colaboración de ACOPI mediante la distribución de las encuestas a los miembros componentes de la muestra. En este sentido será necesario identificar y definir las siguientes técnicas:

- Cuestionario Estructurado: Es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.217). El cuestionario está estructurado con datos generales del entrevistado para la identificación de la encuesta; dimensiones como: condiciones de la compañía, condiciones del producto, condiciones de exportación, herramientas de promoción comercial, experiencia exportadora. Cabe resaltar que el cuestionario fue tomado del autodiagnóstico del proceso de internacionalización de Procolombia.
- Anotaciones de la Observación Directa no participante: Se hará registro escrito, entendido como: “Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados. Regularmente van ordenadas de manera cronológica. Nos permitirán contar con una narración de los hechos ocurridos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.377).

Para entender el problema se realizará una recopilación

de fuentes secundarias, principalmente de bases de datos como Cámara de Comercio, Dane, Procolombia, Legiscomex, Departamento Nacional de Planeación, entre otros. También se tendrán en cuenta informes especializados en materia de internacionalización empresarial de las pymes en otros países, artículos científicos relacionados con la internacionalización de las pymes en Colombia, así como otras consultas de libros y revistas especializadas que faciliten la obtención de cifras globales y sectoriales.

Una vez sea recopilada la información secundaria se construirá un primer documento donde se expondrá la situación actual de las pymes colombianas de cara a la internacionalización, con el objeto de contextualizar el problema. Posteriormente se levantará la información primaria a través de la aplicación del cuestionario estructurado, la cual se tabulará a través de programas estadísticos expresando la información mediante textos, tablas y gráficos. Finalmente se realizarán las recomendaciones de posibles soluciones y conclusiones del proyecto.

4. RESULTADOS

Análisis de las empresas

En este apartado se analiza la relación entre algunas variables relativas a las características de las empresas y la actividad exportadora de las empresas colombianas. Para ello se opta por analizar exclusivamente aquellas empresas que contestaron el instrumento desechando el resto de empresas de la muestra. Asimismo, se pretende conocer la situación de partida en la que se encuentran las empresas colombianas del sector

manufacturero y comercio dentro del proceso de internacionalización de acuerdo a los datos derivados del formulario. Se pretende pues identificar los aspectos a mejorar por parte de las pymes colombianas pertenecientes al sector manufacturero y de comercio a la hora de llevar a cabo el proceso de internacionalización.

El tamaño empresarial en líneas generales se comprueba por la relación directa entre el tamaño empresarial y la iniciación del proceso de internacionalización, ya que los resultados evidencian que a medida que se reduce el tamaño empresarial, disminuye el porcentaje de empresas que se han internacionalizado. Es así como del total de empresas encuestadas, el 69 % dijeron haber iniciado el proceso de internacionalización, el 17 % se encuentran en proceso, el 11 % no han iniciado y el 3 % no respondió. De las empresas que se han internacionalizado, el 48 % son medianas, el 40 % pequeñas y el 10 % microempresas, Y de las empresas que manifestaron encontrarse en proceso de internacionalización, el 58 % son pequeñas, el 25 % medianas y el 16 % microempresas.

Cabe resaltar el número de microempresas que se encuentran en proceso de internacionalización por lo que se denota un cambio en la creencia a partir de la cual una empresa necesitaba tener un cierto tamaño empresarial para llevar a cabo el proceso de internacionalización. Este hecho está justificado con la implementación de actividades innovadoras, y la implantación de las TIC en los procesos productivos, de comercialización y venta de las empresas y el auge del fenómeno de la globalización.

Tabla 1. Escenario inicial de la situación empresarial ante el proceso de internacionalización

	Sí	No	En proceso	NS/NR	Total
Grande	2	0	0	0	2
Mediana	23	1	3	1	28
Pequeña	20	3	7	1	31
Micro	5	4	2	0	11
Total	50	8	12	2	72
Grande	100%	0%	0%	0%	100%
Mediana	82%	4%	11%	4%	100%
Pequeña	65%	10%	23%	3%	100%
Micro	45%	36%	18%	0%	100%
Total	69%	11%	17%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Existencia de clientes extranjeros. Según los datos encuestados un 83 % de las empresas tienen clientes extranjeros o están en proceso lo que implica la iniciación de la apertura a nuevos mercados por las empresas colombianas de manufacturas y comercio es un hecho. Por el contrario, solo el 17 % han declarado que su mercado es nacional puro.

Frente al tamaño, es evidente que las medianas y pequeñas empresas son las que más poseen clientes en el exterior.

Tabla 2. Existencia de clientes internacionales

	Sí	No	En proceso	NS/NR	Total
Grande	1	1	0	0	2
Mediana	24	3	1	0	28
Pequeña	22	4	5	0	31
Micro	5	4	2	0	11
Total	52	12	8	0	72
Grande	1%	1%	0%	0%	3%
Mediana	33%	4%	1%	0%	39%
Pequeña	31%	6%	7%	0%	43%
Micro	7%	6%	3%	0%	15%
Total	72%	17%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Recursos económicos relativos a la inversión en el proceso de internacionalización. A la hora de ejecutar el proceso de internacionalización empresarial por parte de las empresas se considera oportuno realizar una serie de desembolsos económicos para conocer los mercados internacionales en los que se pretende operar para realizar la promoción del producto o servicio para así disminuir los riesgos derivados de la falta de información tanto por parte de la empresa como por parte del consumidor.

Por este motivo, se ha preguntado a las empresas si disponen de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el proceso de internacionalización. En este sentido se demuestra la aversión al riesgo por parte de las pymes manufactureras y de comercio en Colombia ya que el 66% de ellas han declarado estar en disposición o en proceso de disposición de los recursos económicos necesarios para ejecutar el proceso de internacionalización. Por el contrario, la mayor parte de las microempresas que deciden internacionalizarse no consideran necesaria la disposición de estos recursos económicos.

Tabla 3. Disposición de recursos económicos para llevar a cabo el proceso de internacionalización

	Sí	No	En proceso	NS/NR	Total
Grande	1	1	0	0	2
Mediana	13	8	7	0	28
Pequeña	10	12	9	0	31
Micro	1	7	3	0	11
Total	25	28	19	0	72
Grande	1%	1%	0%	0%	3%
Mediana	18%	11%	10%	0%	39%
Pequeña	14%	17%	13%	0%	43%
Micro	1%	10%	4%	0%	15%
Total	35%	39%	26%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Si se reduce la muestra a las pequeñas y medianas empresas y se vinculan las variables tamaño, disposición de recursos y disposición de información relativa al mercado y a los consumidores se observa que sólo el 60 % han respondido de forma afirmativa, sí o en proceso, en ambas cuestiones. Asimismo, casi el 40 % no considera oportuno bien disponer de los recursos necesarios, o bien conocer el mercado o el comportamiento de los consumidores donde se desea realizar el proceso de internacionalización. Este hecho muestra una clara debilidad derivada de la falta de recursos por parte de las pymes tendiente a la realización del proceso de internacionalización empresarial y que por ende dificultaría o implicaría un mayor riesgo en el proceso.

Tabla 4. Relación entre los recursos disponibles y conocimiento de la información sectorial

Recursos		Información sectorial		Resultado (%)
Sí	39%	Sí	17	29%
		No	3	5%
		En proceso	3	5%
		NS/NR	0	0%
No	34%	Sí	10	17%
		No	1	2%
		En proceso	6	10%
		NS/NR	3	5%
En proceso	27%	Sí	8	14%
		No	0	0%
		En proceso	8	14%
		NS/NR	0	0%
NS/NR	0%	Sí	0	0%
		No	0	0%
		En proceso	0	0%
		NS/NR	0	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Proximidad geográfica de los mercados exportadores. Nuevamente la minoración de los riesgos es una pieza clave a la hora

de decidir en qué países iniciar y realizar el proceso de internacionalización. Según los datos de la encuesta, los países destinos de las empresas manufactureras y de comercio colombianas son países norteamericanos y sobre todo latinoamericanos que poseen Acuerdos de Libre Comercio con Colombia. Los cinco primeros países donde las empresas analizadas han iniciado el proceso de internacionalización de las empresas son: Ecuador, Panamá, Estados Unidos, Costa Rica y Perú.

La calidad es una de las características clave de los productos y servicios y que se mide nacional e internacionalmente a través de las denominadas empresas certificadoras de calidad. Las apariciones de estas certificaciones surgen por la necesidad de homogenizar la medición de la calidad de los productos y servicios. Este hecho posee mayor importancia en los mercados internacionales que en los nacionales, pero cada vez es más común que se exija la certificación de calidad en la comercialización de los productos nacionales. Sin embargo, según la muestra el 50 % de las empresas dispone o está en proceso de disponer de la certificación de calidad y el 50 % ha declarado no tener certificación de calidad.

Si se observa la relación entre tamaño empresarial y la disposición de certificaciones de calidad se detecta que las empresas de mayor tamaño son las que tienen un mayor porcentaje de certificaciones de calidad. Este hecho se justifica debido a que, tradicionalmente, las empresas de mayor tamaño eran las que optaban por la internacionalización empresarial y por consiguiente necesitaban de estas certificaciones para la comercialización de sus productos en los mercados internacionales. Asimismo, la obtención de las certificaciones de calidad precisa del cumplimiento de unos requisitos que, en muchos casos, es más fácil de cumplir por las empresas de mayor tamaño.

Tabla 5. Certificaciones de calidad por tamaño empresarial

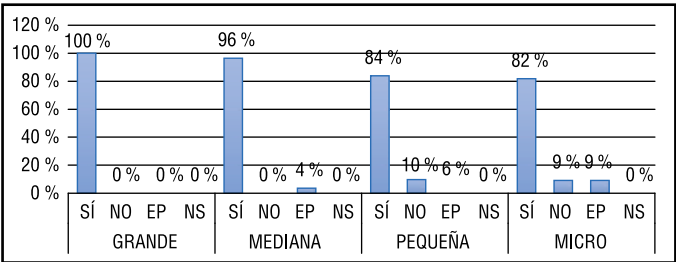
	Sí	No	En proceso	NS/NR	Total
Grande	2	0	0	0	2
Mediana	19	8	1	0	28
Pequeña	12	19	0	0	31
Micro	2	9	0	0	11
Total	35	36	1	0	72
Grande	100%	0%	0%	0%	100%
Mediana	68%	29%	4%	0%	100%
Pequeña	39%	61%	0%	0%	100%
Micro	18%	82%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Análisis del producto

En este apartado se analiza el conocimiento del producto exportable por parte de las empresas manufactureras y de comercio de Colombia, y concretamente se analiza el caso de las pymes. El primer paso es la selección del producto exportable, esto es básico en el proceso de internacionalización junto al conocimiento y comportamiento del producto en el mercado. Según los datos encuestados entre el 82 % y el 100 %, de las empresas encuestadas han seleccionado el producto a exportar, siendo el 82% para las microempresas y el 100 % para las grandes empresas. Complementando esta información y en relación al conocimiento de la ficha técnica y la posición arancelaria del producto, para el caso de las pymes, los porcentajes de afirmación superaban el 90 %.

Tabla 6. ¿Ha seleccionado el producto a exportar?

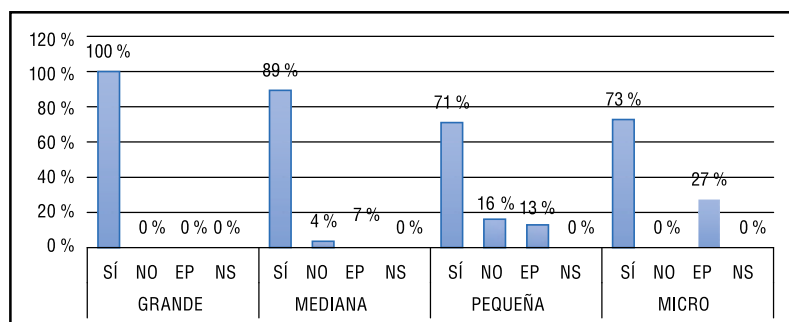


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

En relación a la producción del producto, el 89 % de las medianas y el 84 % de las pequeñas empresas encuestadas han respondido de forma afirmativa a la pregunta sobre la capacidad de producción durante todo el año. En este sentido, no se detecta que los productos exportables sufran de estacionalidad y, por consiguiente, se pueden establecer relaciones comerciales más firmes. Además, el 82 % de las medianas y el 84 % de las pequeñas expresan conocer la capacidad de producción de su producto. Sin embargo, si se profundiza un poco en los procesos de producción y costos se detecta cómo los porcentajes se reducen. En el caso de las pequeñas empresas, solo el 71 % de las empresas tienen el proceso de producción organizado y el 74 % la estructura de costos definida, siendo estos porcentajes más elevados para las empresas medianas. Esto puede justificarse debido a que las empresas de menor tamaño no disponen de áreas específicas en materia de producción y costos, sino que están mezcladas con otros departamentos.

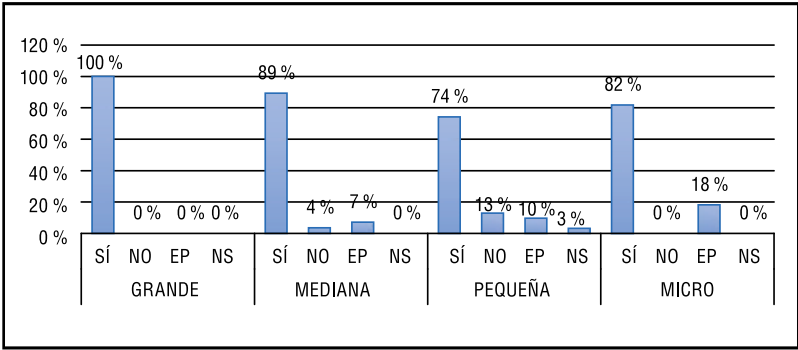
Además, las empresas de menor tamaño están más orientadas a la venta del producto y no a la producción del producto. Asimismo, las empresas grandes han declarado tener el proceso de producción y costos organizado y controlado ya que disponen de áreas o departamentos dentro de la empresa.

Tabla 7. ¿El proceso de producción está organizado?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

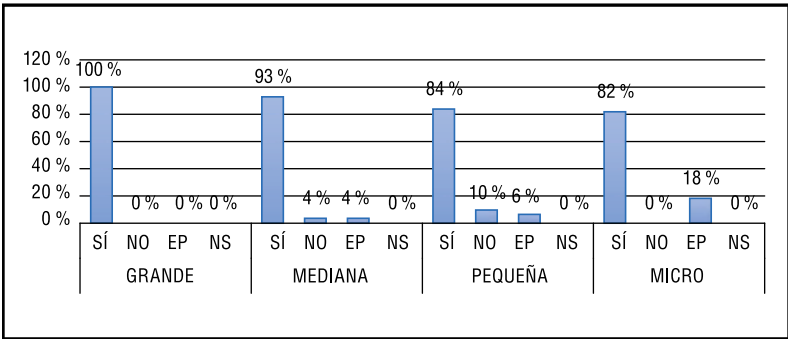
Tabla 8. ¿Tiene la estructura de costos definida?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

En lo que respecta a los proveedores, las empresas de mayor tamaño son las que tienen más claramente definidos a los proveedores mientras que las de menor tamaño tienen menos control. Pese a esto, los porcentajes de afirmación superan el 80 % llegando al 100 % en el caso de las grandes empresas. Disponer y controlar los *inputs* necesarios para la fabricación de los productos es clave, máxime cuando se trata de un caso de internacionalización puesto que el procedimiento es más complejo para cualquier proceso de producción. Definir los proveedores le permite a las empresas poder contar con los suministros necesarios en los procesos de producción al mismo tiempo que se estrechan las relaciones entre empresas.

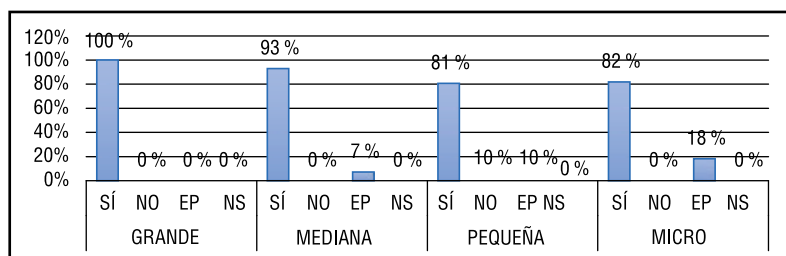
Tabla 9. ¿Tiene definidos a los proveedores?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Esta pregunta está vinculada a la anterior ya que la determinación de tanto los plazos de respuesta como los plazos de entrega están relacionados con los proveedores. Si no se cumple con la provisión de los *inputs* necesarios, el proceso de producción del producto se ve afectado, y por ende los tiempos de respuesta y entrega.

Tabla 10. ¿Ha determinado los tiempos de respuesta y entrega?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

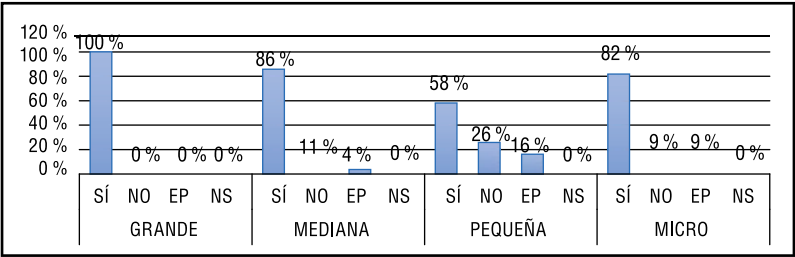
En definitiva, en lo que respecta al producto, las empresas colombianas parten de una buena posición pudiéndose afirmar que la mayoría de las empresas conocen el producto en términos generales teniendo un comportamiento directamente proporcional al tamaño. No obstante, sí existen deficiencias en los procesos de producción, costo, proveedores y tiempos de respuesta y entrega en las empresas de menor tamaño debido, principalmente, a la ausencia de áreas o departamentos centrados en el proceso productivo.

Análisis del mercado y los clientes

El primer paso es la selección del producto a exportar, es decir, saber qué país será el destino de los productos que se pretenden exportar. En este caso sí existe una diferencia importante entre las medianas y las pequeñas empresas, concretamente el 90 % de las empresas medianas han declarado que han seleccionado el país o están en proceso, mientras que para el caso de las pequeñas empresas este porcentaje es solo del 74 %.

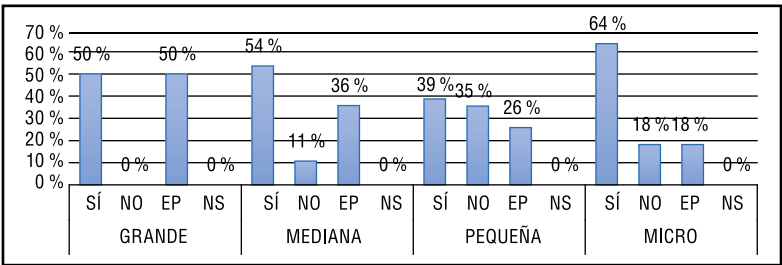
Además, para el caso de las pequeñas empresas, el 26 % ha declarado no haber seleccionado el país por lo que existe el riesgo de que el producto no se adapte al mercado por cuestiones ajenas al producto. El análisis del mercado y de los clientes en el proceso de internacionalización es otra pieza clave; sin embargo, los estudios de mercado son costosos y no todas las empresas pueden soportarlo ya sea internamente o externamente. En este sentido, y según lo expuesto por las empresas encuestadas, las empresas desconocen el perfil socioeconómico y la cultura del país a exportar lo que puede contribuir negativamente al proceso de internacionalización.

Tabla 11. ¿Ha seleccionado el país a exportar?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 12. ¿Conoce el perfil socioeconómico y la cultura del país?

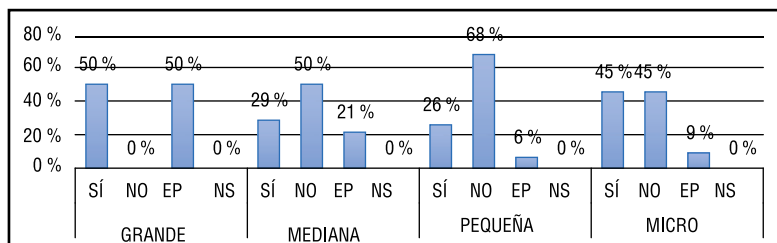


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Si se concreta un poco más y se pregunta sobre la delimitación de la región objetivo de exportación se observa que, generalmente y sobre todo para el caso de las pymes, no se ha delimitado la región objetivo de las empresas. En este sentido,

se puede afirmar que los procesos de internacionalización son proyectados por las empresas para el país más que para la región.

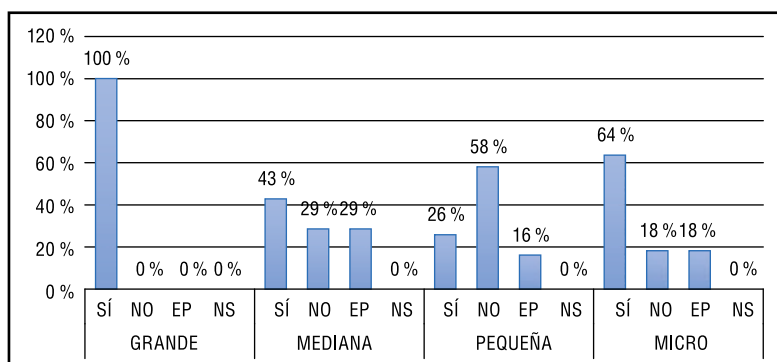
Tabla 13. ¿Ha delimitado la región objetivo?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Por todo lo anterior, los resultados a la pregunta relativa a la realización de un estudio de mercado previo son negativos para las pymes y microempresas mientras que, el 100 % de las empresas grandes sí han realizado un estudio de mercado previo. La falta de áreas o departamentos internos para la realización de los estudios de mercado, sus costos de realización por agentes externos y la falta de conocimiento específico de estos sobre el producto a exportar son las causas principales de la negativa por parte de las empresas para la realización de los estudios de mercado.

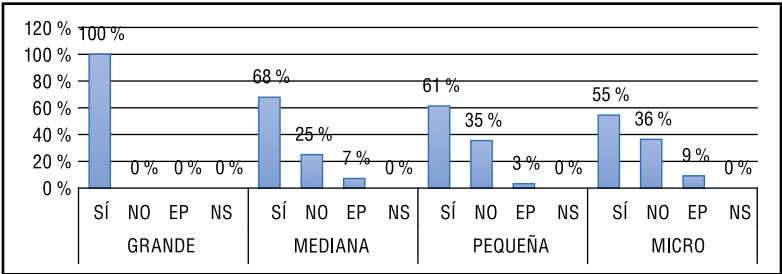
Tabla 14. ¿Ha realizado un estudio de mercado previo?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Ante la falta de estudios de mercado, el proceso de internacionalización es coherente con la relación con otras empresas, es decir, surgen a raíz de que otros colegas ya se han internacionalizado y se conoce su éxito. En este sentido, la mayoría ha declarado conocer a otras empresas colombianas que exportan productos similares a ese país, supliendo así la necesidad de un estudio de mercado previo.

Tabla 15: ¿Conoce otras empresas colombianas que exporten productos similares a ese país?

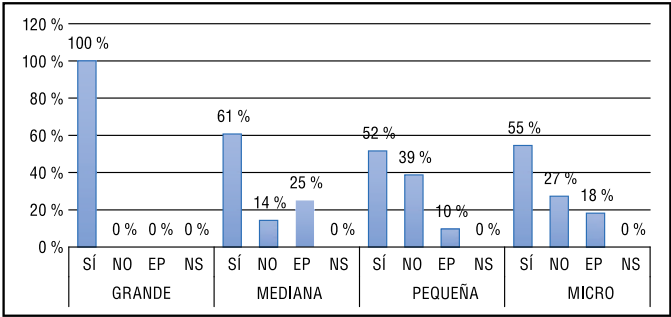


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Análisis comercial

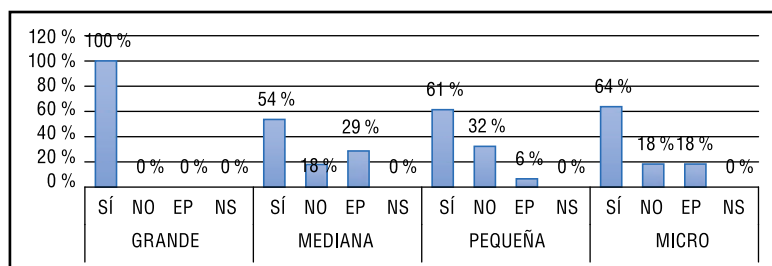
La falta de un estudio de mercado denota la falta de conocimiento de los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado, así como los requisitos legales que se deben llenar para comercializar el producto en el país en cuestión.

Tabla 16. ¿Conoce los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

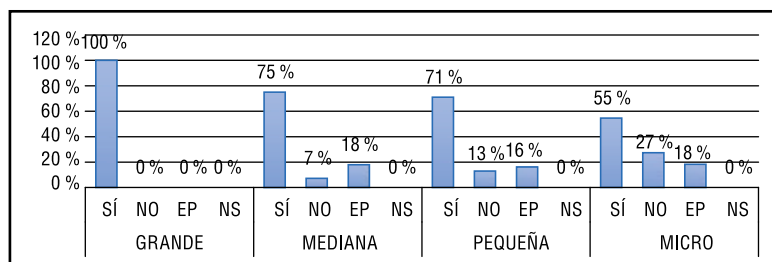
Tabla 17. ¿Conoce los requisitos legales y de aduana para el producto y país seleccionado?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

En lo que respecta al sistema logístico de transporte internacional, las empresas colombianas declaran conocerlo en su mayoría siendo el porcentaje más alto en las empresas de mayor tamaño. Asimismo, el 89 % de las empresas medianas y el 74 % de las pequeñas han declarado tener, o haber tenido, relación con operadores logísticos y de aduana. De igual manera, más del 80 % de las pymes conocen los requisitos de empaque y embalaje, lo que denota que el empresario colombiano está más preocupado por el producto que por el mercado.

Tabla 18. ¿Conoce la logística de transporte internacional?

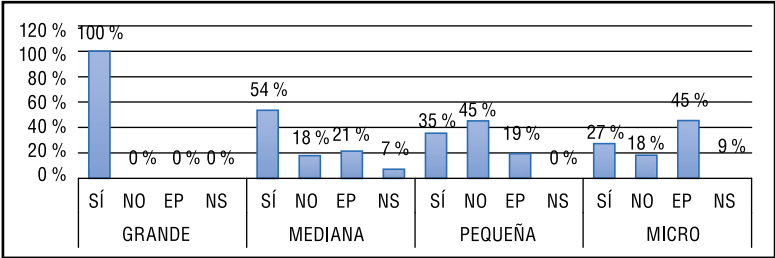


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Dentro de un proceso de internacionalización, y máxime para el caso de las empresas manufactureras y de comercio, el transporte de la mercancía es clave en el proceso debido a la importancia de los costos derivados del transporte. En este sentido, las empresas colombianas, según lo manifestado, desconocen la matriz de costos de exportación de acuerdo al

medio de transporte, lo que le impide utilizar los más eficientes. En términos porcentuales, el 54 % de las empresas medianas han declarado conocer la matriz de costos de exportación ajustada por medio de transporte mientras que para el caso de las pequeñas empresas y microempresas el porcentaje es del 45 %.

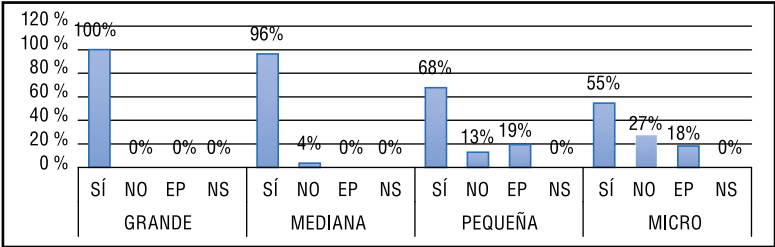
Tabla 19. ¿Ha elaborado la matriz de costos de exportación ajustada según modos de transporte?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Desde una perspectiva financiera, se detecta por parte de las pequeñas empresas cierto desconocimiento en materia financiera y concretamente en lo relativo a los medios de pago. Por el contrario, las empresas medianas declaran, casi en su totalidad, tener claridad sobre los mecanismos de pago, lo cual permite deducir la existencia de áreas o departamentos financieros en estas empresas mientras que las pequeñas aún no disponen de ello.

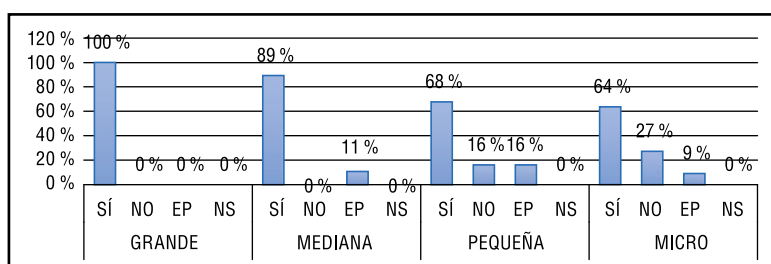
Tabla 20. ¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Ante la pregunta sobre si conoce el régimen cambiario colombiano, la mayoría de las empresas han declarado que lo conocen, siendo el porcentaje más elevado en las empresas de mayor tamaño. Este hecho puede deberse a que la economía colombiana está estrechamente vinculada al dólar estadounidense por lo que se considera algo normal que se conozca el régimen cambiario colombiano.

Tabla 21. ¿Conoce el régimen cambiario colombiano?

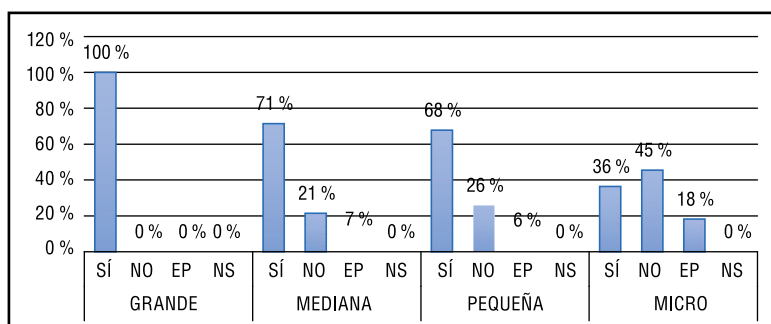


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Por último, y para el caso concreto del producto, la mayoría de las pymes han declarado haber establecido un pedido mínimo de exportación de lo cual se deduce la existencia de cierto estudio de costos tal que permita garantizar un beneficio derivado del proceso de internacionalización.

Por otro lado, cabe mencionar la relación directa entre el tamaño y el establecimiento del pedido mínimo de exportación.

Tabla 22. ¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?



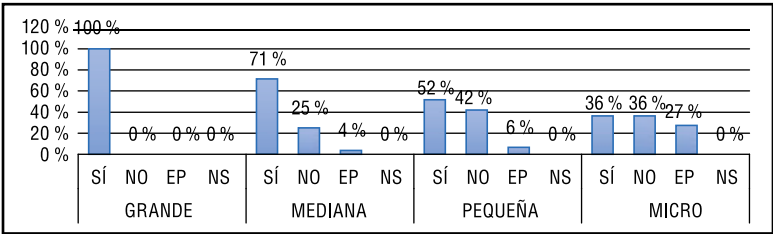
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Análisis comercial

Por último, se realiza el análisis dentro del área comercial demostrando la importancia que el área comercial tiene para las empresas manufactureras y de comercio en Colombia, sobre todo a nivel nacional ya que como se observa a continuación existen deficiencias como el idioma o la inexistencia de áreas específicas para el proceso de comercio exterior que dificultan el proceso de internacionalización empresarial.

Concretamente y a pesar de que la mayoría, porcentajes superiores al 90 % de las pymes cuentan con una imagen corporativa, sólo el 71 % de las medianas y el 52 % de las pequeñas empresas de la muestra han creado y registrado su marca en Colombia.

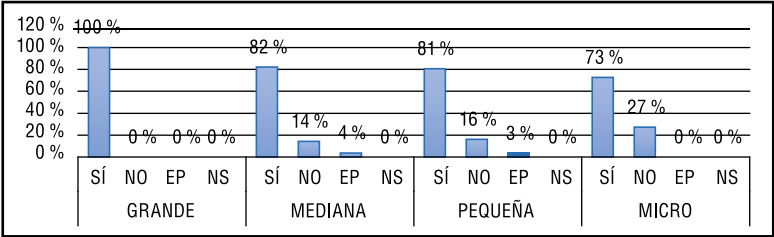
Tabla 23. ¿Ha creado y registrado su marca en Colombia?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

La visibilidad empresarial y del producto es muy importante para las empresas colombianas; y prueba de ello es que, en su mayoría, han declarado que han participado en ferias, foros, misiones comerciales, ruedas de negocio, etc., ya sea a nivel nacional o internacional.

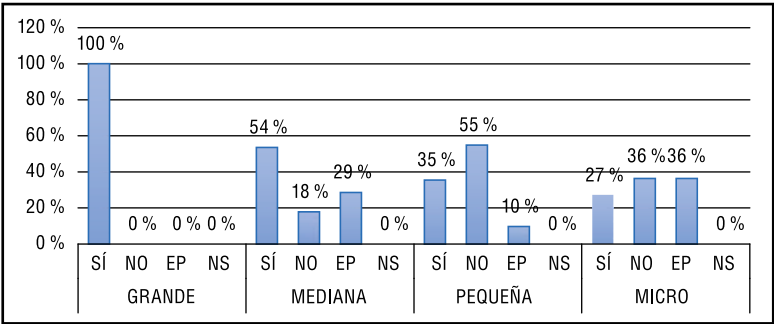
Tabla 24. ¿Ha participado en eventos comerciales?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

En lo que respecta a los recursos humanos hay que destacar el disponer de personal encargado de mercadeo y ventas y disponer de un equipo o personal cualificado y especializado en procesos de internacionalización. Esto último supone un elevado costo para las empresas, y por consiguiente, es muy difícil para las pymes por lo que en líneas generales, si se analiza la existencia en la empresa de un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización se comprueba que esta es una de las faltas más comunes en las empresas de menor tamaño. Por ejemplo, para el caso de las micro y pequeñas empresas, menos del 35 % posee este equipo. Sin embargo, el porcentaje de empresas que han declarado estar en proceso de disponer de dicho equipo muestra una tendencia positiva que, de culminar, mejoraría la situación actual.

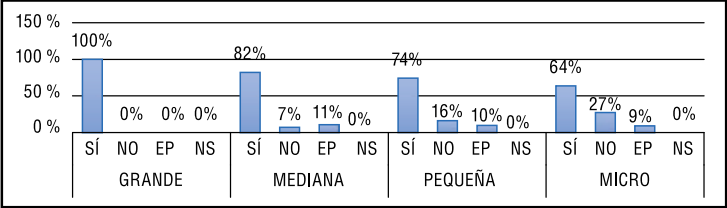
Tabla 25. ¿Dispone de un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Por el contrario, la mayoría de las empresas cuentan con personal encargado de mercadeo y ventas, por lo que, posiblemente, este personal esté asumiendo el trabajo que le correspondería a los especialistas en los procesos de internacionalización y de ahí que estén orientados a la venta del producto y no a su producción o a otros aspectos como el financiero.

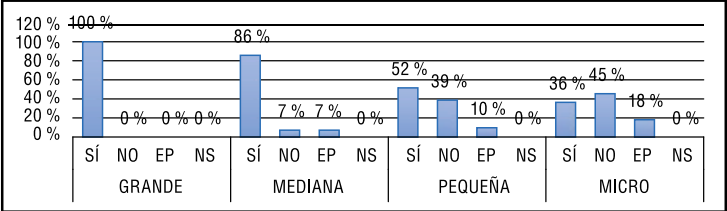
Tabla 26: ¿Dispone de personal encargado de mercadeo y ventas?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

En muchos casos, la negociación internacional exige que se realice en otro idioma, generalmente el inglés. Por este motivo, se ha preguntado a las empresas si disponen al menos de una persona que hable este idioma. El resultado ha denotado una gran diferencia entre las medianas y las pequeñas empresas, ya que mientras más del 90 % de las medianas disponen o está en proceso de disponer de al menos una persona que hable inglés, en las pequeñas no supera el 62 %. No obstante, en esta pregunta no se especifica el área del trabajo donde labora el individuo por lo que puede darse el caso que no trabaje en el área de internacionalización o sea especialista en ese campo.

Tabla 27: ¿Dispone de al menos una persona que hable inglés?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo se presentan las siguientes conclusiones con objeto de poder diagnosticar las capacidades de internacionalización empresarial de las pymes colombianas. Todo proceso de internacionalización se genera gracias a la evaluación del mercado y sus múltiples actores, importadores y exportadores, de los diferentes sectores económicos. Se requiere fortalecer el conocimiento y estudio de los diferentes mercados internacionales centrándose en el mercado en sí adaptando el producto a las necesidades del mercado y no al contrario. En este sentido se muestra como las pymes colombianas conocen su producto a exportar, pero no conocen las características específicas del mercado donde comercializar su producto.

En lo que respecta a las características de las empresas, y concretamente el tamaño empresarial, se demuestra en este trabajo la relación directa entre esta variable y la capacidad de internacionalización por parte de las empresas, es decir, a mayor tamaño mayor capacidad. Como respuesta, se recomienda la creación de clúster de manera que las pymes puedan insertarse de manera exitosa en los mercados internacionales.

Asimismo, es preciso que de las administraciones públicas o asociaciones empresariales creen estudios de mercado sectoriales a nivel internacional, como ya existe en otros países del mundo, de modo que sirvan de apoyo a la decisión de internacionalización de las empresas, sobre todo de las de menor tamaño que no disponen de áreas o departamento específicos dentro de la empresa que realicen las tareas relativas al proceso de internacionalización.

6. REFERENCIAS

- Calle, F. y Tamayo, B. Víctor M. (2005). Estrategia e Internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. *Cuadernos de administración*.
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- DANE (2015). Aumentó 3,9 % la industria en diciembre de 2015 y mantuvo tendencia positiva por séptimo mes consecutivo [Boletín Técnico]. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/cp_mmm_dic15.pdf
- Daniels, J. (2004). *Negocios internacionales: Ambientes y Operaciones*. México: Pearson (Prentice Hall).
- Dinero (2015). *¿Por qué fracasan las Pymes en Colombia?* Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Franco ,A. y Urbano P.(2010). *El éxito de las Pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector de la salud*. Universidad Icesi. Cali.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, p. (377).
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization of the firm: A Model of knowledge development and increasing foreign market com mitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6.a ed.). México: Pearson Educacion.
- Llamazares, O. (2006): *Cómo Negociar con Éxito en 50 Países*, Global Marketing Strategies, S.L.
- MacDonald, S. & Turpin, T. (2008). Intellectual Property Rights and SME's in South (East Asia: Innovation Policy and Innovation Practice. W. S. Company, Ed.). *International Journal of Innovation and Technology Management*, 5(2), 233-246.
- Murillo, J. (2000). *La internacionalización de la empresa y la ventaja competitiva*. Descargado en mayo 15 de 2011.

- Naranjo, R. (2015). Las pymes una oportunidad de negocios. En *Colombia Escenarios*, 10(28), 31.
- Ollé, M. & Torres, D. (1999) *La internacionalización y la Globalización de los Mercados*. ESADE Págs. 283-306.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. México. Compañía Editorial Continental.
- Procolombia (2012). *Sector del comercio exterior colombiano: 20 años impulsando el desarrollo del país*. Recuperado de. <http://www.procolombia.co/noticias/sector-del-comercio-exterior-colombiano-20-anos-impulsando-el-desarrollo-del-colombia>
- Rave Gómez, ED. "La internacionalización de las empresas". *Lupa empresarial*. <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/106/206>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. En *Cambio, Tecnológico y Competitividad*, 781, 117-128.
- Rueda Galvis, J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(7), 51-57. ISSN 1900-5016.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1986): Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Paidós, Buenos Aires.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. En *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Villegas, F. (2003). Evento Evolución, retos y perspectivas de las Pymes en Colombia. Presentación de presidente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF).

Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio asociadas a Acopi (Bolívar)

Luis Manuel Aycardy Vega - Andrés Augusto Solano Cueto
Enohemit Olivero Vega - Karelis Barrios Hernández
Milena Zabaleta de Armas

RESUMEN

En este proyecto se tomó como referencia una muestra de varias mipymes afiliadas a ACOPI, las cuales fueron objeto de análisis para conocer la caracterización de su área financiera, herramienta que les servirá a los dirigentes de las empresas y asesores de ACOPI (Bolívar), mirar la situación actual en que se encuentran estos entes y poder cambiar su visión futura. Este estudio se hizo con el objetivo de proporcionarle al empresario un panorama del entorno de financiación en el que se desenvuelve su negocio, que le permita tomar los correctivos pertinentes de acuerdo con las recomendaciones de la investigación realizada. La metodología fue el análisis de los modelos utilizados en la recolección de información para su posterior estudio y desarrollo. Los documentos que sirvieron de apoyo fueron: las encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes establecimientos que se visitaron. El proyecto estará basado en mayor proporción en la información arrojada por los diferentes métodos utilizados. El documento tiene una estructura de cuatro capítulos de los cuales los tres primeros son de carácter organizacional y el cuarto de carácter financiero. Para el debido cumplimiento de nuestros cuatro objetivos

específicos, el capítulo financiero estuvo basado en la orientación de recursos, conocimientos de los programas del Gobierno para fortalecer el apoyo a estas entidades, fortalezas y debilidades y la debida utilización de la información financiera para la utilización de un préstamo.

Palabras clave: Diagnóstico, pymes, Manufactura, Exportadoras.

ABSTRACT

This project took as a reference a sample of several mipymes affiliated to ACOPI - Cartagena which were the object of analysis to know the characterization of the financial area of the same, a tool that will serve the leaders of the companies and advisers of ACOPI - Cartagena, look at the current situation in which these entities are and change their future vision. This study was made with the aim of providing the entrepreneur with an overview of the financing environment in which his business is developed, allowing him to take the relevant corrective actions in accordance with the recommendations of the research carried out by the methods of Collection of information used. The methodology used was the analysis of the models used in the collection of information for its subsequent study and development. The documents that served as support were: surveys and interviews conducted to different establishments that were visited, the project will be based on a greater proportion of the information provided by the different methods methods used. The document has a structure of four chapters of which the first three are of an organizational nature and the fourth of a financial nature. For the due fulfillment of our four specific objectives, the financial chapter based on the orientation of resources, knowledge of the programs of the Government to strengthen support for these entities, strengths and weaknesses and the proper use of financial information for the use of a loan.

Key words: Diagnostics, SMEs, Manufacturing, Exporters.

1. INTRODUCCIÓN

Colombia es un país de grandes capacidades, razón por la cual

lo hace atractivo para grandes empresarios colombianos y extranjeros, ya que cuenta con abundantes recursos naturales, pero con poca capacidad para explotar esa riqueza. En este sentido es importante que el Gobierno intervenga más activamente en el desarrollo de las pymes colombianas, puesto que las creaciones de nuevas empresas permiten avanzar en el progreso del país y por lo tanto son un factor clave para el desarrollo económico y social. Es decir, que la generación de nuevas empresas requiere determinadas condiciones políticas, sociales y económicas para que sea un desarrollo económico sostenible en el tiempo.

Para el buen desarrollo de su actividad toda empresa debe estar debidamente apalancada, y para determinar las empresas a estudiar, se tomó como referencia la Ley 905 de 2004 que regula la clasificación de las empresas, en donde se modifican los parámetros para catalogar las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Al hablar de la existencia de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, se hace referencia básicamente a la organización del mercado empresarial que tiene el país en la actualidad. La diferencia que existe en el tamaño de las empresas ha conllevado a que muchas organizaciones en los últimos años implementen estrategias que les permitan responder de forma positiva al actual mundo competitivo.

Frente a esta situación de las pymes, es que surge la necesidad de analizar los factores que intervienen en el desarrollo de estas empresas, por lo que en Colombia el nuevo organismo es el delegado de orientar, promover e interceder en la ejecución y promoción de proyectos de inversión en el sector productivo de la economía colombiana. Esto se hace con la finalidad de

buscar e identificar oportunidades de inversiones dentro y fuera del mercado nacional y con herramientas apropiadas para los procesos productivos y toma de decisiones en las organizaciones bajo el sistema de asesoría general empresarial y adecuada para cada necesidad.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para desarrollar plenamente esta investigación, fue necesario analizar y conocer la teoría y la base del proyecto de investigación, el cual trata sobre la caracterización del Área Financiera de las empresas pymes asociadas a ACOPI (Bolívar)

El marco legal de una mipyme se ha definido utilizando para ello criterios, como el valor de ventas de las empresas, sus activos fijos o, el número de trabajadores que convoca. Es por ello que las leyes que están dentro del marco del desarrollo empresarial, se encuentran dirigidas por la legislación colombiana en las cuales están no solo leyes, también decretos, resoluciones y circulares que promueven las micros, pequeñas y medianas empresas; a su vez la cultura del emprendimiento y otras disposiciones que regulan o dirigen el sector empresarial en Colombia. (Mincomercio, Industria y Turismo, 2017).

Debido a los problemas que enfrentan las pymes, que en diferentes aspectos tienen que ver con sus actividades, se han realizado varios estudios referentes a su situación, los cuales pueden contribuir con el desarrollo de esta investigación; citaremos varias de estas para tomarlas como guía durante todo el proceso investigativo. Al respecto Salinas (2013) comenta que uno de los problemas que enfrentan las pymes es que carecen de apoyo en programas de emprendimiento

y capacitación, lo cual no les permite tener habilidades para controlar y hacer seguimientos a sus procesos internos. Esto les genera miedo para visualizar su negocio en forma global debido a las restricciones que contiene el exportar productos a otros países, lo que se les convierte en un problema que a su vez les produce frustración para salir adelante y ser competitivos frente a la competencia (Salinas, 2013).

Por otro lado, las pymes tienen muchas restricciones a créditos con entidades financieras debido a que no son empresas sólidas, hecho que nos motiva a elaborar esta investigación para demostrar que estas empresas pueden ser un factor influyente en la economía de nuestra ciudad en un momento dado.

Dificultades de las pymes

Estudios realizados por el Grupo de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario demuestran que el bajo nivel de productividad, limitada competitividad, aislamiento, la escasa oferta en el mercado nacional e internacional, son los principales problemas que enfrentan las pymes.

Los diferentes mecanismos de fomento y apoyo con los cuales se pretende mejorar el acceso a crédito y capacitación para los empresarios siguen en marcha, pero aun así se siguen presentando una serie de dificultades por ser negocios informales (en su mayoría empresas familiares), entre las que se pueden mencionar: las bajas ventas y baja rentabilidad que dan menor valor agregado, no soportan los cambios en su entorno por lo que son vulnerables y por ende, desaparecen en sus primeros años. Las consecuencias pueden ser un aumento en el desempleo por lo que el Estado debe brindar las condi-

ciones que sean necesarias para que estas empresas sigan en crecimiento. (Salinas, 2013).

Problema de financiación de las pymes

Basándonos en sondeos realizados por el Grupo de Investigación de la Universidad Tecnológica de Pereira, sabemos que las pymes afrontan dificultades en el manejo y provisión de información financiera y contable; tampoco se puede desconocer que las pequeñas y medianas empresas son un factor fundamental en la generación de empleo. Sin embargo, es el segmento empresarial que más obstáculos presenta en cuanto a su desarrollo enlistando entre estos el financiamiento, sobre todo el del largo plazo que es el más importante a la hora de realizar posibles inversiones que lleven al crecimiento de los negocios.

Por su parte Vera, Melgarejo y Mora (2013) sostienen que el problema en la financiación de las pymes radica en los conceptos de asimetría de información y de agencia. Es decir, carecen del conocimiento sobre la financiación de las empresas pequeñas. Particularmente destacan la importancia de la estructura de capital de las mipymes, buscando un entorno en que las prioridades de liquidación de activos estén claramente definidas y que se respete, en el caso de que la empresa caiga en insolvencia financiera.

A pesar de los esfuerzos para mejorar las condiciones de las pymes, se sigue presentando un gran problema frente a sus fuentes de financiación: las entidades financieras no tienen una gran información sobre estas empresas y por ello sienten temor de brindar créditos, o a veces esa información no es suficiente y no hay mucha disponibilidad por parte de los empresarios

que la suministran. El problema en general radica en la inexistencia de agentes especializados para la financiación de estas empresas.

Contribución de las pymes al crecimiento

Tomando como base artículos de la *Revista La Semana Económica* sobre la contribución de las pymes al crecimiento económico, sabemos que hay varios estudios donde se tiene claro que juegan un papel apreciable en la economía que se desarrolla en un país con ingresos bajos como el nuestro. En Colombia, gracias al renovado interés del sector privado y del Gobierno, se han superado algunas de las dificultades que enfrentan, pero es evidente también que todavía queda mucho camino por recorrer. En este sentido es fundamental lograr un mayor acercamiento entre estas y el sector financiero, con miras a identificar los problemas que cada una enfrenta.

Hoy más que nunca existe un gran interés por parte de este sector para diseñar mecanismos que faciliten el acceso al crédito para este segmento empresarial, ya que este se ha convertido en un nicho de mercado atractivo y es considerado estratégico dentro de los planes de negocio de las entidades.

Al respecto la *Revista Dinero* comenta que las pymes son mayoría en el mundo, y por ello resalta dos ejemplos claros que demuestran esta realidad: en España representaron el 99,8 % de su sector empresarial, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), y en América Latina pesan 99 % de su parque productivo, de acuerdo con la Cepal. Ante esta situación, Colombia no es ajena a dicha dinámica, ya que este segmento representa más del 90 % del tejido fabril nacional según el

Registro Único Empresarial y Social (Rues) (*Dinero*, 2015). Esta afirmación destaca la importancia de las pymes en desarrollo económico y productivo del país ante el mundo.

Mipymes contra la pobreza

Estudios previos realizados por el Grupo de Investigación de ACOPI sobre *Desarrollo Científico y Tecnológico: Herramientas para Reducir Pobreza* sabemos que es importante el fortalecimiento de las pymes ya que es una eficaz herramienta de lucha frente a la pobreza y la distribución del ingreso en la que están comprometidos el Estado y los empresarios, pues estas cuentan con cualidades como la generación de empleos, el apoyo directo del Gobierno Nacional que fomenta su crecimiento y el estímulo desde las universidades para la creación de empresas como requisito para la formación profesional.

Internacionalización de las pymes

En países asiáticos y europeos, con una destacada participación en cuanto al comercio exterior, el aporte que han tenido las pymes en su balanza comercial es más alta que la que han tenido las pymes en Colombia. En cuanto a las exportaciones la pymes colombianas no exceden más del 20 % de las exportaciones totales del país, esto ha llevado al Gobierno a crear programas enfocados en las exportaciones, así también las instituciones que desean ejecutar y promover su posición y darle permanencia a las exportaciones de estas unidades empresariales para que se adapten a todas las exigencias que represente la economía mundial.

Colombia representa solo el 0,2 % del total de las exportaciones mundiales de mercancía, y su ingreso *per cápita* de exportaciones para el año 2000 era de US \$270 frente a un promedio

mundial de US \$600 para el mismo año. En el caso de las pymes las exportaciones medidas en pesos y como porcentaje de las ventas brutas, fueron del 14 % para el año 2000, en donde el mayor coeficiente exportador fue para el sector de envases y cajas de cartón, con 37,6 %, y el menor coeficiente lo obtuvo el sector de muebles situado en un 10,5 %. Por esta razón es válido afirmar que las pymes se han desarrollado básicamente en el mercado local o nacional y recurren al mercado extranjero cuando la demanda interna es poca.

Para Murillo (2001), la internacionalización es una forma de estar en sintonía con la tecnología, en distribución y logística, en competitividad y en innovación con la competencia internacional, con los nuevos procesos productivos, con las nuevas formas de competir y con las nuevas formas de gerencia.

Las pymes encuentran su mayor dificultad en su baja capacidad y recursos para vincularse al sector externo; además de la poca información en materia de la internacionalización y de los beneficios que les da el Gobierno en cuanto a los incentivos para impulsarlas a ingresar en el mercado externo y generar un mayor valor agregado. Todas las pymes, existentes y aquellas que están surgiendo por diversos emprendedores deben tener una gran preparación para ser competitivos no solo en el mercado interno sino frente al resto de todos los países.

Tal y como se ha descrito en este trabajo las pymes no cuentan con los recursos suficientes para acceder a tecnología que les permitan ser sólidas en el mercado y por lo tanto ante las exigencias que les presenta la globalización de la economía, teniendo en cuenta los diferentes tratados de libre comercio que se han llevado a cabo.

Estas unidades empresariales se deben fortalecer mediante el desarrollo de estrategias que le den un nivel más adecuado en cuanto a la productividad y que además sea garantizada su permanencia en el sector que se esté desarrollando; por esta razón las pymes deben ser muy innovadoras para generar mayor rentabilidad. Además, deben mirar la exportación como un medio para aumentar sus niveles de producción que les permita establecerse en el mercado internacional con los bienes y servicios que produzcan. Por eso, ante casos en los cuales las pymes no cuentan con los recursos necesarios ni el *know-how* para adelantar una operación de exportación, deben externalizar el canal de distribución (Tesfom, Lutz, y Ghauri, 2004).

Riesgo y rentabilidad de financiar las pymes

El transcurrir de los años ha demostrado que las empresas pymes son parte primordial en el desarrollo de nuestro país, pero su lapsus de vida en el mercado es inestable ya que no se tiene clara una estructura organizacional definida o por causas diferentes, y por ende tienden a desaparecer. Como todo tipo de negocio, representan un riesgo que va ligado a la rentabilidad o pérdida, pero el sostenimiento de las pymes en el mercado nacional ha demostrado que su permanencia es prolongada e indefinida.

En un estudio (Pavón, 2010) se señala que las pymes tienen una nula utilización de fuentes de financiamiento externas relacionadas con el sistema financiero a largo plazo, el capital privado de riesgo o el capital social por oferta privada y/o pública de acciones. Así, el tamaño de las empresas es una variable de análisis como lo establece en su investigación. Por su parte Delfino. (2007) señala que las pequeñas empresas pueden

estar más endeudadas que las grandes y además pueden preferir préstamos a corto plazo a través del sistema bancario en lugar de emitir deuda a largo plazo a los más bajos costos fijos asociados con esta alternativa.

Elementos claves para el desarrollo de la internacionalización de las pymes

Beamish (1990) define la internacionalización como un proceso de toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta de los mercados internacionales para la supervivencia y la mirada hacia el futuro de la empresa. Desde la perspectiva de los mercados internacionales, Root (1994) define la internacionalización de las empresas como el conjunto de operaciones que favorece la conformación de vínculos más o menos estables entre estas y los mercados internacionales.

La naturaleza verdaderamente compleja, dinámica y multidimensional del comportamiento internacional de la empresa (Dichtl, Leibold, Koglmayr y Muller, 1984) da lugar al surgimiento de muchas teorías que intentan explicar este fenómeno. El primer enfoque se encuentra conformado por las teorías que se basan en la perspectiva económica, centradas en el análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, a través de variables relacionadas con los costos y ventajas económicas de la internacionalización (Coase, 1937; Williamson, 1975; Vernon, 1966; Dunning, 1988, 1992).

ACOPI - pymes

ACOPI es una entidad sin ánimo de lucro, y lo conforma una Federación Nacional de pymes, fundada el 27 de agosto de 1951,

como resultado de la fusión de varias entidades con finalidades semejantes del orden regional que existían en ese momento en cuatro de las más importantes ciudades del país. Por lo tanto, es la organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos de la economía (www.acopi.org).

Las actividades de ACOPI están centradas en dos grandes funciones: La primera, llevar la representación de los asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales, y la segunda, desarrollar una serie de servicios de diferentes tipos para beneficio de todos y cada uno de sus afiliados (www.acopi.org).

ACOPI, por ser una entidad gremial de carácter nacional ha asumido el gran papel de liderar todo el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas, no solo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como el ejecutor directo de una serie de programas que están encaminados a lograr tal desarrollo y a la proyección del sector en los diferentes órdenes ya sea nacional o internacional.

Por otra parte, ACOPI es una institución prestadora de servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos para los afiliados, que en la actualidad son más de 6.000 a nivel nacional y quienes a su vez se agrupan en varias categorías: empresariales, asociativos, registrados e institucionales.

Microempresas

El sector microempresarial tiene una gran importancia en el desarrollo de la economía; además, se ha convertido en el medio para adelantar procesos de distribución eficiente de ingresos y principalmente un gran generador de empleo (www.mipymes.gov.co).

Por esta razón, uno de los objetivos del Gobierno Nacional es la motivación para la creación de microempresas a través de una serie de incentivos para cumplir con el principio de la equidad, para que los beneficios del desarrollo y crecimiento de la economía, y por ende del país, sean compartidos por todos los miembros de la sociedad.

A pesar de su gran importancia económica, las mipymes están en una situación de desventaja en los mercados de crédito, en lo referente a tecnología, y por supuesto, de la exportación; debido a su baja escala y sus bajos grados de organización y de gestión. Por lo tanto, todas estas unidades requieren de atención especial a través de estrategias integrales y objetivas que abarquen en forma coherente y sistemática todos y cada uno de los diferentes aspectos que inciden en el desempeño y crecimiento económico del sector y por ende del país. Estos aspectos son: tecnología y conocimiento, los recursos humanos, educación, capacitación y formación profesional, mercadeo y comercio exterior, marco regulatorio y asociatividad empresarial, y el aspecto en el cual se enfoca esta investigación: el financiamiento de estas unidades empresariales.

Características de las mipymes

Las mipymes se caracterizan por ser unidades altamente

generadoras de valor agregado a la economía por su contribución a la generación y distribución de ingresos, y por supuesto de empleo. Pero su característica principal les genera desventajas, estas son: dificultades a la hora de identificar y acceder a nuevas tecnologías, la escasa formación profesional, baja capacidad de negociación, pocos canales de comercialización, baja capacidad de acumulación de capital, altos costos, escasez de recursos de capital y financiero, alta informalidad y atraso en el uso de tecnología.

Sin embargo, presentan muchas ventajas comparativas en cuanto a la gran flexibilidad para adaptarse a los cambios que se den en el mercado, montos reducidos de inversión y menores barreras de entrada. Sin embargo, las características negativas generan limitaciones a estas unidades ya que le impiden articularse de una manera eficaz a la economía y esto conduce a una baja productividad y rentabilidad, además de una menor competitividad.

Todas estas dificultades que enfrentan las mipymes inciden en la baja estabilidad, ya que son muy pocas las que se mantienen a través del tiempo debido a la insuficiencia de sistemas de información sobre el riesgo de crear una empresa de acuerdo a la situación del sector, y lo más esencial, los pocos potenciales en cuanto al sistema financiero, es decir, que en materia de crédito y financiamiento ha sido observado como una operación de alto riesgo y como consecuencia, el resultado es una baja oferta de recursos financieros para este importante sector de la economía nacional.

También obedece al desconocimiento que tienen los bancos sobre las mipymes y su desarrollo; algunas entidades tienen un interés sobre estas como las ONG financieras y no finan-

cieras que conocen de estos negocios y de las formas eficientes y eficaces para apoyarlas, por esta razón se están fortaleciendo los fondos para vincular la banca comercial al programa denominado microcrédito y apoyar así los proyectos de los empresarios.

3. METODOLOGÍA

En una primera parte se analizó la información sobre el contexto de las pymes y su situación actual; luego se procedió a diseñar los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron de tipo cualitativo y cuantitativo. La encuesta se diseñó con el ánimo de caracterizar las empresas y que los empresarios definieran las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la organización. El formato de guía de entrevista se dividió para cada una de las áreas de análisis con el objeto de que en el momento de realizar la entrevista, existieran unas preguntas predeterminadas para cada uno de los empresarios.

Las entrevistas y encuestas se realizaron a los directivos de las organizaciones pyme a través de preguntas directas que buscaban identificar oportunidades o necesidades en las diferentes áreas organizacionales de la empresa. Aunque en el caso particular de este trabajo el objetivo es el proceso de la gestión de recursos humanos, la metodología implicó que la realización de entrevistas se aplicara sobre todos los aspectos de las áreas organizacionales. En últimas, fue un trabajo colectivo entre los estudiantes que conformaban parte del grupo de investigación.

Luego se procesó la información obtenida a través de matrices de contenido y de información estadística para finalmente

caracterizar a las empresas objeto de la muestra. Se concluye que para analizar la información se utilizaron herramientas cualitativas y se estudiaron los resultados en conjunto con la información estadística descriptiva resultado de la información cuantitativa, y así se realizaron tablas estadísticas de comparación.

El tipo de investigación fue descriptivo-analítico debido a que, mediante la aplicación del método científico, se procuró obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento permitiendo establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. La población total obtenida a través de la base de datos de ACOPI fue la que se muestra a continuación:

Tabla 1. Empresas por tipo de actividad

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD
EXPORTADORAS	7
NO EXPORTADORAS	55
NO HAY INFORMACIÓN	3
Total	65

Fuente: Elaboración propia apartir de los resultados de la encuesta

Tabla 2. Empresas por tipo de sector

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD
ALIMENTOS A	3
ARTES GRÁFICAS	4
COMERCIAL	5
CONSTRUCCIÓN	12
GAS/INDUSTRIAL	4
COMBUSTIBLE	
METALMECÁNICA	21
OTROS	6
PLÁSTICO-QUÍMICO	2
SERVICIOS	8
Total	65

Fuente: Elaboración propia apartir de los resultados de la encuesta

Muestra

Como ya se mencionó, el total de la población fue de 65 empresas de las cuales se excluyeron tres por quedar fuera de Bolívar. Aunque el proyecto inicial contemplaba trabajar con las 62 empresas, específicamente con la gerencia de la empresa, finalmente por diversas razones la muestra terminó siendo 24 empresas.

4. RESULTADOS

Informalidad de las mipymes

La informalidad tiene diversas formas, una relacionada con aquellas empresas que no cumplen con las normas legales para desarrollar su actividad productiva; otra, es la relacionada con las condiciones de trabajo de acuerdo a las exigencias legales mínimas respecto al trabajador ya sea por bajos ingresos, el no pago de seguridad o pensión, ausencia de un contrato laboral, entre otros.

Son consideradas como informales aquellas empresas que ejercen su actividad sin el debido cumplimiento de la normatividad nacional, ya sea administrativa, fiscal, laboral o cualquier otra (www.mipymes.gov.co). Pero lo más importante es el problema que se esconde detrás de la informalidad y es la competencia desleal. Un paso considerado para definir la informalidad de la formalidad es el registro mercantil por su carácter jurídico y de control.

La informalidad puede ser clasificada en dos sectores: de supervivencia, donde el incumplimiento normativo es originado por la incapacidad que tiene el empresario para cumplirlos, y otro

sector se refiere a aquellos que incumplen las normas para obtener un mayor beneficio. Esto es lo que provoca una competencia desleal debido a que quienes cumplen con sus obligaciones tienen un beneficio menor que aquellos que no lo hacen; por lo tanto la informalidad se combate para hacer una competencia leal y mejorar la actividad económica en general .

Tabla 3. Formalidad e informalidad 2004

SECTOR ECONÓMICO	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS		
	FORMALES	INFORMALES	
Comercio	355.002,0	32,4 %	67,6 %
Servicio	207.315,0	36,4 %	63,6 %
Industria	84.337,0	27,6 %	72,4 %
Total	646.654,0	33 %	67 %

Fuente: Estudio sobre la informalidad y las Mipymes en Colombia: ANDI – OIT

Tabla 4. Universo empresarial colombiano según formalidad o no

2004				
SECTOR ECONÓMICO	MICROEMPRESAS INFORMALES	MICROEMPRESAS FORMALES	RESTO	TOTALES
Comercio	239.898	342.836	19.786	602.520
Servicio	131.949	188.202	15.096	335.247
Industria	61.091	79.700	9.451	150.242
Otros		97.059	16.308	113.367
Total	432.938	707.797	60.641	1.201.376

Fuente: Estudio sobre la informalidad y las Mipymes en Colombia: ANDI – OIT

Existen políticas hacia la formalización y creación de empresas así como la de generación de empleo formal, contempladas en las leyes 590 del 2000, y 789 del 2002, y 905 de 2004 entre otras, las cuales han diseñado programas relacionados directamente la generación de empleo en las empresas a través de estímulos relacionados con descuentos tributarios, la excepción de aportes parafiscales y un programa directo para apoyar al empleo.

El descuento tributario que se aprobó en el año 1998, derogado con la Ley 1111 del 2006 que reformo la legislación tributaria, debido a sus pocos resultados positivos, consistía en un monto máximo del 15 % sobre el impuesto neto de renta de respectivo período gravado de acuerdo a todos nuevos empleos que se generaron directamente en las actividades productivas de la empresa

La ley de las mipymes o la Ley 590 de 2000 estableció incentivos a la creación de empresas, a partir de los aportes parafiscales en cuanto a su reducción en los siguientes términos: los destinados al SENA, al ICBF y a las cajas de compensación familiar a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instalen a partir de la ley serán objeto de reducir el 75 % para el primer año de operación 50 % para el segundo año de operación y 25 % para el tercer año de operación.

La ley 789 del 2002 estableció un régimen especial de aportes al ICBF, SENA y caja de compensación familiar al excluir del pago de estos aportes.

Sistema nacional de apoyo y promoción de las mypimes

Este sistema busca asegurar que se adopten y ejecuten las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas con el único propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenible, además de consolidar la información de caracterización, diagnóstico, necesidades y solicitudes, formular recomendaciones para optimizar su calidad y pertinencia, evaluar los instrumentos, estrategias, programas y proyectos ejecutados para las pymes con recursos del Estado, y por supuesto, coordinar la búsqueda de fuentes de financiación.

Este sistema tiene una política desarrollada que se integra a través de dos grandes componentes: el financiero que está conformado por actores públicos y privados financieros y no financieros, los instrumentos y programas de apoyo, los recursos de apoyo (diferentes entidades, bancos, cooperativas, gremios, ONG, entre otros). Además, un mecanismo de financiación de programas y proyectos a través de recursos no reembolsable aportados por diversas fuentes, este mecanismo es llamado cofinanciación.

Entre las entidades que cofinancian proyectos se encuentran: MCIT (Ministerio de Comercio Industria y Turismo - Fomipymes), a través de su fondo de modernización y desarrollo tecnológico para las micros, pequeñas y medianas empresas. Otra entidad es el instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología (Colciencias) a través de diferentes alternativas para la asignación de recursos financieros, entre las que se encuentran:

Recurso contingente-condonable: se otorga a proyectos que no generan beneficio económico directo;

cofinanciación de proyectos: sugerida a aquellos proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico que sean desarrollados entre una universidad, centro de investigación o instituto dedicado a la investigación con una empresa o asociación de productores;

empresas-universidades-CDT: bajo esta modalidad las pymes y asociaciones de pequeños productores pueden optar por una relación de cofinanciación de un 70:30 donde el 70% es aportado por Colciencias.

También está la Línea de crédito BANCOLDEX para aquellos proyectos aprobados por Colciencias. Estos son otorgados por el intermediario financiero; consiste en el prepago de las primeras cuotas de capital hasta el equivalente a un porcentaje

del crédito redescontado por esta, línea porcentaje que va entre el 25 y el 50 %.

Fundes: apoya a la creación, desarrollo y sostenimiento de pequeñas, medianas y grandes empresas que se encuentren legalmente constituidas y que dispongan de información financiera actualizada de la empresa y de los socios, otorgándole productos financieros a través de la banca de inversiones;

FONADE: se fundamenta en velar por el buen desarrollo del proyecto a través de la financiación y administración de estudios, coordinación y puesta en marcha de un proyecto.

Estadística de las mipymes

Según el censo realizado por el DANE, en el año 2005 se tienen las siguientes estadísticas:

Tabla 5. Participación de las empresas según tamaño y ubicación geográfica 2005

DEPARTAMENTO	MIPYMES	GRANDES
Bogotá	22,8	36,1
Antioquia	13,5	17,9
Valle	9,6	9,2
Cundinamarca	6,3	7,3
Santander	5,9	3,5
Atlántico	4,2	5,2
Resto del país	37,8	20,8
Total	100,0	100,0

Fuente: DANE Censo Económico 2005 Cálculos: dnp-dde

Tabla 6. Porcentaje de pymes por actividad económica

SECTOR	PORCENTAJE
Comercio	21,5%
Servicios	59,2%
Industria	19,3%

Fuente: DANE Censo Económico 2005 Cálculos: dnp-dde

Tabla 7. Porcentaje microempresas por actividad económica

SECTOR	PORCENTAJE
Comercio	49,9%
Servicios	39,10%
Industria	11%

Fuente: DANE Censo Económico 2005 Cálculos: dnp-dde

De acuerdo a las estadísticas anteriores, las mipymes tienen una gran concentración según su ubicación geográfica, en el caso del Valle y Santander. Y como en la mayoría de las ciudades del país es más la participación que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas con relación a las que tienen las grandes empresas. Por otra parte, de acuerdo a la actividad económica en el caso de las microempresas están más concentradas en lo relacionado al comercio. Para las pequeñas y medianas empresas hay mayor concentración en las actividades de servicio; en general el orden de las mipymes por actividad económica está más enfocado en las actividades de comercio y servicios dejando en un tercer plano a las actividades industriales.

Además, las mipymes tienen un acceso ilimitado al sector financiero; existen avances en la colocación de créditos bancarios y de proveedores: cerca del 90 % de las instituciones financieras han creado secciones especializadas en estas unidades. Sin embargo, aún persisten dificultades para acceder a recursos de créditos de largo plazo y fuentes alternativas de financiación.

Origen de los recursos

A través de la encuesta y entrevista que se aplicaron a empresas que se encuentran afiliadas a ACOPI en nuestra ciudad, se encontraron evidencias sobre la forma como iniciaron su proceso productivo, y en nuestro caso de estudio, la fuente u origen de los recursos para tal fin, así como la forma como se han financiado desde su creación.

Según los resultados obtenidos de la muestra tomada para el estudio, se observó que de 24 empresas objeto de análisis, solo el 30,43 %, emprendieron con recursos provenientes de instituciones financieras, es decir, que el 69,57 % utilizaron recursos propios. En otras palabras, se evidencia que la mayoría de las mipymes, inician su negocio por sus propios medios, sin el apoyo de instituciones que les ofrezcan oportunidades de acceder a créditos.

Con esto se puede afirmar que lo que se ha venido presentando a través de todo el trabajo de investigación es corroborado por los resultados arrojados en el proceso de recolección de información.

Por lo tanto, en este sentido no hay suficientes medios de información sobre los programas que existen a la hora de crear una empresa, es decir, se desconocen los incentivos que trae consigo la creación de empresas, en particular las micro, pequeñas y medianas empresas y el impacto que producen en la economía.

De acuerdo a lo extraído de los documentos implementados, los empresarios inician utilizando métodos individuales de consecución de recursos para abrirse paso en el mercado y por supuesto para obtener estabilidad y estatus, en otras palabras,

ser altamente competitivos sin los beneficios que les dé el Estado.

Según su capacidad financiera, estas empresas no obtienen créditos, debido a que es baja respecto a las empresas ya consolidadas, lo que genera desconfianza en el sector a la hora de apoyar y asignar recursos cuando otorgan créditos para financiar sus proyectos.

De manera general, en su gran mayoría los fundadores de las mipymes, no tienen en cuenta a las entidades financieras para crear o implementar su idea de negocio, simplemente y a través de sus propios mecanismos, ejecutan las actividades necesarias para posicionarse en un mercado que en la actualidad y como consecuencia de la globalización se ha vuelto altamente competitivo.

Este último concepto (globalización), es el que los lleva a pensar en el desarrollo de nuevos sistemas para incrementar sus ventajas en materia de competitividad, a través de innovaciones, que no requieran de un préstamo financiero. Sin embargo, se han encontrado con la gran barrera de que los costos que implica no pueden ser asumidos por la empresa, y que por tal razón se hace necesario acudir a las ayudas que ofrece el Gobierno, y entidades o gremios, que como ACOPI, los representa.

Mipymes y establecimientos de crédito

A partir de los dos instrumentos de recolección de información que fueron utilizados para llevar a cabo esta investigación para determinar la caracterización de las diferentes áreas de las mipymes; en este caso las que se encuentran afiliadas a ACOPI

en Bolívar. Se puede hacer una serie de comentarios sobre los resultados obtenidos durante el proceso para determinar si las condiciones ofrecidas por el gobierno a través de las leyes a favor de estas unidades empresariales han sido exitosas, es decir, que al ejecutarlas conlleven beneficios para todas y cada una de estas empresas.

Por otra parte, estos dos instrumentos (entrevista y encuesta), nos proporcionarán la información necesaria, sobre todo lo relacionado con la empresa. En nuestro caso particular, solo miraremos la parte relacionada con la situación financiera, los conocimientos sobre los programas que tiene el Gobierno, y la importancia que tienen los recursos financieros sobre el desarrollo de la empresa.

Además, permitió observar y analizar cómo es manejada la empresa en relación con el capital existente, y la consecución de nuevos recursos necesarios para acceder a mejores y excelentes tecnologías, para lograr mayor productividad, y por supuesto brindar más confianza, no solo al sector financiero sino también a posibles inversionistas locales, y de acuerdo a la estabilidad y confianza que proporcione atraer grandes inversionistas del extranjero, incluso instituciones financieras del exterior.

En general, toda la información que se extrae de la encuesta y de la entrevista, la cual será expuesta a continuación, nos genera ideas para realizar recomendaciones a favor del trabajo que se está realizando como ayuda a este sector de la economía, que como se ha escrito anteriormente, es el más importante. Estas ideas se relacionan con la eficiencia que tienen los programas y proyectos ejecutados.

En este caso particular, todas estas deficiencias que se presenten en cuanto al mal manejo de las políticas del Gobierno para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas recae directamente sobre el gremio institucional ACOPI, pues de una u otra forma es el representante de estas unidades ante el Gobierno, y su objeto social es apoyar políticas que permitan un mejor desarrollo en todas y cada una de las empresas afiliadas, teniendo en cuenta que las leyes son para las mipymes en general.

Conocimiento de los Programas del Gobierno para el Fomento de las mipymes

De acuerdo a nuestro estudio, 16 de 24 empresas, no conocen las ventajas o desventajas de los préstamos bancarios que están diseñados para las micro, pequeñas y medianas empresas. Es decir, que el 66,66 % no tienen conocimiento sobre los programas de fomento, que en materia de crédito, el gobierno ha creado para ellas, con el fin de incrementar la generación de empleo y así mismo estimular un mejor comportamiento en la economía.

Por lo anterior, se deduce que los gremios encargados de la ejecución de esas políticas así como de la capacitación a los afiliados sobre estos temas, no están siendo lo suficientemente explícitos, ya que cada uno de los empresarios tiene el derecho de conocer todos y cada uno de los proyectos que se han planeado realizar como estrategia para impulsar su productividad y que así se asegure una mayor permanencia en el sector del cual hagan parte estas unidades empresariales.

Pero aun así, estas empresas sí manejan un control sobre el costo financiero que tienen en lo relacionado a créditos comer-

ciales, financiar las cuentas por pagar, financiación de los inventarios, entre otros. Esta circunstancia se evidenció por los resultados que se dieron, donde 15 de las 24 mipymes, respondieron de manera afirmativa este interrogante.

En este sentido es válido decir que los empresarios son muy cuidadosos a la hora de ejecutar un gasto, pues tienen en cuenta lo que trae consigo esa transacción. En relación a su empresa y muy específicamente las repercusiones en materia financiera, tienen un control sobre los pagos a realizar con base en sus indicadores financieros.

Con relación a lo anterior, una de las mejores características de los empresarios es la delicadeza con que hacen un negocio; observan muy bien todo el entorno en que se están moviendo para no cometer errores que lleven a la empresa a presentar en un futuro, problemas de liquidez hasta tal punto en que se vean obligadas a vender y salir del mercado; es decir, buscan mantener su lugar en el sector económico que se desenvuelven y en todos los casos abrirse más caminos, explorando nuevas oportunidades en nuevos mercados.

Utilización de su información financiera para realizar Préstamos

A la hora de solicitar un apoyo ante una entidad financiera, ya sea un préstamo para comprar nuevas maquinarias, adquirir inventarios, o para cubrir deudas, las técnicas de recolección de información nos muestran que 66,67 % de las mipymes (16 de 24 empresas analizadas), toman como base de apoyo para esa decisión cada uno de los indicadores financieros tanto de su empresa como los de la economía en general, para no comprometer sus utilidades ante una determinada situación de riesgo.

Además, 11 de estas 24 empresas, es decir, el 45,83 %, tiene conocimiento sobre los métodos de financiación que manejan las entidades de apoyo a estas empresas como Bancoldex, Proexport y el Fondo Nacional de Garantías, y por lo tanto se endeudan con instituciones que no le están dando ningún tipo de incentivo.

En otras palabras, y en relación a lo que se ha comentado anteriormente, la falta de capacitación sobre los programas del Gobierno en ciertas micro, pequeñas y medianas empresas, trae consigo una serie de desventajas que inciden en una baja en el comportamiento de la economía, debido a que las empresas deben salir del mercado, y cuando una mipyme entra en liquidación, aumenta de manera directa la tasa de desempleo, así como también causa problema en la economía nacional por la gran importancia que tienen.

Fortalezas y debilidades de las mipymes en relación a su información financiera

En cuanto a las fortalezas y debilidades que en materia de financiación tienen las micro, pequeñas y medianas empresas, es muy claro que de acuerdo a la capacidad de endeudamiento, no es muy fácil para ellas acceder a préstamos.

En relación a las grandes empresas, las mipymes le brindan cierta desconfianza a las entidades bancarias; muchas veces porque su información no es confiable y esto se debe al alto grado de informalidad existente en estas empresas. Otro motivo es que la cantidad de ingresos comparada con una gran empresa es mínimo; sin embargo los bancos no tienen en cuenta que las mipymes son las empresas que recuperan su inversión en menor tiempo que las empresas más consolidadas y con mayores volúmenes.

Al preguntar si el grado de utilización de la capacidad financiera para realizar un préstamo era una fortaleza, solo 5 de 18 empresas, contestaron de manera positiva, es decir, afirmaron que esa era una de sus fortalezas, se está hablando solo de un 27,77 %, porcentaje que deja claro lo difícil que es el acceso a crédito para una mipyme.

Estas unidades empresariales poseen poca capacidad financiera pero también un buen nivel en cuanto a la generación de ingresos en un período de tiempo muy corto, por esta razón la mayor parte de los créditos que le ofrecen son préstamos a corto plazo, y en algunos algunos casos a mediano plazo, pero no créditos a largo plazo que le generan a los empresarios mayor rentabilidad en su empresa.

5. CONCLUSIONES

El conocimiento que manejan las mipymes respecto a los programas de fomento que han sido creados por parte del gobierno y no es lo suficientemente claro. Las fuentes con que obtuvo la información evidenciaron la poca capacitación que se ha hecho a estas empresas sobre todo en lo relacionado con los sistemas de apoyo.

Además, una de las causas por las cuales las mipymes no tienen acceso a recursos financieros por parte de entidades financieras, es por la desconfianza que muestran de acuerdo a su actividad. El origen de este problema es el alto grado de informalidad existente en la mayoría de estas unidades empresariales, lo cual trae consigo dudas en la información que suministran a la hora de solicitar una determinada línea de crédito.

La capacidad financiera de las micros, pequeñas y medianas empresas, en relación a las grandes es mínima, por lo cual no es una herramienta que soporte un endeudamiento a largo plazo, y esto conlleva a que solo otorguen financiación en un período corto, es decir, es más fácil el acceso a una obligación financiera de corto plazo, debido a que los índices financieros no permiten evidenciar si tienen la suficiente estabilidad y permanencia en el mercado.

Consecuencia de lo anterior, es que la mayor parte de las mipymes ingresan al mercado por sus propios medios, utilizando recurso propio o de familiares, pero no de empresas dedicadas al aporte de recursos, por lo tanto, se abren camino en un mercado tan competitivo con mecanismos ajenos a los sistemas de apoyo ya creados con ese propósito.

Como conclusión general, podemos anotar que la característica en materia financiera de las micros, pequeñas y medianas empresas, es que la fuente u origen de recursos y que son en su gran mayoría recursos obtenidos a través de sus propios medios, ya sea préstamos a particulares o los mismos ahorros que tenga el empresario.

6. REFERENCIAS

- Ball, D. y McCulloch, W. (1996). *Negocios internacionales: introducción y aspectos esenciales*. Madrid: Irwin.
- Beamish, P. (1990). The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. In A. M. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press Inc.
- Chiavenato, I. (200). *Introducción a la Teoría General de la Administración* 5ª edición; Autor: Chiavenato Idalberto. Año;

- México D. F : McGraw-Hill, 2000
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm. Economica*, 4, 386-401.
- Delfino, M. A. (2007). Recuperado el 4 de 9 de 2012, de marcelodelfino.net/files/Determinantes_estructura_capital.pdf
- Dichtl, E., Leibold, M., Koglmayr, H. y Muller, S. (1984). The export decision of small and medium-sized firms. *Management International Review*, 24(2), 46-60.
- Dinero (2015). Pymes, gigantes pequeñas. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/el-papel-retos-pymes-economia/210194>
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Gómez, J.(1997). *Estrategia para la competitividad de las pymes*, Madrid: McGraw-Hill, Económicos de Cartagena. Primer semestre 2007, p.13.
- Meza, J. (2004). *Matemáticas Financieras Aplicadas*. Bogotá D. C.: Ecoe.
- Mincomercio Industria y Turismo (2017). *Leyes Marco del Desarrollo Empresarial*. Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial
- Muñoz Palma, M., & Avilés Ochoa, E. (2011). Administración del riesgo financiero. En E. Avilés Ochoa, & M. A. Rodríguez Peñuelas, *Marcos Teóricos para el estudio de las ciencias económico administrativas* (Primera ed., pág. 23). Culiacán, Sinaloa, México: Juan Pablos.
- Murillo Ortiz, J. A. (2001). *Exportar e internacionalizarse: guía práctica para acceder a mercados internacionales*. Bogotá: 3R Editores. Bogotá, Edición PORTAFOLIO 2006.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Sección de Estudios de Desarrollo, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Salinas, J. (2013). Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema

- de control. Universidad Militar Nueva Granada: Colombia. pp.1-28.
- Tesfom, G., Lutz, C. & Ghauri, P. (2004). Comparing export marketing channels: developed versus developing countries. *International Marketing Review*, 21, 409-422.
- Trillas, F. (2005). *Diagnóstico de operaciones de las pymes*, Autor: Rebollo Lozano Javier Leopoldo. Año; México D.
- Vera, M. Melgarejo, Z. & Mora, E. (2013). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Revista Unal*, 24. Recuperado de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/43922/45176>
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: Free Press.

***Benchmarking* para modelos de negocio en empresas agro-frutícolas exportadoras Colombia - Chile**

Carlos Fernando Peña Alarcón - Diego Alberto Waked Esquivel

RESUMEN

Los autores dan a conocer los resultados del estudio comparativo de los modelos de negocio en empresas agrofrutícolas del sector exportador en Colombia, comenzando por la definición de *benchmarking* mencionando algunos casos de éxito de esta metodología comparativa. Se centran principalmente en la identificación de las empresas con las características deseadas para el *benchmarking*, tanto en Colombia como en Chile, así como en la caracterización de sus respectivos modelos de negocio, dando como resultado el *benchmarking* entre la colombiana Novacampo S.A. y la filial chilena de Dole. Seguido a esto, de la comparación de los modelos de negocio de las empresas seleccionadas a partir de la extracción objetiva de la información requerida -mediante la aplicación de matrices como DOFA y PEYEA- se logra el establecimiento de factores claves de gestión y las diferentes brechas organizacionales que inciden en la competitividad. Finalmente, se expone el modelo de negocio propuesto para compañías colombianas con base en el Business Model Generation propuesto por Osterwalder y Pigneur en el año 2010, con el cual se pretende incrementar la rentabilidad de las empresas que lo adopten a partir de la implementación de nuevas tecnologías, productos y servicios, los cuales propenden al aumento en ventas, número de clientes y liderazgo del mercado.

Palabras clave: *Benchmarking*, Exportadoras, Modelos de negocios.

ABSTRACT

The authors present the results of the comparative study of business models in agro-fruit enterprises of the export sector in Colombia, beginning with the definition of benchmarking and some success cases of this comparative methodology. They focus mainly on the identification of the companies with the desired characteristics for benchmarking, both in Colombia and Chile, as well as in the characterization of their respective business models, resulting in the benchmarking between the Colombian company Novacampo S.A. and the Chilean branch of Dole. Following this, the comparison of the business models of the companies selected from the objective extraction of the required information -through the application of matrices such as DOFA and PEYEA-, is achieved the establishment of key management factors and the different Organizational gaps that affect competitiveness. Finally, the proposed business model for Colombian companies based on the Business Model Generation proposed by Osterwalder and Pigneur in 2010 is presented, which aims to increase the profitability of companies adopting it from the implementation of new Technologies, products and services, which tend to increase sales, number of customers and market leadership.

Key words: Benchmarking, Exporters, Business models.

1. INTRODUCCIÓN

El panorama agrario en Colombia es paradójico; por una parte, Colombia es el segundo país en biodiversidad, cuenta con los cuatro pisos térmicos y es el cuarto país en extensión de tierra cultivable y el 38,3 % de su potencial hídrico es utilizado en el riego de cultivos (Banco Mundial, 2009); pero por otra parte, tiene un nivel de concentración de la tierra del 0,847 según el índice de *Gini* (Rodríguez & Cepeda, 2011), un desempleo rural del 6,6 % en condiciones de baja calidad, una tasa de migración campo-ciudad de 60 % (Leibovich, Nigrinis & Ramos, 2008) y el 38,7 % de los alimentos agrícolas que consumimos son importados. En este contexto, que debe ser visto como una oportunidad para reactivar y profundizar en un mercado en

el que Colombia tiene ventajas comparativas (Nash, 2011), es pertinente caracterizar el modelo de negocio agrícola a través del cual el país está, por una parte, supliendo su demanda interna de alimentos, y por otra, generando recursos con su exportación.

El concepto de modelo de negocio es relativamente reciente –data de los años 90 cuando se da el auge de las empresas en la red **e-business**– y proporciona un marco conceptual apropiado para evaluar la forma como se desarrollan los negocios del agro en Colombia ya que incluye toda la cadena de valor desde proveedores, procesos productivos, tecnología, estrategia comercial, oferta exportable, hasta el cliente final. Cabe decir que Chile es el país andino que mayor participación tiene dentro de las exportaciones mundiales de productos agrícolas y, entre ellos, los frutales (Nash, 2011); por lo tanto, es un referente apropiado para evaluar su modelo de negocio agrícola y poder establecer vías de acción e intervención en el modelo nacional, de tal forma que alcancemos estándares internacionales de competitividad como lo ha venido haciendo Chile.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación propone realizar un análisis comparativo (**benchmarking**) de los modelos de negocio entre una empresa productora y exportadora de productos agrofrutícolas colombiana y una empresa chilena en el mismo segmento del mercado. De igual manera, tiene el fin de establecer las principales brechas en términos tecnológicos, administrativos, productivos, comerciales y de infraestructura, y formular recomendaciones y diseñar estrategias encaminadas a la mejora y ajuste de la estrategia competitiva de la empresa agrícola nacional.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

¿Qué es *benchmarking*?

El *benchmarking* es una herramienta administrativa que proporciona los conocimientos necesarios para ayudar a entender cómo una organización líder se compara con otras organizaciones similares y así destacar cuáles son los procesos que marcan una brecha competitiva frente a otras para luego diseñar y aplicar nuevos modelos en la organización. No se trata de copiar sino de lograr una mayor competitividad y una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

“El *benchmarking* es un proceso de evaluación de los productos de la organización, servicios y procesos en relación con la mejor práctica” que determina cada una de las actividades emprendidas por empresas individuales, a fin de identificar e imitar las mejores prácticas que desarrollan las empresas líderes de cada uno de los sectores y después aplicarlas dentro de su propia industria (Yakovleva, Sarkis & Sloan, 2012).

Dentro de las etapas para constituir el proceso de *benchmarking* están: determinar las condiciones específicas de la compañía a la que se le va a aplicar el proceso; crear un equipo determinando el rol y las misiones de cada miembro; establecer los socios (compromisos mutuos de las empresas) identificando las fuentes de información y las mejores prácticas; recopilar y analizar la información eligiendo los métodos de recolección de información; compilar y resumir para hacer el análisis y las recomendaciones según las necesidades del cliente, incluyendo el seguimiento que el proceso requiera (Arrieta, Botero & Romano, 2010).

Tipos de *benchmarking*

Dentro de los tipos de *benchmarking* encontrados están los siguientes:

Tabla 1. Tipos de *benchmarking*

CLASIFICACIÓN	TIPO	SIGNIFICADO
Naturaleza del referente	Interno	Comparación dentro de la organización de los procesos y desempeño de unidades similares de negocio.
	Competidor (Externo)	Comparación con competidores externos con desempeño superior.
	Industria	Se compara con compañías de la misma industria incluyendo no competidores.
	Genérico	Comparación con una organización la cual excede los límites de la industria.
	Global	Comparación con una organización que está por fuera de los límites geográficos.
Contenido del <i>Benchmarking</i>	Proceso	Involucra los procesos discretos y los sistemas de la organización.
	Funcional	Compara funciones de negocios específicas a dos o más organizaciones.
	Desempeño	Se enfoca en las características de los resultados, cuantificables en términos de precios, velocidad, confiabilidad, etc.
	Estratégico	Involucra la medición de la estrategia, más que los procesos operativos.
Propósito de la relación	Competitiva	El objetivo de la comparación es ganar en competitividad respecto a los competidores.
	Colaborativo	Comparación para obtener aprendizaje y desarrollar conocimiento compartido.

Nota: Tomado de Anand & Kodali (2008)

3. RESULTADOS

El fin principal de la investigación fue comparar el modelo de negocio de una empresa competitiva del sector agrofrutícola de Colombia con el modelo de negocio de una empresa afín de Chile. Esto para establecer las características y proponer un modelo de negocio que se implemente en la empresa nacional,

a fin de lograr un mejoramiento continuo con miras a la competitividad. A partir de lo anterior, los resultados concretos se muestran a continuación.

Identificación de una empresa agrofrutícola competitiva de Colombia y la caracterización de su modelo de negocio

Después de caracterizar el sector agrofrutícola en Colombia, se ha encontrado que este tiene mucho potencial para explotar y que a pesar de que ya existen empresas como Novacampo y Ocati, entre otras, las cuales desarrollan procesos de exportación, producción y comercialización, se pueden potenciar sus actividades y, de esta manera, incrementar su rentabilidad y *know how*. Si ellas están interesadas en aplicar mejores prácticas, como las que en este momento compañías multinacionales están realizando mediante procesos y actividades que las consolidan como número uno en el mundo en ventas, fidelidad, calidad, logística, investigación y desarrollo, las empresas colombianas deben salir de su zona de confort y mejorar sus procesos para poder adquirir todo ese conocimiento. En este caso, estas empresas del sector en referencia de Colombia, deben admitir esta información y utilizarla para crecer en todos los aspectos, como en el financiero, en producción, I+D, calidad, logística de procesos de exportación, mejoramientos de infraestructura, *joint ventures*, capacitación, responsabilidad social empresarial, entre otros.

Para tal fin, de acuerdo con la tipología de la investigación, se ha escogido a la empresa líder estadounidense con sede en Chile llamada *Dole Food Company*, para efectuar un proceso de *benchmarking* y transferir todo este conocimiento a la compañía elegida en Colombia. En este caso se toma como referencia a la empresa de producción, comercialización y

exportación de productos agrofrutícolas **Novacampo S.A.**, la cual es líder en Colombia en el sector.

Generalidades de Novacampo S.A. Novacampo S.A. S.C.I. es una empresa productora, comercializadora y exportadora de frutas colombianas exóticas, frescas, tropicales frescas y congeladas, cultivadas y certificadas según la norma Globalgap. Cuenta con procesos poscosecha y certificados según HACCP por SGS (trazabilidad, cumplimiento legal y ambiental, socialmente responsables y comercialmente justos). Se encuentra además dentro de las tres comercializadoras internacionales de frutas en Colombia, reconocida también por contar con una producción propia y controlada correspondiente al 70 %. Según estadísticas de Procolombia, Novacampo exportó mil doscientas toneladas de fruta en el 2015 (higo, uchuva, granadilla, gulupa, feijoa, pitahaya, mangostino y maracuyá). Diez años han pasado desde la primera exportación de Novacampo y los buenos resultados fuera del país no paran. El valor agregado que le imprimen a las frutas que cultivan y procesan los ha llevado a posicionarse en Holanda, Francia, Alemania, Suiza, Canadá y Estados Unidos.

Modelo de negocio. Novacampo está comprometida con la calidad integral del manejo y la producción de sus proveedores, los procesos de producción, poscosecha, logística, los empaques, las presentaciones y la variedad de las especies para exportar. La relación con proveedores, clientes y asociados, los compromisos legales y ambientales, y finalmente, el desempeño y los resultados de los equipos de trabajo.

Entre los objetivos específicos para lograr controlar y mejorar dentro del modelo de negocio está el caso de la inocuidad, y para su aseguramiento se establece control y seguimiento en

los cultivos a partir de la calidad en suelos y semillas, manejo fitosanitario, transporte, manejo ambiental y legal-laboral. En la poscosecha, en cuanto a los procesos de recibo, selección, clasificación, empaque, almacenamiento y transporte a puerto, así como en los insumos, a través de la calidad, transporte, almacenamiento y manipulación, y finalmente en el área de recursos humanos con capacitación, entrenamiento y desempeño, equipos, plantas físicas y su entorno.

Tabla 2. Ventas por países para la compañía Novacampo en el 2015

PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIÓN	SUMA DE VALOR FOB (USD)	SUMA DE PESO NETO (KG)	PARTICIPACIÓN EN VENTAS %
Alemania	3.055.608,62	863.262,70	65.93%
Bélgica	1.014.762,40	312.818,00	21.90%
Países Bajos	239.358,41	34.516,10	5.16%
Canadá	198.641,25	42.668,50	4.29%
Suiza	43.258,50	7.866,00	0.93%
Brasil	36.080,75	9.139,00	0.78%
Estados Unidos	20.157,00	4.852,80	0.43%
Hong Kong	17.418,00	1.772,40	0.38%
España	6.647,58	1.387,10	0.14%
Aruba	2.616,03	1.720,60	0.06%
Australia	4,00	16,00	0.00%
Total general	4.634.552,54	1.280.019,20	

Fuente: Tomado de Legiscomex (2014)

En la Tabla 2 se puede observar claramente el potencial que tiene Novacampo para sus ventas, pues solamente en el año 2015 sumó en valor FOB USD 4.634.552,54. Como consecuencia de estas ventas movilizó la suma en peso neto de 1.280.019,20 kilogramos. Su mayor destino es Alemania con una participación de casi el 66 % y una marcada oportunidad en el resto de países.

Después de seleccionar estas compañías, se hizo la correspondiente investigación que permitió extraer la mejor información

encontrada de la compañía Dole y que le sirve a las industrias colombianas para implementar en su interior. Agradecemos a las empresas en referencia por la información suministrada en el trabajo de campo realizado (entrevistas), así como por la obtenida de fuentes secundarias.

De acuerdo con la Figura 1, en septiembre de 2014 se habían vendido 1.500 millones de dólares del sector. Es importante resaltar que de los frutos comestibles se exportaron 530 millones de dólares, mientras que de café y de té se exportaron 567 millones de dólares. El banano, la uchuva y la gulupa fueron los productos con más potencial de ventas entre el 2013 y 2014.

Caracterización del modelo de negocio de una empresa competitiva del sector agrofrutícola de Chile

Para cumplir con la caracterización del modelo de negocio, se llevó a cabo un análisis importante del sector agrofrutícola de Chile, en donde se exploraron las variables más significativas que se requieren para mejorar la empresa colombiana en los aspectos antes mencionados, como la parte financiera, de producción, de calidad, de logística, de agricultura y de investigación-desarrollo.

Chile se ha caracterizado por ser un país líder en muchos sectores (como el logístico) por sus exportaciones de productos agrícolas, vinos, entre otros productos, que han permitido ubicarlo como un país que permite ser utilizado como ejemplo para mejorar muchos procesos en diferentes áreas. Para este caso en particular, se hizo énfasis en el sector agrofrutícola debido a su potencial en producción, comercialización y comercio exterior de frutas y, adicionalmente, debido a su poder logístico y crecimiento en términos del PIB y balanza comercial.

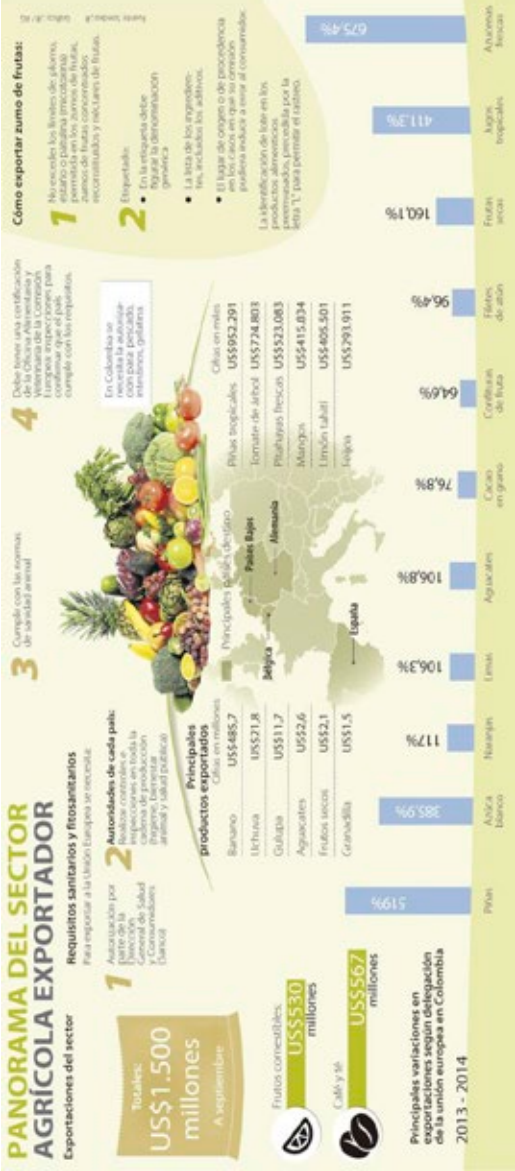


Figura 1. Panorama del sector agrícola exportador 2013-2014

Fuente: Delgado, Diario La República (2015)

En Latinoamérica, los alimentos como las frutas tienen una ventaja competitiva y comparativa importante. Las tierras, la ubicación geográfica, los trópicos y climas que se presentan son primordiales para la calidad de los productos de los diferentes países. Chile, obviamente, no es la excepción, y por tal motivo la multinacional Dole instaló una de sus plantas de producción en ese país con el objetivo de satisfacer la demanda local e internacional de sus productos. Además, esta empresa cuenta con nueve plantas en el territorio chileno, cada una con su especialización tanto en verduras como en hortalizas y frutas.

Dole Food Company en estadísticas. De acuerdo con la FAO, esta empresa presentó para el año 2014 los siguientes rendimientos:

Tabla 3. Rendimiento económico de Dole 2014

RENDIMIENTO ECONÓMICO (MILLONES USD)	DOLE
Ventas netas	4.400
Ingresos netos	150
Ventas netas productos frescos	3.600
Ventas netas banano	1.215
- Lugar que ocupa en Estados Unidos	1
- Lugar que ocupa en la CE	3
Plantaciones propias América Latina (ha)	15.000
Número de empleados	33.000

Fuente: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014

En la Tabla 3, de acuerdo con la Organización de Alimentos y Agricultura de las Naciones Unidas (Food and Agriculture

Organization of the United Nations, 2014), se puede observar el rendimiento económico de la compañía Dole en el año 2014. Las ventas fueron de 4.400 millones de dólares con unos ingresos netos de 150 millones de dólares, lo cual deja ver la capacidad de rentabilidad de esta compañía, que ocupó el número 1 en ventas en su sector en Estados Unidos.

El modelo de negocio de Dole Food Company Chile. Dole Food Company cuenta en Chile con nueve plantas de procesamiento de frutas y verduras distribuidas estratégicamente por todo el país; exporta 10 millones de cajas al año y es la sede regional para Latinoamérica de la multinacional norteamericana; adicionalmente, Dole Chile representó el 5 % de los ingresos de ventas en el 2010 en el segmento frutas frescas de la multinacional Dole.



Figura 2. Portafolio Dole Food Company

Fuente: Dole Food Company Inc. (2011)

Comparación de los modelos de negocio, establecimiento de factores claves y brechas organizacionales que inciden en la competitividad de las empresas

Gracias a la información suministrada por Dole Colombia y a los datos obtenidos de fuentes secundarias de ambas empresas, apoyados en estadísticas, se logró extraer la información más importante que, a través de matrices y cuadros comparativos, permitió analizar las variables que posibilitaron el enriquecimiento de la compañía colombiana. De esta manera, se puede construir un modelo de negocio ideal que será implementado en Novacampo y en las otras empresas, tanto colombianas como extranjeras, que pretendan mejorar sus procesos y rentabilidad.

En este ejercicio de comparación se observó que la compañía Dole tiene unas cualidades que le permiten destacarse como una de las líderes mundiales en el mercado de las frutas. Efectivamente, su experiencia y conocimiento le han posibilitado llevar a cabo desarrollos importantes en el campo de la investigación y en la infraestructura de producción, así como en la logística de distribución, para crear una cadena de valor rentable y confiable tanto para los inversionistas como para los clientes.

Para una extracción objetiva de la información requerida se hicieron matrices como DOFA, PEYEA y de esta manera se pudo diferenciar, comparar y clasificar la información que es clave para el propósito de esta investigación: establecer un modelo de negocio que fortalezca a la empresa agrofrutícola colombiana y le permita desarrollar su competitividad.

Establecer un modelo de negocio que fortalezca a la empresa agrofrutícola colombiana y le permita desarrollar su competitividad

Después de obtenida la información, para los objetivos anteriores se escogió dentro de muchos el modelo de negocio

adecuado para esta investigación, el cual se divide en nueve áreas específicas que son dirigidas a toda la cadena de valor que conformaría la empresa ideal. La compañía colombiana que adopte este modelo de negocio va a mejorar sus indicadores financieros, logísticos y de servicio al cliente, lo cual le permitirá crecer y mantenerse como empresa líder del sector no solo en Colombia, pues también logrará incursionar en Latinoamérica y tomar ventaja sobre sus competidores. Es importante resaltar que se debe ajustar el modelo a la situación actual del país, es decir, tener en cuenta las condiciones de infraestructura logística, financieras, políticas y económicas, para que este modelo tenga éxito.

Gracias a la utilización de este modelo de negocio, la compañía colombiana puede llegar a incrementar su rentabilidad entre el 10 y 20 % en su primera etapa, y podría pronosticarse que a largo plazo estaría alrededor del 50 %, debido a que la implementación de nuevas tecnologías, productos y servicios la llevaría a aumentar sus ventas significativamente y, por ende, el número de clientes, garantizando así su colocación como empresa líder del mercado.

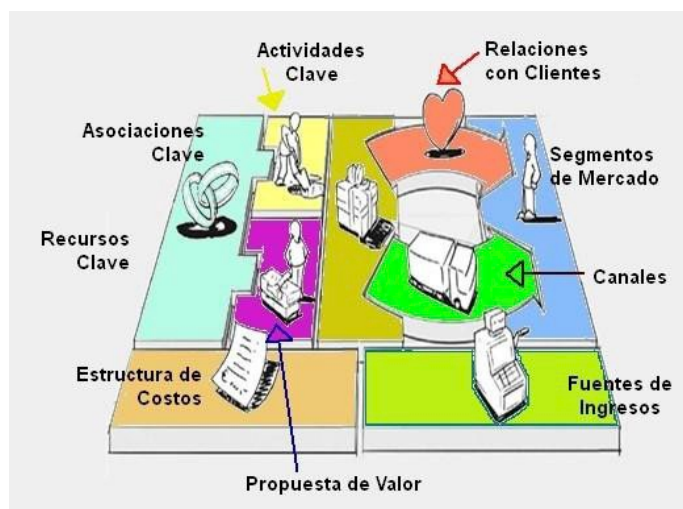


Figura 3. Modelo de negocio seleccionado para aplicar las mejores prácticas en la empresa colombiana

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010), Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers

Tabla 3. Guía para la aplicación correcta del modelo de negocio sugerido

1. Segmentos de mercado	¿Para quién estamos creando valor? Segmentación. ¿Quiénes son los clientes más importantes? Para el éxito del modelo deben tenerse en cuenta los elementos importantes de la segmentación de mercado: segmentación de mercado de consumo B2C, segmentación de mercados industriales.
2. Propuesta de valor	¿Productos y servicios que crean valor para un segmento específico? ¿Cuál es la razón para que los clientes nos compren? Grado de innovación. Desempeño. Hecho a la medida. Diseño. Marca. Precio. Reducción de costo. La propuesta de valor se refiere al valor agregado que le vamos a dar a los clientes y al grado de innovación que se presente. En Novacampo se debe manifestar un alto grado de innovación en los empaques y la presentación de la mercancía, así como lo hace la compañía Dole, la cual tiene un alto grado de innovación en todos los niveles.
3. Canales	¿Cómo nos comunicamos y llegamos a los segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor? ¿Propios/socios? ¿Directos/indirectos? Los canales de distribución deben ser diseñados según la necesidad de los clientes y los procesos productivos. De acuerdo con la experiencia de Dole, los canales de distribución se refieren también a toda la logística que debe emplear la compañía que adopte el modelo de negocio. Para esto debe implementar la cadena de suministro adecuada para la distribución de las frutas y hortalizas. Aquí es importante resaltar el desarrollo de todo el potencial de la I+D y la innovación por parte de la empresa colombiana.
4. Relaciones con los clientes	Tipo de relación que establecemos con segmentos de clientes específicos. Adquisición, retención de clientes, incremento de participación. Personales hasta automatizadas. Creación conjunta de P/S. Para la empresa colombiana que adopte el modelo debe tener en cuenta los siguientes tipos de <i>marketing</i> : <i>marketing</i> básico, <i>marketing</i> reactivo, <i>marketing</i> responsable, proactivo y de colaboración. La empresa se relaciona constantemente con sus principales clientes para ayudarles a conseguir mejores resultados.
5. Flujos de ventas	El dinero que se genera de cada segmento de mercado. Cada flujo puede tener diferentes mecanismos de precios. Dos tipos de flujos: transaccionales/recurrentes. Las ventas deben ser coordinadas por el área comercial y se deben desempeñar de acuerdo con cada canal, y para cada uno de ellos debería existir una dirección comercial encargada de liderar la fuerza comercial. Para realizar un flujo de ventas similar a la empresa líder Dole, se requiere establecer mecanismos que permitan clasificar nuestros consumidores en los diferentes tipos de ventas que existen, como son: • La venta minorista. • La venta mayorista.
6. Recursos claves	Los activos más importantes requeridos para que funcione el modelo de negocio: físicos, intelectuales, humanos, financieros. Aquí es de mucha importancia que la compañía haga un diagnóstico de su infraestructura y determine si debe invertir en equipos o realizar <i>leasing</i> o <i>renting</i> , el cual genera menos inversión. Se recomienda especialmente el área logística, la cual genera más del 40 % de los gastos de la compañía.

Carlos Fernando Peña Alarcón - Diego Alberto Waked Esquivel

7. Actividades claves	Producción. Solución de problemas. Plataforma/red. La compañía colombiana debe adquirir una plataforma lo suficientemente rígida para soportar todas las operaciones que se desarrollen dentro de la compañía. Se recomienda SAP con sus módulos que son flexibles y se adaptan a la medida de la compañía, o están en el mercado toda clase de WMS (Warehouse Management System). De esta manera, la operación va a tener en todos los niveles la trazabilidad requerida por las directivas, por los sistemas de calidad y seguridad y por lo más importante, los clientes.
8. Socios claves	Red de proveedores y socios, que hace que el modelo funcione. Alianzas. Cooperación con competidores. JV. Relación proveedor-comprador. La compañía colombiana debe establecer alianzas con sus proveedores de sembrado y demás materias primas que surtan el negocio, de tal manera que obtenga ventajas comparativas con su competencia. Todos los proveedores que trabajen con la empresa colombiana deben tener su respectivo contrato que les garantice la compra de su cultivo, que tenga seguridad social y estabilidad laboral. Los proveedores deben comprometerse a sembrar los productos bajo las condiciones sanitarias y de calidad exigidas por Novacampo.
9. Estructura de costos	¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Qué recursos y actividades claves son más costosos? ¿Impulsadas por costos o por valor? Aquí la compañía debe tener en cuenta los costos más grandes de la operación como por ejemplo, costos logísticos, capital humano, publicidad y la infraestructura y hacer el balance, qué rubro pesa más que el otro.

Fuente: Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010

4. CONCLUSIONES

Después de caracterizar el sector agrofrutícola en Colombia, se encontró que este tiene mucho potencial para explotar y que, a pesar de que ya existen empresas como Novacampo y Ocati, entre otras, las cuales desarrollan procesos de exportación, producción y comercialización, se pueden potenciar sus actividades y, de esta manera, incrementar su rentabilidad y **know how**. Si ellas están interesadas en aplicar mejores prácticas, como las que en este momento compañías multinacionales están realizando mediante procesos y actividades que las consolidan como número uno en el mundo en ventas, fidelidad, calidad, logística, investigación y desarrollo, las empresas colombianas deben salir de su zona de confort y mejorar sus procesos para poder adquirir todo ese conoci-

miento, a través de herramientas como el **benchmarking**, el cual escoge la empresa líder del sector que se quiera evaluar, y de esta compañía se seleccionan las prácticas que se puedan utilizar para mejorar una empresa en Colombia, que adopta esta información y la utiliza para crecer en todos los aspectos, como el financiero, producción, investigación y desarrollo, calidad, capacitación, entre otros.

Para cumplir con el segundo objetivo de la investigación, se realizó un análisis importante del sector agrofrutícola de Chile, en donde se exploraron las variables más significativas que se requieren para mejorar la empresa colombiana en los aspectos antes mencionados, como el financiero, producción, calidad, logística, agricultura y la más importante, investigación y desarrollo.

Gracias a la información suministrada por Dole Colombia, a los datos encontrados en Internet sobre esta misma compañía, y concretamente en la página web de Novacampo, a través de matrices y cuadros comparativos se pudo extraer aquella información que ha permitido enriquecer a la compañía colombiana y, de esta manera, poder construir un modelo de negocio ideal que será implementado en Novacampo y en las otras empresas, tanto colombianas como extranjeras, que quieran mejorar su rentabilidad y procesos.

En este ejercicio de comparación se observó que la compañía Dole tiene unas cualidades que le permiten destacarse como una de las líderes mundiales en el mercado de las frutas; efectivamente, su experiencia y conocimiento le han posibilitado llevar a cabo desarrollos importantes en el campo de la investigación y en la infraestructura de producción, así como en la logística de distribución, creando una cadena de valor rentable

y confiable tanto para los inversionistas como para los clientes.

Para una extracción objetiva de la información requerida se hicieron matrices como Dofa, PEYEA y de esta manera poder diferenciar, comparar y clasificar la información que es clave para el propósito de esta investigación: establecer un modelo de negocio que fortalezca a la empresa agrofrutícola colombiana y le permita desarrollar su competitividad.

La compañía colombiana que adopte este modelo de negocio va a mejorar sus indicadores financieros, logísticos y de servicio al cliente, lo cual le permitirá crecer y mantenerse como empresa líder del sector, no solo en Colombia, pues también logrará incursionar en Latinoamérica y tomar ventaja sobre sus competidores. Es importante resaltar que se debe ajustar el modelo a la situación actual del país, es decir, tener en cuenta las condiciones de infraestructura logística, financieras, políticas y económicas, para que este modelo tenga éxito.

A efectos de la implementación de este modelo de negocio en la empresa colombiana líder del sector, se recomienda que esta efectúe diversos diagnósticos tanto en el campo administrativo como operativo, y específicamente averigüe cómo está llevando a cabo los procesos de cultivo, recolección, limpieza, clasificación, empaque y posterior distribución; y así, después de esta evaluación y auditoría, determine los puntos fuertes y débiles para poder establecer un presupuesto tanto de información como de recursos.

En segundo lugar, se recomienda establecer un cronograma de implementación en donde estén involucradas todas las áreas de la organización, desde la gerencia general hasta servicios generales, y dejar claro el punto de partida de un gran cambio

de 180 grados en la organización. Este proceso puede enfrentar una gran resistencia al cambio, para eso se deben realizar varias capacitaciones de sensibilización e interiorización del modelo.

Entercer lugar, otra de las recomendaciones, es que la compañía colombiana debe complementar su portafolio de productos y salir de la zona de confort, empezando con las verduras de cuarta gama listas para servir, y su infraestructura logística, pues, de otra manera, quedará relegada por la competencia mundial.

Con respecto al manejo de las redes sociales y la interacción con los consumidores, en la actualidad es fundamental que todas las compañías tengan un **web manager** que se encargue de todas las actualizaciones y mantenga la comunicación con los consumidores. Esto lo realiza la compañía Dole, como se dejó expuesto en esta investigación, por eso se está sugiriendo para que la compañía colombiana lo implemente y de esta manera tenga esta ventaja diferenciadora sobre su competencia.

Por otro lado cabe mencionar que estos instrumentos, como el **benchmarking**, promueven el desarrollo económico de los países y permiten que las empresas que los utilizan crezcan en rentabilidad y en conocimiento para que se mantengan en el tiempo y que sus clientes vean cambios positivos a favor de ellos con respecto a calidad y confiabilidad.

Para finalizar, lo importante para poder sobrevivir a la competencia agresiva que existe actualmente en todos los sectores, y en especial en el agrofrutícola, es que las empresas realicen innovación para poder sostenerse en el mercado. De ahí la urgencia de utilizar el **benchmarking** como un punto de

partida para que las empresas colombianas del sector agrofrutícola desarrollen todo su potencial de innovación y así poder capturar cuotas de mercado que les permitan generar la rentabilidad esperada y lograr posicionarse y mantenerse como empresas líderes del sector.

5. REFERENCIAS

- Abbas, A., & Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *E-business and operation Management*.
- Acosta Tapia, R. (2013, febrero 06). Coach Latinoamérica. Retrieved from <http://www.coachlatinoamerica.com/blog/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>
- Adenbajo, D., Abbas, A., & Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *E-business and operation Management*, 1140-1169.
- Aderasa Asociación de Entes Reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas. (2012). Informe Anual del grupo regional de trabajo de benchmarking. Buenos Aires.
- Afuah, A & Tucci, C. (2000). *Internet-Business Models and Strategies: Text and Cases*. Mc-graw Hill.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). *Benchmarking the benchmarking models*. *Benchmarking: An International Journal*, 257-291.
- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Herder.
- Arrieta Posada, J., Botero Herrera, V., & Romano Martínez, M. (2010). *Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing)* en el sector de la confección en la ciudad de Medellín, Colombia. *Journal of Economics. Finance and Administrative Science*.

- Asociación Chilena de Fruta Fresca. (2012, febrero). Fruitsfromchile. (A. C. Fresca, Editor) Retrieved agosto 08, 2014, from Fruitsfromchile: <http://www.fruitsfromchile.com/esp/statistics.php>
- Asociación Chilena de Fruta Fresca. (2012, febrero). Fruitsfromchile. Retrieved agosto 08, 2014. from Fruitsfromchile: <http://www.fruitsfromchile.com/esp/industry.php>
- Asociación Chilena de Fruta Fresca. (2012). Industria Frutícola chilena. Asociación Chilena de Fruta. Retrieved agosto 08, 2014, from <http://fruitsfromchile.com/brochures/es.pdf>
- Asohofrucol. (2013). *Balance y perspectivas del sector horto-frutícola. Revista Frutas y Hortalizas*, 11-14. 216.
- Banco Mundial. (2009). Retrieved from indicadores del Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS/countries>
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cámara Colombiana de Infraestructura, (2012. mayo). Acies-Colombia. Retrieved from http://aciescolombia.org/docs/conferencias/INFORME%20FINAL%20OCCI_TARIFAS.pdf
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Santiago de Compostela. (2003). *Cámara Compostela*. Retrieved from <http://www.camaracompostela.com/bench/manual.pdf>
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*.
- Casadesus-Massanell, R., & Ricart, J. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff. *Companies Harvard Business School*, 1-42.
- Christensen, C., Kagermann, H., & Johnson, M. (2008). *Reinventing your business model*.

- Cómbita, L. (2011). *Benchmarking de los programas académicos de posgrado en Administración y Negocios de universidades en Estados Unidos y Latinoamérica, y los programas académicos de la Universidad EAN*. Bogotá, Cundinamarca. Colombia.
- Corporación Colombiana Internacional; Colombia Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2002). *Comercialización y encadenamientos productivos en el sector agroalimentario*. Bogotá: Corporación Colombia Internacional.
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson.
- DANE Departamento Nacional de Estadística. (2013). *DANE*. Retrieved from www.dane.gov.co
- Del Giorgio Solfa, F. (2011, agosto). *El Benchmarking en el sector público: Aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Argentina.
- Delgado, P. (2015,03 02). *Diario La República*. Retrieved from http://www.larepublica.co/exportaciones-hortofrut%C3%ADcolas-crecen-con-pi%C3%B1a-naranja-y-lima_225951
- Delgado, P. (2014, febrero 26). *Diario La República*. Retrieved from http://www.larepublica.co/agronegocios/exportaciones-de-gulupa-crecieron-cinco-veces-en-los-%C3%BAltimos-seis-a%C3%Blos_116606
- Delgado, P. (2015, abril 22). *Diario La República*. Retrieved from http://www.larepublica.co/las-exportaciones-de-frutas-y-hortalizas-se-multiplicar%C3%A1n-por-10_246421
- Dembowski, F. (2013). *The roles of Benchmarking, Best Practices & innovation in Organizational Effectiveness*. *International Journal of Organizational Innovation*, 6-20.217
- Dole Chile. (2015). *Dole Chile*. Retrieved from http://www.dole.cl/dole/site/edic/base/port/nuestra_historia.html.

- Dole Food Company INC. (2011, Enero 1). *Dole Corporativo*. Retrieved from http://media.corporate-ir.net/Media_Files/IROL/23/231558/2010AR/Dole-2010-Year-In-Review-v2/index.html
- Domingo, S. (2012, marzo 7). *Salvador*. Retrieved from <http://www.salvadormingo.com/negocios/negocios-por-internet/modelo-de-negocios-en-internet/>
- Drucker, P., & Ford, M. (1986). *La Innovación y el Empresario Innovador: La práctica y los principios*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Espinoza, V. (2013, junio 22). *slideshare*. Retrieved from <http://es.slideshare.net/VivianaEspinozaTerra/matriz-boston-1>
- Facebook Dole. (2015, noviembre 15). *Facebook*. Obtenido de: www.facebook.com
- Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola. (2016, enero). *Asohofrucol*. Retrieved from <http://www.asohofrucol.com.co/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2014, marzo). *web site of Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/019/i3746e/i3746e.pdf>
- García, J. G. (2002). Liberalización, cambio estructural y crecimiento económico en Colombia. *Cuadernos de Economía*.
- Garelli, S. (2004). *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*. Switzerland: IMD World Competitiveness Yearbook.
- Gil, M. I., Allende, A., & Selma, V. (s.f.). Digital. CSIC Ciencia Abierta. Retrieved from http://digital.csic.es/bitstream/10261/5778/1/cebas_agrocsic.pdf
- Gracia, O. (2015, noviembre 1). *Chispas de Excelencia e Innovación*. Retrieved from www.chispasdeexcelenciaeinnovacion.wordpress.com/category/accion-comercial/
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill, Interamericana.

- Hernández Martínez, R., & Pinzón Porras, M. A. (2004). *Perfil competitivo del sector frutícola Colombiano: Las frutas como alternativa de crecimiento económico*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística de Chile. (2012, diciembre). INE. Retrieved from <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones.php>
- Jansen, W., Steen, B., & Jagers, H. (2007). New business Models for the Knowledge Economy. En W. Jansen, B. Steen, & H. Jagers. Burlington, VT USA: Ashgate Publishing Group e Book.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Legiscomex. (2013). *Inteligencia de mercados-Exportación de frutas exóticas colombianas*. En línea: Legiscomex.com.
- Legiscomex. (2014, Enero). *Legiscomex*. Retrieved from www.legiscomex.com.
- Leibovich, J., Nigrinis, M. & Ramos, M. (2008). *Banco de la República*. Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra408.pdf>
- Machado, A. (1999). La cuestión agraria y el desarrollo agropecuario. *Cuadernos de Economía*, (31), 237-279.
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review.
- Medina González, A. (2015, agosto 5). *Alto nivel*. Retrieved from <http://www.altonivel.com.mx/52608-5-claves-para-un-modelo-de-negocio-actual.html>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen. J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 726-735.

- Murillo Ortiz, J.A. (2001). *Exportar e internacionalizarse: guía práctica para acceder a mercados internacionales*. Bogotá: 3R Editores.
- Nash, J. F. (2011). Estado actual y tendencias de los mercados agrícolas globales, La política comercial del sector agrícola colombiano. *Cuadernos de Fedesarrollo*.
- Novacampo S.A. (2015, noviembre 25). *Novacampo*. Retrieved from www.novacampo.com
- Rodríguez, P., & Cepeda, E. C. (2011). Concentración de la tierra en Colombia. *Comunicaciones en Estadística*, 4(1), 29-42.
- Slywotzky, A. (1996). *Value Migration*. Harvard Business Press. 215.
- Yakovleva, N., Sarkis, J., & Sloan, T. (2012). Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry. *International Journal of Production Research*, 1297-1317.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *The Business Model*: Recent Developments. *Journal of Management*, 1019-1042.

Internacionalización de una empresa de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Barranquilla

Angélica María Jiménez Chávez - Jorge Isaac Lechuga Cardozo
Ana María Cazallo Antúnez

RESUMEN

El trabajo que se presenta es producto de una investigación, cuyo objetivo es presentar la estrategia de adquisiciones internacionales que ha tenido el grupo empresarial X en el mercado cervecero de Europa, Panamá, Ecuador y Perú. Se resalta la importancia de esta empresa colombiana que ha realizado inversión extranjera directa (IED) como respuesta al entorno competitivo y globalizado en el que se encuentra inmersa, así como su posterior adquisición por la segunda cervecera más importante del mundo. Finalmente se reflexiona sobre el futuro de la compañía y los retos que deberá enfrentar para su sostenibilidad. Concretamente para el caso de la empresa X, se estudian los factores de éxito en el proceso de internacionalización empresarial; se ilustra la factibilidad de adquisición de X por parte de otras empresas del sector o conocer el papel de la IED dentro de la economía colombiana.

Palabras clave: Mercado, Bebidas, Internacionalización, Cerveza, Latinoamérica.

ABSTRACT

This paper is a research product, whose aim is to present the strategy of international acquisitions that the business group X has had in the beer market in Europe, Panama, Ecuador and Peru.

Emphasizing the importance of this Colombian company that has made foreign direct investment (FDI) in response to the competitive and globalized environment in which it is immersed, as well as its subsequent acquisition by the second largest brewer in the world, finally reflects on the future of the company and the challenges that must face for its sustainability. Specifically, for the case of X, studying the factors of success in the process of internationalization, showing the feasibility of the acquisition of X by other companies in the sector or discover the role of FDI in the Colombian economy.

Key words: Market, Drinks. Internationalization, Beer, Latin America,

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo en que las economías son cambiantes y los factores externos de las organizaciones están en constante evolución, se hace necesario que las empresas formulen estrategias para reinventarse y adaptarse a los desafíos y retos del entorno.

Por ello es necesario que las compañías estén al tanto de los cambios en su entorno, de no adoptar una estrategia retadora sino un papel de liderazgo al crear nuevas reglas de juego, así como de establecer competencias diferenciadoras que la distingan de su competencia.

En este orden de ideas, en el presente estudio de caso se analiza la estrategia de adquisiciones que ha desarrollado la empresa X con el objetivo de internacionalizarse y hacerle frente a los cambios del entorno global.

La compañía X es consolidada en el mercado de bebidas con 124 años de permanencia, integrada verticalmente en toda la cadena del negocio de cervezas de malta y bebidas de malta no alcohólicas. La compañía fue fundada en 1889 y actualmente es

filial del grupo Y, siendo líder en sus marcas en las respectivas categorías. Hoy por hoy es la mayor compañía de bebidas en Colombia y con la operación más grande de Y en Latinoamérica.

Además concentra 96 % de la producción nacional de cerveceras y gobierna las siete plantas existentes, comprometida con el desarrollo económico del país aporta al PIB un 0,45 % que sumado al efecto multiplicador se eleva a 1,24 % y por cada empleo directo en la empresa se generan 37,2 empleos en la economía contando con más de 4.100 colaboradores haciendo parte de la Compañía de manera directa, y unas 3.500 personas más, indirectas, apoyan con esfuerzo y dedicación su proyecto de ser una compañía de clase mundial.

Pese a sus niveles de competitividad descritos anteriormente se enfrenta a la apertura del mercado colombiano donde debe competir con industrias cerveceras de otros países como Estados Unidos y Alemania, la reciente firma de tratados comerciales pone en una situación de oportunidad para seguir mejorando en el posicionamiento del mercado a través de ciertas estrategias. Entre sus acciones para hacerle frente a la internacionalización de la economía se encuentran las adquisiciones, ellas serán vistas en el desarrollo del presente caso, su favorabilidad y sus elementos en contra.

El caso concreto de la empresa X

Como se ha planteado, el negocio de la cerveza está en consolidación; solo los jugadores más fuertes tienen el control de la participación del negocio, absorbiendo las cerveceras potenciales alrededor del mundo para aumentar su poder y control en el mercado.

Anteriormente estas compañías ingresaban principalmente a los mercados extranjeros vía exportaciones. Esto ha cambiado debido al alto costo de los aranceles y transporte demasiado altos que finalmente no compensaban dicha inversión; además estaba la preferencia del consumidor nacional por cervezas locales de origen.

Teniendo en cuenta esto, para ser competitivas en el entorno global las cerveceras han direccionado sus estrategias a las adquisiciones y fusiones que les permitan acceder a más mercados y tener economías de escala que le minimicen sus costos. Han logrado así bajos costos de distribución al tener los mercados muy cercanos a los centros de producción.

Como se pudo ver, lo que hizo la empresa X fue llamar la atención con su expansión internacional para convertirse en una empresa atractiva, de modo que fue absorbida por una Cervera mucho más grande en términos de volúmenes de producción de cerveza.

Con esta fusión el panorama es claro, la principal competencia a nivel mundial de XY es Heineken e Anheuser-Busch InBev, quienes tienen muy bien establecidas redes de distribución y un conocimiento a fondo de las preferencias del consumidor.

Por otro lado, algunos analistas están preocupados porque las ganancias que produzcan las empresas del grupo X ya no se quedarán en el país, sino que se girarán al exterior. De hecho, una porción significativa del valor creado por los trabajadores de X sale hacia el exterior para cubrir el pago de los intereses de las inversiones especulativas, realizadas por su administración en los últimos años.

Es más, esta consideración sería acertada si se demostrara que el GSD antes de fusionarse, hubiera invertido sus ingresos por dividendos en el mercado nacional, pero esto no fue así; de hecho, ni siquiera viven en Colombia por lo que sus consumos personales, mucho menos, contribuyen con el pago del IVA al Tesoro Nacional. Falta por ver si en las nuevas condiciones incluso la Fundación Julio Mario Santo Domingo, va a recibir en el futuro las jugosas donaciones del Grupo X.

A partir de lo anterior se plantean los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores de éxito que llevaron a X a ocupar el primer lugar en la industria cervecera de Colombia, Ecuador, Panamá y Perú, la segunda compañía cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo? ¿Es viable una posible adquisición de parte de los líderes mundiales como Anheuser-Busch por quedarse con XY? ¿Es posible la entrada de nuevos competidores en el mercado de cervezas colombiano? ¿Cuál es el reto del Gobierno colombiano ante la absorción de una empresa de gran influencia para la economía del país por parte de una multinacional extranjera?

2. MARCO TEÓRICO

La internacionalización empresarial está fundamentada en la teoría básica del comercio internacional y en la necesidad de especializarse con objeto de obtener bienes y servicios eficientes y así poder ofrecer al mercado estos productos y servicios a un precio más bajo y competitivo. La búsqueda de la especialización y la división del trabajo son factores claves para la reducción de los costes de explotación y por ende es posible obtener productos y servicios más eficientes de manera que el cliente pueda obtener los productos a un menor precio. La

internacionalización empresarial ha evolucionado y existen diferentes enfoques con base al concepto de internacionalización empresarial. En base a este proceso hace referencia a las situaciones muy específicas entre las que cabe clasificar cuatro enfoques con base en:

En primer lugar se sitúan los más antiguos donde: “Los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios”, los flujos comerciales, es decir, a las importaciones y exportaciones bienes y servicios (Canals, 1994, p.5) o “Los flujos de inversión directa desde un país a otro” (Canals, 1994, p.6).

En segundo lugar y de carácter más reciente, las basadas en la internacionalización de los flujos financieros diferentes a los originados por la inversión extranjera directa (IED) como por ejemplo el endeudamiento en los mercados internacionales por parte de las empresas, las inversiones en cartera, la participación de las empresas en los mercados de derivados, la innovación tecnológica, el recurso humano. Dentro de esta corriente cabe destacar las siguientes teorías: (Pla Barber y Suárez, 2001, p.162) explica la existencia de las empresas multiplanta y por consiguiente la existencia de multinacionales que bajo una misma propiedad y control agrupa varias actividades independientes, desarrolladas en varios países y unidas por flujos de productos intermedios.

De Pastors (2007) defiende la idea de internacionalización empresarial desde una perspectiva global basándose en las exportaciones de bienes y servicios, licencias o acuerdos de colaboración empresarial en un sentido amplio e inversión extranjera directa. Root (1987) define el proceso de internacionalización por la entrada de productos y otras funciones de la cadena de valor de la empresa de un país a otros. con base en

esto Root distingue tres modos de entrada de una empresa al proceso de internacionalización: la exportación, contractual y la inversión extranjera directa. El modelo escandinavo desarrollado por Johanson y Vahlne (1977) mediante el cual se define el proceso de internacionalización de una empresa en función de la experiencia creciente y el conocimiento de los mercados.

El tercer bloque o enfoque defendido por Vernon (1966), Dunning (1979) y Hymer (1976) se centra en corriente económica, es decir, analizan el proceso de internacionalización basándose en los costos y las ventajas de la internacionalización.

En cuarto lugar, el enfoque de proceso o gradualista donde Vernon (1966); Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne (1977) y Lee y Brasch (1978) conciben a la empresa como la evolución y acumulación de manera incremental de la experiencia y conocimientos y en un compromiso cada vez mayor de recursos de la empresa.

El siguiente enfoque, el de redes defiende la idea de que el proceso de internacionalización es consecuencia de las redes inter-organizativas y sociales de las empresas. Esta corriente es defendida por Mitchell (1969), Rogers y Kincaid (1981), Tichy (1981) y Weiman (1989).

Por último las “Born Global” son empresas que desde su nacimiento o primeros años de vida son consideradas empresas internacionalizadas. Esto es posible gracias a los avances tecnológicos. Hasta ahora las empresas que decidían penetrar en los mercados internacionales eran empresas que habían alcanzado su fase de madurez y buscaban nuevos mercados para ejecutar el proceso de expansión empresarial en los mercados internacionales.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo es de corte descriptivo con un enfoque cualitativo donde se ha utilizado información primaria recogida de la página web de la empresa.

El enfoque investigativo de la presente investigación es descriptivo. Según Sabino (1986)

La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (p. 51).

El alcance establecido es el descriptivo, puesto que pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Esta investigación es de carácter exploratorio, y de tipo aplicada, ya que la exploración permitirá obtener nuevos datos que pueden conducir a formular con mayor precisión las conclusiones de la investigación.

Procedimiento

Para entender el problema se realizará una recopilación de fuentes primarias siendo recolectada la información. Dicha información ha sido analizada e interpretada para su exposición en este trabajo. Por último, se realizarán las conclusiones y recomendaciones necesarias de acuerdo a los objetivos

trazados. Finalmente se realizarán las recomendaciones de posibles soluciones y conclusiones del proyecto.

4. RESULTADOS

La reducción de las barreras al movimiento de bienes, servicios e inversión, impacto del mercado mundial de las cervezas al abrir las puertas a mercados de exportación y al enfrentar productores de América Latina con competidores internacionales como Anheuser Busch, Heineken y Labatt ha llevado a que varios productores de cerveza de América Latina en búsqueda de un mayor poder de mercado hayan expandido su operación a través de adquisiciones o fusiones tanto en mercados nacionales como internacionales.

De las más de 40 adquisiciones y fusiones internacionales que se dieron en el sector de alimentos y bebidas de Centro y Suramérica y que totalizaron alrededor del 35 % tuvieron lugar en la industria cervecera, lo cual demuestra un alto dinamismo (Gudynas, 2003).

En este sentido se entiende que la tendencia de la industria de la cerveza está en consolidación, es decir, las grandes compañías cerveceras están interesadas en salir a los mercados externos tanto por exportación como por adquisiciones.

Ante la caída generalizada del consumo de cerveza, este mercado ha mostrado una tendencia hacia las adquisiciones y fusiones; los grandes grupos cerveceros del mundo están comprando en el exterior para asegurarse nuevas fuentes de ingreso y un mayor control de la industria.

En este sentido América Latina se convierte en un mercado

prometedor teniendo en cuenta que la cerveza no solo ha sido la bebida alcohólica preferida por tradición en la mayoría de países, incluyendo Colombia, sino que las condiciones climato-lógicas propician su consumo.

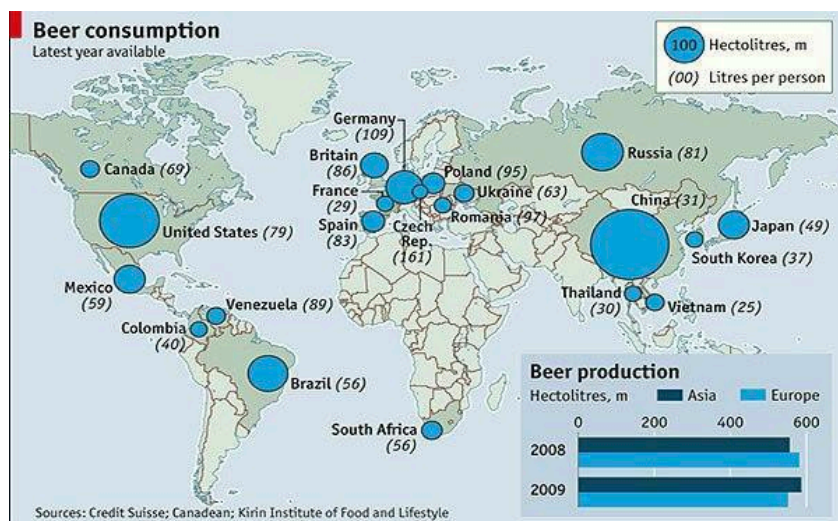


Ilustración 1. Consumo mundial de cerveza.

Fuente: Credit Suisse, Canadean e Instituto de alimentación y estilo de vida Kirin.

Dentro del continente americano, Venezuela es el país con mayor consumo *per cápita* con 89 litros, seguida por los Estados Unidos, con 79 litros. Llamativamente, los brasileños están quintos, detrás de los canadienses y los mexicanos.

De acuerdo a la *Revista Portafolio* (2012) en entrevista con José Manuel Juanatey asegura “El crecimiento de la industria varía entre el 1 y el 4 % dependiendo de cada país. Hay naciones donde la industria se ha ido expandiendo y la población ha crecido a tasas diferentes”. Este considera que sería dable esperar un crecimiento para el 2012 que se ubicase en promedio del 2 %. Entre los principales productores de cerveza del mundo está Brasil, México, Colombia, Venezuela, Perú y Chile.

Cabe destacar que en América Latina este sector se ha

convertido en una importante actividad económica, representando entre 1 y 7 puntos porcentuales del PIB de los países de la región.

Como respuesta a la internacionalización de la cerveza las compañías latinoamericanas como X se han preocupado por realizar ajustes en sus escalas de producción. Por ello las adquisiciones están tomando fuerza como movidas estratégicas ya que se espera en el mediano plazo el mercado esté controlado por tres marcas. Las empresas latinoamericanas entonces evitarán esta tendencia pretendiendo ser jugadores de mayor injerencia para no ser absorbidos.

Las adquisiciones y fusiones de la empresa X

X S.A., es una empresa líder en la economía colombiana, importante en el mercado de Latinoamérica y un nuevo competidor en el mercado cervecero mundial. De igual manera, es una empresa vinculada con el patrimonio cultural y social de Colombia.

X ha contribuido al desarrollo de la economía del país, generando cerca de 30.000 empleos directos e indirectos al año desde el 2002.

La tendencia del mercado cervecero a las adquisiciones de compañías de cerveza por parte de los líderes mundiales, motivó en las últimas décadas a la incursión de X en países como Panamá, Ecuador y Perú en una industria que a nivel mundial cada vez se consolida con mayor fuerza.

En la década de los 80, X incursionó en el mercado europeo con la compra de dos cerveceras, una en Portugal y la segunda en España en la provincia de Córdoba; inicialmente X compra

un gran porcentaje de acciones en Centralc. Sin embargo, en el año 2000 la vende a Cervecería Portugal después de una exitosa negociación. Por otro lado, en 1992, X adquiere Cervecería Córdoba, pero en el 2000 es vendida a una cervecera local debido a que este mercado resultó esquivo, mezquino y competido, optándose por ponerla a la venta. finalmente.

Luego de sus experiencias en el mercado europeo, X decide enfocar sus esfuerzos de internacionalización en el mercado latinoamericano, teniendo en cuenta el conocimiento del mercado, nivel y número de competidores.

Es así como a comienzos de la década de los 90, X adquiere el paquete mayoritario de acciones de las dos principales cerveceras, Cervecería del Ecuador (60 %) y Cervecería Andina (80 %). En este país, X participa con la cerveza Pilsen, Dorada, Pony Malta y Club.

Por otro lado, en el 2001 adquirió el 75 % de la Cervecería Nacional, la más importante cervecera de Panamá, donde contaría el 80 % del mercado.

Posteriormente, entre 2002 y 2003, X compra inicialmente el 49,1 % y luego el total de las acciones de Backus la principal cervecera peruana.

En 2004, X ocupaba el primer lugar en la industria cervecera de Colombia, Ecuador, Panamá y Perú, y la segunda compañía cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo.

X era la llave del mercado latinoamericano para los grandes jugadores del mercado cervecero mundial. Por eso los grandes jugadores internacionales se interesaron en ella. La segunda cervecera más grande del mundo, se fusionó con X, en la mayor operación comercial en la historia de Colombia.

El 12 de octubre de 2005, se perfeccionó el proceso de fusión entre una subsidiaria de BevCo LLC (compañía *holding* de los intereses del Grupo Santo Domingo en X) y una subsidiaria de propiedad de Y, con lo cual Y obtuvo de forma directa e indirecta el 71,8 % de la participación de X S.A. El día 20 de diciembre de 2006, X S.A. readquirió 1.279.943 acciones, con lo cual Y pasa a una participación del 98,48 %.

Con la operación, Y, -fabricante de las marcas Miller, Castle y Peroni-, apunta a convertirse en un jugador preponderante en el prometedor mercado cervecero de la región, en el que son protagonistas la estadounidense Anheuser-Bush Cos., InBev, y la holandesa Heineken.

El mercado de bebidas colombiano es liderado por X debido a sus capacidades internas que le han permitido desarrollar economías de escala y mantener barreras de entrada en su negocio, así como el desarrollo humano de sus trabajadores y las alianzas con inversiones internacionales.

Parte de su éxito se debe a estrategias acompañadas de acciones como diversificación de las empresas del sector hacia otros sectores y subsectores (jugos, bebidas energizantes, alcohólicas y no alcohólicas), grandes inversiones en tecnología e infraestructura, campañas de publicidad exhaustivas (innovación), canales de distribución cada vez más competitivos, crecimiento de la venta directa a nivel de tiendas y supermercados, y aumento notable en el consumo de bebidas alcohólicas.

Para AB InBev, la compra de Y es una estrategia de interés, la primera está buscando un mayor apalancamiento en los negocios, la surafricana ya está bien posicionada en sus principales mercados, como es el caso de Colombia con X, que tuvo ingresos operacionales por más de 860 millones de pesos en

el primer trimestre de 2011 y utilidades por \$81.424 millones durante 2010.

Según expertos en temas cerveceros, sería cuestión de esperar si los accionistas de ambas empresas aprueban la operación, particularmente los de Y, que deben considerar si la oferta económica es suficiente y cumple con sus expectativas. En este sentido, de acuerdo a los expertos, “es lógico el final de juego” y “la adquisición de Y, que combine los dos líderes del sector, sería totalmente viable”.

De otro lado resulta poco probable la entrada de nuevos competidores al mercado, ya que los costos de entrada serían tan altos que difícilmente se podría intentar, ya que los que lo han hecho siempre terminan siendo absorbidos por las grandes empresas.

Históricamente el sector bebidas ha sido un escenario para grandes competidores.

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Adicionalmente, las bebidas colombianas tienen un precio altamente competitivo en el mercado interno lo que hace poco probable la entrada de competidores vía importaciones. Sin embargo, la Polar tiene presencia en el país y Brahma tiene posibilidad, pero X se blindó con el lanzamiento de Brava que es una cerveza similar.

En una economía internacionalizada los capitales nacionales se desdibujan y pierden relevancia desde el concepto de lo propio, de lo nacional. Los capitales están pendientes de los mercados para arbitrar las mejores oportunidades de negocio que no tienen nacionalidad.

El gran reto de los gobiernos (en este caso el colombiano) es el

cómo proteger a sus ciudadanos de la posible tiranía del capital, cómo controlar las multinacionales para que no se desborden. Ese es el reto futuro.

5. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

X se lanzó en una carrera de adquisiciones en el exterior, buscando ampliar su presencia en mercados distintos al colombiano. Los resultados fueron la compra de las principales cerveceras de Ecuador, Perú y Panamá.

La razón por la cual X decidió salir al exterior no es otra que posicionarse estratégicamente en una industria que, como la cervecera, se ha venido consolidando a pasos agigantados en el mundo entero.

El caso de X permite identificar tres variables fundamentales para su crecimiento y el éxito empresarial: la optimización del negocio original, la expansión regional vía fusiones y adquisiciones, y el acceso al financiamiento local e internacional.

La fusión de XY es una muestra de cómo una empresa nacional se convierte en solo una parte del juego por el oligopolio del mercado de las cervezas del continente, donde se aprovecha la existencia de una empresa que tiene preponderancia en el mercado, alta eficiencia tecnológica, experiencia y adecuado esquema de distribución para reducir los costos de llegada, ante la opción de generar nuevas empresas, con altos costos de entrada y logísticos que implica.

Por lo pronto, este mercado seguirá siendo el escenario de batallas por parte de las mayores cerveceras globales y regionales.

6. REFERENCIAS

- Angarita, J. (2011) Contenido didáctico del curso: Legislación y Entorno Competitivo En *Contextos Globales*. Bogotá: UNAD.
- Canals, J. (1999). La Internacionalización de la Empresa. España: McGrawHill.
- De Pastors, D. (2007). Algunos Casos de Estrategias de Internacionalización: La Influencia del Entorno Genérico del Sector y las Claves de la Cadena del Valor. *Revista de Economía* 83(75), 88.
- Gudynas, E. (2000). *La transnacionalización agroalimentaria y las inversiones*. Centro Latinoamericano de Ecología Social. Recuperado de: <http://www6.rel-uita.org/old/alca/la%20transnacionalizacion%20agroalimentaria.htm>.
- Himer, S. (1976). *The international Operations of national firms: A Study of direct foreign investment*. Boston: Mit Press.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23 - 32.
- Lee, W., & Brasch, J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Strategy*, 85-93.
- Mitchell, J. (1969). *Analyses of Personal Relationships in Central African Town*. Manchester: Manchester University Press.
- Portafolio.co (2012). Colombia sería cuarto consumidor de cerveza de la región. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/consumo-cerveza-america-latina>.
- Ramírez, C., Jiménez, A. y Garrido, J. (2003). Inversión Colombiana en el exterior: ¿y su estrategia internacional con las cervezas. En *Revista Estudios Gerenciales*, (79), 95. Cali (Colombia): Universidad Icesi.
- Rendón, J. (2006). Los impactos de la inversión extranjera directa en la economía colombiana: El caso de la industria de bebidas. En *Revista Semestre Económico* 11(37), Medellín (Colombia): Universidad de Medellín.
- Portal web Bavaria S.A. <http://www.bavaria.com.co>
- Rogers, E., & Kincaid, L. (1981). *Communication Network: Toward a New Paradigm for Research*. New York: The Free Press.
- Ocati. (2015, 11 11). Ocati. Retrieved from ocati: www.ocati.com

- Ocati S.A. (2014, 2014 2014). Ocati . Retrieved from Ocati: www.ocati.com
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2015, 12). ODEPA. Retrieved from <http://www.odepa.cl/boletin/balanza-comercial-silvoagropecuaria-mensual-2/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2002). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2002*. Roma, Italia: Dirección de Información de la FAO.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Pia, L., & Suarez, S. (2001). *¿Como se explica la Internacionalización de la Empresa? Una Perspectiva teorica Integradora*, 155-176. Facultades de Derecho, Ciencias Economicas y Empresariales.
- Portal Frutícola. (2010). Portal Frutícola.com. (P. Frutícola, Editor, & P. Frutícola, Producer) Retrieved agosto 08, 2014, from Portal Frutícola.com: <http://www.portalfruticola.com/2010/09/10/chile-dole-chile-encabeza-ran-king-de-exportadoras-de-fruta/?pais=colombia>.
- Portilla, B. (2000). La política agrícola en Chile: lecciones de tres décadas. (CEPAL, Ed.) *Desarrollo Productivo*, 68, 1-83.
- Poot, F. (1999). *Entry Strategies for international markets*. New York: Lexington Book.
- Rappa, M. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 32-42.
- Rico, R. (1996). *Benchmarking Estratégico y táctico*. Macchi.
- Rodríguez, D. D., & Cepeda Cuervo, E. (2011). Concentración de la tierra en Colombia. *Comunicaciones en Estadística*, 29-42.
- Sabino, C. (1986). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Socabio A.G. (2013, 06 11). (S. A. A.G, Editor) Retrieved agosto 08, 2014, from http://www.socabio.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=5721:dole-chile-y-unifrutti-se-mantienen-como-lideres-en-exportacion-de-frutas-del-pais&catid=36:noticias-socabio&Itemid=63 220
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- Steenbakkers, W., Jägers, H., & Jansen, W. (2007). *New Business Models for the Knowledge Economy*. Gower.

- Superintendencia de sociedades. (2013, diciembre). superintendencia de sociedades. Retrieved from <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Paginas/SuperSociedades-publica-estados-financieros-de-las-26278-empresa-del-sector-real.aspx>.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business. *Long Range Planning*, 172-194.
- Tichy, N., Nystrom, P., & Starbuck, E. (1981). *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 3-8.
- Twitter. (2015, 11 17). Twitter. Retrieved from www.twitter.com.
- VAQUIRO, J. D. (2012, ENERO 5). Pymes Futuro. Retrieved from <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>.
- Vermeulen, S., & Cotula, L. (2010). *Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders*. Roma, Italia: Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo- IIED; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola- FAO.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190 - 207.
- Weimann, G., Kete Asante, M., & Gudykunst, W. (1989). *Handbook of International and Intercultural Communication*. California: Sage.
- Word press. (2011). sistema de enfriamiento. Retrieved from <https://sistemadeenfriamiento.wordpress.com/>.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. London, UK: Sage Publications, Inc.
- youtube. (2015, 12). youtube. Retrieved from www.youtube.com
- Zerda Sarmiento, A. (2011). Colombia: del Japón de Suramérica a la confianza inversionista. Documentos Escuela de Economía, 24, 1-18.
- Zerda Sarmiento, Á. (2011). Colombia: del Japón de Suramérica a la confianza inversionista - dos estrategias para un patrón de crecimiento reprimarizante con iniquidad -. *Documentos FCE Escuela de Economía*, 24, 18.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Recent developments and futures. Researchs. *Journal of Management*, 1-25. Doi: 10.1177/0149206311406265

La influencia del comercio internacional en las pymes y su rol en el entorno global

Sergio Arturo Huguett Herazo

RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad mostrar cómo la globalización impulsó la transformación mundial de los mercados y la manera en que competían las empresas grandes, pequeñas y medianas de todo el mundo, llevando sus actividades más allá de sus barreras geográficas, comerciando sus productos, implementando nuevas estrategias organizativas e innovando rápida y constantemente, estableciéndose de esta manera lo que se conoció como el comercio internacional, siendo las pymes los protagonistas. Para el desarrollo de este capítulo se aplicó el método descriptivo y la técnica de observación indirecta con el objetivo de conocer la trascendencia que la internacionalización transmitió en las pymes y los desafíos y retos que salieron a la luz una vez que se incursionaron en el comercio exterior, y de los cuales se concluyó que el fenómeno representó para las pymes un doble efecto que los puso en jaque.

Palabras clave: Comercio internacional, Entorno global, Influencia, Pymes, Rol.

ABSTRACT

The aim of this project is to show how globalization has driven the global transformation of markets and the way in which large, small and medium-sized companies from all over the world

compete, taking their activities beyond their geographic barriers, trading their products, implementing new Organizational strategies and innovating rapidly and constantly, establishing in this way what was known as international trade, with SMEs being the protagonists. For the development of this chapter, the descriptive method and the technique of indirect observation were applied with the objective of knowing the transcendence that the internationalization transmitted in the SMEs and the challenges and challenges that came to light once they entered the foreign trade, And of which it was concluded that the phenomenon represented for SMEs a double effect that put them in check.

Keywords: International Trade, Global environment, Influence, Pymes, Role.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización está caracterizada por el resultado de mercados, culturas y gobiernos, provocando una explosión de nuevos elementos en muchos aspectos; aquí se incluye la generación de nuevas tecnologías y metodologías suscitando la evolución de productos, nuevos gustos y necesidades por parte del consumidor.

Se puede destacar que uno de los impactos más importantes que originó la globalización fue el hecho de concretar como un proceso dinámico de progresiva libertad y unificación a la red mundial de los mercados de tecnología, capitales, servicios, trabajo y bienes, haciendo posible crear un solo gran comercio. Este fenómeno se presentó ante las pymes y ha sido el causante de las nuevas condiciones de estas organizaciones y que obligó a ejercer sus actividades de una manera diferente para siempre.

Sin lugar a dudas, las pymes han sido totalmente influenciadas por el fenómeno de la globalización y de manera muy rápida, por lo que se han adentrado a una nueva escala de competi-

vidad mundial, adicional al desafío de las nuevas condiciones de este entorno amplio, estos no cuentan con apoyo y la suficiente experiencia para sostenerse o responder oportunamente frente a las demandas e igualarse a la rápida transformación estratégica que es requerida para estar en el comercio exterior, esto se debe principalmente porque en un mundo tan globalizado la demanda está acostumbrada a cambiar frecuentemente sus necesidades y sus gustos, y por ende, a encontrar un servicio o producto que cumpla con sus nuevos deseos, razón por la que hacer parte del comercio internacional implica innovar rápidamente y de manera constante (Schiffman y Kanuk, 2005); por ello es importante que se redefinan las culturas de producción, planificación, financiamiento y distribución, situación que muchas pymes no priorizan.

La pyme colombiana, así como también las de otros países, tiene el desafío de superar ineficiencias provenientes de su tamaño y/o capacidad, por lo que uno de los métodos más frecuentes es acudir a estrategias de integración (Montoya, 2010). Esto es posible de llevar a cabo integrándose a la red del comercio internacional, por lo que es indispensable adaptar modelos vanguardistas o clásicos de internacionalización, iniciando por la exportación hasta llegar a modelos de inversión extranjera directa.

Aquellas pymes que se proponen participar en el comercio internacional deben tener en cuenta que las alternativas sean viables para la internacionalización, así como conseguir las capacidades administrativas y competitivas necesarias para poder integrarse en dicho campo (Jiménez, 2007).

2. MARCO TEÓRICO

Efectos de la globalización y elementos de eficiencia

Hay tres mecanismos clave que van a establecer modelos de eficiencia, que son: la producción global, las finanzas globales y, por último, pero no menos importante, el comercio global.

El comercio internacional es medido según las importaciones y exportaciones determinadas entre bienes y servicios; también al aumento de la producción y venta a escala global que viene agarrado de la mano con el comercio exterior. Sin lugar a dudas, el comercio internacional es prácticamente el elemento que determina y favorece el crecimiento económico de un país.

Por otro lado, el dinamismo provocado por el comercio internacional es un elemento sumamente importante y representativo para el crecimiento económico. La principal particularidad del comercio exterior es la multilateralidad, paralela a los convenios bilaterales con las diferentes naciones y que a la vez hace necesario que se disuelvan los acuerdos bilaterales con los países, razón por la que se le denominó a este movimiento global como un fenómeno mundial.

El comercio internacional no es más que el intercambio de bienes finales, pero más allá de eso, es importante saber que, a simple término, son también actividades comerciales de transacciones de bienes fabricados en diferentes naciones y que se ensamblan desde otros puntos para que luego sean nuevamente exportados.

Con lo anterior se quiere decir que el comercio internacional no solamente se trata del intercambio de productos, bienes y servicios entre otros países, sino que además de ello, es

sinónimo de que los países trabajan en conjunto para la elaboración de un producto final según sus fuentes o materiales de producción que predominen en su territorio para la complementación del bien en proceso de elaboración. Este proceso manifiesta completamente cómo ha influido la globalización a las pymes, sean grandes o pequeñas.

Esta división productiva, por decirlo de este modo, ha sido una de las desencadenantes más importantes del cambio de la división internacional de trabajo, porque gracias a ello, la mano de obra de cada país ha podido desarrollarse y enfocarse en la práctica y fabricación de elementos de un bien o servicio.

Por otro lado, las finanzas cumplen un papel muy importante en la economía mundial, y al mismo tiempo, se han vuelto un componente muy dinámico en lo que se refiere al desplazamiento de los flujos financieros, haciéndose un elemento muy complejo debido a la inmensa red de precios de mercado internacionales y a su rápida variación como consecuencia de muchas otras variantes que son determinadas por reacciones y decisiones mercantiles, gubernamentales y sociales.

Finalmente, otro de los efectos causado por el comercio internacional que vale destacar es la estandarización de servicios y productos, así como la disminución de economías de escala y las barreras arancelarias, gracias a los tratados de libre comercio que entablaron algunos países con otros.

La globalización y sus efectos para las pymes

Las pymes son las primeras víctimas del fenómeno de la globalización y el sector de la economía que siente de manera inmediata el efecto, así que es importante que las pymes se

preparen organizacionalmente para los drásticos cambios que origina el avance sin parar del comercio internacional (Orlandi, s.f.).

La razón por la que la globalización ha causado que las pymes y toda empresa que se matricula en el comercio internacional tenga como requisito adaptarse rápidamente a los cambios bruscos que origina este fenómeno se debe a que es un entorno en el que compiten todos contra todos, y naturalmente, todas las empresas y pymes participantes aspiran dominar; por eso, la globalización es sinónimo de riesgo, oportunidades y desafíos. Las pymes, por lo general, han tenido la oportunidad de enriquecerse de los avances informáticos tecnológicos, así como también en las capacidades comunicativas y la experiencia de lidiar con nuevos mercados económicos y culturales.

Esto, sin lugar a dudas, ha influido de muchas maneras a las pymes y al comercio en general, pues este proceso, en el que la competencia naturalmente se ha exigido mucho más como nunca antes, ha aumentado los indicadores de prosperidad, progreso y potencial de los países, aunque la globalización también tiene su riesgo, y es que dentro de esta red, también ha habido una marginalización de algunas economías, pero en especial, aquellas que aún no están completamente desarrolladas, elevando los indicadores de pobreza y el riesgo de grietas en el ingreso entre países, además del desequilibrio que mantiene hasta la fecha de hoy el mercado internacional financiero. Hay que recordar que la globalización es la unión de todos los sistemas a un único sistema que puede ser afectado por la más remota y aislada economía y/o mercado.

Instituciones académicas, entidades del Gobierno y agencias de desarrollo en todo el mundo han destacado la importancia de los aportes que las pymes ejercen o influyen en la economía de un país, así como la afectación positiva que puede causar frente a la pobreza. La globalización y las influencias tecnológicas que trae consigo generan desafíos para las pymes, aunque al mismo tiempo puede favorecer al aumento de costos de transición.

Una de las mayores preocupaciones que consideran las pymes es acerca de los casos de exclusión que se presentan en la competencia, ya que serían puestas a un lado marginalmente del proceso de globalización en beneficio de las multinacionales con altos estándares y fuerza de participación en el comercio internacional. Por eso es importante que las pymes piensen teniendo en cuenta la influencia de factores externos causados por la globalización, el estado específico de la etapa de internacionalización y también los desafíos de los participantes que se encuentran compitiendo en el mercado y muchos otros indicadores que no deben ser olvidados, tales como estándares internacionales y el estado económico del mercado en general (Orlandi, s.f.).

Las pymes naturalmente deben ya tener estos indicadores mentalizados porque es una filosofía que está predominando en el mundo del mercado local y nacional. Es decir, estos dos sectores ya se encuentran contextualizados internacionalmente, lo cual no implica precisamente una participación activa en los mercados internacionales, pero que puede considerarse como una forma de amenaza pasiva, a partir de otros potenciales competidores en mercados extranjeros con pasos avanzados y experiencia de internacionalización.

La incursión y saberes para las pymes en la internacionalización

Nummela y Saarenketo (2010) mencionan que es muy raro el caso en que una pyme inicie sus actividades a escala internacional, pero para aquellas que no, es normal que la organización atraviese ciertas fases para poder lograr su internacionalización, y para llegar a ese punto, es importante que la organización realice negocios y relaciones que estén inclinados a clientela fuera de los límites nacionales. Los pasos más esenciales para comenzar a internacionalizarse son básicamente apuntar a mercados extranjeros, interesarse en la trata y negociación con personas de otros mercados y, por último, el provecho internacional, el cual da una composición global de la empresa.

Las empresas que participan internacionalmente tienen que adaptar nuevas tendencias de carácter estructural como su tecnología, demografía, económica y social con la capacidad de acoplarse a los distintos escenarios con el que rige cada país. Ciertamente, los cambios estructurales sean económicos u organizacionales ponen a prueba a las pymes debido a las diferentes circunstancias y condiciones que tienen que enfrentar o lidiar. Con esto puede verse, por un lado, lo preparado que está y al mismo tiempo, medir qué tanto logra adaptarse o recibir el desafío que presenta el nuevo escenario o mercado al cual están penetrando.

Los cambios organizacionales son influenciados por la prontitud que ha provocado la globalización en poner prácticamente en competencia a todas las empresas del mundo, exigiéndose estos mucho más y constantemente, para liderar los mayores mercados posibles alrededor del mundo. Sin embargo, la única preocupación de las empresas en su rol internacional

no abarca exclusivamente la manera en cómo hacer que sus estrategias de producción y promoción logren ser eficaces en el comercio exterior, ya que algunos aspectos como reformas económicas son determinantes en cómo pueden hacer las cosas, por lo que se transforma en un inconveniente para la competencia en general y la inversión extranjera en sí, pues la consecuencia de estas reformas son crear la dificultad de ingresar a los mercados de los países extranjeros, sobre todo los desarrollados.

A finales de la década de los años ochenta, la inversión extranjera tuvo un crecimiento considerable en las naciones que hacían parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) junto al intercambio entre grandes organizaciones y en el corazón de estas. En otras palabras, dentro del mismo flujo intrafirma.

Esta globalización de actividades internacionales en los lugares más importantes de naciones desarrolladas sumada a sus grandes empresas conforma una generación de riqueza elaborada y expandida por medio de una red empresarial que están interrelacionadas en tal núcleo globalizado. No hay que olvidar que esto influye únicamente a un sector de la producción mundial, debido a que –como se mencionó anteriormente– un porcentaje considerable de dicha producción mundial continúa destacándose en sectores nacionales o locales. A pesar de ello, todos los procesos involucrados en la globalización, despliegue y desregulación de uniones estratégicas entre multinacionales, sumado a los desafíos mencionados acerca de la reorganización, conllevan de manera conjunta a un tejido amplio acerca de los variados sistemas productivos geográficos.

En otros términos, la tensión que se presenta en la compe-

tencia a escala internacional integra de manera progresiva exigencias aún mayores en todos los mercados, así como los procesos de adaptación que dichas demandas hagan requerir, lo que incluye la capacidad de producción y la economía. Por ello vale la pena mencionar que la distinción como se conoce a la economía entre los diferentes sectores (primario, secundario y terciario) son cada vez menos tenidos en cuenta por la razón de que estas no están asociadas a la realidad económica.

Hoy en día, sin embargo, lo que realmente vale la pena es el conocimiento organizacional y tecnológico pues son los que hacen posible que una actividad primaria pueda incluir elementos de innovación complejas. Unos ejemplos destacables pueden ser la información estratégica empresarial, que transforma dicha actividad en una de mayor contenido tecnológico que la producción metalmecánica habitual, por ejemplo.

Las demandas que forman parte de la transformación estructural y la globalización exponen al conjunto de territorios a mayores desafíos, ya que las ventajas competitivas que son de carácter dinámico no se basan del todo en la dotación de recursos biológicos cuantiosos o salarios pequeños, sino en la introducción de elementos de innovación tanto organizativos como innovadores, sumados a la información estratégica que debe tenerse en cuenta para la calificación de recursos humanos como garantía para el futuro. Esto es exactamente el principal impulsor de construir entornos innovadores en cada territorio como manera de promover actividades organizacionales.

Para conservar la eficiencia competitiva y productiva se debe ser constante en la innovación, teniendo en cuenta este aspecto en todas las actividades de las empresas, sin olvidar que las relaciones interempresariales son de igual manera un

elemento a tener en cuenta; esto, válido para todas las organizaciones de todos los tamaños.

Entonces, las pequeñas y medianas empresas deben hallar en su medio los ingredientes estratégicos para la innovación productiva y de gestión como: Entrenamiento de los recursos humanos, Líneas de financiación de capital de riesgo y sociedades de garantía recíproca y de avales, la información sobre tecnologías y mercados, prospección de mercados y logística comercial, asesoría en gestión empresarial y tecnológica, cooperación empresarial.

Técnicas de entrada en los mercados internacionales

Para la mayoría de las pymes, la etapa de internacionalización indica una fase relativamente extenso, más que de penetración rápida, pues la adaptación de las actuaciones requeridas en este entorno a escala global debe involucrar el desarrollo de un proceso de análisis preliminar con respecto a las habilidades y capacidades estructurales y organizativas. También la formulación de los nuevos objetivos que van más allá del que se ha esperado conseguir a nivel local o regional, un río de decisiones orientadas al logro de penetrar e impactar en los nuevos mercados, paralelo al sostenimiento y competencia con los demás (Leandro, 2009).

La intención es establecer un comportamiento empresarial estratégico donde la selección de la metodología de penetración a los nuevos mercados internacionales simbolice una de las decisiones clave en pro de la obtención de los objetivos presentados en la estrategia global de internacionalización. Por eso, y una vez más, las pymes necesitan lineamientos y estrategias que les permita desenvolverse de manera adecuada. Por ello,

deben tener en cuenta además de sus estrategias, aspectos ambientales, culturales y políticos que se manejan en los países o mercados objetivos, lo que aumenta las probabilidades de un encaje en el mercado destino. También existen estrategias al alcance de las pymes para subsistir en un mundo globalizado, sea estudiando a la competencia o bien, aprovechando las debilidades en el que su propia naturaleza no les permite modificarse. Este proceso se da como consecuencia de la internacionalización de los conflictos sociales, culturales, políticos y económicos que ocurren por consecuencia de la innovación y la tecnología.

La aceleración, o en su defecto la ralentización, sumada a la estrategia internacional de las pymes, se determinará según la capacidad de superación de un número de barreras externas e internas. Las primeras tienen que ver con las irregularidades de la economía, que son prácticamente imposibles de adivinar, por ejemplo, el gusto de los consumidores, el entorno competitivo o el tipo de cambio, mientras que las segundas se asocian con las debilidades en la organización y gestión, o bien las malas decisiones (Alegre *et al.*, 1995).

En resumen, son tres las maneras que una pyme puede emplear al momento de aumentar su actividad en los mercados exteriores tales como exportar su producto o inversiones.

La importancia estratégica de las pymes: características de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico

El núcleo de lo que determina las condiciones económicas en una nación en vías de desarrollo es en mayor parte al sector privado, cuyo protagonismo y existencia económica se debe considerablemente a las pymes y su ejercicio por ser aportantes

en la actividad económica del territorio nacional. Contradictoriamente, pese a que las pymes son un importante impulsor de la economía, no reciben el apoyo correspondiente. Para corroborarlo es importante conocer las actividades económicas que se destacan, para dimensionar lo esencial que son estas organizaciones en su rol para con el desarrollo de un país, el cual, según Orlandi (s.f.) son: el estímulo a la actividad privada, el desarrollo de habilidades emprendedoras, la flexibilidad que permite a las pymes adaptarse a cambios en la demanda y la oferta, son una importante fuente generadora de empleo, y ayudan a la diversificación de la actividad económica, por lo que aportan un importante puntaje en tema de exportación y al comercio como tal.

Por otro lado, las políticas para el desenvolvimiento de las pymes deben sortear importantes obstáculos como: ausencia de infraestructura y promoción suficientes de medios de financiación y créditos de este tipo, insuficiencia de instrumentos de capacitación según las necesidades.

Además, estratégicamente hablando, las causas que le dan razón al desarrollo de políticas para las pymes según Porter (1990) son:

- Aportan al crecimiento de empleo, aún mejor que las grandes organizaciones, con la capacidad de impactar en los registros de empleo general.
- Se disponen como instrumentos para reformar las organizaciones estatales, cooperando con ellas para vender o dejar las actividades que no se relacionan a su razón estratégica, absorbiendo a los trabajadores desahuciados.

- Aportan mayor flexibilidad en la producción de bienes y servicios a la economía en términos agregados.
- Optimizan la competitividad en el mercado, impidiendo que se originen las posiciones monopólicas de las grandes compañías.
- Actúan como un criadero para la actividad emprendedora, así como también con la innovación.
- Son protagonistas en la provisión de servicios para la sociedad y en los programas de desarrollo regional.

No cabe duda de que la innovación es uno de los elementos más característicos y resaltables en las pymes, puesto que más que en palabras, son quienes han sido pioneros de los grandes avances económicos y tecnológicos. Un ejemplo es que en los primeros años en que surgió el internet, fueron las pymes los pioneros en llevar a cabo esta inmensa red de comunicación al mundo comercial y a la sociedad. Sin embargo, vale la pena mencionar que cuando se habla de innovación no siempre se quiere decir que es tecnología de quiebre. La innovación puede expresarse en distintas perspectivas, desde la manera en que un producto que se comercia o se muestra al público hasta su forma de producción, organizativamente, por medio de metodologías nuevas, creativas o tácticas que impulsan el pensamiento del trabajador por los medios de *marketing* y comercialización.

La contribución de las pymes al comercio internacional

Pese al fundamental rol que cumplen las pymes en la actividad económica, muchos no participan en las inversiones y tampoco en el comercio internacional. Las desventajas más notables para

las pymes se deben a la parte financiera, el entrenamiento de su personal, la tecnología y el conocido *networking*¹. El comercio internacional se encuentra comúnmente asociado con multinacionales en el que sus productos y marcas están completamente globalizados. Si bien se considera complejo de calcular, Martínez (2009) afirma que las pymes aportan y se benefician del comercio internacional de distintas formas como: distribuir e importar productos de pymes extranjeras, exportar servicios y productos para nichos específicos del mercado, brindar servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional, por ejemplo, en logística y despacho y hacer parte de la red de exportadores destacados a nivel local.

En aquellas economías que se encuentran en vías de desarrollo, las pymes son aún más protagonistas en el comercio internacional en el cual se encuentran, entendiéndose también que el rol que estas ejecutan son un determinante en este movimiento fuera de fronteras. Se puede destacar que el ejercicio del emprendimiento cumple una función importantísima, por lo que en estas etapas, es importante que se presente una devoción y fomento por el emprendimiento. Si se asumiera que la etapa elemental del ejercicio emprendedor es la pyme, sumado a que la característica importante del ejercicio emprendedor es la capacidad de innovación, definitivamente este ejercicio será el determinante para que las pymes lideren con un alto valor agregado.

Las conclusiones comprueban que la promoción efectiva del comercio internacional y de los sistemas de desenvolvimiento en exportaciones son el eje para aquellos emprendedores y para aquellas pymes que están en camino de participar en el comercio internacional.

1 Es básicamente una actividad de *marketing* en el que se genera una red de contactos y detectar de dicho esquema, clientes potenciales con el fin de establecer un plan de acción entre el impulsador y el cliente.

Para resumir, las sedes de promoción y desarrollo del comercio, universidades y centros de estudio tienen un liderazgo para llevar a cabo contenidos y actividades que potencien estos indicadores y le hagan posible a los emprendedores y pymes poder contar con instrumentos que los capaciten a ejecutar sus actividades.

Pese a lo prometedor que suena el emprendimiento, existen muchos obstáculos para expandir la actividad más allá; hacia el comercio internacional. El problema más común es la ausencia de controles homogéneos entre las naciones, generando barreras para-arancelarias. Otro que se destaca y que es un impedimento para el aumento del rol de los fabricantes pymes en el comercio internacional son las exigencias de conformidad y calidad. Las pymes tienen inconvenientes a la hora de asimilar los caros sistemas de calidad, o avales de certificaciones necesarios y que deben hacerse cada cierto período.

El enfoque que tienen las pymes con respecto al comercio internacional, sobre todo aquellos pertenecientes a países desarrollados o que al menos su economía es avanzada, está fijada por la cadena de valor en la que las pymes ejecutan su actividad particular. De todas formas, los indicadores indispensables para su capacidad competitiva están marcados por sus habilidades organizacionales, administrativas y de *marketing*.

Se presenta la necesidad de establecer un entorno que sea benéfico para las pymes y que a la vez, apoye su crecimiento y sostenimiento. Para que esto se haga posible, es importante instituir entidades de apoyo para hacer realidad lo anteriormente mencionado. Sin embargo, es oportuno establecer uniones que comprometan el sector público y el sector privado para hacer más concreto el apoyo.

Un ejemplo muy contundente puede ser el trabajo en equipo de las universidades, por lo que si, se combina sector privado y público se generaría mayor eficacia en los escenarios de: cooperación con el desarrollo de productos novedosos y de *marketing* publicitario, certificaciones de calidad, asesoría y apoyo en la inscripción de patentes y marcas, asesoría en la exportación y en el acceso al financiamiento por medio de reformas en el sector financiero, la generación de organizaciones de inversión, capacitar el recurso humano, brindando reconocimientos para emplear egresados universitarios, entrenamiento en habilidades de comercio exterior y fuerza laboral, y que los centros educativos fueran soporte para el éxito de estas clases, además de presencia en encuentros de investigación de mercados y fines comerciales.

3. METODOLOGÍA

El método aplicado fue el método descriptivo, ya que según Mas (2010) comenta, este método reseña las características de un fenómeno existente. Quiere decir que describe situaciones de algo en el presente, y en este caso, el fenómeno en análisis es el comercio internacional y su influencia sobre las pymes. Por otro lado, se indica que la técnica empleada en este artículo fue la observación directa, el cual Barbolla, Seco, Jiménez y Vásquez (2010) explican que se da cuando se basa en la contemplación de algún fenómeno o hecho y es explicado gracias a las fuentes de información recolectadas en las cuales se sustenta el investigador o autor del artículo.

4. CONCLUSIONES

Realmente, la globalización posee un doble efecto en las pymes,

para unas, abre una puerta de oportunidades, prosperidad, crecimiento y expansión porque un mercado internacional depende de una infinidad de alternativas para presentar, promocionar y vender su producto.

Las pymes pueden tener la capacidad de amoldarse a este plano y conseguir ser competitivas en el mercado internacional, siempre y cuando se propongan mejorar sus capacidades innovadoras, organizativas, profesionales y, sobre todo, el fortalecimiento proactivo, una de las características que mejor deben entrenar aquellas pymes que incursionan en el mercado internacional.

Al mismo tiempo, con la creciente globalización económica de las pymes, su competencia incrementa a velocidades peligrosas aliándose con empresas extranjeras, llevando consigo desafíos competitivos y amenazas. Para ellas, la globalización también les trae aparejados retos que difícilmente pueden tolerar en su situación, si no hay mejoras en la calidad de sus servicios y/o productos, además de los costos que requiere mantenerse en la competencia puede ser un fuerte inconveniente para su sostenibilidad. Frente a las dificultades que aquejan a las pymes, se hace necesario que se mantengan actualizadas periódicamente, como en sus estrategias de marketing, financiamiento y producción para que de este modo logren satisfacer en lo mayor posible las exigencias que trae el consumismo global y puedan mantenerse en la competencia. Pero para que todo esto se haga efectivo, es importante que apliquen políticas gubernamentales que protejan y motiven más a las pymes que están entrando al ámbito internacional, pero que necesariamente no conlleve a la realización de actividades exportadoras, sino que también brinden la alternativa de que puedan enfocarse en operaciones de importación de bienes, capital o tecnologías.

Debido al bajo número de pymes que logran llegar a los mercados mejor comprometidos del proceso de internacionalización, es de insistir establecer campañas gubernamentales que fomenten el emprendimiento y brinden el apoyo y asesoría a estas pequeñas y medianas empresas, así como también mantener como objetivos preferentes aquellas pymes que ya tienen experiencia en los procesos de internacionalización.

5. REFERENCIAS

- Alegre, L., et al. (1995). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. España: Ariel.
- Barbolla, D., Seco, J., Jiménez, J., & Vásquez, A. (2010). *Cultura 2.0: técnicas de investigación en entornos digitales*. España: UOC.
- Jiménez, E. (2007). *Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos*. España: Universidad de Barcelona.
- Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Martínez, P. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la pyme colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47-66.
- Más, F. (2010). *Temas de Investigación Comercial*. España: Editorial Club Universitario.
- Montoya, A. (2010). Situación de competitividad de las pymes en Colombia: elementos actuales y retos. U.N. Colombia). *Agronomía colombiana*, 28(3), 107-117.
- Nummela, N., & Saarenketo, S. (2010). International Growth of SME's. En N. Nummela (Ed.), *International Growth of Small and Medium Enterprises*, p.326. Nueva York: Routledge.
- Orlandi, P. (s.f.). *Las pymes y su rol en el Comercio Internacional*. Argentina: Universidad de Palermo.
- Porter, M. (1990). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.

Acerca de los autores

1. ENOHEMIT OLIVERO VEGA

eolivero@unisimonbolivar.edu.co

Máster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia); Administradora de Empresas, Universidad Simón Bolívar; Profesora Investigadora adscrita a los grupos: Pensamiento contable y Gestión organizacional de la Universidad Simón Bolívar. Asesora de la Línea Cultura democrática y del emprendimiento del Programa Ondas Atlántico. Sus líneas de investigación se centran en: Capacidades Dinámicas, Emprendimiento e Innovación.

2. JORGE ISAAC LECHUGA CARDOZO

jlechuga2@unisimonbolivar.edu.co

Magíster en Administración de Organizaciones; docente de la Universidad Simón Bolívar, en la Facultad de Administración y Negocios.

3. ANA MARÍA CAZALLO ANTÚNEZ

ana.cazallo@unisimonbolivar.edu.co

Doctora en Economía, Máster en Administración Pública. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Actualmente se desempeña como profesora investigadora en el Programa de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Simón Bolívar.

4. DERLIS ESTRUEN LAMBRAÑO

estudioseconomicos@acopiatlantico.com

Economista, Coordinadora de Estudios Económicos, ACOPI Seccional Atlántico.

5. LUIS MANUEL AYCARDY VEGA

aycardy@hotmail.com

Maestrante Internacional en Administración y Dirección de Empresas-FUNIBER. Contador Público, Universidad Tecnológica de Cartagena.

6. ANDRÉS AUGUSTO SOLANO CUETO

Contador Público, Universidad Tecnológica de Cartagena

7. KARELIS BARRIOS HERNÁNDEZ

kbarrios22@unisimonbolivar.edu.co; karelisbarrios03@gmail.com

Máster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia); Administradora de

Empresas de la Universidad del Atlántico. Profesora Investigadora adscrita a los grupos Gestión de la Innovación y el Emprendimiento y Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar. Par académico del Ministerio de Educación Nacional. Sus líneas de investigación se centran en: Capacidades Dinámicas, Emprendimiento, Innovación y Gestión Universitaria.

8. MILENA ISABEL ZABALETA DE ARMAS

mzabaleta@unisimonbolivar.edu.co

Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Profesor Investigador, líder del Grupo Pensamiento Contable y Gestión Internacional de la Universidad Simón Bolívar.

9. ANGÉLICA MARÍA JIMÉNEZ CHÁVEZ

ajimenez74@unisimonbolivar.edu.co

Magíster en Internacionalización, Directora de Programa de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios,

10. CARLOS FERNANDO PEÑA ALARCÓN

carpena@uniboyaca.edu.co

Doctorante en Educación PhD. Universidad de Baja California, México. Administrador de Negocios Internacionales, Universidad de Boyacá. Especialista en Gerencia de Mercadeo. Magíster Universitario en Negocios Internacionales de la Universidad Camilo José Cela de España. Director del Programa de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá.

DIEGO ALBERTO WAKED ESQUIVEL

dawaked@uniboyaca.edu.co

Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Negocios Internacionales de la Universidad Externado y Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad del Mar. Director de la Maestría en Administración. Docente investigador del Programa de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá.

11. SERGIO ARTURO HUGUETT HERAZO

sergiohuguett@gmail.com

Administrador de Empresas- Universidad Simón Bolívar.

Actualmente, la tendencia mundial de las pymes es enfrentar nuevos desafíos, lo que las obliga a convertirse en un motor fundamental para el desarrollo de la economía, al generar empleo e ingresos para las regiones. Frente a estos retos se hace necesaria la motivación al cambio, la innovación constante y la aplicación de estrategias que les permita ir a la velocidad del mercado cambiante.

La presencia de las pymes en la economía de las regiones es muy significativa a nivel mundial. Esto se evidencia con el apoyo de las cifras tanto en América Latina y el Caribe como en la Unión Europea, ya que representan el 99 % del número de empresas, y generan entre el 40 % y el 80 % del empleo; esto, debido al dinamismo de numerosos sectores de la economía, los ingresos y las condiciones laborales de gran parte de la población que están estrechamente relacionados con el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas. Su participación en el total del empleo varía entre amplios márgenes al igual que su participación en el PIB, aunque en este caso, en niveles menores. Pese a que los pesos relativos de las micro, pequeñas y medianas empresas en el entramado productivo pueden ser similares, en los países en desarrollo tienen un nivel de profesionalización muy bajo (CEPAL, 2015).

En este sentido, esa representatividad que tienen las pymes como generadoras de empleo y promotoras de avances en la economía regional se convierte en una razón para vincularse con el sector externo, de tal manera que puedan aprovechar las oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, impactando positivamente la balanza comercial del país.

Varios de los capítulos de este libro, evidencian el estado actual de las pymes en Colombia en lo que se refiere a metodologías, acciones, factores facilitadores y obstaculizadores para su incursión en nuevos mercados, las debilidades en las herramientas de gestión y conocimiento empresarial requeridas para iniciar y desarrollar exitosamente un óptimo proceso de internacionalización de sus productos y servicios.

Los resultados de este libro demuestran la necesidad de brindarles apoyo a las Pymes de alta calidad en el campo de la internacionalización como una posibilidad de incursionar en los mercados internacionales.

Las pymes deben convertirse en actores replicadores de buenas prácticas de internacionalización utilizando esta herramienta de comunicación para aportar estrategias importantes que motiven a otras pequeñas y medianas empresas, a dar inicio a los procesos de intercambio en los productos y servicios para que puedan generar valor y cambios positivos en la región.

Le damos gracias por el apoyo infinito a la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI; a la Presidenta nacional Rosmery Quintero Castro y su equipo de colaboradores, y a la Universidad Simón Bolívar por la inmensa colaboración.