

**APLICACIÓN DEL MODELO DE UPPSALA COMO GENERADOR DE VENTAJA  
COMPETITIVA EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS  
MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE  
SOGAMOSO Y DUITAMA.**

**JORGE ALBERTO ESTUPIÑAN MARTINEZ**

**NORIDA LIZETH PEREZ DURAN**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS**

**TUNJA**

**OCTUBRE DE 2015**

## INTRODUCCION

El cambio de la economía y el auge del mercado internacional son el escenario al cual se enfrentan las pequeñas y medianas empresas actualmente como consecuencia de la globalización, por esta razón se ven inmersas a tomar decisiones de ingresar a mercados foráneos, no obstante los obstáculos que se presentan son diversos, falta de conocimiento y experiencia son los motivos principales a los cuales se atribuye el fracaso de algunas empresas a la hora de alcanzar mercados internacionales.

Desde Adam Smith y David Ricardo se ha establecido la importancia de determinar aquellos productos nacionales que poseen ventajas en cuanto a costos y producción frente a otros que son producidos por otros países los cuales se ven en la necesidad de importarlos para satisfacer las necesidades del mercado local. El modelo de Uppsala es una de las teorías de comercio internacional que explica oportunamente el proceso de internacionalización desarrollado en cuatro etapas el cual permite generar ventaja competitiva en empresas que se ven inmersas en la necesidad de acceder a mercados extranjeros, por esta razón se plantea la aplicación de dicho modelo en las medianas empresas del sector industrial de Sogamoso y Duitama con el fin de acelerar y permitir un proceso de internacionalización exitoso.

## **1. PROBLEMA**

La falta de conocimiento e información de las empresas boyacenses por realizar procesos de internacionalización es una de las causas principales de la falta de experiencia para ejecutar procesos que permitan llevar la industria a escala internacional lo que a su vez limita las oportunidades de negocio debido a la baja presencia de las mismas en el extranjero ya que la industria departamental carece de estrategias de crecimiento efectivas.

## **2. HIPOTESIS**

La aplicación del modelo de Uppsala generara ventaja competitiva en los procesos de internacionalización de manera particular en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudadela industrial de Sogamoso y Duitama ubicadas en el departamento de Boyacá para afrontar las exigencias del mercado internacional.

## **3. PREGUNTA**

¿Aplicar el modelo de Uppsala en Sidenal S.A e Indusigma S.A.S empresas ubicadas en el sector industrial de Sogamoso generaría ventaja competitiva en el proceso de internacionalización de las mismas?

## **4. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el éxito de la aplicación del modelo de Uppsala en Sidenal S.A e Indusigma S.A.S empresas ubicadas en el sector industrial de Sogamoso y Duitama para facilitar el proceso de internacionalización de las mismas.

#### **4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Conocer las ventajas y desventajas que tendría el modelo Uppsala aplicado a Sidenal S.A e Indusigma S.A.S empresas ubicadas en el sector industrial de Duitama y Sogamoso.
- Analizar la implementación del modelo internacionalización Uppsala en el departamento de Boyacá y si este permitiría a las medianas empresas de la región expandirse y llevar sus productos a nuevos mercados.
- Contribuir al crecimiento y mejoramiento de las empresas de la ciudadela industrial de Duitama y Sogamoso, a través del modelo de internacionalización que les permita competir con grandes empresas del comercio internacional

### **5. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **5.1. DESCRIPTIVO:**

En el siguiente trabajo se realizará una investigación de tipo descriptiva ya que se estudiarán características de empresas del departamento de Boyacá, ubicadas en la ciudadela industrial de Duitama y Sogamoso y a su vez los mercados que se esperan abarcar al implementar el modelo de Uppsala, tomando como base estudios ya realizados en el país que puedan establecer factores de ventaja competitiva para ampliar los mercados y así acaparar el comercio internacional.

## 6. ANTECEDENTES

Durante los siglos XV y XVI la acumulación de metales preciosos como símbolo de prosperidad económica poder del estado y riqueza del mismo abre paso al **mercantilismo**, una de las corrientes que plantea con más fuerza la necesidad de eliminar por completo la importación de bienes a través de barreras arancelarias y desarrollar al máximo las exportaciones de productos que sean pagados en oro y plata, el mercantilismo da paso al concepto de balanza comercial, proteccionismo económico y a la intervención del Estado en la economía con el fin de dinamizar y fortalecer la economía del mismo, cabe resaltar que los mercantilistas reconocían la importancia del intercambio ya que de este provenía la riqueza donde algunas naciones se podrían beneficiar más que otras.

### 6.1. Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith

A finales del siglo XVII el libre comercio fue uno de los temas centrales y que más tiempo ocupó en Adam Smith, de allí nace el concepto de **especialización internacional** o **división internacional del trabajo**, aquellos bienes en los que tuviera una ventaja absoluta son los que deberían producir, la ventaja absoluta en función de producir de forma más eficiente que otros países, mientras que la importación se debería realizar en aquellos bienes y productos en los cuales poseía una desventaja absoluta, para Smith esa especialización internacional provocaría un aumento en la producción mundial de bienes y productos de la cual todos los países se beneficiarían ya que el intercambio iría siempre en constante aumento. Esta teoría a pesar de ser la primera en considerar la especialización como un factor estratégico para los países, tomaba ésta sólo a nivel de país entero, no a nivel de regiones. Actualmente ningún país tiene el monopolio total en la producción de algún artículo, sino por el contrario, se da una gran competencia entre los países por ganar mercados con artículos de manufacturas mayormente nacionales de cada uno de ellos.

## 6.2. Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo

En el siglo XIX David Ricardo estableció que los países deberían especializarse en la producción y posterior exportación de bienes en los cuales tuviese una desventaja absoluta inferior, es decir aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, (costo de un bien medido en términos de otro bien).

La Ley de la ventaja comparativa fue explicada por David Ricardo mediante un sencillo ejemplo con dos países: Portugal e Inglaterra, dos bienes: el vino y el paño y un solo factor de producción la mano de obra. Portugal posee la ventaja absoluta en la producción del vino y del paño, según la teoría de la ventaja absoluta se concluiría que no habría margen para un comercio mutuamente beneficioso entre Portugal e Inglaterra, los costos absolutos son menores, pero los costos relativos son distintos en los dos países. En Portugal el paño, en términos de vino, resulta más caro y en Inglaterra el vino es más caro, en términos de paño (Blanco 2011), el comportamiento de los costos comparativos distintos permite que ambos países puedan beneficiarse del comercio internacional ya que se puede consumir una mayor cantidad de un determinado bien con la misma cantidad de trabajo. La ley de la ventaja comparativa ha sido altamente criticada y rechazada ya que los supuestos planteados son irreales, no obstante ésta puede ser expuesta con la teoría del **coste de oportunidad** introducida por (Haberler 1936) establece que el coste de oportunidad de un bien es la cantidad de un segundo bien que debe sacrificarse para liberar los suficientes factores de producción para poder producir una unidad adicional del primer bien, se elimina el trabajo como único factor de producción. El país con el coste de oportunidad más bajo para un bien tiene una ventaja comparativa en ese bien y una desventaja comparativa en el otro bien.

### **6.3. Teoría de Heckscher – Ohlin (H-O)**

Los economistas suecos, Eli Heckscher, en 1919, y Bertil Ohlin, en 1933 explican cómo los países deberán exportar aquellos bienes que hacen uso intensivo de aquellos factores localmente abundantes, y deberán a su vez importar los bienes que hacen uso intensivo de aquellos factores localmente escasos ya que entre más abundante sea un factor menor será su costo, esta dotación de factores es la causa de los costos comparativos, lo que explica el comercio internacional es la diferente dotación de factores en cada país o escasez relativa de factores (tierra, trabajo y capital) que origina distintos precios relativos de los mismos (Heckscher - Ohlin, 1919-1933), por esta razón existirán países con abundancia en recursos naturales y mano de obra que son más baratos en comparación con el capital, del cual carecerán, de igual manera existirán países con abundante capital y mano de obra que serán más baratos mientras que la escasez de recursos naturales será un factor más caro. En el caso colombiano, por ejemplo, el alto nivel de las exportaciones del sector primario (agrícolas) se explica por la abundancia relativa en recursos naturales —tierra en particular— y mano de obra no calificada (Greco 2004).

### **6.4. Teoría de Stolper – Samuelson**

Fue derivado en el año 1941 dentro del marco del modelo de Heckscher-Ohlin de Wolfgang Stolper y Paul Samuelson. Este teorema indica que la subida del precio relativo de un bien (precio en términos de otro bien) beneficiara a quienes poseen el factor productivo que es usado intensivamente para la producción de dicho bien, mientras que los afectados serán aquellos propietarios de factores que no son de uso intensivo lo cual se verá reflejado en el cambio de precios en el comercio internacional.

## **6.5. Teoría de Rybczynski**

Muestra que al mantenerse constantes los precios de los bienes cualquier aumento en la dotación de un factor lleva a incrementos más que proporcionales en la producción relativa del bien que utiliza intensivamente dicho factor y una disminución absoluta en la producción del otro bien.

### **6.5.1. Economía industrial**

Analizar las estructuras de mercado, las razones de la existencia de las empresas y de los contratos y las implicaciones estáticas-dinámicas de unas pautas del mercado, mediante estudios empresariales para lograr ventajas competitivas, innovación o cambios técnicos y sus eficiencias en términos de competitividad y crecimiento.

## **6.6. Ciclo de vida**

Raymond Vernon (1966) propone a las innovaciones tecnológicas como fuente de ventaja comparativa lo cual se presenta ya que las empresas responden a amenazas, necesidades u oportunidades que presenta el mercado, sostiene que inicialmente las empresas podrían cobrar precios más elevados en el mercado internacional por sus productos, siempre y cuando las plantas de producción se encuentren en el país de origen.

Las etapas del ciclo de vida del producto son el resultado de las innovaciones propuestas y realizadas, al comenzar la producción en el mercado local es necesario mantener determinada flexibilidad que permita mantener la demanda esto con el fin de ir estandarizando la producción en una segunda etapa donde se adquiere la experiencia necesaria para generar economías de escala y disminuir costos de fabricación, la etapa final del ciclo de vida del producto contempla la estandarización total y completa del producto completamente adaptado al mercado por lo cual se verán réplicas del mismo por otros competidores, esta

teoría responde no solo al dónde (hacia qué países) localizar las actividades de la empresa, sino también al cuándo resulta conveniente cambiar de ubicación. Se explica que la empresa puede cambiar de ubicación en función del grado de estandarización del producto ofertado, el cual sufre una evolución durante su ciclo de vida cuando la diferenciación del producto es capaz de dotar a la empresa de una ventaja monopolística. (Martínez – Esquivel 2006)

Combina la noción clásica de la ventaja comparativa con elementos de innovación y economías de escala. La producción y comercialización del producto se genera en el país de origen y debido a sus características innovadoras, logra desarrollar cierto nivel monopolístico, y por ende, un gran atractivo para nuevos competidores, al generar un desplazamiento total o parcial de la producción a otros países, siempre y cuando el mercado potencial sea grande o los costos de transporte justifiquen dicho cambio.

### **6.7. Modelo de Uppsala**

Este modelo plantea que la existencia de actividades en el exterior obedece a una serie de etapas sucesivas de incorporación en las operaciones internacionales (Rialp, 1999) y que permite incrementar gradualmente sus recursos a medida que se logra mayores niveles de experiencia (Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975). Se permite acceder a mercados cercanos y similares culturalmente, hasta llegar a las exportaciones y ubicar nuevas plantas en el exterior. El proceso de internacionalización de las empresas se ha convertido en uno de los ejes fundamentales de los negocios internacionales y la globalización, por esta razón el modelo de Uppsala (Johansson y Vahlne, 1990; Johansson y Wiedersheim- Paul, 1975) se considera fundamental para la explicación de dicho proceso en pequeñas y medianas empresas ya que éste lo explica como una serie de etapas graduales que se basan en el ingreso a mercados internacionales según semejanzas geográficas y culturales, a partir de esto se debe generar acumulación de

experiencia y conocimiento para finalmente convertirse en una empresa global. Para este proceso los autores suecos de la universidad de Uppsala en Suecia establecieron 4 etapas graduales: **Etapa 1:** Exportaciones esporádicas o no regulares, **etapa 2:** Exportación a través de representantes independientes (exportación indirecta), **etapa 3:** Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero (exportación directa) y finalmente **etapa 4:** Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero, en cada una de estas etapas se evidencia la entrada gradual a mercados internacionales.

### **6.7.1. Teoría de la internalización**

A finales de los años setenta surge una nueva línea de investigación, la teoría de la internalización, aquí las organizaciones multinacionales se sustentan como mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, se deben cumplir dos condiciones para que las empresas realicen inversión extranjera directa: localizar ventajas externas y eficiencia para realizarlas para no cederlas o venderlas a empresas extranjeras (Buckley y Casson, 1976). La teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene su origen en la teoría de los costes de transacción. Esta última parte del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002)

### **6.8. La nueva teoría del comercio internacional, Contribución de Paul Krugman.**

En la nueva teoría del comercio (1979) Paul Krugman parte de las economías de escala (mayores volúmenes de producción, menores costos), debido a las

falencias que encontró en el modelo Ricardiano se vio en la necesidad de explicar la dinámica real del comercio internacional, los países no poseen un grado de especialización extrema como se plantea para la producción de bienes, por el contrario, se producen variedades diversificadas de productos en los países que sirven tanto en la demanda nacional como en la demanda internacional, el comercio internacional no es benéfico para las dos partes por igual (importadores-exportadores) ya que los países han incluido en la movilidad y entrada o salida de productos y bienes extranjeros aranceles y barreras proteccionistas que generan que los países con niveles de proteccionismo más alto tengan mayores ventajas, al analizar estas falencias Krugman logró incluir el concepto de **economías de escala o rendimientos de escala crecientes**, Según Krugman, si se duplican los recursos de una industria que presenta rendimientos crecientes, la producción de la misma aumentará poco más del doble y como consecuencia de esto el costo de cada unidad producida disminuirá, se dejan de lado los mercados perfectamente competitivos y las grandes empresas tendrán grandes ventajas sobre las pequeñas empresas que se verán afectadas también en la fijación de precios de productos que recaerá y se verá influenciado por las grandes empresas con determinadas ventajas.

Krugman muestra cómo la economía integrada forma un mercado más grande que permite explotar los rendimientos crecientes, provocando aumentos del salario real y del número de variedades disponibles para el consumo de un individuo representativo. Es así como se explican simultáneamente las ganancias derivadas del comercio entre países similares y de los grandes flujos de comercio intraindustrial que se presentan entre ellos. (Posada – Vélez 2008). El trabajo de Krugman evidencia la búsqueda de un nuevo marco que permita una mejor comprensión de la realidad, articulando teorías que tradicionalmente parecían desconectadas, pero que finalmente hacían referencia a fenómenos complementarios (Posada – Vélez 2008).

### **6.8.1. Paradigma ecléctico de Dunning**

El modelo es un desarrollo superior de la teoría de la internalización y fue publicado por John H. Dunning en 1980. Si una empresa desea expandir debe tomar decisiones para obtener ventaja competitiva frente a sus competidores, permitiéndole realizar esas actividades diferenciadoras por ella misma, en lugar de vender a otras empresas el derecho de realizarlo, allí se pueden reconocer productos de la existencia de derecho de calidad o activos intangibles. También se pueden reconocer ventajas gubernamentales que pueden incidir o modificar su expansión.

### **6.8.2. Enfoque de innovación**

Se permite analizar la internacionalización como proceso de innovación, ya que se pueden encontrar similitudes entre la decisión de incrementar los mercados para impulsar los productos y realizar innovaciones en diferentes factores productivos (Alonso y Donoso, 1998; Andersen, 1993).

### **6.9. Perspectiva del proceso**

Permite explicar la existencia de empresas multinacionales con un enfoque dinámico, pues se muestra este proceso como una consecuencia de la acumulación gradual de conocimiento.

## **7. FUNDAMENTACION TEORICA**

### **7.1. DESCRIPCION DEL MEDOLO DE UPPSALA:**

En el año de 1975, dos profesores de la Universidad de Uppsala, Suecia, Johanson y Wiedersheim- Paul, quienes quisieron desarrollar su modelo en

compañías suecas debido a su experiencia, planearon un modelo que pudiera explicar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Este modelo opta como primer paso definir la internacionalización como un proceso que cuenta con dos componentes: gradual y evolutivo, en donde las pymes abarquen cada vez más el mercado internacional, a medida que pasa el tiempo; el aumento del conocimiento, de la experiencia y de la confianza internacionales inducen a que las empresas superen las barreras culturales existentes y así mismo disminuyan riesgos asociados con una expansión internacional.

Considerando la escasez de conocimientos y recursos, lo cual genera incertidumbre, las empresas tenderán en sus primeras entradas en nuevos mercados a elegir aquellos que sean más conocidos y que puedan reducir la ambigüedad, el riesgo y el desconocimiento (Haro, Gándara, Rastrollo, Mondo 2014), esta tendencia permite acceder inicialmente a mercados cercanos geográfica y culturalmente, hasta llegar a horizontes lejanos, iniciando con exportaciones, y posteriormente, incorporando plantas en diferentes ubicaciones (Arias, 2004).

## **ESTUDIOS DEL MODELO**

Las empresas en las cuales el modelo Uppsala se basó para realizar sus estudios fueron:

- **Volvo**—fabricante de automóviles
- **Sandvik**- fabricante de herramientas industriales
- **Atlas Copco** - compresor y fabricante de herramientas industriales
- **Facit** - fabricante de equipos de oficina electromecánico.

Johanson y Vahlneen el estudio realizado encontraron que las empresas se habían expandido y construido su presencia en los mercados extranjeros de forma significativa. Estas compañías a menudo desarrollan sus operaciones internacionales en pasos pequeños, en lugar de hacer grandes inversiones de producción extranjera, en un solo punto en el tiempo y para ello utilizan dos variables:

1. nivel de compromiso en un determinado país anfitrión
2. nivel de conocimiento del mercado para dirigir la dirección de la expansión geográfica

### **CADENA DE ESTABLECIMIENTO DEL MODELO UPPSALA**

Dichas etapas son denominadas para la escuela Uppsala como la cadena de establecimiento decidida en cuatro etapas.

**Actividades esporádicas o no regulares de exportación;** aquí se refiere a las exportaciones directas o indirectas de forma no habitual

**Exportaciones a través de representantes independientes;** se señala una compañía internacional para aumentar el conocimiento del mercado extranjero

**Establecimiento de una sucursal comercial en país extranjero;** se establece una presencia comercial, donde la decisión de la empresa con visión internacional está en establecer licencias o franquicias, haciendo también un análisis de costos, ventajas y atractivo del mercado y ventajas de la compañía

**Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero;** es la última etapa, muestra mayor compromiso por parte de la empresa ya que además de la presencia comercial también se establece producción y en este punto la empresa también debe hacer un análisis de costos, ventajas y atractivos del mercado y ventajas de la empresa (Castro, "009; Andersen, 1992)

Por medio de las etapas el modelo puede mostrar un compromiso creciente de recursos al mercado. Los recursos comprometidos se pueden determinar por la inversión que se realice en un mercado.

Las organizaciones entran a los mercados que más conocen y sólo se mueven en los mercados más lejanos después de sentir que han adquirido los conocimientos suficientes. Johanson y Vahlne introdujeron "distancia psíquica" para medir la factibilidad de entrar a un mercado extranjero. Definieron distancia psíquica como "factores de prevención o malestar a los flujos de información entre la empresa y el mercado", también incluyeron algunas variables como el idioma, la cultura, la política, jurídica y sistemas educativos. El orden de las diferentes etapas del proceso de internacionalización está directamente relacionada con la distancia psíquica relativa entre el país de origen y el país de acogida: cuando existe la distancia psíquica los países nuevos son aquellos donde las empresas con el menor número de recursos están dispuestas a comprometerse en esos mercados. Las organizaciones que se internacionalizan entrarán a mercados con una mayor distancia psíquica. El proceso de internacionalización se compone de la experiencia en el mercado y el componente de conocimiento del mercado. Johanson y Vahlne crearon un modelo dinámico al asumir que el conocimiento del mercado y la experiencia de ambos afectan las decisiones de compromiso y la forma en actividades de internacionalización actuales se llevan a cabo.

### **CRITICAS AL MODELO:**

El modelo de Uppsala describe el proceso de internacionalización de las empresas teniendo en cuenta una serie de pasos que son indispensables cuando la empresa toma la decisión de expandirse. Según, Stanek, a medida que pase el tiempo las empresas buscarán con más frecuencia internacionalizarse con el objetivo de encontrar nuevos mercados y nuevos clientes para cada uno de sus productos.

Sin embargo el modelo de Uppsala ha sido plenamente aceptado y utilizado en el mundo académico como manera de establecer un patrón con respecto a los pasos utilizados por las empresas a la hora de internacionalizarse. Para Stanek el modelo presenta las siguientes limitaciones. (López, 2005)

- No explica las razones que llevan a las empresas a internacionalizarse.
- No proporciona una explicación de las causas y el momento de paso de una etapa a otra
- La naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización llevados a cabo a través de ventajas o mediante la omisión de alguna de las etapas

El modelo recibe otra crítica debido a la ambigüedad con la que se trata los temas de gradualidad mencionados por Petersen y Pedersen (López, 2005) palabras que según los críticos de este modelo puede tener varios significados en el ambiente internacional, añaden que no se especifican el tiempo de duración en cada una de las fases o cuanto se debe esperar para seguir a la siguiente fase.

## **7.2. Internacionalización en Colombia**

Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006) realizaron un estudio en Bogotá (Colombia) cuyo objetivo fue establecer un marco conceptual sobre internacionalización de empresas, que sirve como base para apoyar diferentes análisis de los procesos de internacionalización.

Para desarrollar el estudio, lo dividieron en dos partes: en la primera explicaron las diferentes teorías que se han desarrollado en torno a este fenómeno empresarias como lo es la internacionalización; en la segunda realizaron un estudio a las empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá S.A., ESP, (EAAB), de la cual

aplicaron preguntas sobre la viabilidad de la internacionalización de dicha empresa.

Dentro de los resultados se identificaron ventajas competitivas en la cadena de valor, tales como la eficiencia técnica, la construcción de curva de experiencia, la eficiencia en el manejo y operación de redes y el alto nivel en tecnologías de información.

Se realizó otro estudio, pero esta vez a las pymes en el departamento de Antioquia, Calle y Tamayo (2005). Realizaron una investigación para caracterizar el proceso de internacionalización de acuerdo a su competitividad y cambio organizacional. Él estudia buscaba saber si las empresas de este departamento eran lo suficientemente competitivas para posicionarse en los negocios del internacionales y cuál ha sido la respuesta a las altas exigencias del exterior.

**(Escandón, 2009):**

Este estudio arroja los factores principales que inciden en la creación de Born Global en Colombia las cuales se caracterizan por ser pymes con menos de 500 empleados, tener ventas anuales por USD \$100 millones y desarrollar un único producto (Furst, 2008; McDougall y Oviatt, 1994), es un fenómeno donde las empresas inician en sus primeros dos años de vida el proceso de exportación, sin tener en cuenta que primero deben ganar experiencia y cumplir con una sucesión de etapas de incorporación en las operaciones internacionales. En el ámbito nacional se han desarrollado diversas investigaciones y estudios que buscan definir y establecer características de los procesos de internacionalización de las empresas locales (Escandón, 2009; Tabares, 2012; Sinisterra, 2009; Olivares, 2005;) se considera el modelo de Uppsala aún vigente a pesar de ser un proceso gradual y por lo tanto lento.

**(Sinisterra, 2009),** Este artículo busca mostrar como la multilocalización es una de las mejores estrategias para competir en el ámbito global, especialmente cuando

las empresas son altamente competitivas y pueden identificar las ventajas comparativas en la región.

### **Multilocalización: Un marco de análisis**

La multilocalización es un fenómeno reciente, producido por la profundización de la integración comercial, y la casi total aceptación de las empresas en el funcionamiento de los mercados mundiales. Las bases para este análisis se pueden encontrar en la teoría económica y en la teoría del Comercio internacional.

La relevancia del análisis de la multilocalización se lleva a cabo por los efectos que produce el empleo calificado y no calificado, los costos y la rentabilidad de la empresa. La estrategia de este fenómeno consiste en la desintegración de actividades y localización de las mismas en distintos lugares, la multilocalización se convierte en una forma mediante la cual la empresa intenta fortalecer su posición estratégica o haciendo expandir su estrategia o moviendo sus acciones hacia nuevas fronteras.

### **Ventajas y desventajas de la multilocalización**

Existen dos ventajas principales en la multilocalización:

- la posibilidad de adaptar la organización a un entorno globalizado
- la posibilidad de inducir a la especialización productiva.

Las desventajas en las empresas se pueden dar en enfrentarse a partir de una mayor coordinación, mejores sistemas de comunicación e información y una mayor calidad institucional que coordine las acciones del sector público y privado.

**(Olivares, 2005)** el estudio analizaba de forma detallada la teoría del modelo de Uppsala para explicar la internacionalización de pequeñas y medianas empresas.

es un proceso evolutivo y gradual en donde las pymes se vuelven cada vez más internacionales, a medida que pasa el tiempo; el progresivo aumento del conocimiento, de la experiencia y de la confianza internacionales provocan que la empresa pueda superar las barreras culturales y reducir los riesgos asociados con una internacionalización más profunda.

### **7.3. La globalización de la economía e internet.**

Desde luego, el cambio dominante en la economía mundial en las décadas recientes es la globalización de los mercados (Levitt, 1984; Yip, 1992; Bartlett and Ghoshal, 2000). En el campo de la tecnología se ha obtenido avance en las telecomunicaciones, que permite comunicarse más rápida y efectivamente desde cualquier parte del mundo; avance en transportes que facilitan movimientos más rápidos de bienes y personas y los avances de procesos producción que facilitan una adaptación más fácil del producto.

Además, se han eliminado barreras al comercio, ya que algunos países se han dado cuenta que políticas comerciales, como elevados aranceles, perjudican a la mayoría de los países y evitaría grandes negociaciones y acuerdos. Por otro lado el comercio electrónico está cambiando la forma de hacer negocios. Permite las empresas ahorro en los costos, penetración más fácil en el mercado y una transformación y mejora en los productos. Por medio de esa tecnología, las empresas pueden acceder a bases de datos de clientes potenciales y conectarse con socios comerciales con gran facilidad. Con estas herramientas muchas pymes pueden evitar las barreras tradicionales a la exportación, o avanzar en su participación en los negocios internacionales. Chaffey, Mayer, Johnston and Ellis-Chadwick (2000). La World Wide Web reducirá las ventajas competitivas de las economías en escala en muchos sectores, lo que permitirá a las pequeñas empresas competir de manera más fácil en comercio global.

La empresa puede utilizar varios mecanismos simultáneamente como vía de acceso a los mercados internacionales. Si emplea medios propios, consideramos que realiza exportación directa, tanto si usa otro mecanismo como si no. Si no emplea medios propios, sino que utiliza un intermediario español o participa en acciones colectivas o utiliza ambos mecanismos a la vez, consideramos que realiza exportación indirecta

### **VENTAJA COMPETITIVA (Michael E. Porter 1985)**

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando esta cuenta con una o más características que generan una posición privilegiada y destacada en un mercado, es decir, la empresa sobresale y está por encima de las demás ya que es única y genera valor exclusivo para sus clientes, adicional a esto debe ser completamente percibida y valorada por los consumidores; esta ventaja puede manifestarse en una buena imagen, tecnología de punta, una excelente ubicación, un precio más bajo, entre otras.

Actualmente el departamento de Boyacá cuenta con diversas empresas cuyas instalaciones se encuentran dotadas con tecnología de punta capaz de optimizar procesos, reduciendo de esta manera el costo de producción y aumentando la misma con el fin de atender mercados internacionales con productos de excelente calidad a menores costos. Para el caso de estudio que se presenta **Sidenal S.A** y **Indusigma S.A.S** son referentes a nivel nacional de innovación debido a sus inversiones en tecnología y altos estándares de calidad lo cual permite entregar un producto cuyas características diferenciadoras se encuentran tanto en la imagen privilegiada por su reconocimiento como en precios más bajos

A continuación se realizara una descripción de las empresas que se encuentran dentro de las ciudadelas industriales de Duitama y Sogamoso, para así conocer su

naturaleza y a que se dedican con el fin de llevar a cabo un estudio que permita identificar como se podría realizar el proceso de internacionalización y que tan viable sería desarrollarlo a partir del Modelo de Uppsala, dicho estudio se realizará específicamente con **Sidenal S.A** e **Indusigma S.A.S** por ser empresas con gran trayectoria y reconocimiento a nivel nacional por sus altos estándares de calidad factor determinante a la hora de ingresar a nuevos mercados internacionales.

#### **7.4. CIUDADELA INDUSTRIAL DE SOGAMOSO**

Actualmente Sogamoso es reconocida por contar con una de las ciudadelas industriales más importantes del departamento de Boyacá, cuenta con la presencia, en su gran mayoría de empresas dedicadas a la transformación y posterior comercialización de acero que soportan y dinamizan gran parte del mercado departamental y nacional

##### **Sidenal S.A**

Fue fundada en 1981 en la ciudad de Sogamoso, departamento de Boyacá, suministra productos de acero sismo-resistente al sector de la construcción y la industria metalmecánica con altos niveles de calidad acordes a las normas nacionales e internacionales, la planta tiene una capacidad de producción anual de 250.000 toneladas y una mano de obra de 700 empleados.

SIDENAL es la siderúrgica líder en el mercado colombiano del acero por su estricto control en la calidad de sus productos, el cumplimiento de las normas técnicas, la incorporación de nuevas tecnologías, su recurso humano altamente calificado y por la preservación del medio ambiente.

##### **Grapas y puntillas el caballo**

Es una empresa dedicada a la fabricación de elementos de fijación y alambres, fundada en Bucaramanga en 1962 y posteriormente trasladada a la ciudad de

Sogamoso en el departamento de Boyacá, cuenta con una capacidad instalada de 24,000 toneladas/año y genera 180 empleos directos, desde el año 2001 cuenta con el certificado de Gestión de la Calidad otorgado por ICONTEC.

Grapas y puntillas proyectó para 2014 ser una organización altamente competitiva con rendimientos anuales sostenidos y así lograr consolidar mercados en el extranjero, posee valores corporativos como el mejoramiento continuo, orientación al cliente y políticas de calidad necesarias para satisfacer las necesidades de los demandantes de sus productos en el extranjero.

### **Hornos nacionales S.A (hornasa)**

Empresa dedicada a la fabricación de productos de acero largos, localizada en la ciudad de Sogamoso en el departamento de Boyacá

### **Productora de alambres proalambres S.A**

Productora de Alambres nació el 28 de octubre de 1.984 como una empresa familiar de origen santandereano, fundada por Pablo Vicente Prada Méndez, quien tenía profundos vínculos con el sector metalmecánico del país.

Ante la presión de una competencia mejor dotada tecnológicamente, la empresa se vio en la necesidad de integrarse verticalmente hacia atrás, buscando los medios para trefilar, recocer y galvanizar sus alambres.

Al cabo del tercer año de actividades Productora de Alambres S.A. ya procesaba 180 Ton/mes de Alambres, generando así los recursos necesarios para realizar sus ampliaciones. Actualmente, cuenta con una capacidad instalada de 1400 ton/mes y procesa 800 Ton/Mes de alambre

## **EMPRESAS CIUADAELA INDUSTRIAL DE DUITAMA**

A lo largo de los años Duitama ha albergado diversas empresas nacionales y departamentales de gran trayectoria nacional y algunas con reconocimiento internacional convirtiéndose así en un foco de desarrollo económico en Boyacá, cuenta con pequeñas y medianas empresas dedicadas a la transformación de materias primas, comercialización de productos de la canasta familiar y algunas dedicadas a la prestación de servicios.

### **Pollos El Dorado**

Inversiones Eldorado S.A.S nace como una empresa unipersonal en el año de 1971 haciendo producción de pollo en pequeños galpones en la ciudad de Duitama y Nobsa, complementando luego con la producción de huevos. En 1984 se crea una sociedad limitada que da lugar a “Inversiones Eldorado Ltda.” Dedicada a la cría, levante, engorde, procesamiento y comercialización de Carne de pollo.

Al tiempo que crece la producción en granjas crecen también las instalaciones de la planta de procesamiento del área administrativa con la flotilla de vehículos para distribución, la apertura de puntos de venta propios en las principales ciudades de Boyacá, tales como: Tunja, Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá. Adicionalmente se construye y se dota con cuartos fríos una bodega y dos puntos de venta en la ciudad de Yopal, Producto de la reconversión emprendida hace unos años, Inversiones Eldorado S.A.S tiene hoy la planta de procesamiento de pollo más moderna que existe en Colombia, con tecnología europea, que sumado a la experiencia y compromiso de sus más de 300 colaboradores permite poner en la mesa de la familia colombiana un producto de máximas especificaciones de calidad, para que ser consumido con tranquilidad y confianza.

### **Fundiciones técnicas colombianas**

Líderes en alta tecnología aplicada a la fabricación de Campanas y discos de freno de calidad extra para toda clase de automotores. Aplican avances tecnológicos para servir con soluciones que cumplen estándares internacionales de calidad.

Enfocan su filosofía empresarial en el establecimiento y desarrollo de relaciones equitativas con operarios, clientes y proveedores e incorporan diseño para maximizar la vida útil de sus productos, concretando así el compromiso con el eco desarrollo.

### **Metales y procesos del oriente S.A (mepsa)**

Produce y Suministra productos de Acero de excelente calidad con destino a la Industria Nacional. Proyectados como una mediana empresa del sector siderúrgico liderando el mercado de los perfiles livianos, con productos de excelente calidad, apoyados en la implementación de estrategias adecuadas de mercado y técnicas modernas de gestión, con tecnología intermedia y trabajadores comprometidos, contribuyendo de esta manera a la generación de empleo e ingreso del departamento de Boyacá y del país en un marco de desarrollo ecológico y sostenible.

### **Espumol S.A**

ESPUMOL S.A. es una empresa Colombiana dedicada al diseño, fabricación y comercialización de piezas moldeadas en poliuretano, su planta de producción se encuentra ubicada en la Ciudadela Parque Industrial en Duitama (Boyacá). Su trayectoria en la industria automotriz data del año 1991 cuando se constituyó como Sociedad Limitada fabricando espumas moldeadas para silletería y algunos productos en piel integral, debido a la demanda y las exigencias del mercado en el año 2000 empezó el proceso de automatización de la planta incrementando así sus niveles productivos en las dos líneas de producción que maneja: Espuma

Flexible y Piel Integral. En el año 2004 cambió su razón social a Espumas Moldeadas ESPUMOL S.A. proyectándose como una empresa líder en el mercado, finalizando el proceso de automatización del proceso productivo. Actualmente desarrolla nuevos productos incursionando con materiales como el Rim, S-Rim y Visco-elástico.

### **Invicar**

Es una empresa colombiana dedicada al diseño, fabricación y ensamble de carrocerías para buses, busetones y busetas, surgida en el año 1992 como la nueva generación de carrocería invicta y como respuesta al aumento de la demanda y el apogeo del transporte urbano. En un principio el trabajo estaba orientado a la fabricación de colectivos para servicio público, ensamblado posteriormente buses de dirección adelantada hasta el año 1996. En los años siguientes se produce la apertura económica que modifica las condiciones del mercado, globalizándolo y motivando el consumo de bienes y servicios de mejor calidad; originando así el lanzamiento del modelo HORUS para buses y busetas en donde se mezcla innovación y confort, calidad, modernos acabados y seguridad para el cliente.

### **Industrias Tecnicar**

Diseña, fabrica y distribuye carrocerías para el transporte de pasajeros con modelos innovadores, materias primas y mano de obra de alta calidad, cumpliendo con estándares de comodidad y seguridad con una infraestructura óptima y el cumplimiento en la entrega de vehículos para el servicio urbano, intermunicipal y especial logrando satisfacer las necesidades del cliente, generando empleo y estando a la vanguardia con el cambio de las ciudades y sus condiciones.

El mercado actual de la compañía está en Boyacá, Cundinamarca, Santander, Casanare y Caldas, donde los canales de distribución son directos. Con el fin de

mejorar las condiciones de la empresa en cuanto al uso eficiente de sus recursos (capital y fuerza laboral) y fortalecer el proceso de planeación estratégica.

### **Autobuses Aga de Colombia**

Fundada bajo la razón social ARMANDO GUTIERREZ ACEVEDO y Cía., el 10 de junio de 1977, con la entrega del primer bus para Copetrán, se realiza el lanzamiento de autobuses AGA. A lo largo de estos años don Armando ha liderado la compañía.

### **Indusigma S.A.S**

Indusigma S.A.S es una empresa boyacense que diseña y fabrica equipos de transporte terrestre de carga con precios competitivos que permitan su crecimiento, por medio de un equipo humano altamente motivado y permanentemente capacitado, garantizando una óptima rentabilidad y contribuyendo al bienestar y desarrollo de la comunidad.

### **La Crema Liroyaz**

La Crema, nace en Bogotá, en el años de 1967, como un próspero proyecto de distribución de leche refrigerada, la cual en aquellos tiempos se comercializaba en botellas de vidrio de 720 ml, gestión desde sus inicios llevada por una ilustre familia boyacense, la misma que, 10 años después, expande sus operaciones industriales y comienza la pasteurización de la leche La Crema. El día 5 de julio de 1970 realiza su matrícula mercantil la INDUSTRIA DE ALIMENTOS LIROYAZ LTDA en la Cámara de Comercio de Duitama.

La Crema y su constante búsqueda de entregar a los consumidores lo mejor en productos lácteos, no solo representa innovación, calidad y servicio, sino que además, consciente de la grave problemática mundial en cuanto a la falta de

alimentos, se ha propuesto como objetivo en el presente año, el desarrollo de productos de alto contenido nutricional a costos muy accesibles.

### **Altipal Boyacá Ltda**

Hoy conocida como una organización comercializadora de bienes y servicios, comenzó como un sueño de una joven pareja paisa, un sueño de Alfonso Palacio y Nubia Hoyos que arrancó en una pequeña tienda en Apartadó, Antioquia, y en contra de limitaciones, épocas duras y problemas climáticos siguieron adelante y uniéndose a más personal a participar de ese sueño, fue en ese momento cuando entró Tiberio, hermano de Alfonso. Después de más de 50 años de duro trabajo sigue creciendo este sueño.

En reconocimiento de todo el trayecto de ALTIPAL se inicia una nueva alianza con la compañía Wrigley, líder en el mundo de gomas de mascar, como distribuidor exclusivo para Colombia y al mismo tiempo se consolida en la categoría de cervezas iniciando una alianza estratégica con la compañía americana Anheuser-Busch Companies, Inc., dueño de la marca Budweiser, convirtiéndose así en el importador directo y distribuidor exclusivo en Colombia.

### **Distrisagi Ltda**

Es una empresa privada dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, prestando un excelente servicio a clientes en los canales existentes, en los departamentos de Boyacá, Casanare Arauca y Santander.

### **Vigitrans**

Vigitrans, empresa Boyacense de transporte de carga terrestre, pone a disposición de sus clientes una moderna flotilla de vehículos que le ofrecerá un servicio de transporte de calidad y cumplido. Los profesionales que trabajan para Vigitrans

son responsables, y se encargarán de llevar su carga a cualquier destino del territorio nacional.

### **Grupo Togonpi**

Fabricantes de sistemas livianos de construcción, aislamientos termo acústicos y complementos arquitectónicos. Ofrecen seguridad, durabilidad y menor precio.

### **Asistencia Técnica Industrial**

Son una empresa prestadora de servicios en ingeniería civil, eléctrica y mecánica enfocados en montaje, interventoría y mantenimiento, ejecutan la gestión de servicios públicos en el sector eléctrico para empresas públicas y privadas.

Cuenta con apoyo logístico, personal capacitado, herramientas y equipos adecuados, tecnología actualizada que nos permiten desarrollar y cumplir con nuestros compromisos adquiridos técnicos, de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente. De esta forma garantizan la satisfacción de los grupos de interés, cumpliendo con sus expectativas y requerimientos.

### **Codiacero**

Nacieron como Ferretería Industrial SARI S.A. hace 40 años tiempo en el cual han comercializado como distribuidores de productos Diaco, Sideboyaca, Paz del río, Soldadura West Arco, Aceros Sogamoso, Tuberías colmena, ACASA y también Aceros Importados, especialmente lámina y perfiles procedentes de Venezuela, Brasil, Rusia, Alemania y Estados Unidos. A partir de 1 de enero de 2000, el grupo constituyo CODIACERO, con el aporte de nuevas generaciones, el apoyo de tecnología, equipos y logística para enfrentar el reto de seguir adelante apoyando el desarrollo nacional.

## **Vitroalum**

Vitroalum se dedica al diseño, fabricación y montaje de estructuras, carpintería metálica, aluminio y vidrio para el sector de la construcción.

## **Plásticos y poliuretanos GBS**

Plásticos y Poliuretanos GBS diversifico los procesos y productos, siendo en la actualidad vista por sus clientes como la empresa creada para diseñar y fabricar modelos, moldes y piezas en poliéster reforzado con fibra que colman las expectativas de los clientes. Hace 10 años nació una pequeña empresa fundada por el señor Guillermo Botia Silva dedicada inicialmente a la fabricación, reparación de autopartes en poliéster reforzado con fibra de vidrio y aislamiento termo acústico en espuma de poliuretano.

## **Cauchos atlas Ltda**

Comercio al por mayor de productos químicos básicos, plásticos y caucho en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario.

## **Idea**

Diseño y venta de: Espejos retrovisores para buses y busetas, Claraboyas Salida de Emergencia, Baños para buses, Cortinas Parasol, Línea de Thermoformado, Línea de Espuma Flexible.

## **Renoboy**

Ofrece el servicio de reencauche para vehículos de transporte terrestre de carga y pasajeros, a través de un buen gobierno corporativo, garantizando el cumplimiento de las mejores prácticas del reencauche, atendiendo las expectativas de sus clientes y accionistas, contribuyendo de esta manera con la sostenibilidad del medio ambiente

## **Molino La Espiga**

Durante los treinta años de trayectoria en la región boyacense, Molinos La Espiga se ha especializado en producir y comercializar productos alimenticios a base de cereales, los cuales son procesados teniendo como referencia estándares y regulaciones de calidad vigentes.

## **APLICACIÓN DEL MODELO DE UPPSALA**

Una de las principales desventajas que plantea el modelo de Uppsala para las empresas boyacenses que deseen aplicarlo en su intención de internacionalización recae en la posible falta de estudio que se tenga acerca del país o mercado específico al cual se quiera ingresar, carecer de un estudio de mercados adecuado favorecerá al aumento de la incertidumbre natural de estos casos generando así grandes posibilidades de fracaso y resultados no esperados de igual manera saltar o evitar uno de los pasos anteriormente mencionados, no obstante aplicar el modelo de forma adecuada permitirá que empresas de gran trayectoria nacional, altos estándares de calidad e innovación logren ingresar a un nuevo mercado internacional exitosamente.

Las exportaciones del departamento de Boyaca en el 2015 correspondientes al periodo enero – abril alcanzaron US\$ 96,5 millones, siendo los coques (60,3%) el producto que más se exportó; seguido de las piedras preciosas y naturales (35,8%), hullas (1,4%), flores y capullos (1,3%) y remolques y semirremolques (1,0%); en el 2014 fueron de US\$ 356,0 millones. En el Departamento de Boyacá las exportaciones ascendieron a US\$356,0 millones durante el año 2014 presentando una variación del 4,3% respecto al 2013; mientras que las exportaciones durante enero - abril de 2015 fueron de US\$ 96,5 millones, el cual varió -0,1% respecto al mismo periodo del año anterior. Los principales destinos de exportación son: Brasil (46,6%), Estados Unidos (19,5%), México (13,6%),

Hong Kong (8,1%) y Japón (3,5%), (DANE-DIAN, 03 julio 2015). Este estudio nos muestra que los principales destinos de exportación son países que se encuentran muy cerca geográficamente y con lo que Colombia tiene una fuerte relación comercial constante.

## **Sidenal S.A**

La visión estratégica actual de SIDENAL es continuar siendo el líder en el mercado nacional con proyección internacional; es decir el proceso de internacionalización no se ha iniciado aunque se contempla la posibilidad de iniciarlo.

Durante los tres primeros meses del año, el consumo de acero en América Latina alcanzó 17,8 millones de toneladas, creciendo 5% frente a 2014, uno de los mayores incrementos se presentó en Perú, más de 163 mil toneladas lo que equivale a un 24%, (El Espectador – Junio 1 2015) la distancia geográfica y diversas similitudes culturales y económicas hacen de Perú un destino apropiado para iniciar el proceso de internacionalización de Sidenal S.A, adicional a esto el país Inca prevé un crecimiento económico para el 2015 de alrededor del 3% basado en infraestructura en desarrollo, nuevas autopistas lo cual propicia la primera fase del modelo de Uppsala; **actividades esporádicas o no regulares de exportación**, Sidenal S.A cuenta con productos de alta calidad y precios capaces de competir con el mercado chino principal proveedor de acero en Perú.

La segunda etapa **exportaciones a través de representantes independientes** corresponde al afianzamiento del producto nacional en el mercado peruano, debido a la ventaja competitiva con la que cuenta Sidenal S.A, precios bajos, además de estar más cerca que el mercado chino es posible la participación de representantes instalados que conozcan a profundidad el mercado del acero en Perú, sus limitaciones y necesidades.

Puede considerarse el desarrollo de estas dos etapas en el mediano plazo de forma gradual y a medida que se aumenta el conocimiento del mercado al cual se ha ingresado, las dos etapas finales que contempla el modelo de Uppsala: **establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero;** y **establecimiento de unidades productivas en el país extranjero** pueden realizarse en el largo plazo a medida que aumenta la experiencia y se conoce aún más la dinámica de la economía peruana.

### **Indusigma S.A.S**

Es hoy en día una de las empresas líder a nivel nacional en el diseño y fabricación de equipos de transporte terrestre, cumpliendo con todos los estándares de calidad y seguridad lo cual le permite con mayor facilidad expandirse a mercados internacionales. La compañía cuenta con elementos suficientes para realizar los estudios de mercados en los países que se quiere incursionar y así poder dictaminar su capacidad de producción para el cumplimiento de entrega sus clientes nacionales e internacionales. Según estudios realizados en el departamento de Boyacá, los Remolques y semirremolques hacen parte de los cinco productos principales de exportación en el departamento y que contribuye al 1,0% de esta actividad económica realizadas a Abril del 2015, y los principales destinos son países de la región (Brasil, Estados Unidos y México), (DANE-DIAN, 03 julio 2015), lo que puede llevar a la compañía a escoger estos países como principales destinos de exportación. Indusigma S.A.S desarrolla e innova productos de alta calidad debido a la alta tecnología con la que cuenta en sus plantas de producción, que acompañado del excelente estado de las vías en estos países se podría generar un afianzamiento comercial y posicionar a **Brasil** como principal país a exportar de la empresa, fortaleciendo las relaciones económicas y comerciales, aumentando las exportaciones que el departamento realiza a este país y aprovechando la cercanía con el territorio nacional, lo cual también abriría la posibilidad de tener sucursales para poder llevar a cabo un contacto más directos

con sus clientes. Ya que estos son países que poseen un alto flujo de movimiento de mercancías por vía terrestre debido a su alto poder de comercialización y producción interna, y **Brasil** por ser la principal potencia de la región, se estudiaría la posibilidad de abrir plantas de producción primordialmente en este país, en términos de mediano plazo, dejando como base el desarrollo de productos de alta calidad con la mejor tecnología que es lo que los caracteriza. La visión global de Indusigma S.A.S., el querer posicionarse a nivel internacional, le permite llevar a cabo de manera eficiente las cuatro etapas que plantea el modelo Uppsala.

## CONCLUSIONES

- La correcta aplicación del modelo uppsala a las empresas Sidenal S.A e Indusigma S.A.S genera ventaja competitiva debido a la incursión de estas compañías en mercados internacionales, lo cual aumentaría de manera significativa la producción en sus plantas y las posicionaría como una de las grandes empresas exportadoras a nivel nacional, algo que en su momento no lo han hecho empresas que trabajan en el mismo mercado y que no están aprovechando las altas exportaciones que genera el departamento.
- Este modelo no solo le brinda la posibilidad a Sidenal S.A e Indusigma S.A.S de llegar a mercados internacionales, por medio de su proceso las pequeñas empresas que se encuentran en Duitama y Sogamoso, que tengan una visión global, por medio de estudios de mercados pueden llegar a incursionar en los demás países de la región
- Es muy importante para las empresas que se encuentran ubicadas en la ciudadela industrial de Duitama y Sogamoso expandirse, ya que esto les brinda la oportunidad de que sus productos sean conocidos y adquiridos en mercados internacionales, generando ventaja competitiva con empresas nacionales.