

**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 LAMBRÑO**

**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 las pymes colombianas. La metodología utilizada se sitúa dentro de un enfoque mixto utilizando como técnica de investigación, la encuesta. 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 tendente a la realización de estudios de mercado internacionales que sirvan de staff 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 desarrollar 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 ¿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 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 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. Colombia necesita mejorar su balanza comercial y para ello es básico promover y fomentar la internacionalización de las empresas colombianas. Puesto que la internacionalización es clave para el desarrollo empresarial del país y por ende de sus exportaciones con objeto de mejorar la balanza comercial. 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. En Colombia el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas a las que el proceso de internacionalización y la posibilidad de abrirse a nuevos mercados se consideran un verdadero reto que puede derivar incluso a la supervivencia de la propia empresa. Concretamente el tamaño de las empresas es una variable clave cara a afrontar el reto la internacionalización de las empresas, de esta manera generalmente mientras mayor sea el tamaño de la empresa mayor su capacidad de internacionalización.

El trabajo muestra un diagnóstico inicial de las pymes colombianas en lo referente al proceso de internacionalización empresarial y la capacidades y debilidades que las empresas poseen para exportar sus productos e implantar sus empresas 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, 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 redonda 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 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 en la investigación, luego se un análisis de resultados a través 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 proveedores 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 esta 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 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, la cual trasciende a los aspectos económicos, políticos y culturales, en los últimos años, se ha venido trabajando e investigado 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 hacen 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 si 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 de Taiwán corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla, 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 gestan 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 y Campbell-Hunt, 2004)

Las Pymes, para incursionar en un ambiente globalizado y dinámico, 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 estos 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 de la misma. 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 como los elevados costes de transporte y logística o la deficiencia en infraestructuras 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, 2016).

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 se expande con más rapidez la producción mundial que hace un siglo. La realidad es que nos encontramos



con un entorno económico internacional cada vez más dinámico y global. Un sistema en 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 (Ventura, 1994) 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 cuyo objetivo es 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 groso 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 Root (1994), Welch y Loustarinen (1998) y Rialp (1999) definieron 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 (1990) 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*

La internalización empresarial puede deberse por diez causas según el equipo de Investigación Universidad de Vigo, (2001, 23-25) 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 sobre los que 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.

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 éstos sufran la pérdida de competitividad y posicionamiento en el mercado local y externo.

A grandes rasgos podemos clasificar los procesos de internacionalización 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, dentro del enfoque hay que distinguir dos corrientes: según el equipo de Investigación Universidad de Vigo (2001, p.34): el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación.

Las diferentes estrategias de internacionalización vienen a dar respuesta a 3 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 siendo una internacionalización pasiva que 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 mercadea su producto o servicio con una misma imagen o marca en todos los mercados. Suelen tener una oficina encargada de la estrategia global y realizan 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 encargada de la estrategia global encargada de marcar las directrices, pero 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 deberse por como consecuencia de un proceso racional y deliberado o para respuesta a los problemas con los que se enfrenta la organización sin para ello obedecer a un plan formalizado como por ejemplo un pedido de 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 la aventura de la internación sin antes haber contado con el apoyo de la dirección de la empresa según Ollé y Torres (1999).

En cualquier caso, el proceso de internacionalización es un proceso difícil de planificar con antelación debido el conocimiento del mercado exterior es el encargado de marcar el paso del proceso aunque parte del éxito del proceso se fundamenta en el diseño de un plan completo, consistente y eficiente. Este plan no debe ser complejo y sólo 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 sólo geográficamente sino también por razones culturales, históricas, económicas, etc.

Rueda Galvis (2008) resumen el proceso de internalización empresarial en 4 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 produce 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 al proceso de internacionalización, 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 si puede transformarse en un producto atractivo rediseñando o ajustando alguna línea de sus productos. La tercera fase se da cuando ante los comportamientos crecientes de demanda externa y beneficios futuros

hacen que la empresa decida instalarse en el extranjero con objeto realizar allí su proceso de fabricación. Generalmente esta decisión está ligada a la reducción 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 cara al proceso de internalización. De esta manera, 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, 1996).

Se entiende por competitividad internacional a la capacidad de soportar la competencia internacional obteniendo una cierta rentabilidad o por 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 en base a la competitividad empresarial.

Además, también hay que hacer mención a 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. (O. Llamazares, 1999). Dentro de la teoría de los recursos hay que resaltar que los recursos no son homogéneos y pueden diferenciarse en base a 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 recolectada la información primaria se tabulará a través de programas informáticos y se expresará a través de tablas y gráficas los resultados. Finalmente se realizarán 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 un total de 94 empresas. La muestra utilizada para este trabajo de investigación es de 94 empresas, de diferentes tamaños, del sector de manufactura y comercio vinculado o relacionado con ACOPI. Del total de empresas encuestadas 22 han declinado la invitación al formulario quedando la muestra objeto de estudio en 72 empresas. El tipo de muestreo es “no probabilístico”, es decir, la muestra es seleccionada por ACOPI conforme a las necesidades de la investigación. La muestra está compuesta por pequeñas y medianas empresas asociadas a ACOPI en el sector comercio y manufactura localizadas en Colombia.

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 auto-diagnóstico del proceso de internacionalización de Procolombia.



Anotaciones de la Observación Directa no participante: Se hará registro escrito, se entiende 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 internalización 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 recompilada 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 la existencia de relación directa entre el tamaño empresarial y la iniciación del proceso de internacionalización. Específicamente se observa como la totalidad de las empresas grandes ya han iniciado el proceso de internacionalización mientras que este porcentaje va en disminución a medida que se reduce el tamaño empresarial. 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 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
<b>Grande</b>	2	0	0	0	2
<b>Mediana</b>	23	1	3	1	28
<b>Pequeña</b>	20	3	7	1	31
<b>Micro</b>	5	4	2	0	11
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>72</b>
<b>Grande</b>	100%	0%	0%	0%	100%
<b>Mediana</b>	82%	4%	11%	4%	100%
<b>Pequeña</b>	65%	10%	23%	3%	100%
<b>Micro</b>	45%	36%	18%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>69%</b>	<b>11%</b>	<b>17%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

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 del proceso de apertura a nuevos mercados por las empresas colombianas de manufacturas y comercio es un hecho. Por el contrario, sólo el 17% han declarado que su mercado es nacional puro.

**Tabla 2: Existencia de clientes internacionales**

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

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 y para realizar la promoción del producto o servicio para así minorar 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 han 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 empresas de las pymes manufactureras y de comercio en Colombia ya que el 66% de las pymes 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
<b>Grande</b>	1	1	0	0	2
<b>Mediana</b>	13	8	7	0	28
<b>Pequeña</b>	10	12	9	0	31
<b>Micro</b>	1	7	3	0	11
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>72</b>
<b>Grande</b>	1%	1%	0%	0%	3%
<b>Mediana</b>	18%	11%	10%	0%	39%
<b>Pequeña</b>	14%	17%	13%	0%	43%
<b>Micro</b>	1%	10%	4%	0%	15%
<b>Total</b>	<b>35%</b>	<b>39%</b>	<b>26%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

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 62% han respondido de forma afirmativa, sí o en proceso, en ambas cuestiones. Asimismo, casi el cuarenta por ciento 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 tendente

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 (%)
<b>Sí</b>	39%	Sí	17	29%
		No	3	5%
		En proceso	3	5%
		NS/NR	0	0%
<b>No</b>	34%	Sí	10	17%
		No	1	2%
		En proceso	6	10%
		NS/NR	3	5%
<b>En proceso</b>	27%	Sí	8	14%
		No	0	0%
		En proceso	8	14%
		NS/NR	0	0%
<b>NS/NR</b>	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 americanos y sobre todo latinoamericanos que poseen Acuerdos de Libre Comercio con Colombia. Los cinco primeros países donde las empresas analizadas han se ha iniciado el proceso de internacionalización de las empresas son: Ecuador, Panamá, EEUU, Costa Rica y Perú.

La calidad. 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 lo 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% por ciento de las empresas dispone o está en proceso de disponer de la certificación de calidad y el 50% ha de 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. En 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
<b>Grande</b>	2	0	0	0	2
<b>Mediana</b>	19	8	1	0	28
<b>Pequeña</b>	12	19	0	0	31
<b>Micro</b>	2	9	0	0	11
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>72</b>
<b>Grande</b>	100%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Mediana</b>	68%	29%	4%	0%	<b>100%</b>
<b>Pequeña</b>	39%	61%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Micro</b>	18%	82%	0%	0%	<b>100%</b>

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

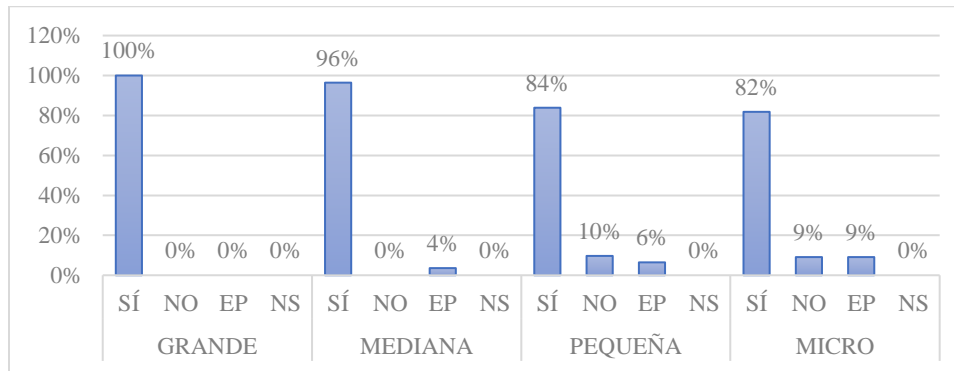
### *Análisis del producto*

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?**

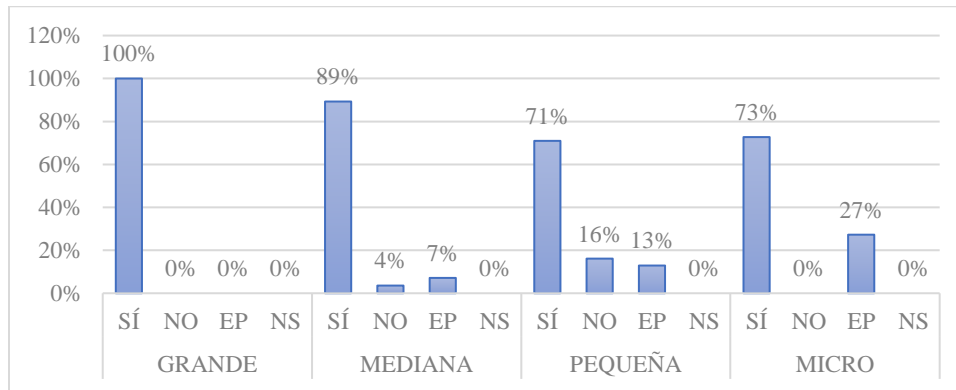


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

En relación a la producción del producto, el 89% de las medianas y el 84% de las pequeñas empresas encuestas 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 como los porcentajes se reducen. En el caso de las pequeñas empresas, sólo 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

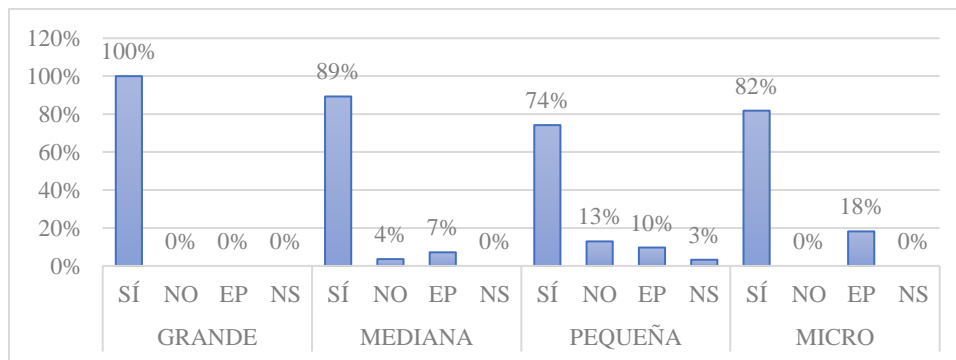
grandes han declarado tener el proceso de producción y costos organizado y controlado ya que disponen de áreas o departamentos dentro de la empresa.

**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?**

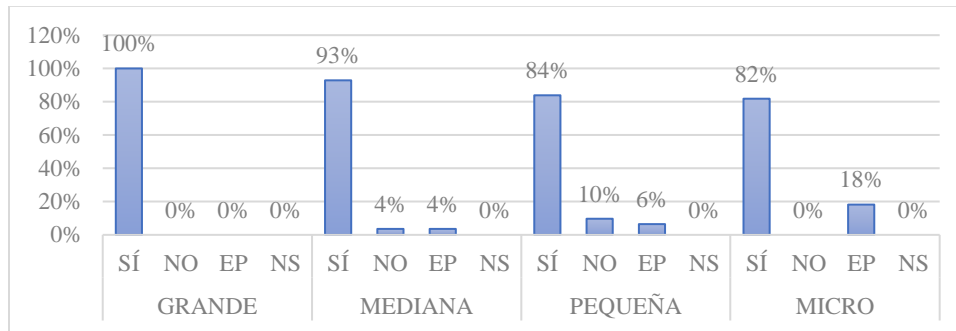


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

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.

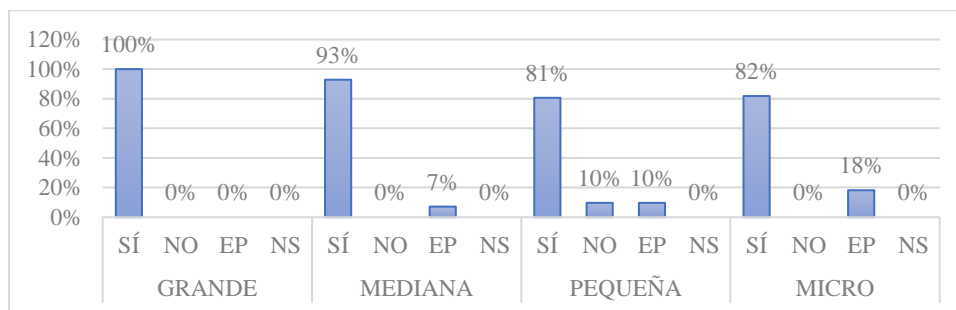
**Tabla 9: ¿Tiene definidos a los proveedores?**



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?**



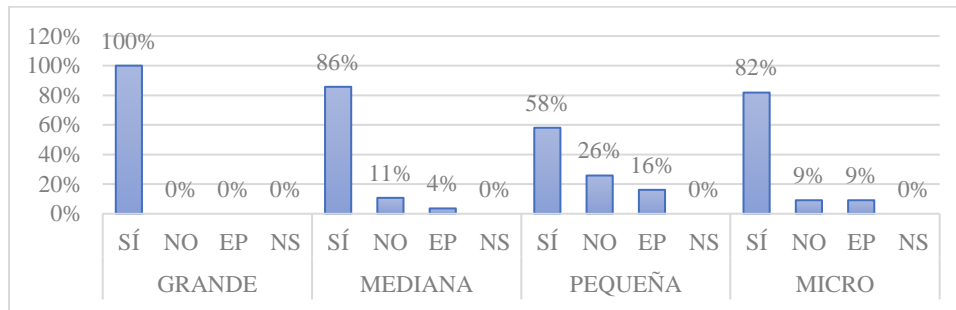
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

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, y si 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*

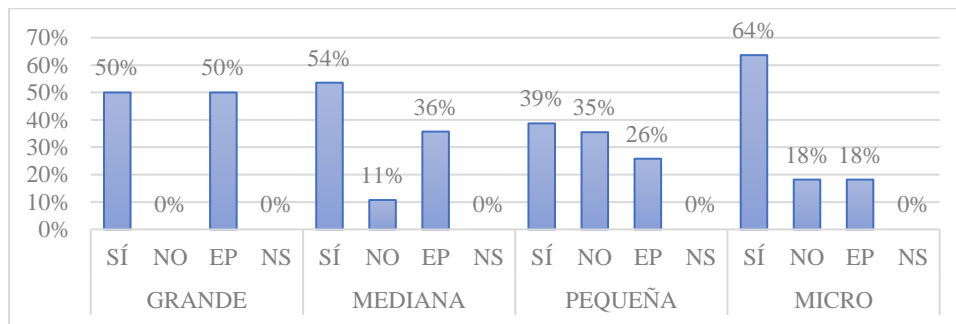
El primer paso es la selección del producto a exportar, es decir, saber qué país será el destino de los productos que se pretenden exportar. En este caso si existe una diferencia importante entre las medianas y las pequeñas empresas, concretamente el 90% de las empresas medianas han declarado que han seleccionado el país o están en proceso, mientras que para el caso de las pequeñas empresas este porcentaje es sólo del 74%. Además para el caso de las pequeñas empresas, el 26% han 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 socio-económico 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.

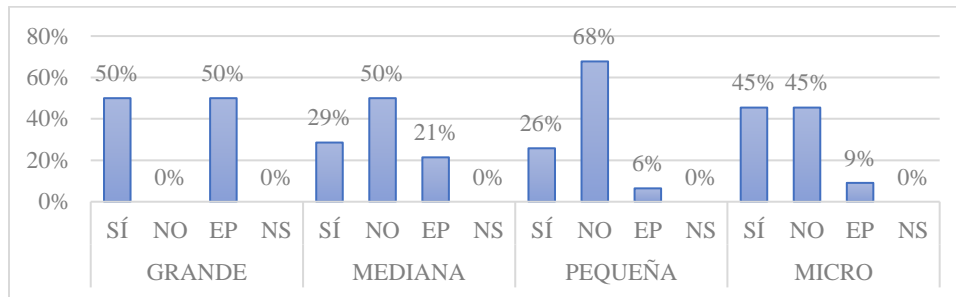
**Tabla 12: ¿Conoce el perfil socio-económico y la cultura del país?**



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 a nivel país más que a nivel región.

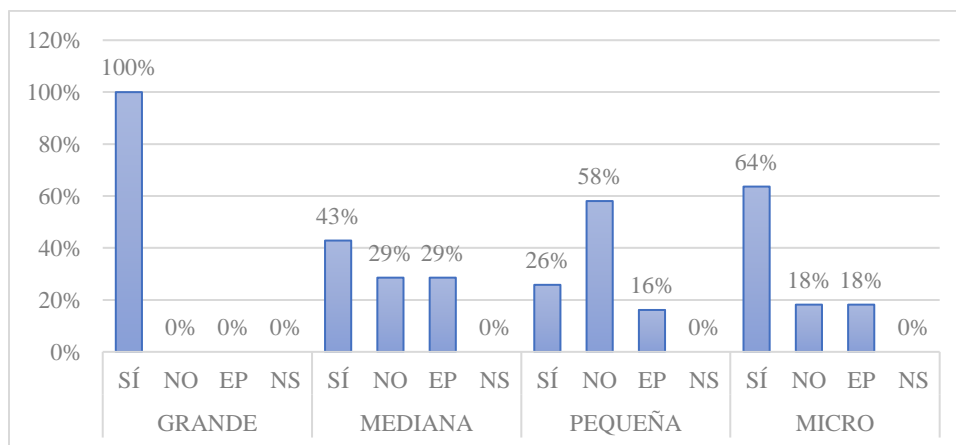
**Tabla 13: ¿Ha delimitado la región objetivo?**



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 los estudios de mercado, los costos de realización de estos estudios por agentes externos y la falta de conocimiento específico de éstos 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.

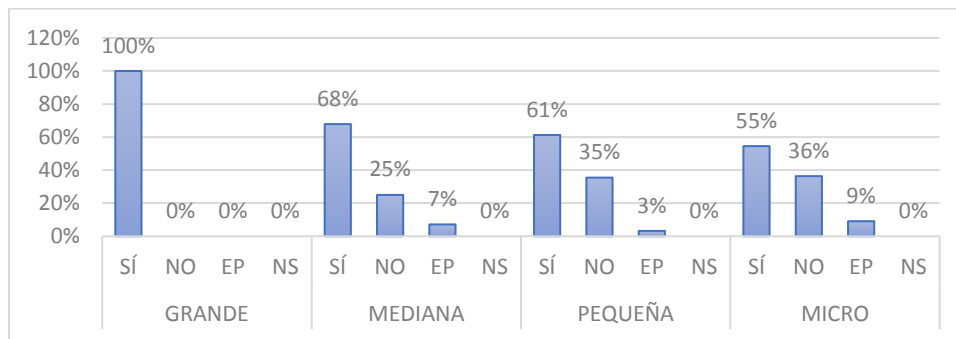
**Tabla 14: ¿Ha realizado un estudio de mercado previo?**



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

Ante la falta de estudios de mercado, el proceso de internacionalización está estrechamente relacionado con la relación con otras empresas. Es decir, los procesos de internacionalización surgen a raíz de que otras empresas ya se han internacionalizado y se conoce el éxito de otras empresas. En este sentido, la mayoría de las empresas han 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?**

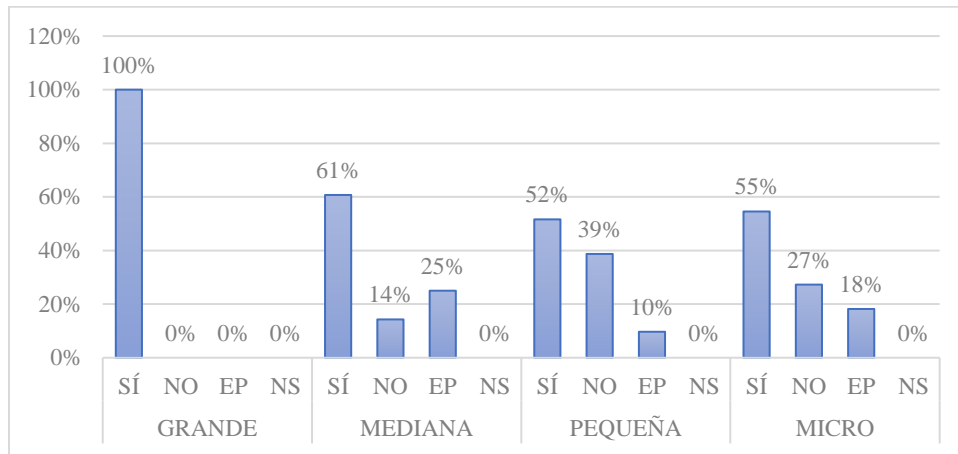


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

### *Análisis comercial*

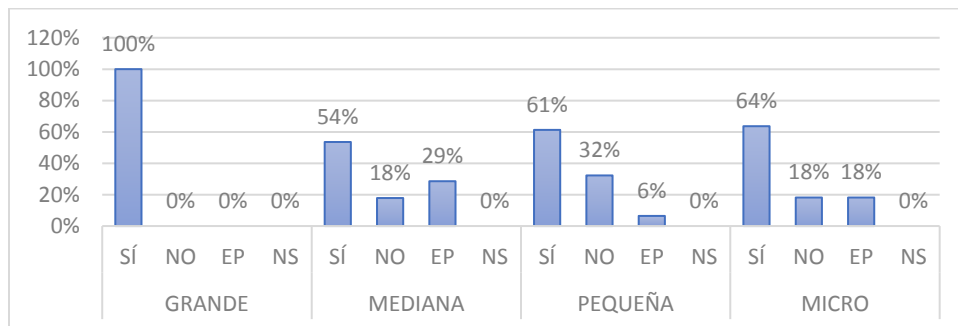
La falta de un estudio de mercado denota en la falta de conocimiento de los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado, así como los requisitos legales exigidos para el producto en el país en cuestión.

**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?**

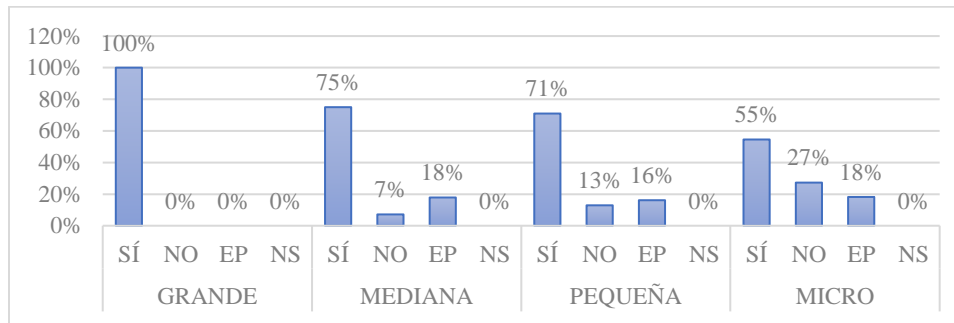


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

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, los 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.



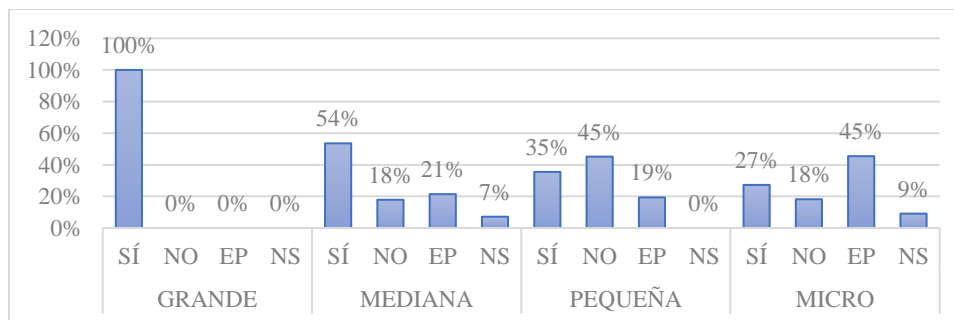
**Tabla 18: ¿Conoce la logística de transporte internacional?**



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 según medio de transporte lo que le impide utilizar los medios de transporte 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%.

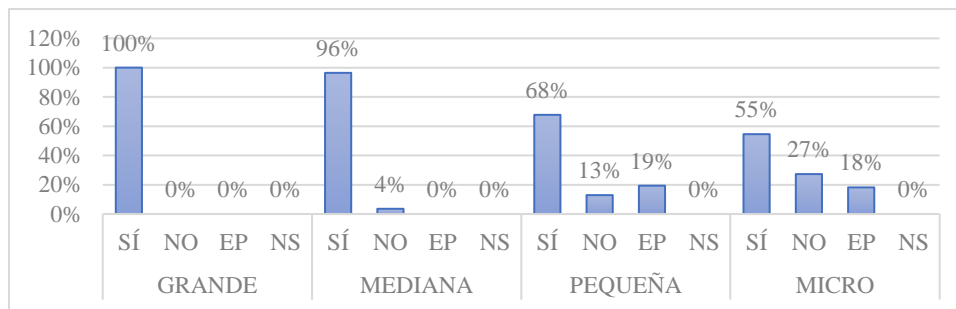
**Tabla 19: ¿Ha elaborado la matriz de costos de exportación ajustada según modos de transporte?**



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 estas empresas mientras que las pequeñas aún no disponen de ello.

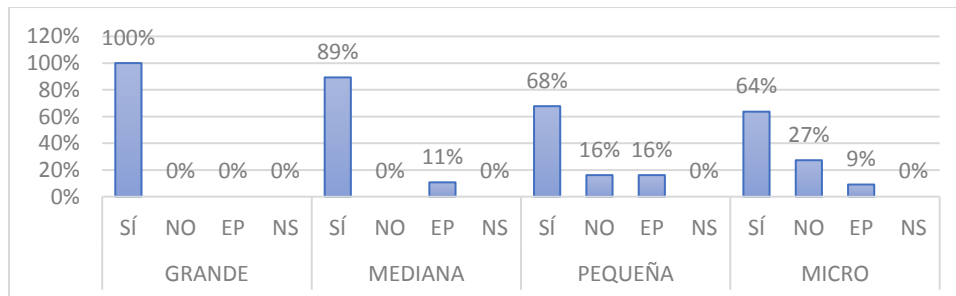
**Tabla 20: ¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?**



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.

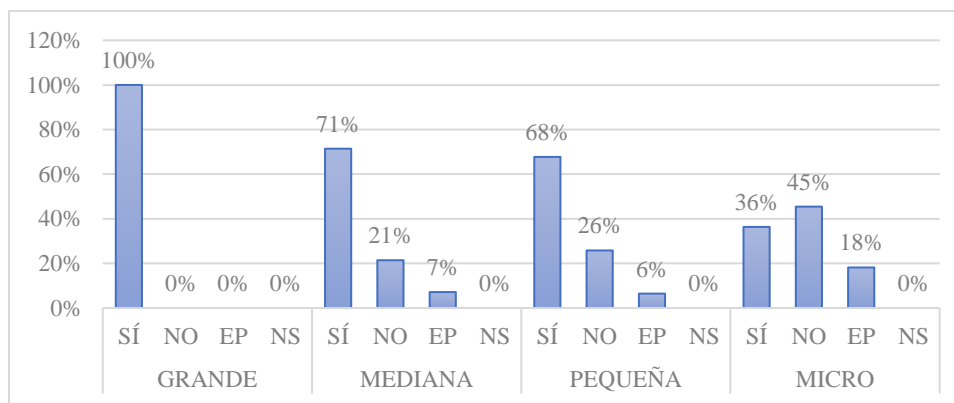
**Tabla 21: ¿Conoce el régimen cambiario colombiano?**



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 lo exportación de lo cual se deduce la existencia de cierto estudio de costos tal que permita garantizar un beneficio derivado del proceso de internacionalización. Además cabe mencionar la relación directa entre el tamaño y el establecimiento del pedido de mínimo de exportación.

**Tabla 22: ¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?**



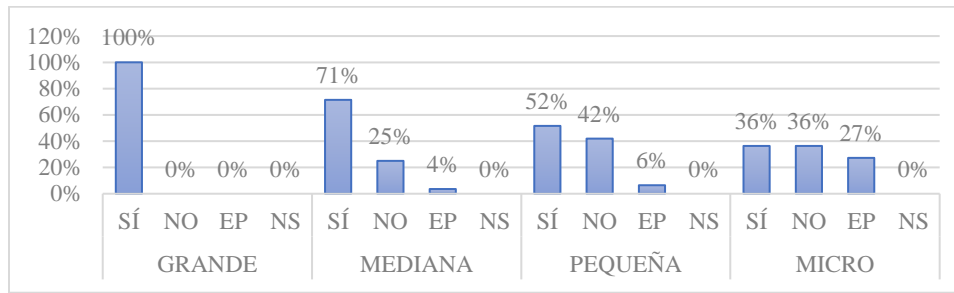
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

### *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 existencia de áreas específicas para el proceso de internacionalización 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 han creado y registrado su marca en Colombia.

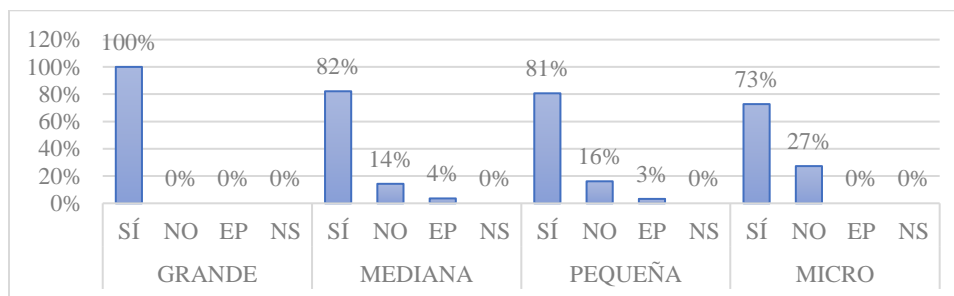
**Tabla 23: ¿Ha creado y registrado su marca en Colombia?**



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?**

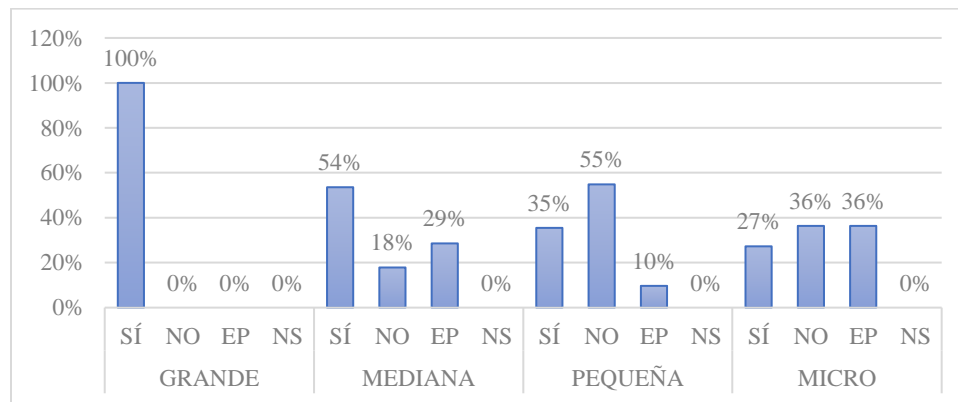


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

En lo que respecta a los recursos humanos hay que destacar que 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 microempresas y 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 ésta es una de las faltas más comunes en las empresas de menor tamaño, siendo únicamente las grandes empresas las que disponen de estos equipos. Además, el porcentaje de pymes que disponen de estos equipos es muy reducido siendo para el caso de las pequeñas empresas sólo del 35%. 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.

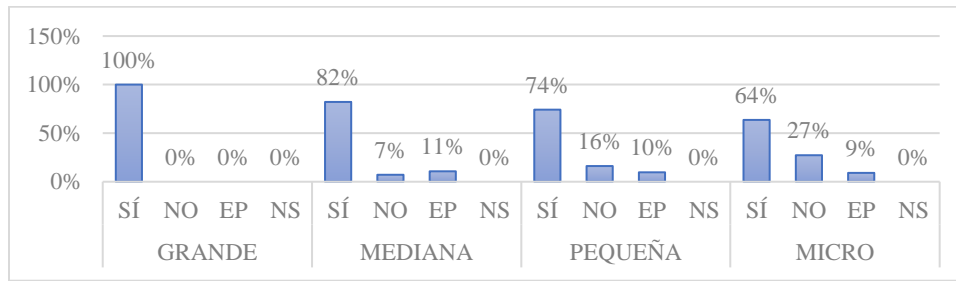
**Tabla 25: ¿Dispone de un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización?**



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 lo que, posiblemente, este personal este asumiendo el trabajo que le correspondería a los especialistas en los procesos de internacionalización y de ahí que los procesos de internacionalización empresarial estén orientados a la venta del producto y no a la producción del mismo o a otros aspectos como el financiero.

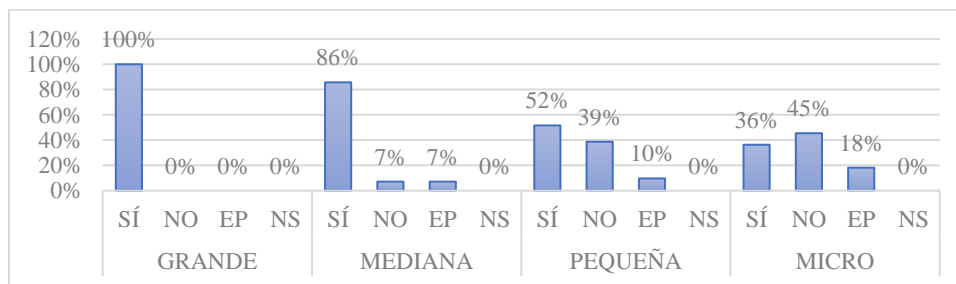
**Tabla 26: ¿Dispone de personal encargado de mercadeo y ventas?**



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 empresa. Mientras que casi la totalidad de las empresas disponen o están en proceso de disponer de al menos una persona que hable inglés, en las pequeñas empresas levemente se supera el 60%. 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 esto se recomienda por parte la asociatividad a través de la creación de clúster de manera que las pymes puedan insertarse de manera exitosa en los mercados internacionales.

Asimismo, es preciso por parte de las administraciones públicas o asociaciones empresariales la creación de 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 por parte 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, A. y Tamayo B, Víctor M. (2005). Estrategia e Internacionalización en la Pymes: Caso Antioquia. Cuadernos de administración.
- 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](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.M. y Urbano P. David.(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 commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- 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.
- 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-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. En Cambio, Tecnológico y Competitividad, 781, pp. 117-128
- Rueda Galvis, J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. 4, núm. 7, p. 51-57. ISSN 1900-5016.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, núm. 1, p. 111-138.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.
- Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. En Cuadernos de Gestión, 5, (2), pp. 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)