

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

Estrategias para la internacionalización de las empresas en Santander: estudio de casos

Robinson Mujica, Viviana Velasco

Trabajo presentado para optar por el título de Magister En Administración

Director

Gustavo García Cediél

Economista

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División De Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Economía, Maestría en Administración

2015

Agradezco a Dios porque él fue el gestor de esta gran obra y mi guía incondicional para
alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mis padres los que con su amor, dedicación, sacrificio y empeño hicieron esto posible.
A mis familiares gracias por sus consejos y palabras de aliento para que nunca desvaneciera
este sueño y a todos los que estuvieron a mi lado brindándome compañía y amistad sincera.

Robinson

A Dios, por la vida y tantas bendiciones.

A mis padres, por su esfuerzo y amor.

A mi esposo Diego, por su amor y apoyo.

A mi hijo Simón, por regalarme aún más amor y más vida, por ser mi mayor bendición.

Viviana

Contenido

	Pág.
Resumen	9
Introducción	10
1. Estrategias para la internacionalización de las empresas en Santander: estudio de casos	12
1.1 Planteamiento del problema	12
2. Marco referencial	22
2.1 Marco teórico	22
2.1.1 El concepto de Internacionalización.	22
2.1.2. Evolución de las teorías del comercio internacional.	22
2.1.3 Internacionalización en Colombia.	24
2.1.2 Enfoques teóricos de la internacionalización de una empresa.	25
2.1.3 La Estrategia	32
2.1.4 La estrategia funcional de internacionalización	35
2.2 Antecedentes	40
2.2.1 Estudios sobre la internacionalización empresarial.	40
2.2.2 Estudios de Caso sobre Internacionalización Empresarial.	44

2.3 Marco contextual	45
2.4 Marco conceptual	51
3.1 Tipo de investigación	54
3.2 Hipótesis	55
3.6 Instrumento De Recolección De Información	66
3.6.1 Prueba piloto del cuestionario de encuesta.	67
4.2.1 Motivos para la internacionalización.	71
5. Identificación de Estrategias y Barreras para la Internacionalización	84
5.1 Estrategias	84
5.2 Barreras	93
6. Propuesta de estrategias para la internacionalización de empresas de Santander a partir de la experiencia de los casos estudiados	96
6.1 Estrategias para un proceso deliberado de internacionalización	97
6.1.1 Desarrollo de capacidades empresariales.	97
6.1.2 Manifestación intencional del deseo de internacionalización.	98
6.1.3 Búsqueda o disponibilidad de apoyo financiero.	99
6.1.4 Uso de distribuidores en el país destino	100
6.1.5 Uso de entidades de apoyo	100
6.1.6 Forma de ingreso	100

6.2.1 Cambios en la dirección de la empresa.	102
6.2.2 Adaptaciones organizacionales similares a un proceso intencional de internacionalización.	103
6.2.3 Búsqueda de la estrategia emergente	103
7.1 Conclusiones	105
7.2 Recomendaciones	107
Bibliografía	109

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Indicadores disponibles actualmente para reconocer el estado de internacionalización de las empresas de Santander en el 2014 comparado con Bogotá	13
Tabla 2. Apertura internacional de algunos de los países más dinámicos del mundo comparada con la de Colombia, años 2002 y 2008	24
Tabla 3. Enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa	28
Tabla 4. Etapas del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon	30
Tabla 5. Modelo de redes de Johanson y Mattson	32
Tabla 6. Frecuencia de las estrategias utilizadas por las empresas PYMES exportadoras de Quebec	39
Tabla 7. Indicadores de Internacionalización para Santander presentados por Ramos y Rodríguez (2008)	41
Tabla 8. Empresa Internacional: términos análogos y acepciones	51
Tabla 9. Formulación de hipótesis	55
Tabla 10. Operacionalización de variables con base en la bibliografía consultada	56
Tabla 11. Resumen de los principales capítulos de las exportaciones totales de Santander excluyendo Café y Petróleo en el año 2013	63

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Comparativo del coeficiente de internacionalización de Santander	47
Figura 2. Comparativo de la diversificación de exportaciones de Santander	48
Figura 3. Comparativo de la tasa de orientación exportadora de Santander	48
Figura 4. Comparativo del indicador de Diversificación de Mercados de Exportación de Santander	49
Figura 5. Comparativo de las Exportaciones Per-Cápita de Santander	50
Figura 6. Estrategia metodológica para concluir las estrategias de internacionalización	62

Lista de Apéndices**Pág.**

Apéndice A. Guía De Cuestionario Para La Entrevista Semi-Estructurada En Las Empresas	119
--	-----

Resumen

Al considerar la baja tasa de exportación de las empresas santandereanas se decide recuperar la experiencia de cuatro empresas que han intentado procesos de internacionalización en Santander para identificar sus estrategias y posteriormente presentarlas como propuestas para otras empresas. Para recuperar su experiencia se utilizan las teorías de internacionalización más reconocidas, la teoría económica, la teoría de procesos y la teoría de redes. Posteriormente con base en estas experiencias se evalúa qué tan importante fue esta experiencia en el éxito del proceso; para lograr esta evaluación fue importante la comparación entre las experiencias de dos de las empresas que se consideraron de éxito frente a las otras dos empresas que se consideraron que no son exitosas porque sus resultados de internacionalización son mínimos o nulos. La comparación entre los casos de éxito y no éxito permite identificar las estrategias y a la vez las barreras que cada empresa siguió en el proceso, las cuales posteriormente se utilizan para sugerir acciones estratégicas que una empresa en Santander debería considerar al considerar la internacionalización en su estrategia corporativa.

Palabras Claves: Internacionalización, Estrategia Funcional, PyMe santandereana

Introducción

La economía de Santander hoy es considerada una de las más estables y prósperas de Colombia, época que coincide con el boom petrolero del cual no puede asegurarse que perdure en el tiempo. Por lo tanto, los gobiernos y gremios empresariales previendo esta situación y la necesidad de mejorar en diferentes aspectos sectoriales se encuentra en la búsqueda del desarrollo de la internacionalización como medio para impulsar los sectores productivos. Una estrategia para este desarrollo es la instalación y aprobación de zonas francas en el departamento como la zona franca en Salud y la zona franca de Santander.

La internacionalización empresarial es un proceso con diversas formas posibles como la importación, la inversión directa, la ubicación de filiales en diferentes países o la exportación. En este trabajo, los datos recolectados a lo largo del estudio demuestran que la forma más utilizada en Santander para alcanzar este estado es la exportación. Este alcance obedece en cierta forma a la capacidad limitada de la mayoría de empresas santandereanas para invertir en otros escenarios económicos y por consiguiente su primera etapa de internacionalización más plausible es la exportación.

La intención de este trabajo es contribuir mediante el aprovechamiento de la experiencia de otras empresas a la orientación estratégica de aquellas empresas que desean iniciar un proceso de internacionalización en Santander. Para lograr este objetivo se ha recolectado información sobre el proceso de internacionalización que han seguido dos empresas exitosas y dos que han frustrado en su intento. Estas empresas corresponden a los sectores de Autopartes y de construcción de maquinaria y sus partes, y de las artes gráficas,

una empresa exitosa y otra frustrada en cada sector. El primer sector escogido tiene la segunda mayor participación en ventas de exportación en el año 2013 y el segundo sector es considerado como el de menor ventas exportadoras. Las diferencias entre las empresas participantes y sus sectores permiten contrastar información para deducir las acciones determinantes y aquellas inhibidoras de un proceso de internacionalización, y basado en ello determinar el portafolio de estrategias más significativas que una empresa santandereana en un proceso de internacionalización podría elegir.

El portafolio de estrategias significativas se circunscribe a los sectores que representan las empresas utilizadas en el estudio y a sus tamaños empresariales, en este caso las empresas pequeñas y medianas del sector de autopartes y de las artes gráficas. Sin embargo, la propuesta puede ser útil para otros sectores productivos y empresas con tamaños micro y grandes, si se tiene en cuenta que estas estrategias son solo una guía y que deben ser analizadas previo uso en la práctica.

1. Estrategias para la internacionalización de las empresas en Santander: estudio de casos

1.1 Planteamiento del problema

Con el ánimo de introducirse en el proceso de globalización que el mundo entero ha vivido desde décadas, Colombia inicia su proceso de internacionalización hace aproximadamente 20 años. Para darle un manejo oficial, se institucionalizó el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, el cual en su inicio solo incluía en su denominación los aspectos de comercio e industria (Torres; 2012). Bajo esta denominación en el año de 1991 y mediante la Ley 7 de 1991 sobre regulación del comercio exterior (Congreso de Colombia; 1991), se establece un marco legislativo para lo que popularmente se conoció como la “apertura económica” y que se ha caracterizado hasta estos días por “el énfasis en la competitividad, una pretendida neutralidad de los instrumentos, apoyo a la PYME, relevancia de la Inversión Extranjera Directa (IED), apalancamiento a través de los TLC (Tratados de Libre Comercio) generación de Programas de Transformación Productiva (PTP), y descentralización” (Torres; 2012:12).

Desde entonces, uno de los derroteros de los gobiernos regionales y de las empresas en Colombia ha sido el tema de la internacionalización; un reflejo de esto se encontró en un estudio realizado para las 500 empresas más grandes de Colombia, en donde el 55,5% declaran en su misión y visión la internacionalización como un marco rector (Robledo & Rios; 2013).

De la misma forma se puede reflexionar alrededor del estado actual de la internacionalización de las empresas en Santander. Para esto se revisan varios indicadores económicos (véase Tabla 1) que permiten obtener una imagen sino exacta al menos cercana.

Tabla 1.
Indicadores disponibles actualmente para reconocer el estado de internacionalización de las empresas de Santander en el 2014 comparado con Bogotá

INDICADOR	Santander (miles de millones de pesos)	Bogotá (miles de millones de pesos)
Exportaciones (excluyendo petróleo y sus derivados)	336	2.120
Exportaciones totales	980	3.231
Participación Exportaciones totales/Colombia	1.7%	5.6%
Importaciones	943	7.658
Participación Importaciones/Col.	1.6%	13%
Número Países Destino	63	102
Número Empresas Constituidas	71.214	370.241
Número Empresas Exportadoras	270	28.450
Porcentaje Empresas Exportadoras	0,3%	7.6%
Número Posiciones Arancelarias exportadas	254	2.412
Exportaciones/PIB	1,1%	8.3%
Importaciones/PIB	3,35%	11.1%

Fuente: Informe de Exportaciones Anuales - Informe de Importaciones Anuales – Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) Libro en línea: <http://www.compitem360.com/getattachment/de9744f4-69ea-4c60-a120-81870b8d0960/Exportaciones-de-Santander-a-Marzo-de-2015::aspx> y <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-Economico/Tablero-de-indicadores>

Al comparar en la Tabla 1 los indicadores de la actividad empresarial internacional entre el departamento de Santander y la ciudad distrital más importante de Colombia (Bogotá) se puede evidenciar que los valores para el caso de Santander son comparativamente más bajos que para esta importante ciudad, lo cual permite deducir que

existe una baja actividad internacional en Santander. Por ejemplo: la participación de las exportaciones de Santander en el total nacional (1,1%) versus el 8.3% de Bogotá, la participación de las importaciones en el PIB (3.35%) versus el 11.1% de Bogotá, y un porcentaje sobre el total de empresas regionales que desarrollan actividades permanentes de exportación del 0,3% versus el 7.6% de Bogotá. Este último indicador puede ser el que mayor interpretación del problema de internacionalización del departamento nos evidencia, sugiriendo la necesidad de acciones desde la institucionalidad gubernamental, los sectores empresariales y las empresas de manera individual.

A esta situación vale la pena sumar que, según las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en las últimas décadas el comercio internacional ha crecido en promedio a tasas del 6,6% anual exceptuando el año 2009 (Cámara Madrid; 2011), mientras que Colombia ha presentado indicadores de crecimiento del comercio internacional con porcentajes que en la década de los noventa oscilaban en el 2,1% (Reina; 2012), y Santander tan solo creció en sus exportaciones en un 1% (Reina, 2012); “desaprovechando importantes oportunidades de acceder a mayores niveles de crecimiento económico y bienestar social. Los países más dinámicos de las últimas décadas, tanto en el mundo como en la región, han apoyado su modelo de desarrollo en una decidida inserción en la economía mundial” (Reina; 2012).

Desde una óptica de lo nacional vale la pena resaltar los esfuerzos del gobierno central para incentivar el comercio internacional en Colombia. Un análisis presentado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) en mayo de 2012 entrega un resumen claro sobre esto (OMC; 2012):

- Antes de abordar el comercio internacional, el gobierno nacional ha establecido una política de fortalecimiento institucional que incluyó desde el 2006 la política de Seguridad Democrática, apoyo a sectores productivos a través del Programa de Transformación Productiva (PTP), ampliación de la base de financiamiento, y lucha contra la corrupción.

- La estrategia de internacionalización de la economía se ha basado Libro en línea: a) ajustes a la política arancelaria, b) negociación, ampliación y administración de acuerdos comerciales, c) la promoción de la inversión, d) la facilitación del comercio, y e) el fortalecimiento de la actividad productiva.

- Entre los acuerdos comerciales en trámite y aquellos finiquitados se citan el negociado con la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, Perú y México), los TLC con Suiza, Liechtenstein, Canadá, Estados Unidos, Corea del Sur, Turquía, y el acuerdo comercial con la Comisión Europea; y se espera firmar unos siete acuerdos más al final del año 2014.

- La promoción de la inversión ha arrojado como resultados inversiones por 3.234 millones de dólares en el 2011, equivalentes al 4% del PIB nacional; de los cuales el 65% corresponden a los acuerdos internacionales que en esta materia se han firmado. Se espera contar con 20 acuerdos internacionales de inversión en Colombia, de los cuales al año 2012 se habían acordado seis.

Si bien es cierto que la estructura institucional puede ser un facilitador o un obstáculo para la internacionalización de las empresas, aportando elementos tales como estabilidad económica, sistemas de financiación, impuestos moderados, oportunidades de formación

para la población, simplificación de los trámites, infraestructura, acuerdos comerciales, liberalización de los mercados, y apoyo a la innovación. No obstante el gobierno no puede introducirse en cada empresa y “orientarla” hacia la internacionalización. Por lo tanto, la empresa requiere de guías o marcos de acción para iniciar estos procesos.

Sobre la internacionalización en Santander, Ramos y Rodríguez (2008) realizaron un estudio para conocer el fenómeno a partir de doce indicadores que muestran la orientación exportadora del departamento, la penetración de las importaciones y de las exportaciones, y otros indicadores comparativos de los resultados de exportación con respecto al orden nacional. Estos indicadores fueron tabulados en el periodo 2000-2007 y muestran todas las dimensiones de una baja actividad internacional en el comercio regional. No se conoce hasta el momento un estudio similar que permita ver esta situación de forma más actual; lo más cercano son los indicadores para el año 2011 por parte de la Cámara de Comercio de Bucaramanga pero que no son tan especializados ni están especificados por sectores productivos como los del estudio de Ramos y Rodríguez (2008).

En el caso de Santander, un análisis a partir de teorías con enfoque económico que concentran su análisis en establecer los criterios de la internacionalización de las empresas arrojaría pobres resultados debido a la ausencia de diversidad en las formas de internacionalización (Trujillo et al.; 2006), mientras que el uso de teorías con un enfoque de procesos, que concentran el análisis en establecer las etapas y mecanismos para lograr y aumentar los niveles de internacionalización se convierten en teorías más enriquecedoras para un estudio entre las empresas de Santander sobre la forma de realizar estas exportaciones y cómo se ha llegado a esta actividad (Trujillo et al.; 2006).

El anterior análisis fue comprendido por Gómez y González (2011), quienes ofrecen el mejor estudio que puede hallarse sobre la forma como se realiza la actividad de exportación en Santander, modalidad predominante de la internacionalización de la región. Este estudio determina los diferentes motivos para realizar la exportación, los países destino, los medios para contactar los clientes en el país destino, las actividades de preparación para la exportación, el nivel de conocimiento sobre el país destino, y los motivos para incursionar en esta actividad.

Una mirada a la política regional permite encontrar que en la Gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga se han incluido en sus respectivos Planes de Desarrollo Departamental (ADS; 2012) y Municipal (CMB; 2012) desde hace diez años las líneas de acción para mejorar los niveles de internacionalización de la región pero con resultados aunque tempranos poco alentadores. Algunas de estas iniciativas tienen un efecto indirecto sobre los niveles de internacionalización de la región y sus resultados puede que no sean a corto plazo; tal es el caso de las Iniciativas de clusterización, el Fomento de iniciativas de Asociatividad empresarial e institucional, y el Desarrollo del Marketing Territorial. Otras iniciativas de efecto esperado directo como las zonas francas tienen un enfoque de mediano plazo y por tanto no pueden percibirse sus resultados con prontitud, y las de corto plazo como la creación de comercializadoras y las ruedas de negocios (GRIN) no son el *modus operandi* rector en estas empresas, ya que solo el 28,1% y 3,1% respectivamente las utilizan, mientras que el 50% utilizan agentes y/o distribuidores, y el 34,4% realizan la venta de forma directa (Gómez & González; 2011).

La indagación sobre las estrategias que emplean las empresas exportadoras es una recomendación que realiza Gómez y González (2011) al concluir que su estudio si bien caracteriza la actividad de internacionalización de las empresas exportadoras no visualiza los factores que han contribuido a este proceso, planteando la necesidad de una investigación que los analice desde el nivel interno de la empresa.

La internacionalización brinda a las empresas posibilidades de nuevos mercados y por ende nuevas oportunidades y riesgos, lo que mediante una apropiada combinación de oferta exportadora ésta puede llegar a diversificar su riesgo y disponer de nuevos escenarios para manejar momentos de crisis. Así mismo, brinda aprendizaje, mejoramiento de la marca, y según la naturaleza del negocio ahorro de costos y economías de escala.

Mantener los niveles actuales de internacionalización es llevar al departamento a una economía estática que hacia futuro pueda ocasionar un estancamiento cuando el boom minero termine, ya que dicho sector es el motor de los niveles de crecimiento actuales (Reina; 2012). Además, el mundo empresarial colombiano pasa por un momento de incentivo gubernamental a la internacionalización en materia de infraestructura, instituciones de apoyo, firma de tratados o acuerdos de comercio e incluso beneficios económicos que las empresas pueden aprovechar para iniciar sus procesos de internacionalización de mercados. A lo anterior se suman los factores facilitadores de estos procesos como (Brenes; 2007): los cambios en las preferencias de los consumidores, los desarrollos tecnológicos en procesos de manufactura, comunicaciones y tratamiento de la información, y los cambios en las condiciones competitivas de las industrias.

Se puede deducir que las acciones para mejorar la internacionalización de las empresas de Santander requieren de nuevas y detalladas explicaciones sobre su capacidad y posibilidad exportadora, de tal manera que enriquezcan a sus administradores y a los diseñadores de políticas públicas de criterios para la toma de decisiones.

En este estudio se buscará deducir, a partir de la experiencia de casos exitosos y otros que han sido infructuosos, recomendaciones sobre cuáles son las estrategias que deberían seguir las empresas de Santander cuando se inician en un camino hacia la internacionalización por la vía exportadora. Para este cometido el estudio busca contrastar el éxito con el fracaso en aras de canalizar las buenas prácticas, las cuales pueden ser identificadas gracias a su comparación con los casos infructuosos y utilizar además éstos últimos para reconocer las dificultades que se experimentan en el proceso. Por otra parte, se utiliza también como medio de contraste entre el éxito y el fracaso dos sectores productivos, uno considerado importante dentro de la economía exportadora de Santander, el sector de autopartes y el de máquinas y sus partes, el cual ofrece una perspectiva de éxito en cuanto al total de ventas exportadas frente al sector de las artes gráficas, el cual no puede considerarse totalmente exitoso debido a que su total de ventas exportadoras es muy inferior.

En resumen, utilizando dos casos exitosos, uno de cada sector exportador, frente a dos casos no exitosos, igualmente uno de cada sector, se busca responder las siguientes preguntas:

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de internacionalización deben seguir las empresas de Santander a partir de la experiencia acumulada por algunas empresas que han iniciado este tipo de procesos?

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias han utilizado algunas empresas que son exitosas en su proceso de internacionalización en Santander?

¿Qué barreras para la internacionalización han impedido que algunas empresas de Santander fallen en el proceso?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General.

Proponer estrategias para la internacionalización de las empresas de Santander a partir de la experiencia acumulada por algunas empresas que han iniciado este tipo de procesos

1.4.2 Específicos.

Identificar las estrategias utilizadas por algunas empresas exitosas en su proceso de internacionalización en Santander

Identificar las barreras que han impedido a algunas empresas de Santander lograr procesos exitosos de internacionalización

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 El concepto de Internacionalización.

Vease Marco Conceptual

2.1.2. Evolución de las teorías del comercio internacional.

La internacionalización ha sido un concepto muy debatido entre las teorías económicas, y aunque hoy en día se considere que su efecto en la economía es positivo, en sus inicios esto no era tan claro. A la internacionalización se le asocian otros conceptos como Inversión Extranjera Directa (IED), costos de transacción, innovación, calidad, experiencia en el mercado local, relaciones comerciales a nivel internacional, y economías de escala.

El primer teórico que abordó el tema del comercio internacional se atribuye a Adam Smith (1776), quien intentó explicar los motivos de las transacciones entre países a través del concepto de especialización de la producción en aquellos recursos en los que el país fuese abundante (capital, trabajo, y tierra) y los costos fueran menores y generaran una ventaja absoluta. Esta teoría evoluciono gracias a David Ricardo (1817) quien acuño el termino ventaja comparativa, el cual indica que se debe analizar el costo de producción del producto entre países para conocer la ventaja de importar y a la vez la oportunidad de

exportar el bien o producto; los países deberían aprovechar esta ventaja comparativa y fortalecerla mediante la búsqueda de disminución de los costos y la búsqueda en el mercado externo de economías de escala. A partir de David Ricardo otros teóricos comenzaron a analizar la internacionalización no solo desde la óptica país sino a incluir en sus análisis las variables de las empresas dentro de los países. Uno de estos enfoques muy conocido es el modelo Heckscher-Ohlin (Citado en Bajo; 1991), conocido también como la teoría de las proporciones factoriales, en donde la ventaja comparativa no subyace en los factores de capital diferenciadores entre países sino en los bienes que se producen con estos factores. Posteriormente Porter (1985) evoluciona el concepto de ventaja comparativa por el de ventaja competitiva y reconoce que no solo se puede explicar el intercambio comercial por los beneficios o aprovechamiento de ciertos recursos sino que los países deben generar ambientes de desarrollo interno que potencialicen a sus industrias en materia de innovación. Es esta innovación lo que genera la ventaja competitiva.

Desde otra perspectiva, la perspectiva interna de la empresa, se han generado otras teorías para explicar el proceso de internacionalización, las cuales se presentan en el apartado siguiente de este capítulo.

Ahora bien, si bien es cierto que las teorías económicas explican que el comercio internacional es una necesidad para el desarrollo de las naciones, se requiere de evidencia empírica para aceptar la idea.

A modo de ilustración, conviene mencionar un estudio liderado por el premio Nobel de Economía Michael Spence, en el marco de la Comisión sobre el Crecimiento y el Desarrollo patrocinada por el Banco Mundial, para identificar los rasgos

comunes de los países que habían alcanzado altas tasas de crecimiento durante largos periodos. Spence identificó once economías que tuvieron un crecimiento sostenido superior a 7% anual durante los últimos 25 años del siglo pasado, y encontró que todas ellas reunían condiciones como la libertad de mercado, altas tasas de ahorro e inversión, y una apertura a la economía mundial. La revisión de las cifras de varios de esos países ... muestra que tienen una mayor inserción internacional que Colombia, tanto desde el punto de vista de sus exportaciones como de sus importaciones (Reina; 2012:12).

2.1.3 Internacionalización en Colombia.

En el caso colombiano, Reina (2012) afirma que el país aún no puede considerarse como una economía abierta, que su proceso exportador es inferior al de otros países con economías similares, lo que ha hecho que el país pierda oportunidades de alcanzar mayores niveles de crecimiento y de creación de empleo. La Tabla 2 presenta indicadores sobre la apertura internacional de Colombia en comparación con otros países donde se puede apreciar estas afirmaciones.

Tabla 2.
Apertura internacional de algunos de los países más dinámicos del mundo comparada con la de Colombia, años 2002 y 2008

	Exportaciones/PIB (%)		Importaciones/PIB (%)	
	2002	2008	2002	2008
Colombia	12,8	15,6	14,2	16,5
China	22,4	33,1	20,3	26,2
Malasia	93,3	89,7	78,0	70,5

Malta	50,1	35,6	67,0	59,9
Omán	55,5	62,9	30,0	38,2
Rep. de Corea	28,2	45,4	26,4	46,8
Singapur	141,7	185,9	131,8	175,8
Tailandia	53,7	64,4	51,0	65,4

Fuente: Fedesarrollo, Libro en línea: Reina (2012:13)

Desde el punto empírico se puede evidenciar que la economía colombiana como la de otros países requiere de procesos de internacionalización. Un estudio desarrollado por García y Quevedo (2005) permite confirmar esta necesidad; estos autores tomaron datos de las exportaciones colombianas, el PIB, la balanza de pagos y el precio de las importaciones en los años 1950-2000, encontraron que la tendencia de la tasa de crecimiento del PIB en Colombia para el periodo fue de 4,4% y que este crecimiento puede atribuirse a un crecimiento de las exportaciones en este periodo.

2.1.2 Enfoques teóricos de la internacionalización de una empresa.

En la Tabla 3 se presenta una comparación realizada por Trujillo et al. (2006) que permite obtener un panorama teórico a partir de diferentes perspectivas sobre la internacionalización empresarial, excepto la teoría basada en recursos. En las siguientes líneas se explica la información que se presenta en la Tabla 3.

Existen varias perspectivas teóricas para analizar la internacionalización empresarial, la económica, de proceso, de redes, y teoría basada en recursos. Sus diferencias radican en los beneficios esperados, los criterios utilizados para la decisión de internacionalizarse, y la forma de concebir el proceso de internacionalización.

En la perspectiva económica prima la racionalidad económica como criterio decisorial en el proceso de internacionalización (¿a dónde internacionalizarse, por qué internacionalizarse?); por la naturaleza de sus preguntas también es considerada un enfoque estático. Existen cuatro teorías que respaldan este enfoque: Teoría organizacional industrial, Teoría sobre la internacionalización, Paradigma ecléctico de Dunning, y la Ventaja Competitiva de las naciones.

La teoría de la organización industrial sostiene que para que una empresa tenga operaciones en el exterior requiere de una ventaja competitiva de tipo monopolista, es decir que sea única y que para cualquier empresa incluso aquellas que se encuentren en los países donde se instala les sea costoso desarrollarla. Esta ventaja competitiva debe ser de fácil transferibilidad de tal manera que sea poco costosa para la empresa incorporarla en las nuevas unidades operacionales a instalar en otros países. Estas posibilidades son denominadas por Hymer (1976) como fallas en la estructura del mercado, dentro de las cuales enumera: los procesos de concentración en pocas empresas (monopolios, oligopolios o duopolios), la baja rivalidad, la excesiva protección estatal, la asimetría en la información y la inequidad en el acceso a los factores.

La teoría de la internacionalización basa su enfoque en la teoría de los costos de transacción, de donde se asume que la empresa buscará escenarios industriales donde las transacciones disminuyan su costo y se aumente el valor agregado de sus bienes o servicios producidos. De esta manera, una empresa se implicará en inversiones directas en el extranjero cuando existan dos condiciones: a) la existencia de ventajas de localizar actividades en el exterior, y b) que estas actividades dentro de la empresa resulten más

eficientes que venderlas o cederlas a empresas del país en el que se analiza la inversión. Estas posibilidades se dan cuando existen imperfecciones en los mercados externos (Buckley & Casson; 1979).

La teoría ecléctica de Dunning tiene un componente novedoso en su propuesta y consiste en sacar a relucir que el patrón de internacionalización de una empresa depende entre otros factores de la propensión a internacionalizar los mercados exteriores por parte de las empresas. Otros factores son similares a otras propuestas: las ventajas específicas de la empresa y el atractivo de producir en mercados externos. “Los factores que conducen a la internacionalización de los mercados de las ventajas propias son aquéllos derivados de la reducción de los costos de transacción (necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costos de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales)” (Trujillo et al.; 2006) y el interés por aprovechar mejores factores de producción (distribución espacial de recursos, costos de transporte, productividad de los factores, precios, barreras de comercio, infraestructura, y diferencias ideológicas y culturales).

La teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones realiza un aporte novedoso a las teorías enfocadas en lo económico, ya que no se centra en el concepto de mercado imperfecto y genera una nueva iniciativa a partir de mercados competitivos, los cuales crean condiciones para que las empresas desarrollan las capacidades empresariales necesarias para internacionalizarse.

Tabla 3.
Enfoques teóricos sobre la internacionalización de la empresa

Perspectiva teórica	Económica				De Proceso				De Redes
Aspectos relevantes	Teoría organizacional industrial	Teoría sobre la internacionalización	Paradigma ecléctico de Dunning	Ventaja Competitiva de las naciones	Modelo de Upsala	Ciclo de vida de Vernon	Modelo de Canals	Modelo de WayStation	
Ventajas competitivas	De la empresa	De la empresa	De la empresa	Del país	De la empresa	Del país	De la empresa	De la empresa	De la Red
Tipo de beneficios obtenidos	Económicas	Económicas	Económicas	Económicas	Actitudinales	Económicas exigencias del entorno	Económicas Actitudinales	Económicas Actitudinales	Económicas
Razones para la internacionalización	Económicos	Económicos	Económicos	Económicos	De conocimiento	Económicos	Económicos y de conocimiento	Económicos y de conocimiento	Sinergias Mutuos
Actitud frente al entorno	Analizado	Analizado	Analizado	Analizado	Desconocido Experimentación	Analizado	Analizado	Analizado	Formado por las redes
Proceso de toma de decisiones	Racional	Racional	Racional	Racional	Intuitivo	Racional	Racional	Racional	Intuitivo
Tipo de proceso de internacionalización	Estático	Estático	Estático	Estático	Dinámico por etapas	Determinista por etapas	Dinámico por etapas	Dinámico por etapas	Dinámico dependiente de la red
Modos de entrada analizados	IED (Inversión Extranjera Directa)	IED	IED	IED	Todas de forma progresiva (menos cooperación)	Exportación IED	Todos de forma progresiva	Todos de forma progresiva	Cooperación
Tamaños de las empresas	Grandes	Grandes	Grandes	Todas las empresas	PYMES	Grandes Empresas	Todas las empresas	Todas de forma progresiva	Grandes Empresas
Actividades internacionalizadas	Cadena de valor	Cadena de Valor	Cadena de Valor		Comercialización	Cadena de Valor	Todas según la estrategia de la empresa	Producción y comercialización	Cadena de Valor
Criterios de selección de los primeros mercados externos	Mejor relación costo beneficio	Mejor relación costo beneficio	Mejor relación costo beneficio		Similitud con mercados locales	Similitud con mercados locales	Similitud con mercados locales	Mejor relación costo beneficio	Donde opera algún participante de la red
Papel directivo	Analista	Analista	Analista	Analista	Posee la experiencia y el conocimiento		Posee experiencia y el conocimiento	Posee experiencia y el conocimiento	Posee los contactos

Fuente: TRUJILLO María, RODRÍGUEZ Diego, GUZMAN Alexander, y BECERRA Gisele. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documentos de Investigación: Facultad de Administración. Universidad del Rosario. No. 30. Agosto de 2006. Pág. 35

En la perspectiva de proceso se enfoca en la respuesta a preguntas de tipo ¿cómo y cuándo una empresa nacional puede convertirse en una empresa internacional?. Esta perspectiva asume que la empresa va desarrollando su proceso de internacionalización de manera experimental, acumulando conocimiento sobre los mercados externos. El enfoque de proceso tiene como representativos a las teorías: teoría de Uppsala, el ciclo de vida de Vernon, el modelo de Canals, y el modelo de WayStation. El modelo de Uppsala, enfocado en el proceso de internacionalización, maneja dos aspectos de éste, uno, el estático, y el otro, el dinámico. El aspecto más significativo desde el punto de vista de proceso es el dinámico, caracterizado por el compromiso o interés que la empresa muestra en el proceso y el cual materializa a través de actividades e inversiones; pero este aspecto no tiene lugar, y esta es la base del modelo de Uppsala, hasta tanto la empresa no adquiere conocimiento del nuevo mercado.

Cuando el conocimiento del mercado se materializa en acciones se evidencia lo que el modelo denomina compromiso de mercado. El compromiso de mercado, es decir el nivel de actividad internacional, aumenta en la medida que aumenta la experiencia (conocimiento) del mercado y la actividad internacional. De esta manera, el proceso de internacionalización es dinámico, es decir por etapas, así: “1ª) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero” (Trujillo et al.; 2006). Dado que el conocimiento del mercado rige el compromiso de internacionalización, entonces se puede establecer un nuevo concepto denominado distancia psicológica, es decir, el conjunto de

factores de información que distancian a la empresa de los mercados (idioma, cultura, política), con el cual se explica la tendencia a producirse una internacionalización hacia los países psicológicamente más próximos al país de origen. El modelo no se ajusta o pueden producirse procesos más rápidos en los siguientes casos: a) la empresa tiene suficientes recursos como para amortiguar las pérdidas por un desconocimiento o puede invertir para adquirir el conocimiento rápidamente; b) cuando los mercados son estables y homogéneos, haciéndose fácil su aprendizaje o existen medios sencillos de adquirirlo; y c) cuando la empresa tiene experiencia en mercados similares.

El modelo de ciclo de vida del producto de Vernon se enfoca en las etapas que sigue un producto, y determina que las características del producto en estas etapas definen el alcance geográfico de la producción de la empresa, y por ende su internacionalización. La Tabla 4 presenta las etapas expuestas por Vernon para el ciclo de vida del producto y de la internacionalización de la empresa.

Tabla 4.
Etapas del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon

Etapas del ciclo de vida	Etapas de internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de orígenes casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen

Fuente: TRUJILLO et al. (2006:17)

El modelo de Jordi Canals, también por etapas, establece dos propuestas, una de categorización del nivel de internacionalización (empresas exportadoras-internacionales, multinacionales, globales, y transnacionales), y la otra que describe el proceso de crecimiento en la actividad internacional: 1ª) inicialmente se deben tomar decisiones sobre el producto a ofrecer y el mercado; 2º) conseguir una persona o empresa que conozca el país de destino y que maneje la distribución y publicidad; 3º) Decidir la forma más apropiada de ingreso al país destino (inversión directa, exportar, licenciar, o adquirir una empresa local); 4º) Decidir las actividades a centralizar o descentralizar; 5º) implementar la infraestructura organizacional para llevar a cabo la actividad.

El modelo de WayStation, basado en el modelo de Uppsala, agrega nuevas etapas previas a las primeras exportaciones que se relacionan con la recolección de información. Las etapas son: 1º) Motivación y Planeación estratégica; 2º) Investigación de mercados (selección del mejor destino); 3º) Selección del mercado bajo un equilibrio entre la estrategia de la empresa y la información disponible del mercado objetivo; 4º) selección del modo de entrada (exportación, licenciamiento, franquicia, joint venture, subsidiaria, otros); 5º) Planeación de problemas y contingencias; 6º) Estrategia de post-entrada; 7º) Ventaja competitiva adquirida.

Como última perspectiva se considera la internacionalización basada en redes, en la cual se considera que el desarrollo en mercados externos se deben al apoyo o información obtenida por la empresa a partir de otras empresas con las cuales ella tiene relaciones. Estas relaciones generalmente comienzan como una red social informal y en la medida que se puede determinar la reputación de la persona o empresa se procede a formalizar

negociaciones. Un modelo que guarda coherencia con esta perspectiva es el modelo de Johanson y Mattson, el cual propone una clasificación para las empresas dependiendo del grado de internacionalización y el grado de profundidad de la red que utiliza la empresa (ver Tabla 5). La perspectiva de redes en cierta forma plantea el uso de actividades de “lobby” como estrategia para la apertura de mercados a través de la búsqueda de socios estratégicos, lo que puede explicar la presencia en mercados externos de empresas pequeñas y medianas sin experiencia.

Tabla 5.
Modelo de redes de Johanson y Mattson

		Grado de Internacionalización de la Red	
		Bajo	Alto
Grado de Internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Trujillo et al. (2006:26)

2.1.3 La Estrategia

Los modelos o enfoques teóricos de internacionalización mantienen un alcance descriptivo sobre los procesos de internacionalización o sobre la toma de decisiones de las empresas, pero no logran explicar el éxito o fracaso obtenido. Sólo la identificación de la estrategia asumida por la empresa puede explicar este último. En este punto vale señalar como lo manifiesta Mintzberg & Walters (1990), la estrategia puede ser un acto deliberado o sencillamente espontáneo, es decir que traducido a un proceso de internacionalización, éste se puede dar como una estrategia planeada o como producto de oportunidades que le aparecen al empresario o gerente y que han sido aprovechadas.

Antes de continuar el debate sobre la estrategia, es apropiado revisar su concepción. Al respecto Hax & Majluf (2004) realizan una recopilación de lo que ellos denominan dimensiones de la estrategia, entendiendo que el concepto puede tener diferentes perspectivas, y generan de esta manera la definición más completa posible. En su posición puede decirse que la estrategia es un marco de fundamentos bajo los cuales la empresa busca afirmar su continuidad mediante la adaptación con el medio cambiante. Es esta quizás la verdadera definición de estrategia, sin embargo estos autores resaltan los elementos constitutivos y que sin ellos no podría establecerse una definición suficiente. En este sentido, la estrategia es además: 1. Una guía sobre los negocios en los que se debe participar y en los que se debe estar ausente, con objetivos a largo plazo y planes de acción para su logro; 2. Un marco que debe responder de forma coherente a las condiciones del entorno (oportunidades y amenazas) y a los puntos fuertes y débiles de la organización; 3. Una expresión del propósito de la organización que sirve de referente sobre sus intenciones con los stakeholders, las competencias que debe desarrollar y permite la integración en los niveles, corporativo, de negocios y de las áreas funcionales; 4. Una guía sobre los recursos tangibles e intangibles que deben desarrollarse.

Considerando que la estrategia es por demás un marco para la integración corporativa, de negocios y de sus áreas funcionales, entonces existen definiciones estratégicas en cada uno de estos niveles. Las propuestas estratégicas más conocidas para cada uno de estos niveles son:

- En el caso de la teoría de Porter (2004), se propone la definición de una estrategia corporativa, es decir que manifieste las decisiones en cuestión sobre dónde y en qué

mercados debe competir la empresa. Estas estrategias se circunscriben en tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho de mercado. En este sentido al tomar una estrategia de internacionalización se debe decidir cuál será la fortaleza estratégica con la que se aborda dicho proceso, es decir si se sostendrá una estrategia basada en la capacidad para producir con el menor costo posible, o si se mantiene una capacidad de diferenciar el producto de la competencia de tal manera que el consumidor identifique la oferta excluyendo las otras, o mediante la identificación de mercados específicos donde no se encontrará competencia alguna (nichos).

- Ansoff & Leontides (1976) proponen el vector de crecimiento como un inductor estratégico. En este sentido la estrategia se enfoca según dicho vector. Existen entonces cuatro tipo de vectores según se combine el producto (existente, nuevo) con los mercados (existentes, nuevos): estrategia de penetración de mercado (producto y mercado existentes), estrategia de diferenciación (nuevos productos, mercado existente), estrategia de segmentación (nuevos mercados, producto existente), estrategia de diversificación (nuevos productos y mercados).

- Las anteriores propuestas tienen un enfoque de estrategia corporativa pero existe otro tipo de estrategias denominadas de negocio, es decir, estrategias para aumentar el valor de una unidad de negocio específica. Estas estrategias siguen a la estrategia corporativa en el sentido que posterior a una decisión sobre qué mercados atender se debe decidir una estrategia para enfrentar la competencia de otros ofertantes en este mercado. En este sentido, Porter (2004) también formuló una metodología para la formulación de estas estrategias, las cuales buscan mantener e incrementar el valor, la rentabilidad y el poder de

mercado. Estas estrategias se asocian con la adaptación de estructuras organizacionales, mezcla de productos, innovación tecnológica, relaciones laborales y de gobierno corporativo, relaciones inter empresariales, y otras asociadas con la competencia.

- Por último, se contemplan las estrategias funcionales, es decir aquellas encaminadas a obtener los objetivos de un departamento o proceso dentro del andamiaje corporativo. En este sentido, las estrategias funcionales más reconocidas son: de Marketing, de Recursos Humanos, Financiera, y de Producción. No obstante, en la medida que las necesidades de los negocios van cambiando se han ido aceptando o adaptando otras estrategias funcionales como de Investigación y Desarrollo, de Compras, Logística, de Tecnologías de la Información y de *Internacionalización*. La descripción de propuestas para cada área funcional de la empresa escapa del alcance de este trabajo, por lo tanto solo se trabajará en tipo de estrategia funcional que compete, la estrategia de internacionalización.

2.1.4 La estrategia funcional de internacionalización

Tanto la estrategia genérica como las estrategias funcionales de internacionalización se caracterizan por la dualidad entre emergencia y planificación, aunque no se descarta que una empresa experimente solo una de las dos. Por ejemplo, como lo manifiestan Bell et al. (2004), la dinámica de las empresas pequeñas exportadoras se caracteriza por la reacción al mercado en lugar de la planeación. Esta característica también es explicada por Bell et al. (2004) aduciendo que la ausencia de la planificación no solo se da en el nivel funcional de

la internacionalización de las pequeñas empresas sino en todos sus procesos debido a la escasez de recursos económicos y humanos.

En el caso de la estrategia emergente, ésta surge más como el aprovechamiento de una oportunidad en alguno de los siguientes casos: pedidos fortuitos de un cliente foráneo, un viaje por parte de algún funcionario por lo general directivo o administrativo de la empresa que le permite vislumbrar un nicho de mercado sin estar en su búsqueda, la visita a una feria internacional de negocios donde encuentra socios comerciales e inician transacciones, o la invitación por parte de una empresa competencia para responder a un pedido internacional (Olle & Torres; 1999). A pesar de esta posibilidad fortuita, el éxito de una estrategia emergente de internacionalización se puede hacer más probable en la medida que se introduzcan las etapas de la planificación que más adelante se exponen (Bell et al., 2004).

La estrategia de internacionalización planificada también puede tener características fortuitas, especialmente en los motivos que llevan a tomar la decisión intencional de internacionalizarse. Por ejemplo la saturación del mercado en el país destino y el exceso de capacidad de la empresa pueden llevar a motivar la búsqueda planificada de nuevos mercados para aprovechar estas condiciones (Bell et al., 2004). No obstante, Bell et al. (2004) advierten que esta situación es más probable en empresas convencionales que aquellas basadas en la tecnología. Sea cualquiera el caso, el proceso de internacionalización planificado puede ser estructurado por las etapas que proponen Pereira et al. (2014): 1) inicialmente estimar el potencial del mercado de destino, lo que incluye reconocer la participación actual del mercado de cada oferente; 2) delegar en una persona con

conocimiento del país destino para superar dificultades de adaptación de la empresa y producto; 3) definir los objetivos esperados en el proceso y el plan para conseguirlos; los cuales pueden ser acompañados de una redefinición de la visión y misión de la empresa; 4) elegir la forma de abordar este mercado (exportando, realizando una alianza con otra empresa, invirtiendo en instalaciones (IED) (modelo de Uppsala y Jordi Canals), o mediante maquila, franquicias o licencias (modelo de Jordi Canals); y 5) establecer las políticas de transferencia de productos, materias primas y dineros entre las filiales.

De las etapas anteriores, la elección del modo de entrada al mercado externo es una de las más estudiadas en la literatura. Calderón et al. (2007) lograron establecer que este modo de entrada es influenciado por el tamaño de la empresa y la experiencia en el proceso de internacionalización. A mayor tamaño empresarial, especialmente medianas y grandes empresas y aquellas con mayor experiencia en el proceso de internacionalización, muestran una tendencia a aceptar modos de entrada donde la empresa mantenga el control de las operaciones en el país destino, tales como la estrategia de inversión en nuevas instalaciones u opciones de menor control como la maquila o la alianza estratégica con otra empresa productora. Opciones que además implican una mayor inversión en recursos, mientras que a menor tamaño empresarial como el caso de las pequeñas empresas la tendencia es a exportar (Calderón et al., 2007; Bell et al., 2004). Puede ocurrir un caso excepcional donde una empresa pequeña instale plantas en el país destino porque es apoyada por otra empresa filial (Bell et al., 2004).

Las alianzas con otras empresas resultan en uno de los modos de entrada más utilizados por las empresas pequeñas (Bell et al., 2004) porque con ellas reducen recursos necesarios para actividades de reconocimiento de mercados y monitoreo de su evolución mediante el aprovechamiento de experiencias con la empresa aliada en el país destino. La maquila es otro de los modos de entrada preferidos por empresas pequeñas pero con el agravante de perder el control del mercado.

Profundizando en las estrategias utilizadas por las empresas exportadoras, Morgan et al. (2004) las clasifican en Liderazgo en Costos, Diferenciación en Marketing, y Diferenciación en Servicio, con lo que incluyen dos de las estrategias competitivas planteadas por Porter (2004), diferenciación y costos, pero a la vez excluyendo la estrategia de enfoque. La Diferenciación en Marketing se basa en tres elementos: la marca, la promoción y la innovación en los procesos de mercadeo. La Diferenciación en Servicio se basa en el tiempo de entrega, la atención al cliente y el servicio post-venta.

Verbeke (2013) utiliza el concepto de Factores Específicos Transferibles y Factores Específicos No Transferibles (FET y N-FET) para ayudar a comprender la diferencia entre la estrategia corporativa y la estrategia de internacionalización que debe seguir una empresa. La estrategia de internacionalización debe obedecer particularmente a mejorar las capacidades de la empresa para cubrir o reemplazar los N-FET en el país destino. Esta afirmación se convierte en una orientación para el gerente sobre los esfuerzos que debe concentrar. Julien & Ramangalahy (2003) plantean que estos N-FET generalmente se ubican a nivel de producto y que esto se ratifica en sus estudios sobre las estrategias funcionales más utilizadas por las PYMEs exportadoras de Quebec (Canadá). La Tabla 6

permite apreciar a partir de la frecuencia observada de cada tipo de estrategia cuáles son las más empleadas en la muestra observada.

Tabla 6.
Frecuencia de las estrategias utilizadas por las empresas PYMES exportadoras de Quebec

Tipo de Estrategia	Frecuencia (%)
PRODUCTO	
Rendimiento y Calidad	55%
Nivel top del producto	51.6%
Calidad del servicio	45.9%
Tecnología de producción	43.2%
Innovación del producto	42.9%
Portafolio	29%
PROMOCION	35.8%
SEGMENTACIÓN	25.8%
PRECIO	
Precio	23.2%
Costos de producción	27%
DISTRIBUCIÓN	16.7%
MARKETING	13.1%

Fuente: Julien, P. A., & Ramangalahy, C. (2003)

Los resultados confirman la afirmación de Julien & Ramangalahy (2003). Las frecuencias más altas de uso de las diferentes estrategias se encuentran en aquellas que se enfocan en el producto, con mayor participación sobre las estrategias del tipo promoción, segmentación, precio, distribución y marketing. Resultados también encontrados por Bell et al. (2004) para las empresas pequeñas del Reino Unido.

Sin embargo, no se puede decidir una estrategia de internacionalización sin pensar en la necesidad de adecuar la empresa para su efectivo desarrollo. Sobre este particular, Morgan et al. (2004) identificaron en un estudio para recopilar evidencia empírica sobre los antecedentes en el éxito de exportación que las empresas requieren tanto de recursos como

de capacidades organizacionales. En los recursos, Morgan et al. (2004) identificaron como factores importantes para promover una estrategia de internacionalización los recursos financieros, el know how de la empresa y la disponibilidad de maquinaria y equipo con capacidades tecnológicas y de producción competitivas, todos, factores ratificados en el estudio realizado por Bell et al. (2004). En las capacidades organizacionales identificaron la habilidad del marketing para conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas, establecer relaciones con ellos, y desarrollar productos.

2.2 Antecedentes

2.2.1 Estudios sobre la internacionalización empresarial.

En este apartado se recopilan estudios que revisaron diversos factores que se relacionan con el nivel de internacionalización de una empresa o grupo de empresas.

A nivel internacional, Trujillo et al. (2006) al comparar para nueve países europeos los indicadores de innovación del Global Competitiveness Report, tales como capacidad de innovación, nivel del gasto empresarial en I+D y el número de patentes por invención, frente a los indicadores control de distribución internacional (medida de la propiedad y control del comercio internacional por parte de las empresas locales) y la naturaleza de la ventaja competitiva en mercados internacionales (ventaja basada en recursos naturales de bajo coste versus basada en productos y procesos únicos), encuentran mediante un gráfico radial, que efectivamente a mayores índices de inversión en innovación y su consecuente

mejor nivel de patentes de invención, son mejores los índices de competitividad en cuanto a internacionalización (mayor propiedad del comercio internacional por parte de las empresas locales y mayor capacidad de producción únicas). Destacan que aunque la relación de la innovación con la internacionalización no es siempre lineal su contribución es eficiente para la internacionalización y mejora de los índices de competitividad.

A nivel local, Ramos & Rodriguez (2008) realizaron una identificación de indicadores de competitividad e internacionalización, obteniendo los datos para calcular indicadores de internacionalización para el departamento de Santander en un periodo aproximado entre el 2002 y el 2007. En la Tabla 7 se presentan algunos de los resultados que obtuvieron.

Tabla 7.
Indicadores de Internacionalización para Santander presentados por Ramos y Rodríguez (2008)

Indicador	Año actualizado	Valor	Descripción y análisis
Tasa de Orientación Exportadora Productos No Tradicionales	2007	69,14%	Indica la proporción de exportaciones diferentes a café, petróleo, carbón y ferróniquel sobre el total de exportaciones. Este indicador muestra que al año 2007 las exportaciones de productos no tradicionales eran representativas.
Tasa de Contribución de las exportaciones por sector	2007	50,67%; 10,25%	Representa la proporción de exportaciones no tradicionales de cada capítulo arancelario sobre el total de exportaciones del departamento. Los valores expresados indican que para el año 2007 las mayores exportaciones se debían al sector agropecuario y agroindustrial con 50,67%, y a los textiles y confecciones con un 10,25%
Coficiente de especialización exportadora	2007	5,87 2,60 0,06	Presenta las diferencias existentes en la estructura de la oferta exportable de la región y la nacional. Si el coeficiente es mayor a 1 significa que el departamento exporta más en el sector que el resto del sector en el país, y por debajo de 1 en una proporción menor según el indicador. En los valores presentados se presentan los dos sectores con mejor coeficiente: el sector de joyas y artículos relacionados exportaba en el 2007 5,7 veces más que el total nacional, el sector agropecuario y agroindustrial 2,6 veces más, mientras que el sector minería 0,06 veces el sector en total en el país.
Tasa de contribución a las	2007	49,45%	El indicador mide la participación de las

importaciones por sector		16,7% 0,01%	importaciones de un sector dentro del total de importaciones de la región. Los valores presentados corresponden a los capítulos arancelarios (sectores) en el 2007 de: agropecuario y agroindustrial (49,45%), Metalmecánica y bienes de capital (16,70%), y Navegación aérea o espacial (0,01%).
Tasa de diversificación importadora por mercados de origen	2007	33,5%	Mide la relación entre el número de países fuente de las importaciones de la región en comparación con las del país. El indicador para el año 2007 muestra que los países de origen de las importaciones son casi una tercera parte (33,5%) de los que utiliza toda la industria nacional.
Balanza Relativa Comercial por sectores (BCR)	2007	0,04	Mide la proporción entre la balanza comercial (importaciones menos exportaciones) y el total de importaciones y exportaciones. El indicador se encuentra entre -1 y 1. En la columna valor se proporciona el indicador del año 2007 e indica que la balanza de pagos fue positiva y es 0,04 veces el total de las importaciones y exportaciones. Este indicador también puede ser calculado para sectores específicos.

Fuente: Ramos & Rodríguez (2008)

Otros indicadores del estudio de Ramos y Rodríguez (2008) que no se presentan en este apartado son: el índice de dinámica y permanencia, y el Balanza Comercial Relativas, los cuales pueden consultarse en el documento original.

Por otra parte, un estudio interesante publicado por Gómez y González (2011) presenta las características del proceso de internacionalización de las empresas manufactureras del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), utilizando como referente teórico el modelo de Uppsala. El estudio permite reconocer sobre el proceso de internacionalización de las empresas exportadoras diferentes dimensiones Libro en línea: distancia psicológica y conocimiento de los mercados, motivaciones y formas de la internacionalización, diversificación, y conocimiento de los mercados externos.

En materia de distancia psicológica y conocimiento de los mercados, para el año en que se presenta el estudio (2011) las empresas exportadoras manifestaron en promedio tener

11,7 años realizando comercio internacional, el cual es realizado en el 71,8% de los casos a países fronterizos de Colombia como Ecuador y Venezuela, en concordancia con la idea de que la distancia psicológica (idioma, política, conocimiento del mercado) es un factor relacionado con las intenciones exportadoras. Otros países destino con menor proporción de comercio y que presentan una mayor distancia psicológica son: Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico, México, Perú, Inglaterra, Antillas, Panamá.

Sobre las motivaciones para iniciar la actividad exportadora el estudio indagó 14 motivos, de los cuales se destacaron “la expansión en términos de ventas, el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales y la posibilidad de obtener conocimiento de los mercados externos y utilizar contactos previos existentes. Entre las razones que se ponderaron con menor importancia aparecen el aprovechamiento de las tasas de cambio favorables, exportar porque la competencia o la cadena productiva exportan o para dar salida a los excedentes de producción” (Gómez & González; 2011). Las formas de internacionalización que prevalecen son las exportadoras, sin evidencia de uso de otras formas más directas de exportación; para los procesos de exportación, las empresas exportadoras del AMB utilizan agentes, distribuidores, venta directa, y comercializadoras internacionales.

La diversificación de los mercados externos es del orden entre 1 y 5 países, con un 19% de empresas que solo venden a un país destino, y el 75% a menos de cinco países. El conocimiento de los mercados a donde actualmente se está exportando ha madurado con respecto a los requisitos de entrada, la estructura de precios, las necesidades del mercado, y los requerimientos de adaptación al producto; mientras que aún requiere profundizar en

contactos en el mercado destino, posibles canales de distribución, características de la competencia, y gustos y necesidades del consumidor final.

2.2.2 Estudios de Caso sobre Internacionalización Empresarial.

Pineda et al. (2011) realizan un estudio de casos tomando a las empresas Hamburguesas El Corral y Pan Pa' Ya. Para el estudio utilizan como variables de información: la historia de la empresa, la misión y la visión, los objetivos, portafolio, la descripción de la cadena de valor, la cadena de suministros, distribución, competencia, mercadeo, y las estrategias competitivas genéricas. Estas variables de información se convierten en el insumo para responder los criterios y procesos de internacionalización de estas empresas según las teorías de internacionalización económicas (costos de transacción, y teoría ecléctica de Dunning), teorías de procesos (modelo de Uppsala, modelo de innovación tecnológica, el ciclo de Vernon, modelo de Jordi Canals), y la teoría de redes.

No obstante, hay que advertir que en las conclusiones encontradas por Pineda et al. (2011) se destaca que algunas teorías de internacionalización no logran explicar la condición internacional de las empresas. La intención de su estudio fue la de concluir un modelo para la internacionalización de empresas similares a las tomadas en análisis, es decir, pertenecientes al sector de alimentos. Se destaca el uso del modelo de internacionalización de empresas de los autores Castro et al. (2012). para describir los procesos de internacionalización de cada empresa estudiada. Los resultados permiten describir la forma, proceso y estado de la internacionalización de cada estudio de caso pero

no puede validarse o asegurarse que el proceso definido de internacionalización sea exitoso, ni tampoco extraer estrategias para aportar en esta investigación.

Estos resultados y otros encontrados para el caso colombiano se caracterizaban por lo mismo, describir procesos y validar su coherencia con las teorías de internacionalización pero no ofrecían evidencias prácticas exitosas que puedan considerarse estrategias ni tampoco se enfocaban los estudios a identificarlas o describirlas.

2.3 Marco contextual

En primera instancia se revisa el contexto institucional de la internacionalización de Santander para posteriormente a partir de indicadores presentar el contexto empresarial en materia de internacionalización.

El gobierno departamental ha declarado como parte de su plan de desarrollo 2012-2015 (ADS; 2012) que se espera de Santander “un Departamento con capacidad de exportación, con altos niveles de valor agregado, basado en innovación y emprendimiento, con generación de excedentes y atractivos para inversiones en un marco de desarrollo económico sostenible” (ADS; 2012:47). Este informe comenta algunas estrategias de fomento a la internacionalización que vienen de administraciones anteriores como: el desarrollo y consolidación de las zonas francas especializadas, los avances en las iniciativas de los clústers de petróleo y gas, de turismo en salud, y de las TICs. Los objetivos del plan se enfocan en el fomento al desarrollo empresarial, la consolidación específica de la industria del turismo, y la Inversión Extranjera Directa, los cuales esperan lograrse a través

del fomento a iniciativas de Asociatividad empresariales, el apoyo de la Comisión Regional de Competitividad (CRC), la Agencia de Desarrollo Local (ADEL), las Cámaras de Comercio de Bucaramanga, y de Barrancabermeja, las universidades, los centros de investigación y desarrollo, las agremiaciones empresariales, y Findeter (ADS; 2012:47). A pesar de la exhaustividad del plan de desarrollo departamental, las acciones no presentan actividades precisas para la internacionalización de Santander, tan solo presentan el marco de estas acciones.

A diferencia, en el caso del municipio de Bucaramanga se ha creado la Dirección de Asuntos Internacionales (DAI), como una ampliación de la Oficina Asesora de Asuntos Internacionales, que le brinda institucionalidad al proceso y un enfoque más ejecutivo a la línea estratégica definida en su plan de desarrollo 2012-2015 denominada Ciudad Competitiva e Internacional (CMB; 2012). Entre las gestiones destacadas realizadas por esta oficina se encuentran: la creación de “tres Comercializadoras Internacionales – CI, para el sector de confecciones se creó la CI BUCONSA S.A, para el sector de calzado se creó la C.I. CALZABU S.A y para el sector de joyería se creó la C.I. BUJOYAS S.A., el desarrollo de Ruedas Internacionales de Negocios (GRIN) y de misiones comerciales, y la puesta en marcha de la iniciativa para el clúster histórico cultural de Bucaramanga.

Las iniciativas del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2012-2015 nuevamente brindan apoyo a través del programa Globalización Empresarial para continuar con las iniciativas de desarrollo de comercializadoras, asociaciones empresariales, misiones comerciales, ruedas de negocios, y atracción de nuevos capitales hacia la ciudad apoyado en el programa de Marketing Territorial (CMB; 2012).

En cuanto a los indicadores sobre el estado de la internacionalización del departamento, en la Cámara de Comercio, con ayuda de los datos que el DANE genera en su observatorio de competitividad se pueden contar con los siguientes:.

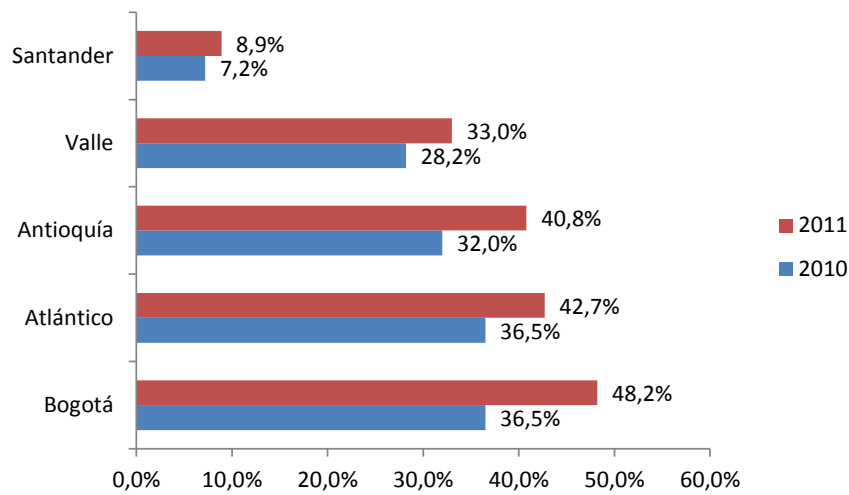


Figura 1. Comparativo del coeficiente de internacionalización de Santander

Fuente: Compite 360. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Libro en línea:
<http://www.sintramites.com/temas/sdercompite/tablas/coeint.htm> El 05 de agosto de 2013

El coeficiente de internacionalización es una medida de la relación entre la suma de las exportaciones e importaciones sobre el PIB departamental. Los resultados reflejan que entre las cinco economías con mayor PIB en Colombia, Santander ocupa el último lugar con un indicador de 7,2% y 8,9% en los años 2010 y 2011, los cuales son casi cuatro veces inferiores a su predecesor del Valle del Cauca (Figura 1).

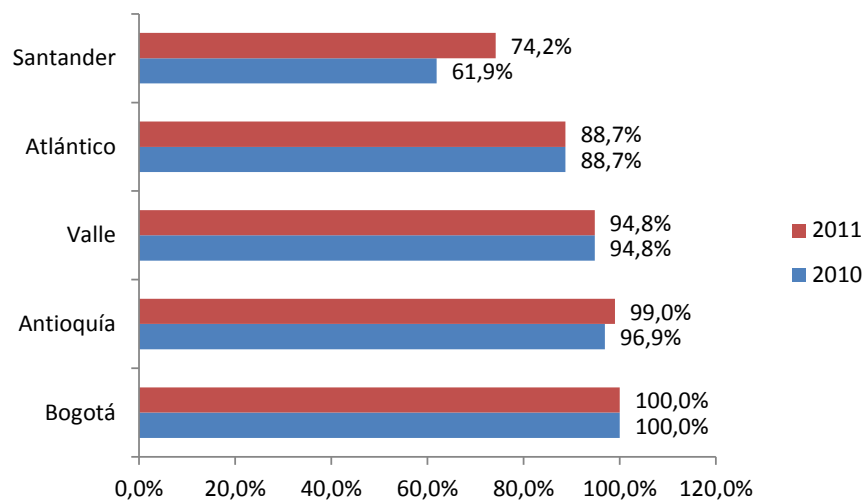


Figura 2. Comparativo de la diversificación de exportaciones de Santander

Fuente: Compite 360. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Libro en línea:
<http://www.sintramites.com/temas/sdercompite/tablas/divexp.htm> El 05 de agosto de 2013

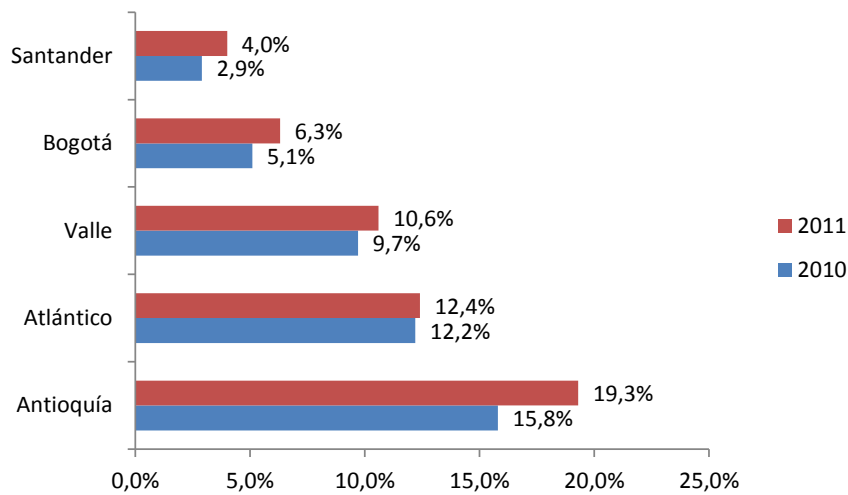


Figura 3. Comparativo de la tasa de orientación exportadora de Santander

Fuente: Compite 360. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Libro en línea:
<http://www.sintramites.com/temas/sdercompite/tablas/oriexp.htm> El 05 de agosto de 2013

La diversificación de exportaciones se obtiene al dividir el número de capítulos arancelarios exportados por el departamento entre el número de capítulos arancelarios

exportados por el país. Se puede evidenciar que es el menor indicador entre las cinco economías con mayor PIB en Colombia pero que su nivel no dista de manera extrema con los indicadores de otros departamentos (Figura 2).

El indicador de la orientación exportadora indica la proporción del total de las exportaciones sobre el PIB departamental. En el caso de Santander para el año 2011 fue de 4,0%, con aparente buen crecimiento con respecto al 2010, pero que al comparar con otros departamentos se evidencia que la orientación exportadora es baja y que su crecimiento tiene un comportamiento muy parecido a otros departamentos exceptuando el caso de Antioquia (Figura 3).

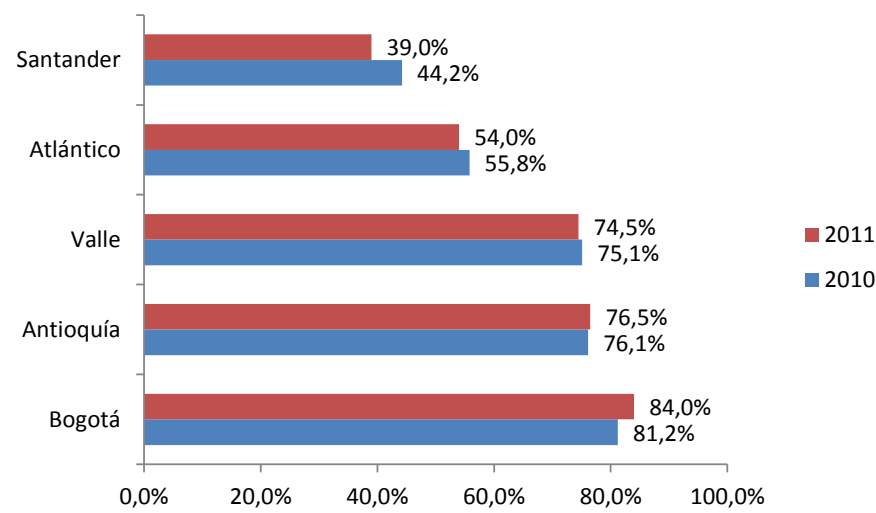


Figura 4. Comparativo del indicador de Diversificación de Mercados de Exportación de Santander

Fuente: Compite 360. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Libro en línea:
<http://www.sintramites.com/temas/sdercompite/tablas/divmerc.htm> El 05 de agosto de 2013

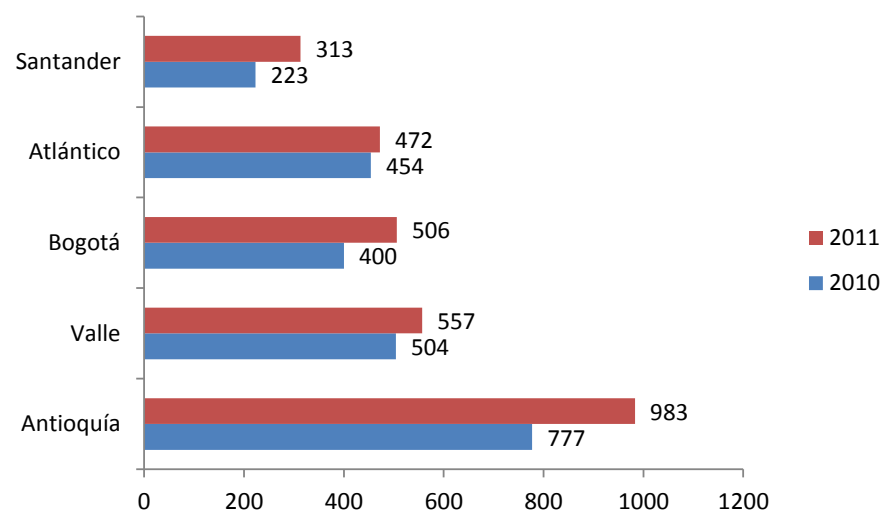


Figura 5. Comparativo de las Exportaciones Per-Cápita de Santander

Fuente: Compite 360. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Libro en línea:
<http://www.sintramites.com/temas/sdercompite/tablas/exppercap.htm> El 05 de agosto de 2013

El índice de Diversificación de Mercados de Exportación de Santander presenta un valor para el 2011 de 39%, el cual es inferior que el obtenido para ese mismo año y el 2010 por las regiones de Antioquia, Valle, Atlántico y Bogotá. Este indicador mide la proporción de países destino de las exportaciones del departamento con respecto a los países destino de las exportaciones del país (Figura 4).

Por último, la Cámara de Comercio provee como indicador el valor total de las exportaciones del departamento sobre su PIB anual. En este caso Santander obtuvo para el año 2011 el valor de 313 dólares americanos exportados por cada habitante, indicador que sigue la misma tendencia de los anteriormente presentados al ubicarse en el último lugar de la comparación (Figura 5).

2.4 Marco conceptual

“Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Rialp; 1999), estas operaciones pueden ser de carácter productivo, de servicios o de comercialización.

Según el tipo de las operaciones realizadas por la empresa en los mercados internacionales se crean diferentes tipologías de empresas con enfoque internacional; de esta manera se habla de empresas multinacionales, transnacionales o simplemente exportadoras. Las diferentes ascensiones sobre el tipo de empresa internacional se toman de Villareal (2005) y se exponen en la Tabla 8.

Tabla 8.
Empresa Internacional: términos análogos y acepciones

Términos	Acepciones y Autores
Empresa internacional	Aquella que sigue una estrategia de internacionalización. Concepción más amplia que el de empresa multinacional (EMN)
Empresa multiplanta	Aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizada fuera del país de origen.
Empresa exportadora	Aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior.
Empresa global, Empresa multidoméstica, Empresa Transnacional	Se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las EMN, es decir, el enfoque global significa que tanto la comercialización como la producción se encuentra ampliamente difundida en diferentes países, el enfoque estratégico de multidoméstica cuando la empresa concentra en uno o pocos países la producción y/o comercialización; y

	la empresa transnacional cuando no se puede señalar a la empresa con un origen local predeterminado.
Empresa Globalizada	EMN con presencia significativa en todo el mundo. Asimila la acepción de empresa global
Nueva Empresa Internacional (NEI)	Empresa que nace internacional. Se plantea como unidad empresarial en las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización acelerado.
Inversión Directa en el Exterior (IDE)	Concepto intrínsecamente unido al de EMN, en el sentido que señala la acción de la empresa al introducirse en mercados externos

Fuente: elaborado a partir de Villareal (2005)

El marco teórico del principio de capítulo enriquece la comprensión sobre la internacionalización de las empresas pero debido a la existencia de diferentes posturas entre autores se hace necesario establecer conceptos adicionales que más que su utilidad a la comprensión de estas teorías permiten integrarlas y obtener formas de expresión genéricas que facilitan nuevas interpretaciones.

Por ejemplo, mientras cada una de las teorías habla sobre unos determinantes y etapas del proceso de internacionalización, Verbeke (2013) señala seis conceptos agregados que permiten estos elementos de manera genérica: 1) Existen Factores Específicos No Transferibles (N-FET), es decir características de la empresa que aunque pueden resultar un factor de éxito en el mercado local no pueden ser aprovechadas en un mercado externo, a diferencia de 2) los Factores Específicos Transferibles (FET) donde esto es posible; 3) complementariamente a las características de la empresa que pueden ser transferibles o no se debe diferenciar entre las Ventajas del País de Origen (VPO) o del País Destino (VPD); 4)

Entre los Factores Específicos No Transferibles (N-FET), Verbeke (2013) enuncia las siguientes: 1) los conocimientos de marketing utilizados en el mercado local, y 2) el

reconocimiento de la marca. Y de los Factores Específicos Transferibles (FET) contempla:

1) las capacidades directivas de su personal de alto rango, 2) licencias y patentes, 3) ventajas en costos de materia prima, mano de obra y transportes; y 4) el know how.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de corte cualitativo por la naturaleza del conocimiento que se extrae, caracterizado por las percepciones de los representantes de empresas exportadoras y aquellas que fracasaron en el intento, y por las relaciones entre el investigador y el conocimiento que se genera (Sandoval; 2002), relación que se encuentra basada fuertemente en un contacto directo. La investigación es de tipo descriptivo porque busca especificar las propiedades de la estrategia seguida por una empresa exportadora y aquellas que fallaron en el intento. Se utilizará como metodología rectora, el estudio de caso, el cual ha tenido una creciente aplicación en áreas de Economía de la Empresa, tal como lo señala Villareal y Landeta (2010), quienes además proponen un diseño metodológico que adelante se expone, señalando que el estudio de casos es una metodología emergente que se aparta del planteamiento y contraste de hipótesis en busca de nuevas herramientas para las disciplinas que no encajan en modelos determinísticos, tal como la Administración o la misma Economía. En esta metodología, la del estudio de casos, se analiza el objeto de estudio en su contexto real, mediante la utilización de diversas fuentes de información pero basadas generalmente en la percepción de quien observa. Esta última característica es la que hace del estudio de casos, una metodología para estudios con enfoque cualitativo.

3.2 Hipótesis

Las hipótesis permiten mantener un punto de vista a comprobar por parte del investigador. En la Tabla 9 se presentan las hipótesis que los autores suponen serán el resultado del logro de los objetivos específicos propuestos.

Tabla 9.
Formulación de hipótesis

Objetivo	Hipótesis
Identificar las estrategias utilizadas por las empresas que son exitosas en su proceso de internacionalización en Santander	H1: Las estrategias utilizadas por las empresas que son exitosas son: respaldo financiero, contactos en el exterior, asunción de riesgos, uso de las TIC's, planeación estratégica
Identificar las barreras para la internacionalización en Santander en aquellas empresas que han fallado en su intento	H2: Evidentemente, las barreras de las empresas que no logran las exportaciones es la ausencia de las estrategias utilizadas por las empresas que son exitosas
Formular estrategias para la internacionalización de las empresas de Santander a partir de la experiencia acumulada por aquellas empresas que han iniciado este tipo de procesos	H3: Emprender acciones para adaptar el producto exportado a las características de los mercados exteriores objetivo H4: aumentar las inversiones en campañas promocionales y publicitarias en los mercados exteriores objetivo. H5: Adoptar o desarrollar canales de distribución en los mercados exteriores objetivo. H6: Implementar y/o mantener una cultura de la innovación dentro de la empresa

Fuente: elaboración propia

3.3 Operacionalización De Variables

En la Tabla 10 se presentan las diferentes variables que han sido extraídas de la revisión bibliográfica.

Tabla 10.
Operacionalización de variables con base en la bibliografía consultada

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Items
Internacionalización	Teoría Económica: Ventaja Competitiva específica de la empresa	Fallo de la estructura de Mercado o Imperfecciones del mercado	La empresa es única	No existe otra empresa en el país destino que pueda entregar alguna característica del producto mejor o igual que la nuestra
			Transferibilidad	La ventaja del producto en el país origen también puede ser aprovechada sin cambios en el país destino
			Pocas Empresas	Existen pocas empresas que oferten mi producto en el país destino
			Baja rivalidad	El Mercado en el país destino es atractivo porque existe una baja rivalidad entre las empresas existentes
			Protección Estatal	En el país destino, el gobierno ofrece protección fiscal o beneficios tributarios
	Teoría Económica: internacionalización o atractivo de los mercados externos		Asimetría de Información	La empresa conoce o tiene acceso a información privilegiada que le permite acceder al mercado del país destino
			Inequidad en el acceso a los factores	(véase los Indicadores Acceso a los factores)
			Propiedades Intelectuales	La empresa es propietaria de una patente o licencia industrial que le permite aprovechar en el país destino
			Necesidad de proteger la calidad	Es necesario abrir una planta de producción en otro país para:
			Exigencia del cliente	a) conservar la calidad b) conservar a mi cliente
	Teoría Económica: Dunning, Ventajas de Explotar sus capacidades empresariales	Proteger la calidad Costos de Contratos Evitar o explotar intervenciones gubernamentales		Las condiciones de impuestos o de favorabilidad por otros productos en el país de origen no favorecen mi producto Las condiciones de aranceles, tasa de cambio o impuestos en otro país favorecen mi producto
			Acceso a factores	Es necesario abrir una planta de producción para:
			Productividad	c) Mejorar la productividad
			Costos	d) Los costos de la materia prima o de la mano de obra son menores
			Distribución espacial de recursos	e) Aprovechar la distribución espacial, en el sentido que los recursos son más accesibles, así como los puertos o los centros de distribución

Teoría económica: Ventaja Competitiva de las Naciones:	Estrategia Corporativa	Intento estratégico	f) Ninguna de las anteriores La empresa ha decidido deliberadamente que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización
	Clientes exigentes		Los clientes en el país origen han exigido a la empresa que ahora podemos aprovechar este mejoramiento para llevarlo a otros países
	Empresas de apoyo		En el país de origen la empresa dispone de otras empresas que le apoyan su proceso de exportación
	Competencia interna		La rivalidad entre las empresas del país de origen ha desarrollado fortalezas en la empresa que ahora son aprovechables para exportar el producto.
Teoría de proceso: Modelo de Uppsala	Conocimiento del mercado		La empresa ha avanzado en el proceso exportador en la medida que va conociendo el mercado destino
	Intención permanente de internacionalización		La empresa ha persistido en el intento exportador con actividades e inversiones permanentes
	Etapas o formas de internacionalización		☐ Actividades esporádicas o no regulares de exportación ☐ Exportaciones a través de representantes independientes ☐ Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero ☐ Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero
	Distancia Psicológica		Cómo considera que es el avance en materia de: ☐ Conocimiento del Idioma ☐ Conocimiento de la Cultura ☐ Conocimiento de las condiciones fiscales y de política ☐ Conocimiento de la educación ☐ Conocimiento de la estructura de la industria ☐ Capacidad de recursos de la empresa para asumir riesgos de desconocimiento del mercado ☐ Disponibilidad de un contacto que no es funcionario de la empresa en el país de destino ☐ El comprador del país destino contactó a la empresa por internet o por medio de un conocido y realizó su primer pedido
Teoría de Proceso: Modelo de ciclo de vida de Vernon	Etapas de ciclo de vida del producto	Introducción	Indique cuáles de las siguientes condiciones se cumplen en sus procesos de exportación:

Teoría de Proceso: Etapas de modelo de Jordi Internacionalización Canals			___ Exporta a países industrializados ___ La exportación a países industrializados se realiza para conseguir economías de escala
	Crecimiento	___ Se han realizado inversiones en plantas de producción en países en expansión	
	Madurez	___ Cuando los mercados externos están saturados y se ha comenzado un proceso de relocalización a países con mano de obra barata	
	Declive	___ Se ha abandonado la fabricación en el país de origen y su demanda interna es mínima	
Teoría de Proceso: Etapas de Modelo de Way- Station Internacionalización			___ La empresa toma decisiones sobre qué producto ofrecer y en cuál mercado, después del desarrollo de un estudio objetivo ___ La empresa ha realizado estudios serios para elegir el producto y el mercado de exportación ___ Se ha contactado un intermediario en el(los) países destino para el manejo de la publicidad y la distribución. ___ Se ha intentado ingresar a un país destino mediante inversión en instalaciones propias ___ Se ha intentado ingresar en el país destino realizando exportación ___ Se ha intentado ingresar en el país destino a través de licencia o franquicia ___ Se ha intentado ingresar en el país destino adquiriendo una empresa instalada allí
			___ Se realizaron procesos de Planeación estratégica para asumir los nuevos mercados ___ Se realizó un proceso de Investigación de Mercados para sumir los nuevos mercados ___ Se realizó una Planeación de contingencias o eventos imprevistos ___ Existe o existió una Estrategia para mantenerse en el mercado extranjero posterior a la entrada
Teoría de las redes: Modelo de Johanson y Mattson	Apoyo inter-empresas		___ El ingreso al país se logró gracias a una empresa considerada “amiga“

Fuente: los autores a partir de la revisión bibliográfica

En la primera columna se presenta una única variable, ya que la investigación solo tiene una variable dependiente “la internacionalización de las empresas del AMB” y no se le asocian variables independientes porque el objetivo no es conocer la relación de la internacionalización con otras características empresariales, sino que interesa profundizar en esta única variable para describirla. En coherencia con esto, se han establecido varias dimensiones a la variable internacionalización, segunda columna de la tabla anterior, que están basadas en las diferentes teorías sobre cómo se puede describir la internacionalización de una empresa. Para lograr reconocer la dimensión o perspectiva de la internacionalización se han establecido indicadores, algunos de los cuales requieren varios índices o mecanismos de medida. Para obtener los indicadores se ha establecido una última columna de ítems, que constituyen los diferentes valores que puede obtener el índice y que además se han redactado de tal manera que puedan utilizarse en un instrumento de recolección de información.

3.4 Proceso Metodológico

Para el primer objetivo, identificar las estrategias utilizadas por las empresas que son exitosas en su proceso de internacionalización, se utilizará el método de caso siguiendo la metodología propuesta por Villareal y Landeta (2010) con el proceso que consta de las siguientes fases:

Primera fase: selección de los casos de estudio. Se trata de escoger las empresas que hacen parte del trabajo de investigación, las cuales se señalan en el apartado 3.5 Muestra.

Segunda fase: la segunda fase corresponde a la fase de campo, en donde se recogen datos desde diferentes fuentes de información para posteriormente procesarse y contrastarse. Entre las técnicas utilizadas en esta fase se encuentran la observación, la evidencia documental, y la entrevista. En el caso de la entrevista, en el numeral 3.6 Instrumento de recolección de información, se amplía su descripción. El instrumento de recolección de información del numeral 3.6 es una guía de las variables de información que serán utilizadas para comparar cada caso empresarial que es estudiado. La adaptación de este instrumento, que además tiene el formato de un instrumento de entrevista, dentro del estudio de casos se da en la medida que las variables que contiene se convierten en detonantes de la entrevista y contribuyen para que el entrevistador y el entrevistado interactúen. Es deber del entrevistador aprovechar el dialogo para recoger información contextual alrededor de las variables de información que el instrumento sugiere, además de enriquecerse con la observación alrededor de estas variables.

Tercera fase: Registro y clasificación de los datos

Cuarta fase: esta fase corresponde al análisis de los datos desde la revisión individual de cada caso hasta el análisis global de los casos, en donde se buscan patrones comunes del comportamiento de internacionalización de la empresa y se compara con la literatura hasta generar hallazgos.

Para el logro del segundo objetivo específico, identificar las barreras para la internacionalización en Santander, se aplicó el mismo procedimiento metodológico explicado anteriormente pero bajo una muestra de empresas no exitosas en sus procesos de internacionalización.

Las anteriores fases describen el proceso de desarrollo de la investigación, sin embargo no presentan la estrategia metodológica que permite obtener las respuestas a las preguntas de investigación. Este aspecto es importante porque la metodología del estudio de casos sugiere y exige la necesidad de adaptar los métodos de trabajo a las posibilidades de recolección de información y a las necesidades de las preguntas de investigación (Villareal y Landeta, 2010). Las siguientes líneas explican la estrategia metodológica seguida.

Los dos objetivos específicos se consiguen mediante la revisión del proceso de internacionalización que cada empresa ha seguido. Para reconocer este proceso y darle validez de contenido al mismo se desarrolló un instrumento tipo encuesta (Anexo A) que recaba información sobre el proceso de internacionalización particular de cada empresa con base en los enfoques teóricos: económico, de redes, de innovación, de ciclo de vida del producto y, de los recursos y capacidades. Con esta estrategia se identifica el proceso de internacionalización que cada caso siguió, sin embargo una reflexión adicional debe realizarse sobre cada uno de ellos para identificar las buenas prácticas, las capacidades distintivas que facilitaron el proceso, las oportunidades encontradas, las barreras y las ineficiencias de gestión si las hubiere. La estrategia para realizar esta reflexión es la comparación de los casos exitosos con los casos no exitosos o infructuosos.

La comparación entre estos dos tipos de casos se realizó siguiendo los criterios que se muestran en la Figura 6.

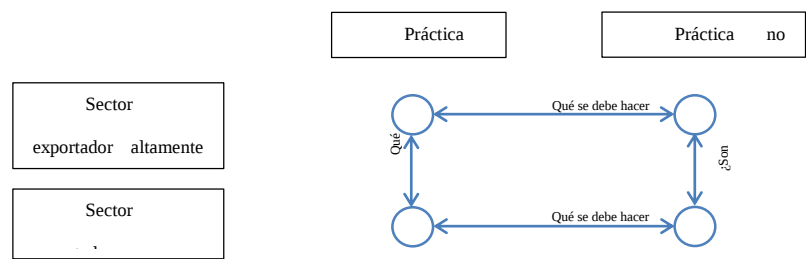


Figura 6. Estrategia metodológica para concluir las estrategias de internacionalización

Fuente: Elaborado por los autores

Con esta estrategia, la confiabilidad se obtiene mediante el contraste de los hallazgos en los procesos de internacionalización así: a) las prácticas exitosas tanto del sector altamente exportador como del sector poco desarrollado son comparadas para explicar las diferencias en el nivel de ventas exportadoras, de tal manera que se puedan identificar qué mejoras puede hacer una empresa exportadora de bajas ventas para aumentarlas a pesar de su éxito dentro del sector (comparación 1-3); b) Las prácticas exitosas se comparan con las no exitosas para reconocer qué acciones fueron determinantes para el éxito. Esta comparación brinda confiabilidad porque al encontrar procesos de internacionalización semejantes en los dos casos (exitoso y no exitoso) resulta evidente identificar los factores diferenciadores del éxito (comparación 1-2 y 3-4); c) por último, al comparar las prácticas no exitosas, de sectores de diferente desarrollo se puede asegurar con confianza si estas prácticas son comunes indistintamente de la condición del sector productivo o si existen diferencias (comparación 2-4).

3.5 Muestra

Para la elección de la muestra se requiere una definición previa de la unidad de análisis (Villareal y Landeta, 2010). La unidad de análisis para este estudio se define por aquellas empresas santandereanas que han emprendido procesos de internacionalización ya sea de manera intencional o por oportunidad del mercado, que pertenecen a sectores representativos de la actividad exportadora regional, y que al cabo de cinco años de inicio de este proceso ya se conocen sus resultados. Las empresas cuyo resultado ha sido positivo en el sentido que las exportaciones superan el 5% de sus ventas totales se denominan en este estudio como empresas exitosas y aquellas con resultados de exportación menores se denominan empresas no exitosas.

Ahora bien, para elegir la muestra según los criterios anteriores se tomó como referencia la Tabla 11 que presenta el total de exportaciones en miles de dólares y el número de empresas durante el 2013 por capítulos exportadores (excluyendo el café y el petróleo).

Tabla 11.
Resumen de los principales capítulos de las exportaciones totales de Santander excluyendo Café y Petróleo en el año 2013

Capítulos Exportadores	No. Empresas Exportadoras	US\$ Miles
02. Carnes	9	25.928
87. Autopartes	4	4.152
84. Máquinas y sus partes	16	1.538
39. Plástico y Caucho	6	1.264
62. Prendas de vestir	16	826

85. Máquinas y aparatos eléctricos	2	795
64. Calzado	21	698
61. Prendas de vestir de punto	11	569
73. Hierro y sus manufacturas	9	437
18. Cacao	3	346
17. Azúcares y artículos de confitería	7	286
08. Frutas Comestibles	9	59
41. Pieles y cueros	3	38
15. Grasas y aceites vegetales	3	30
23. Artes gráficas	2	3

Fuente: Compite 360. Informe de Exportaciones Enero a Marzo de 2014

Como se puede apreciar en la Tabla 11, son 15 los capítulos exportadores más relevantes en términos de exportaciones en el departamento. Por lo tanto, la muestra de empresas para el estudio de casos debe salir de entre estos sectores industriales.

La elección de la muestra se asocia con la elección del tamaño de la misma (Villareal y Landeta, 2010). El tamaño de la muestra en un estudio de casos no debe obedecer a una dimensión previamente concebida sino a las oportunidades que el contexto presente, tal como sucede en cualquier investigación de tipo cualitativa (Sandoval, 2002), eligiendo en este caso “aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje” (Villareal y Landeta, 2010:39). Siguiendo estos criterios la elección de la muestra presenta las siguientes características: a) por un lado se tiene la restricción de que atender o estudiar muchos casos resulta operativamente difícil por el tiempo presupuestado a la investigación, el cual se supedita al tiempo académico de estudio de la maestría, y a la disposición de las empresas para brindar la información veraz y oportunamente; b) para aprovechar la oportunidad de aprendizaje que Villareal y Landeta (2010) sugieren es necesario que la muestra contenga casos exitosos y no exitosos en igualdad de cantidad, y que pertenezcan a

sectores empresariales diferentes; c) las empresas a elegir deben pertenecer a algún sector exportador presentado en la Tabla 11.

Siguiendo las anteriores consideraciones se logró contactar a cuatro (4) empresas. Estas empresas pertenecen a dos sectores productivos que contrastan en sus características exportadoras y a su vez contrastan en sus resultados (intención exportadora exitosa versus intención exportadora no exitosa). Para cumplir el primer criterio lo ideal sería tomar el sector Carnes frente al sector Artes Gráficas (véase Tabla 11), sin embargo el primero tiene la dificultad que por su estructura oligopólica no puede encontrarse una empresa en funcionamiento que haya tenido la experiencia de intentar la actividad exportadora y no lo haya conseguido, por lo tanto este sector productivo fue reemplazado por el sector en conjunto Autopartes y el de Máquinas y sus partes.

Para cumplir el segundo criterio relacionado con la elección de empresas exitosas en la exportación versus no exitosas se realizó un muestreo por conveniencia, siguiendo los siguientes criterios de selección:

- Las empresas estaban dispuestas a participar en el estudio
- En el caso de las empresas exitosas, sus relaciones comerciales internacionales incluyen como mínimo 3 países durante 5 años, y en las empresas sin éxito haber intentado al menos una exportación durante los últimos 5 años.

El Tabla 12 presenta las empresas obtenidas para la muestra.

Tabla 12.
Relación de las empresas que conforman la muestra del estudio de casos

Sector / Éxito exportador	Éxito exportador	Exportación infructuosa
Autopartes y, Máquinas y sus partes	E1: Industrias Partmo S.A.	N1: Industrias Tanuzi S.A.
Artes Gráficas	E2: Extraimpresores	N2: Publicom S.A.

Fuente: Propuesta de los autores
NOTA: Para facilitar la descripción de los casos durante el documento se utiliza la convención E1, E2, N1 y N2 para señalar cada empresa estudiada. La “E” corresponde a Éxito y la “N” a Exportación NO Exitosa.

De la muestra obtenida es relevante reconocer que Industrias Partmo S.A. es considerada empresa mediana, mientras que las otras tres se clasifican como empresas pequeñas. Esto es importante porque permite mostrar el alcance de esta muestra en la intención de presentar estrategias para las empresas de Santander, por lo que se limita las conclusiones solo para las empresas Pymes. En este sentido cabe recordar que la distribución porcentual de los diferentes tamaños empresariales en la actividad exportadora según los millones de dólares reportados como exportados en el primer trimestre del año 2014, es (COMPITE 360, 2014): microempresas (41,1%), pequeñas empresas (10,2%), medianas empresas (20,3%), y grandes empresas (28,4%). En conclusión, la muestra representa el 38,7% de las empresas exportadoras del departamento (20,3% por empresas medianas y 10,2% para empresas pequeñas).

3.6 Instrumento De Recolección De Información

A las empresas escogidas como exitosas se les aplicó un cuestionario semi-estructurado y las mismas preguntas de este cuestionario se aplicarán a las empresas no exitosas. El

cuestionario se presenta en el Anexo A de este documento. No sobra recordar que este instrumento obedece a los ítems que se definieron en la Tabla 10.

3.6.1 Prueba piloto del cuestionario de encuesta.

Para la prueba piloto del cuestionario se realizaron dos aplicaciones del mismo a las empresas POSTERS DIGITAL y CARLIXPLAST. La primera con intentos exportadores fallidos y dedicada a la oferta de servicios de impresión y publicidad, y la segunda, una empresa exitosa como exportador y dedicada a la producción y comercialización de empaques de plástico. La elección de estas dos empresas obedeció al criterio de escoger una empresa exportadora y otra sin éxito en este propósito y que estuvieran dispuestas a colaborar en la aplicación del cuestionario para realizar la prueba piloto.

Entre las mejoras identificadas mediante la experiencia de la aplicación el cuestionario se encuentran:

- Se identificó que las empresas se preocupan por la confidencialidad de la información, y que aunque la descripción en la presentación del cuestionario hablaba sobre este tema no se usaba el término y el entrevistado no tenía claro esta condición de seguridad en la investigación. Se agregó el término “se mantendrá reserva para salvaguardar la confidencialidad de la empresa”.
- Precisión de la redacción en las preguntas: durante la prueba piloto se logró evidenciar algunos errores de redacción que no permitían entender la pregunta o que se

generaban interpretaciones equivocadas. Estos errores fueron corregidos mediante una nueva redacción del cuestionario.

- Orden de las preguntas: se identificó que las preguntas del segundo punto deberían ir en el primero porque eran preguntas sobre las condiciones iniciales o acciones previas ante un proceso de internacionalización. De esta manera se le intentó dar un orden al cuestionario que siguiera el orden del proceso de internacionalización de una empresa.

3.7 Presentación de los resultados para una valoración aproximada de la validez de los resultados.

Para obtener un punto de vista externo a los investigadores que permitiese encontrar la “vicios” en el análisis como los prejuicios o conclusiones sesgadas o inoportunas a la realidad, se realizó una presentación informal mediante conversación con el Director Ejecutivo de la Comisión Regional de Competitividad, Ingeniero Augusto Martínez Carreño.

En la conversación se logró establecer que el contraste entre los casos exitosos y no exitosos refleja como bien se ha concluido que las diferencias en los procesos de internacionalización seguidos son la mejor evidencia de las buenas prácticas que deben seguirse y aquellas que no son el mejor método para abordarlos. Otro aprovechamiento de la conversación del ingeniero Martínez fue las sugerencias no solo para las conclusiones del estudio sino para las empresas y sus procesos de internacionalización.

4. Tabulación y Análisis de Datos

4.1 Tabulación de Datos

En el Tabla 13 se presentan las respuestas que se obtuvieron al aplicar el cuestionario del Anexo A en las cuatro empresas utilizadas como casos. La tabulación se presenta en un cuadro comparativo para facilitar la interpretación en conjunto de la información.

Tabla 13.
Relación y comparativo de las respuestas obtenidas en la entrevista semi-estructurada del Anexo A

Pregunta	Respuesta por cada caso			
	E1	E2	N1	N2
En su intento de internacionalización fue necesario abrir una planta de producción en otro país para:	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores
Cuál(es) de las siguientes actividades de internacionalización ha vivido la empresa	- Actividades esporádicas o regulares de exportación, - Exportación a través de representantes independientes, - Se ha contactado a un intermediario en los países destino para el manejo de la publicidad y la distribución, - se ha intentado ingresar en el país destino realizando exportación	- Exportaciones a través de representantes independientes, - Se ha contactado un intermediario en los países destino para el manejo de la publicidad y la distribución, - se ha intentado ingresar al país destino realizando exportación	- Se ha intentado ingresar en el país destino realizando exportación	- Se ha intentado ingresar en el país destino realizando exportación
Condiciones que facilitaron el proceso de internacionalización	- En el país objetivo No existía otra empresa que pudiera entregar alguna característica del producto mejor o igual que la nuestra - La ventaja del producto en nuestro país fue	- En el país objetivo No existía otra empresa que pudiera entregar alguna característica del producto mejor o igual que la nuestra - La ventaja del producto en nuestro país fue	- En el país objetivo No existía otra empresa que pudiera entregar alguna característica del producto mejor o igual que la nuestra - La ventaja del producto	- La empresa decidió deliberadamente que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización

Pregunta	Respuesta por cada caso			
	E1	E2	N1	N2
	aprovechada sin cambios en el país destino - La empresa decidió deliberadamente que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización - En el país de origen la empresa dispone de otras empresas que le apoyan su proceso de exportación - Los clientes en Colombia han sido exigentes y ahora podemos aprovechar la experiencia y mejoras que se han desarrollado para satisfacerlo al llevar el producto / servicio a otros países - La rivalidad entre las empresas locales han desarrollado fortalezas en la empresa que ahora son aprovechables para exportar el producto - La empresa ha persistido en el proceso con inversiones permanentes - Se ha tenido disponibilidad de un contacto que no es funcionario de la empresa en el país de destino	aprovechada sin cambios en el país destino - Las condiciones de aranceles, tasa de cambio o impuestos en el(los) países destino favorecían mi producto - La empresa decidió deliberadamente que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización - En el país de origen la empresa dispone de otras empresas que le apoyan su proceso de exportación - Los clientes en Colombia han sido exigentes y ahora podemos aprovechar la experiencia y mejoras que se han desarrollado para satisfacerlo al llevar el producto / servicio a otros países - La rivalidad entre las empresas locales han desarrollado fortalezas en la empresa que ahora son aprovechables para exportar el producto - La empresa ha persistido en el proceso con inversiones permanentes - Se ha tenido disponibilidad de un contacto que no es funcionario de la empresa en el país de destino	en nuestro país fue aprovechada sin cambios en el país destino - Existían pocas empresas que ofertaban mi producto en el país destino - Los clientes en Colombia han sido exigentes y ahora podemos aprovechar la experiencia y mejoras que se han desarrollado para satisfacerlo al llevar el producto / servicio a otros países - La rivalidad entre las empresas locales han desarrollado fortalezas en la empresa que ahora son aprovechables para exportar el producto - El comprador del país destino contactó a la empresa por internet o por medio de un conocido y realizó su primer pedido	
Condiciones que obstaculizaron el proceso de internacionalización	- Existía una oferta consolidada del producto en el país destino - Existía una rivalidad similar y considerable en el país destino - La empresa no ha avanzado en el proceso exportador en la medida que ha ido conociendo el mercado destino	- Existía una oferta consolidada del producto en el país destino - Existía una rivalidad similar y considerable en el país destino - La empresa no ha avanzado en el proceso exportador en la medida que ha ido conociendo el mercado destino	- La empresa no decidió de manera deliberada que su estrategia de posicionamiento era la internacionalización - La empresa no ha avanzado en el proceso exportador en la medida que ha ido conociendo el mercado destino - La empresa no ha persistido en el proceso con inversiones permanentes - NO Se ha tenido disponibilidad de un contacto que no es funcionario de la empresa en el país de destino	- En el país objetivo existía otra empresa que pudiera entregar alguna característica del producto mejor o igual que la nuestra - Existía una rivalidad similar y considerable en el país destino - Los clientes en Colombia no tienen la exigencia suficiente para haber jalonado un desarrollo del producto / servicio - La rivalidad entre las empresas locales se ha basado en el precio y no ha exigido el desarrollo de fortalezas que puedan aprovecharse para exportar el producto - La empresa no ha persistido en el proceso con inversiones permanentes - NO Se ha tenido disponibilidad de un contacto que no es funcionario de la empresa en el país de destino

		Respuesta por cada caso			
Pregunta		E1	E2	N1	N2
Disminución de la distancia psicológica	Conocimiento del idioma	Medio	Nulo	Nulo	Nulo
	Conocimiento de la cultura	Medio	Medio	Medio	Medio
	Conocimiento de las condiciones fiscales y de la política	Medio	Alto	Nulo	Nulo
	Conocimiento de la educación	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
	Conocimiento de la estructura de la industria	Medio	Medio	Nulo	Nulo
	Capacidad de recursos de la empresa para asumir riesgos de conocimiento del mercado	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo
Condición actual del proceso exportador		La exportación a países industrializados se realiza para conseguir economías de escala	Exporta a países industrializados	Ninguna	Ninguna

Fuente: Datos de la encuesta semi-estructurada aplicada a los casos analizados

4.2 Análisis De Datos

4.2.1 Motivos para la internacionalización.

Las razones o motivaciones para iniciar el proceso de internacionalización pueden ser explicadas a través de las teorías económicas expuestas por Trujillo et al. (2006); el contraste de los datos con los postulados de estas teorías genera los siguientes hallazgos:

- Una razón para iniciar los procesos de internacionalización según Dunning (En Trujillo et al.; 2006) subyacen en las capacidades empresariales desarrolladas y su posibilidad de ser explotadas. Al respecto ninguna de las empresas encontró que fuese necesario instalar nuevas plantas de producción en otros países para mejorar o proteger la

calidad, mejorar los costos de los contratos o la relación con los clientes, aumentar la productividad, o mejorar la logística al establecerse en una posición geográfica más favorable. En su lugar se encontró que los procesos de internacionalización surgieron por la necesidad de encontrar mercados para aprovechar las economías de escala y aprovechar capacidad instalada como en el caso E1 y N2 o para expandirse como en el caso E2 y N1.

- No se identificaron dentro de los casos estudiados las oportunidades para la internacionalización expresadas por la teoría de Dunning (Trujillo et al., 2006) del siguiente tipo: aprovechamiento de condiciones fiscales en los países destino, uso de información privilegiada sobre el mercado internacional, propiedad de una patente o licencia, solución a condiciones fiscales desfavorables en Colombia,

4.2.2 Proceso de internacionalización.

Tomando en consideración los modelos que respaldan el enfoque de proceso se identifican las siguientes formas de internacionalización en los casos estudiados (véase Tabla 14).

Tabla 14.
Formas de internacionalización basadas en el modelo de Uppsala, Jordi Canals, y Way-Station

Formas de internacionalización		Casos de Éxito (E1 y E2)	Casos No Éxito (N1 y N2)
Modelo de Uppsala	Utilizadas	- Actividades esporádicas o no regulares de exportación - Exportaciones a través de representantes independientes - Inversiones permanentes	Ninguna
	No utilizadas	- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero - Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero - Evolución en el conocimiento del mercado	
Modelo	Utilizadas	- Se ha contactado un intermediario en el(los) países destino para el	- Se ha intentado ingresar en el país destino realizando exportación

Formas de internacionalización		Casos de Éxito (E1 y E2)	Casos No Éxito (N1 y N2)
de Jordi Canals		manejo de la publicidad y la distribución. - Se ha intentado ingresar en el país destino realizando exportación	
	No utilizadas	- La empresa toma decisiones sobre qué producto ofrecer y en cuál mercado, después del desarrollo de un estudio objetivo - La empresa ha realizado estudios serios para elegir el producto y el mercado de exportación - Se ha intentado ingresar a un país destino mediante inversión en instalaciones propias - Se ha intentado ingresar en el país destino a través de licencia o franquicia - Se ha intentado ingresar en el país destino adquiriendo una empresa instalada allí	
Modelo de Way-Station	Utilizadas	Ninguna	Ninguna
	No utilizadas	- Se realizaron procesos de Planeación estratégica para asumir los nuevos mercados - Se realizó un proceso de Investigación de Mercados para asumir los nuevos mercados - Se realizó una Planeación de contingencias o eventos imprevistos - Existe o existió una Estrategia para mantenerse en el mercado extranjero posterior a la entrada	

Fuente: Elaborado a partir de la tabulación de datos bajo la clasificación de los modelos de Uppsala, Jordi Canals, y Way-Station compilados por Trujillo et al. (2006)

La exportación es la forma de internacionalización utilizada por los casos estudiados. Uno de los principales motivos para que esto se haya dado de esta manera lo constituyen los programas de incentivo, apoyo y socialización que las empresas han recibido de Proexport, ya que estos se enfocan primariamente en esta modalidad. Además, como lo manifiestan los casos E1, E2, N1 y N2 el conocimiento y éxito del producto en el mercado local es la fortaleza que se buscó aprovechar.

A diferencia, el uso de otras formas de internacionalización no fue viable porque sus capacidades no les permiten adoptarlas. En el caso del Modelo de Uppsala y Jordi Canals la apertura de sucursales o de una unidad productiva en el país destino no es viable por la ausencia de conocimiento del mercado que permita asegurar su perdurabilidad (E1, E2, N1, N2).

El modelo de Uppsala propone que la internacionalización es exitosa en la medida que las empresas avanzan en el conocimiento del mercado y realizan permanentes inversiones o actividades en el país destino. Existe una diferencia clara entre los casos de éxito (E1, E2) y los casos de no éxito (N1, N2) en lo referente a la realización permanente de inversiones, siendo constante en los casos de éxito y ausente en los casos de no éxito. Por lo tanto, es confirmante que la inversión permanente durante el proceso es indispensable para el éxito. En cuanto al avance en el conocimiento del mercado, todos los casos (E1, E2, N1, N2) coinciden en que no se ha logrado evolucionar en este aspecto. En los casos de no éxito porque su proceso no ha dado fruto y en los casos de éxito porque utilizan distribuidores, por lo tanto el conocimiento no queda en la empresa sino en el distribuidor.

Entre las formas propuestas por el modelo de Jordi Canals, se puede internacionalizar a partir de licencias o franquicias, o adquiriendo una empresa en el país destino. En la segunda opción, las razones por las cuales no fueron utilizadas en los casos de estudio obedece a la falta de una oportunidad en los países de destino para adquirir una empresa similar, y en el primer caso, los requerimientos de estandarización y confiabilidad de procesos y producto no son cumplidos como para ofrecer a un franquiciador esta modalidad.

Los modelos de Jordi Canals y Way Station sugieren procesos planificados y bien estudiados para la internacionalización, sin embargo los cuatro casos manifestaron que no fueron utilizados, aunque esto no quiere decir que no se realizaron, es decir, cuando aplicaron a los procesos de internacionalización de Proexport (E1, E2, N2) allí surtieron estudios de planeación pero no consideran que esta información fue determinante en su

proceso ya que la información allí suministrada era general sobre movimientos históricos entre el comercio de países y no señalan verdaderas oportunidades emergentes. No obstante, señalan además que no desestimulan el uso de la planeación sino que hacen una sugerencia sobre el tipo o especificidad con la que se debe hacer.

Ahora, tal como lo han mostrado los resultados obtenidos, la exportación ha sido predominante sobre otras formas de internacionalización. Su uso también puede tener variaciones entre una empresa u otra, algunas utilizan distribuidores y otras comercializan directamente. La confrontación entre los casos de éxito (E1 y E2) y los de no éxito (N1 y N2) respalda las consideraciones de los modelos de Uppsala y Jordi Canals (Trujillo et al., 2006) que señalan el uso de un intermediario o una empresa independiente que se encargue de la publicidad y distribución en el país destino. Así ha sido en los casos E1 y E2 en donde el primero mantiene relaciones estrechas con sus distribuidores internacionales al punto de que ha accedido a vender en cada país bajo una nueva marca de la cual comparten propiedad entre la empresa y el distribuidor, y en el segundo caso los distribuidores también se encargan de la publicidad y el aseguramiento del canal de distribución pero sin discutir la marca a utilizar. En comparación, los casos de no éxito (N1 y N2) no han logrado conseguir estas alianzas, ya sea porque en parte sus propietarios se resisten a compartir la contribución del negocio (N2) o porque no se consiguen distribuidores para servicios y productos tan específicos como en el caso de N1. No obstante, estos casos reconocen que pudiesen haber avanzado si instalarán al menos un asesor comercial en los países destino pero es una inversión que se han negado a realizar, ya sea por la comodidad

del mercado local o por la resistencia a realizar inversiones de operación en mercados de incertidumbre.

4.2.3 Características facilitadoras y obstáculos del proceso de internacionalización.

De entre las teorías de la internacionalización, las catalogadas como teorías económicas hacen énfasis en las características comparativas de la empresa, los países de origen y de destino que facilitan o promueven los procesos de intercambio comercial entre ellos. Utilizando la existencia o ausencia de estas características en los casos de estudio se identifican aquellas condiciones que facilitaron u obstaculizaron el proceso. Para dar estructura al análisis se seleccionan las características de los casos de estudio según las teorías económicas: ventaja competitiva de la empresa (teoría de la organización industrial), atractivo de los mercados externos (teoría de la internacionalización), ventajas de explotar sus capacidades empresariales (teoría de Dunning), y ventaja competitiva de las naciones.

La teoría de la organización industrial afirma que son las ventajas competitivas de la empresa las que generan las condiciones necesarias para un proceso de internacionalización. En los casos de éxito (E1 y E2) es común el hecho que sus productos tienen características distintivas dentro del mercado destino. En el caso E1 el portafolio de productos es muy completo mientras que las empresas del país destino solo ofrecen algunos productos y en el caso de E2 no existía otra empresa que elabore tarjetas a mano o personalizadas en grandes volúmenes. No obstante, estos casos de éxito (E1 y E2) vivieron

los mismos obstáculos de mercado: encontraron una rivalidad entre empresas del país y una oferta de productos ya consolidada. En el caso E1 esta oferta de productos era más intensa y relevante de oferentes internacionales, los mismos con los que ya competía en Colombia y en el caso E2 la oferta y rivalidad se daba entre pequeños productos de tarjetas manuales pero que ninguno poseía la capacidad de entregar grandes volúmenes como para ser distribuidos en cadenas de almacenes y papelerías.

En los casos de no éxito (N1 y N2), tan solo el caso N1 presentaba las mismas ventajas competitivas que los casos E1 y E2, es decir, sus capacidades son distintivas frente a otras empresas del país destino, en el sentido que su habilidad de fabricación de repuestos y reconstrucción de maquinaria en especial para el sector petrolero es superior a las de empresas del país destino. Sin embargo, contaba con otra condición facilitadora, existían pocas empresas que ofertaban estos servicios, a diferencia de los casos de éxito (E1 y E2) que no contaban con esta condición favorable y en su lugar se enfrentaban a una rivalidad empresarial. Este caso de no éxito N1 ha tenido algunas exportaciones esporádicas pero no se considera de éxito debido a su baja frecuencia de atención al mercado externo y al hecho que no se ha consolidado en algún país externo. Esta consideración y la mejor condición competitiva de la empresa frente a la de los casos E1 y E2 generan la inquietud sobre ¿por qué no es un caso de éxito también?. La explicación puede encontrarse en la naturaleza del negocio; los casos E1 y E2 son empresas manufactureras mientras que el caso N1 tiene una connotación de servicio al elaborar piezas a medida y ofrecer mantenimiento, el cual requeriría para una consolidación en el país destino de la instalación de una sede para atender con mayor precisión cada solicitud.

El caso N2 es más claro en porqué no ha logrado el éxito desde las características que contempla la teoría de las ventajas competitivas empresariales, ya que esta empresa no posee alguna característica de su producto/servicio que sea distintiva o diferenciadora y siempre ha encontrado una gran rivalidad y comunalidad de su oferta en los países que ha intentado ingresar, incluso en los avances que ha hecho por nacionalizar su oferta.

Es importante aclarar que los casos estudiados no encontraron una característica que contempla la teoría de las ventajas competitivas empresariales o teoría de la organización industrial sobre la protección fiscal o beneficios tributarios ofrecidos por el país destino. Esta condición, aunque no se encontró en este estudio, puede ser un facilitador para otros casos.

Al considerar las características que contempla la teoría de la internacionalización sobre las características que hacen atractivo un mercado externo, los datos recopilados muestran una plena afirmación por parte de cada uno de los casos estudiados (E1, E2, N1, N2) que las siguientes consideraciones de esta teoría alrededor de condiciones de favorabilidad no estuvieron presentes en la elección de los países destinos ni tampoco para iniciar el proceso de internacionalización: el aprovechamiento de patentes o licencias, el acceso a información privilegiada, una mejor distribución espacial, y la disminución de costos de materia prima o mano de obra adquirida en el país destino. Por lo tanto, la teoría de internacionalización no puede ayudar a explicar los procesos exitosos o fructuosos de las empresas en estudio.

La teoría de Dunning que enfatiza en el aprovechamiento de las capacidades empresariales también ofrece elementos para caracterizar tanto los motivos para internacionalizarse como las características facilitadoras, pero como los motivos se analizaron en el primer numeral de este apartado, ahora las características facilitadoras son el objeto del presente párrafo. De estas últimas la teoría de Dunning contempla la explotación de intervenciones gubernamentales y la intencionalidad desde la estrategia corporativa. Sobre esta última, los datos señalan que los casos E1, E2 y N2 encontraron oportunidades de exportación mediante acciones deliberadas que ellos mismos iniciaron y que posteriormente fortalecieron intencionalmente para afianzar el proceso de exportación, aunque sin éxito en el caso N2. Mientras que el caso N1 no realizó ninguna búsqueda de oportunidad sino que ésta fue fruto de la aparición de pedidos internacionales gracias a ingenieros locales que fueron a trabajar a otras empresas extranjeras. La explicación a estas diferentes, en especial a los casos N1 y N2, donde el primero no buscaba formas de internacionalizarse pero ha tenido ventas poco frecuentes mientras que N2 si pero sin ventas, muestra que no siempre que se busca la internacionalización se logre encontrar la oportunidad. En algunos casos, como N2 porque no existen ventajas competitivas o como también lo denomina Verbeke (2013) no existen FET.

Otra característica que contempla la teoría de Dunning es la explotación de intervenciones gubernamentales. Al respecto, el caso E2 registró un aprovechamiento en la exoneración de impuestos y aranceles que su producto tiene en el primer país que exportó, Puerto Rico; hoy también aprovecha la regulación de impuestos y aranceles de Panamá, Costa Rica y República Dominicana. Estas características no se dan para los otros casos

(E1, N1, N2). Esta situación se da bajo ciertas situaciones particulares de cada país y no fue un determinante en la elección del país destino, tan solo fue una condición que ayudo a la empresa a mejorar su rentabilidad en esos mercados.

La teoría de las ventajas competitivas de las naciones toma en consideración las siguientes características de la región o país donde se ubica la empresa en análisis: la exigencia de sus clientes locales, la existencia de instituciones o empresas que apoyan la internacionalización, y la rivalidad como fuente de desarrollo creativo. De estas características, los datos permiten afirmar que la exigencia de sus clientes locales y la rivalidad como fuente de desarrollo creativo han sido determinantes para el alcance del éxito, ya que los casos E1, E2 y N1 han estado supeditados a esta condición mientras que el caso N2 no. El caso N1 a pesar de haber sido considerado como no éxito, es representativo en este análisis por la evidencia de exportaciones particulares aun cuando no son frecuentes gracias a las capacidades empresariales que las condiciones mencionadas generan. Aunque el caso N2 se encuentra en el mismo sector industrial que E2, E2 es especializado en tarjetas y el grupo de competidores es diferente a los competidores del caso N2, por lo tanto las características de rivalidad y de clientes son diferentes, siendo más provechoso para N2 donde son más exigentes y diversos.

En cuanto a la última condición de la teoría de las ventajas competitivas sobre la existencia de instituciones o empresas que apoyan la internacionalización, los datos muestran con evidencia clara que los casos de éxito (E1, E2) tomaron el apoyo ofrecido por proexport y otros programas del gobierno nacional y local, así como instituciones gremiales incluyendo a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, lo cual permite afirmar, al

considerar el hecho adicional que tanto N2 como E1 y E2 iniciaron procesos formales de internacionalización, que el éxito de estos procesos radica en recibir apoyo de expertos, situación que no contemplo el caso de no éxito N2.

4.2.4 Distancia Psicológica para la empresa frente al país o mercado externo.

La distancia psicológica es una característica propuesta en el modelo de Uppsala para representar la evolución del proceso de internacionalización, ya que en la medida que se mejora el conocimiento del país destino, psicológicamente hablando se puede decir que se adapta más la empresa a dicho proceso y por ende se espera un afianzamiento de la empresa en el nuevo mercado.

Los casos de éxito (E1 y E2) se han apoyado para superar la distancia psicológica con el país destino mediante contactos empresariales, exactamente como se ha presentado anteriormente, distribuidores de productos similares. Estos distribuidores tienen como particularidad que son dueños del canal, es decir que no utilizan a otros subdistribuidores, por lo tanto su conocimiento sobre el mercado es alto y puede ser aprovechado rápidamente. A diferencia, en los casos de no éxito (N1, N2) no se han dado a la búsqueda o encuentro de este tipo de apoyos. El caso de no éxito N1 tiene como particularidad que sus exportaciones han sido fruto del contacto realizado por el cliente a través de un ingeniero que conocía a las dos empresas (N1 y la externa), por lo tanto se podría pensar que este mecanismo subsana la distancia psicológica entre la empresa y el cliente externo, y

efectivamente así es pero para una venta puntual no como un proceso propio de una relación comercial continua.

Los resultados encontrados sobre la distancia psicológica en el numeral 3 del cuestionario del Anexo A son contundentes para los casos de no éxito (N1, N2). A la pregunta sobre la evolución en el conocimiento de seis características propias de un proceso de internacionalización (idioma, cultura, política, educación, estructura industrial, y toma de riesgos), cinco de ellas fueron evaluadas como nulas. La única que obtuvo un nivel de avance Medio fue el conocimiento sobre la cultura del país destino, el cual puede explicarse por algunos de los viajes que aunque incluían fines turísticos por parte del propietario de las empresas alimentaron el conocimiento del mercado externo para la empresa.

A diferencia, en los casos de éxito (E1, E2) la madurez de su proceso de internacionalización es coherente con las respuestas obtenidas en la evolución de las características enunciadas anteriormente donde cuatro de las seis características fueron definidas en un nivel mínimo Medio. Las dos características con una evolución del conocimiento Nulo fueron educación y capacidad para asumir riesgos. Esto se explica porque al utilizar distribuidores la empresa no se ve forzada a mejorar sus capacidades para enfrentar la incertidumbre del mercado externo y siempre delega tal responsabilidad o capacidad al distribuidor. En el caso de la educación, no existe evolución porque al no tener que contratar personal en el país destino, tampoco tiene que preocuparse del nivel de educación de la oferta laboral.

4.2.5 Etapa de evolución de la empresa en el proceso de internacionalización.

Con base en el modelo de ciclo de vida de Vernon se puede establecer la etapa en la que la evolución de la empresa se encuentra dentro del proceso de internacionalización. Este ciclo de vida contempla cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez, declive. Las opciones del cuestionario del Anexo A en el numeral cuatro (4) permiten identificar esta etapa.

Los resultados presentados en el Tabla 13 muestran que la elección de los casos es coherente con el modelo de ciclo de vida de Vernon. En los resultados de los casos de no éxito, los entrevistados contestaron que ninguna de las situaciones presentadas como opción representan el estado actual del proceso. Esto era lo esperado porque estos casos han realizado intentos o se han visto involucrados en el proceso de internacionalización pero no como un proceso consolidado; al punto que para el ciclo de vida de Vernon no alcanzan siquiera el nivel de introducción; lo que puede inducir a afirmar que solo han realizado esfuerzos “fortuitos” o intencionales para exportar.

Con las respuestas obtenidas en los casos de éxito (E1, E2) también resulta coherente y útil el ciclo de vida de Vernon. Los datos ubicarían a las empresas E1 y E2 en una etapa de introducción donde han llegado a exportar a países industrializados. En estos casos, ambas empresas exportan a Estados Unidos, aunque inicialmente el proceso lo iniciaron en países cercanos o vecinos.

5. Identificación de Estrategias y Barreras para la Internacionalización

5.1 Estrategias

Como se explicará en el siguiente capítulo, la intención del trabajo es plantear o sugerir estrategias para la internacionalización de empresas en Santander considerando la posibilidad que estas estrategias se den en un proceso planificado o deliberado y cuando sea intencional, espontáneo o emergente. En este apartado se identifican las estrategias que fueron útiles en los casos de éxito y aquellas que equivocadamente se aplicaron en los casos de no éxito pero que un análisis apropiado permite determinar cómo dicha estrategia hubiese sido útil también.

Las estrategias de internacionalización pueden ser clasificadas básicamente en tres grandes tipos: de liderazgo en costos (Porter, 2004; Morgan et al., 2004), de Diferenciación (Porter, 2004), en servicio o en los procesos de Marketing, por ejemplo (Morgan et al., 2004), y de Enfoque (Porter, 2004). En cada una de estas tres grandes clases de estrategia se pueden incluir diferentes formas de desarrollarlas. La metodología para identificar las estrategias utilizadas en los casos de éxito y las que hubiesen sido apropiadas en los de no éxito consistió en identificar bajo los criterios de la bibliografía las acciones características de sus procesos de internacionalización que fueron o son determinantes para el tipo de empresa de Santander y posteriormente realizar una taxonomía de estas acciones utilizando los criterios de Porter (2004), Morgan et al. (2004) y Julien & Ramangalahy (2003). (Tabla 15).

Las siguientes son las acciones estratégicas que lograron identificarse en los casos estudiados a partir de la comparación entre los casos de éxito y de no éxito, y en el Tabla 15 se da su clasificación:

- Para las empresas de éxito fue importante en el proceso de planificación de la internacionalización contar con el apoyo de instituciones orientadoras como Proexport y haber capitalizado ventajas competitivas a través del tiempo, es decir haber desarrollado características de sus productos/servicios y procesos destacables en el mercado local y que también lo han sido para el mercado del país destino previas adaptaciones que en algunos casos hacen parte de las asesorías ofrecidas por Proexport. Estas ventajas competitivas pueden lograrse a través de un proceso de madurez y desarrollo del producto motivado por el interés de satisfacer la exigencia de sus clientes o el reto de la competencia; en el caso E1 y E2 las ventajas competitivas radicaban en el rendimiento y la calidad del producto, la capacidad de atención de necesidades mediante un amplio portafolio, el posicionamiento, y una capacidad distintiva de un producto innovador. El uso de la orientación de Proexport es una forma de subsanar la falta de planeación por ausencia de recursos (Bell et al., 2004), los cuales son provistos por este programa. Las ventajas competitivas adquiridas por las empresas antes de abordar el proceso de internacionalización, en los casos de éxito (E1 y E2), aumentan la probabilidad de cumplir con la existencia de Factores Específicos Transferibles (VET) que las empresas canalizan para abordar una estrategia de internacionalización de manera inmediata y no requerir de tiempos de preparación que

pueden diluir la desventaja competitiva al permitir que otros oferentes también las desarrollen en el país destino (Verbeke, 2013).

- Una estrategia considerada en cada proceso de internacionalización se relaciona con la forma de entrada al mercado del país destino. Pereira et al. (2014) plantea como opciones para esta decisión la exportación, la realización de alianzas, la Inversión Extranjera Directa (IED) en el país destino, o la maquila, franquicias o licencias. La estrategia predominante entre los casos de éxito ha sido la exportación, y tomando en consideración la experiencia del caso N1 puede decirse que para empresas de servicios en sitio esta estrategia es más difícil de seguir y requiere para una mayor profundización en la internacionalización de las otras formas como la IED o una alianza que facilite la operación interna en el país destino. Por lo tanto, se identifica que la estrategia de internacionalización utilizada en los casos estudiados ha sido fruto de algunas características. Una de estas características es el tamaño empresarial (Calderon et al., 2007) que indicaría que el caso E1 por ser empresa mediana debería utilizar una estrategia de IED u otra similar que le permita mantener el control de la operación, su marca y los clientes, y el caso E2 por ser empresa pequeña debería utilizar una estrategia de exportación. Sin embargo, los resultados muestran que ambas empresas, pequeña (E2) y mediana (E1) han utilizado la estrategia de exportación. Aparentemente el caso E1 se aísla de la afirmación de Calderon et al. (2007), sin embargo existe otra característica que influye en la decisión estratégica de ingresar a otro país: la experiencia en el proceso exportador. Esta última característica indica que a mayor experiencia se utilizan formas de ingreso de mayor inversión y control pero el caso E1 no cumple con esta característica por eso utilizó la estrategia de exportación al igual que lo hacen las empresas

pequeñas que son limitadas en recursos (Bell et al., 2004) como el caso E2. Otra experiencia aprovechable es el caso N1 quien no ha logrado profundizar su experiencia en internacionalización porque requiere de la IED por la naturaleza de su negocio, el servicio en sitio. Por lo tanto, y aprovechando las experiencias de los casos estudiados se puede afirmar que las diversas formas planteadas por Pereira et al. (2014) para internacionalización de empresas son estratégicas si se consideran las características al interior de la empresa y las oportunidades en el país destino, así: una estrategia de exportación es viable y pertinente cuando la empresa no dispone de recursos ni conocimientos suficientes para abordar el mercado del país destino y existe en éste mecanismos para hacer llegar el producto directa o indirectamente (distribuidores); la apertura de sucursales o unidades productivas (IED) es viable cuando la empresa dispone de recursos suficientes y puede asegurar la perdurabilidad de las operaciones en el país destino para recuperar su inversión; y por último, el uso de franquicias o licencias también lo es cuando las empresas alcanzan y pueden asegurar confiabilidad en sus procesos y producto como para transferir la operación con efectividad.

- Para las empresas de éxito analizadas el uso de un aliado en el país destino ha sido “estratégico” para avanzar en el proceso exportador, utilizando una de las formas como la exportación puede darse según el modelo de Jordi Canals y Uppsala (Trujillo et al., 2006): el uso de distribuidores. El uso de los aliados estratégicos como los distribuidores en los casos E1 Y E2 son una señal del uso de una estrategia de distribución (Julien & Ramangalahy; 2003) porque facilitan el conocimiento del mercado y en el mejor de los

casos proveen los clientes que se requieren para asegurar la venta, acortando el proceso a meses en lugar de años cuando la empresa lo hace individualmente.

- Existe evidencia de una inclinación hacia la emergencia de las estrategias en la decisión de los procesos de internacionalización de los casos E1, E2 y N1, confirmándose que es común este tipo de estrategia en las empresas pequeñas (Bell et al., 2004). Sobre esta afirmación hay que tener en cuenta que el caso E1 era empresa pequeña antes de iniciar este proceso. Entre las opciones de emergencia estratégica de la internacionalización planteados por Olle & Torres (1999), todas se han surtido en los casos estudiados. Sin embargo, posterior a la decisión de internacionalización, como lo sugiere Bell et al. (2004), se siguieron procesos planificados que si bien no cumplen los parámetros esperados por los modelos de Jordi Canals y Way Station o las fases propuestas por Pereira et al. (2014), al menos muestran señales de formulación de objetivos, metas y procesos. Los casos de éxito por lo general utilizaron procesos combinados de planificación y de oportunidad espontánea para internacionalizarse. Del proceso planificado se aprendió que éste es útil tanto antes como después de iniciar la internacionalización sí es posible conseguir información primaria. La información de fuentes secundarias solo es útil para tener una idea general de la elección de los países destinos pero esta decisión es más estratégica si se toma mediante la participación en eventos de negociación o ferias internacionales. En resumen, la estrategia seguida por las empresas estudiadas consiste en utilizar medios para encontrar una oportunidad emergente de exportación como visitar ferias internacionales, clientes o distribuidores de otros países, y seguir programas de internacionalización del

gobierno como Proexport; posteriormente siguieron procesos intencionales para mantener esta actividad.

- Las experiencias exitosas se han diferenciado de las no exitosas en la cultura gerencial, de las cuales se identifican los siguientes rasgos estratégicos: a) una gerencia abierta a la inversión de riesgo al asumir gastos sin tener asegurado resultados, tales como las visitas a ferias, el envío en misión de asesores comerciales o el envío de productos de prueba; b) una gerencia con capacidad para asociarse, cediendo margen de contribución e incluso intangibles como la marca pero ganando en experiencia, economías de escala, desarrollo y conocimiento de mercados, y compartición del riesgo.

Para una apropiada identificación de las estrategias utilizadas por los casos de estudio se empleó la clasificación de estrategias propuesta por diversos autores. El Tabla 15 utiliza las taxonomías de estrategia propuestas por Porter (2004) de liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque, especificando la diferenciación en marketing y servicios propuesta por Morgan et al. (2004), la clasificación en estrategia Emergente y Planificada utilizada por Bell et al. (2004), y la taxonomía utilizada por Julien & Ramangalahy (2003) que especifica las estrategias de costos y de diferenciación en marketing: rendimiento o productividad, tecnología de producción, precio, costos de producción, rendimiento y calidad, nivel top del producto, innovación del producto, portafolio, promoción, distribución, segmentación y distribución. Debido a que algunas estrategias identificadas no cumplían los criterios de clasificación de los teóricos utilizados para el Tabla 15, se agregó un ítem denominado “Proceso de Internacionalización” para incluir estas estrategias.

Tabla 15.
Clasificación de las estrategias de internacionalización identificadas en los casos de estudio

		Estrategia	
		Emergente	Planificada
Liderazgo en Costos	Rendimiento o Productividad	No se identificaron estrategias	
	Tecnología de Producción		
	Costos de Producción		
	Precio		
Diferenciación en Marketing	PRODUCTO		
	Rendimiento y calidad	Desarrollo de la ventaja competitiva en rendimiento y calidad. Ejemplo: copy diseño de partes para motores y desarrollo de sistemas integrados de gestión de calidad y pruebas de laboratorio (Caso E1)	
	Nivel top del producto	Desarrolla de la ventaja competitiva de posicionar el producto. Ejemplo: calidad reconocida y exclusiva de reparación de sistemas electro-mecánicos (Caso N1)	
	Innovación del producto	Desarrollo de la ventaja competitiva en la innovación del producto. Ejemplo: variedad de diseños de tarjetería (Caso E2)	
	Portafolio	Desarrollo de la ventaja competitiva satisfacción de todas las necesidades posibles al cliente. Ejemplo: variedad de diseños de tarjetería (Caso E2) y/o disponibilidad de referencias para cualquier motor que circula en el mercado del país (Caso E1)	
	Promoción	No se identificaron estrategias	
	Distribución		Uso de distribuidores para aprovechar el conocimiento y seguimiento del mercado (Casos E1 y E2)
Diferenciación en servicio	Calidad del servicio	No se identificaron estrategias	
Enfoque	Segmentación	No se identificaron estrategias	
Proceso de	Apoyo		Apoyo en el proceso de entidades

		Estrategia	
		Emergente	Planificada
Internacionalización			del estado como Proexport (Casos E1 y E2)
	Forma de ingreso		Uso de la exportación cuando no se dispone de ingresos para realizar una IED o un conocimiento suficiente del mercado. Uso de la IED cuando se dispone de los recursos o porque la naturaleza del negocio no permite la exportación permanente (caso servicios)
	Decisión de internacionalización	La decisión de internacionalización ha surtido más en procesos emergentes que en cierta forma al menos tenían una intención de aumentar los ingresos mediante nuevos mercados, utilizando acciones como: visitas a distribuidores internacionales directamente o a través de ferias o programas del gobierno como Proexport, o la búsqueda de oportunidades en regulaciones de impuestos. El caso totalmente emergente identificado fue a través de un cliente que recomienda la empresa a una empresa exterior.	

Fuente: Clasificado según los criterios de estrategia definidos por Porter (2004), Morgan et al. (2004), Bell et al. (2004), y Julien & Ramangalahy (2003)

El análisis comparativo de las estrategias identificadas que se resumen en el Tabla 15 reflejan el uso combinando de las estrategias emergentes y planificadas que identificó Mintzberg & Waters (1990) y Bell et al. (2004). No obstante parece difuso cuando se utiliza una u otra en el proceso de internacionalización porque éste se da como un subproducto de la estrategia corporativa, lo que significa que en cierta forma tal proceso hace parte de una intención en marcha de la empresa, sin embargo se intenta encontrar las

diferencias entre el uso de la estrategia emergente y planificada así: el eje central para explicar el uso de la estrategia emergente y planificada en la internacionalización de las empresas estudiadas es la inter-dependencia, es decir, la planificación se da en medio de la emergencia y viceversa. En algunos casos primero se da una planificación corporativa por mejorar las capacidades de la empresa, especialmente en temas como Rendimiento y calidad, Nivel top del producto, Innovación del producto, y Portafolio, que se convierten en FET aprovechables en mercados externos, haciendo que este proceso de internacionalización emerja como un subproducto de la estrategia corporativa que a la final si fue planificada pero emergente para el caso de la internacionalización. En cambio, cuando una empresa no dispone de estos FET y desea internacionalizarse, entonces su desarrollo debe generarse en un proceso planificado. En otros casos la decisión de internacionalización puede suceder espontáneamente porque algún directivo realizó un viaje, participó en una feria internacional o en un programa de exportación del gobierno, o porque simplemente un cliente referenció la empresa a nivel internacional; en todos estos casos coexiste la planeación de dos formas: una forma se encuentra en la decisión intencional de participar en alguno de estos eventos, excepto cuando un cliente referencia a la empresa a nivel internacional, pues la decisión es un acto planeado pero la oportunidad de internacionalización se convierte en una emergencia estratégica producto de los espacios buscados por la empresa para aumentar sus ventas; en la otra forma, existe la planeación porque posterior al encuentro de las oportunidades de internacionalización subsiguen procesos planificados para consolidar esta oportunidad de manera sistemática.

5.2 Barreras

En general se podría afirmar que el no uso de las estrategias ejemplificadas en los casos de estudio se consideran barreras para la internacionalización. No obstante, el interés se concentra en identificar barreras que encontraron los casos de estudio en el proceso de internacionalización relacionadas con la naturaleza del negocio y las condiciones del país destino. Las siguientes son las barreras que fueron identificadas en los casos estudiados:

- La ausencia de innovación dentro de las empresas se convierte en una barrera para el mejoramiento de los productos/servicios y la creación de una oferta competitiva para lo local y para lo internacional, como el caso N2.

- Al respecto, la innovación a su vez puede verse obstaculizada por la falta de condiciones en la industria en cuanto a la existencia de un grupo de clientes exigente que jalone y haga necesario el mejoramiento y la incorporación de nuevos productos, o un ambiente de rivalidad entre competidores que se base en el agregado de valor y no en la lucha por ofertar el precio más bajo, como el caso N2 que no se encuentra un mercado tan exigente como su homologo el caso E2.

- La aversión al riesgo por parte del personal directivo de las empresas impregna una actitud conservadora que inhibe acciones emprendedoras y de exploración de nuevos mercados que se convierten en barreras para aprovechar las oportunidades que aparecen sobre la marcha o planear acciones para el reconocimiento de nuevos mercados, como los casos de no éxito N1 y N2.

- Las empresas que ofrecen algún tipo de servicio, el cual implica trabajar con el cliente o con activos de éste, los cuales no pueden movilizarse hacia el país de origen de la empresa, no podrán desarrollar una oferta exportadora debido a esta limitación y por lo tanto deberían contemplar otra forma de internacionalización como la de instalar total o parcialmente, según las condiciones lo permitan, una planta o instalaciones para la atención de clientes en el país destino, como el caso N1 que su naturaleza de servicio técnico requiere el trabajo en sitio por lo que se ha limitado a exportar algunos productos estándar pero sin consolidarse en el mercado externo.

- La ausencia de recursos para sostener una inversión permanente puede ser un obstáculo para avanzar en el proceso de internacionalización. Para superar estos obstáculos la empresa debería disponer de un flujo de caja gracias al posicionamiento en su mercado local. Esta barrera se evidenció en todos los casos de estudio, aunque algunos sortearon tal dificultad mediante la aceptación de distribuidores.

- El mayor obstáculo para iniciar un proceso de internacionalización, aun cuando no se dispone de una capacidad innovadora, es la distancia psicológica entre el conocimiento del empresario santandereano y las estructuras de mercado del país destino. Este obstáculo es más evidente en los casos estudiados cuando no se puede encontrar un aliado estratégico que brinde estos conocimientos y cierre las brechas de manera rápida, evitando que la empresa santandereana desgaste esfuerzos en el conocimiento de dicho mercado o peor aún arriesgue recursos por la falta de precisión en las acciones asumidas para ingresar al país destino.

- De la experiencia en la elección del distribuidor en el caso de E1 se comparte las dificultades que la acompañan. Su búsqueda ha sido difícil porque el mismo desconocimiento de la cultura y las empresas del país destino ha acompañado el proceso de negocios engañosos que han generado pérdidas. Estas dificultades hoy en día pueden ser cubiertas utilizando las conocidas cartas de crédito que expiden los bancos.

6. Propuesta de estrategias para la internacionalización de empresas de Santander a partir de la experiencia de los casos estudiados

La formulación de estrategias, en pro de la internacionalización de una empresa dentro del ámbito regional, a partir de las experiencias recolectadas en este estudio implica reconocer si la estrategia será formulada de manera deliberada por la empresa que recibe estas sugerencias o constituirán una guía para identificar cuándo una oportunidad o una condición del entorno está señalando a la empresa que se encuentra frente a una posible opción de internacionalización, es decir, reconocer si la estrategia es emergente o planificada (Olle & Torres, 1999; Mintzberg & Waters, 1990). Por lo tanto, estas últimas estrategias son en realidad sugerencias para la empresa sobre la forma como debiese abordar una oportunidad de este tipo. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el capítulo se estructura de tal manera que se presentan de forma independiente las estrategias intencionadas o deliberadas y las estrategias para aprovechar las oportunidades cuando el proceso de internacionalización es producto de la casualidad dentro de un sistema de comercialización global.

A pesar de que las estrategias que se plantean aquí son una acción colectiva de la empresa, no hay que descartar y por tanto considerar lo importante que es la capacidad gerencial y actitud de logro de la gerencia (Bell et al., 2004), ya que sin este elemento nunca se podrá reconocer la oportunidad ni obtener todo el apoyo requerido para enfrentar las nuevas experiencias que se dan durante el conocimiento de un mercado diferente al local.

6.1 Estrategias para un proceso deliberado de internacionalización

Este apartado presenta una serie de sugerencias que se consideran estratégicas desde el punto de vista de iniciar un proceso de internacionalización de manera deliberada o intencional. Estas estrategias se enumeran a lo largo del apartado.

6.1.1 Desarrollo de capacidades empresariales.

Las diferencias en los resultados entre las empresas de éxito y no éxito aún si utilizan un proceso deliberado de internacionalización, demuestran que no es suficiente con manifestar la intención sobre dicho proceso y que son más importantes otras características facilitadoras como las capacidades de la empresa y el empeño de toda la organización, en especial el de los directivos sobre el proyecto, generando capacidades como las identificadas por Julien & Ramangalahy (2003) y que se confieren en FET como lo señala Verbeke (2013). En este sentido, la empresa debe iniciar procesos de desarrollo de capacidades empresariales como lo realizaron E1 y E2, tales como: mejoramiento continuo, implementación de normas de estandarización internacionales como la ISO9001, ISO18000, y otras aplicables específicamente a la naturaleza del negocio, gestión de la calidad y de sus procesos, desarrollo de productos, innovación en los procesos productivos, renovación de maquinaria, incorporación de tecnologías de la información tanto en procesos de producción como en procesos de comercialización. En cuando al desarrollo de

productos comenta el entrevistado en el caso E1 que lo más estratégico fue la adaptación realizada a los productos para hacerlo atractivo a los nichos de mercado que se identificaron con el distribuidor en cada país de destino; adaptaciones que incluyeron el idioma, el color y presentación general de los filtros.

Esta estrategia puede ser considerada como crucial, indispensable y definitiva, ya que sin surtir un proceso de transformación que comúnmente se llama llegar a un nivel de clase mundial, la empresa no podrá hacer frente al escenario competitivo global.

El desarrollo de capacidades empresariales permite desarrollar una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación como lo sugiere Porter (2004). Capacidades que en los casos estudiados fueron más evidentes para una estrategia de diferenciación basada en la capacidad del producto en términos de calidad y rendimiento, el posicionamiento de éste como uno de los mejores dentro del mercado local, y la variedad de sus referencias o diseños. Todas estas estrategias de diferenciación dentro de las definidas por Julien & Ramangalahy (2003).

6.1.2 Manifestación intencional del deseo de internacionalización.

Parece obvio que en un proceso intencional de internacionalización se proponga como acción estratégica que tal intención debe ser manifiesta como lo señala en su tercera etapa la propuesta de Pereira et al. (2014), pero los casos estudiados señalan que la ausencia de una declaración formal y segregada para todos los funcionarios de la empresa es necesaria con ánimo de concientizar las acciones o esfuerzos en pro de un proceso de esta magnitud.

Para este propósito es estratégico como lo hizo el caso E1 permitir la participación en actividades previas de internacionalización como la visita a ferias internacionales, reconocimiento del país destino y capacitaciones sobre el tema a funcionarios diferentes al área comercial y directiva, especialmente del área de producción.

6.1.3 Búsqueda o disponibilidad de apoyo financiero.

Una de las dificultades más claras en el caso de no éxito N2 fue la imposibilidad de realizar inversiones permanentes y contundentes como lo recomienda Bell et al. (2004) para conocer y explorar los países destinos, ya que su flujo de caja era inestable e incluso aún se encuentra en proceso de recuperación o normalización de deudas. A diferencia de los casos E1, E2 y N1 donde la capacidad técnica les permitía ser líderes en el mercado y además obtener una participación apropiada con rentabilidades suficientes para generar flujos de caja que apalancaron los procesos de internacionalización asumidos, incluso en los momentos que tales procesos generaron pérdidas. En el caso N1, la anterior característica es facilitadora del éxito pero no se dio por la ausencia de una manifestación intencional del deseo de internacionalizarse y/o el uso de estrategias para aprovechar las oportunidades que el mercado externo le presentó. La estrategia financiera puede darse por dos vías, mediante el uso de sus propios flujos de caja o mediante la búsqueda de recursos financieros de fuentes como: nuevos inversionistas, alianzas estratégicas con otras empresas sean estas locales o pertenecientes al mercado externo objetivo, y por apoyo de programas gubernamentales.

6.1.4 Uso de distribuidores en el país destino

La estrategia de diferenciación de marketing propuesta por Julien & Ramangalahy (2003) sugiere la definición de un sistema de distribución. Sobre este aspecto, los casos estudiados señalan que la mejor forma es el uso de un distribuidor en el país destino que no solo provea el canal para acercar el producto/servicio al cliente sino que además provea el conocimiento sobre el mercado y su evolución.

6.1.5 Uso de entidades de apoyo

Los casos de estudio demuestran que es estratégico en un proceso de internacionalización planificado el uso o participación de programas de apoyo del gobierno para la exportación. En este caso los programas del gobierno a través de Proexport y la Cámara de Comercio de Bucaramanga son una opción para encontrar sugerencias o modelos que permitan a la empresa santandereana asumir un proceso organizado que supere las necesidades y exigencias para la internacionalización.

6.1.6 Forma de ingreso

La estrategia para asumir el ingreso en un país externo depende de los ingresos y conocimientos que la empresa santandereana posea, tal como lo señalan Calderon et al. (2007). En este sentido, si existen estas características la empresa puede pensar en una estrategia de ingreso basada en la IED, ya sea mediante la instalación de nuevas plantas o adquiriendo una empresa ya constituida, pero las características más típicas de la empresa Pyme en Santander son al contrario, menos recursos y menos conocimiento del mercado externo, por lo tanto la estrategia más útil en estos casos es el ingreso mediante la exportación.

6.2 Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades de internacionalización (Emergencia Estratégica)

Este apartado es un resultado del aprendizaje obtenido durante el estudio acerca de los procesos de internacionalización espontáneos, es decir que surgieron como una actividad puntual fruto de una condición del entorno o de la interacción de la empresa con éste, y cómo los casos exitosos lograron canalizar estas oportunidades mediante estrategias de aprovechamiento frente a los actos equivocados de los casos no exitosos.

Es importante reconocer que el aprovechamiento de oportunidades de internacionalización solo puede darse si la empresa ha surtido un proceso previo de excelencia de su producto o servicio, motivado muy seguramente por las exigencias del mercado local que atiende. Este requisito es indispensable porque las oportunidades de

internacionalizaciones espontáneas o fortuitas en realidad son producto de la coincidencia entre la excelencia del producto/servicio de la empresa y la satisfacción de las exigencias del mercado externo.

No obstante esto no es suficiente tal como sucedió en el caso N1, sí cuando aparecen las oportunidades de internacionalización, éstas no son asumidas de forma inteligente o estratégica, tales oportunidades suelen quedarse en pedidos externos esporádicos, de ahí que en este capítulo se presente una propuesta de acciones estratégicas acorde a esta situación cuando se da inició al proceso de internacionalización como producto de una oportunidad de mercado.

6.2.1 Cambios en la dirección de la empresa.

Muchas oportunidades de internacionalización se pierden por falta de actitudes e interés de las actuales directivas de una empresa (Bell et al., 2004). Por este motivo una estrategia que puede utilizarse cuando estas oportunidades aparecen es la que utilizó el caso E2, que cuando se encontraron con que las tarjetas que elaboraban eran aceptadas en países centroamericanos pero que para satisfacer la demanda solicitada se requerían cambios en el proceso productivo y adaptaciones en la comercialización se decidió realizar un cambio generacional que incorporara nuevas perspectivas en la empresa a partir de la juventud de la descendencia de los propietarios.

6.2.2 Adaptaciones organizacionales similares a un proceso intencional de internacionalización.

Aunque la internacionalización se dé como fruto de una oportunidad de mercado externo espontánea, su aprovechamiento hará parte de ciertas acciones intencionales para adaptar organizacionalmente la empresa. Entre las acciones intencionales consideradas estratégicas que se presentaron en el apartado 6.1 se sugieren también en este tipo de procesos: a) adaptación del producto a los nichos de mercado que aparecieron en la oportunidad presentada, en búsqueda de una estrategia de enfoque (Porter; 2004); b) búsqueda de solución a las necesidades de recursos que puedan presentarse para el aprovechamiento de la oportunidad (Ollé & Torres; 1999).

6.2.3 Búsqueda de la estrategia emergente

A pesar que se ha dicho que la estrategia emergente es fruto de la casualidad (Bell et al.; 2004; Mintzbert & Waters, 1990), la empresa santandereana puede generar estrategias de búsqueda para el encuentro de la oportunidad de internacionalización, así como lo han hecho los casos estudiados. Estas estrategias de búsqueda de una oportunidad emergente de internacionalización que utilizaron los casos estudiados también son compartidos por Ollé & Torres (1999): participación en ferias internacionales, participación en programas de fomento a la exportación, visitas a países extranjeros para entablar relaciones con

distribuidores de productos similares, la revisión constante de los cambios o existencia de legislación en materia arancelaria y de impuestos que puedan favorecer en términos de precio el producto o servicio que la empresa santandereana ofrece, y la atención de pedidos externos que surgen por situaciones fortuitas diferentes a una estrategia de ventas.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

Se evidenció en los casos estudiados que a pesar de la existencia de diferentes modalidades de internacionalización la exportación se ha consolidado como la forma más utilizada. Sí se consideran las capacidades de estas empresas se puede interpretar que este fenómeno es una respuesta prudente a los conocimientos que sobre los negocios internacionales han desarrollado y a sus niveles de capacidad de marketing, operaciones y finanzas para afrontar la expansión de sus mercados y el manejo de la complejidad que esto conlleva.

Para iniciar estos procesos de exportación se requiere superar inicialmente las barreras de gestión que impiden la toma de decisiones oportunas o necesarias en materia de inversión y adaptación del modelo de negocios, recolectar la información primaria que se pueda conseguir para conocer sobre el mercado destino, para lo cual la forma menos riesgosa y costosa es la participación en ferias y mesas de negociación internacionales, siendo estratégicas para la capacidad y características de la empresa santandereana. No obstante, aun cuando la empresa supere estas barreras y aproveche estas estrategias el proceso no será exitoso si su capacidad operacional no ha llegado a un estado de madurez en términos de eficiencia y calidad que le permita responder a las exigencias de un mercado internacional.

Los casos estudiados utilizaron diferentes estrategias para abordar el proceso de internacionalización; entre estas estrategias se identificaron: a) desarrollo del producto/servicio a un nivel considerado de talla internacional a través de la experiencia local que implicó el desarrollo de sus capacidades; b) uso de información primaria para la planeación del proceso exportador y uso de información secundaria exclusivamente para la identificación inicial de los países destino; c) aprovechamiento de las exigencias de los clientes y/o la rivalidad con las firmas locales para generar innovación y/o desarrollos que fortalezcan la competitividad del producto; d) procesos permanentes de inversión y de negociaciones en los países destino, con exportaciones de prueba para ir adaptando la empresa, los procesos y el producto a las necesidades y exigencias del mercado externo; e) actitud de aprendizaje para leer las oportunidades que el mercado externo sugiere; f) uso de información primaria de manera más intensiva que de información secundaria; g) actitud gerencial al manejo positivo de la incertidumbre, la inversión en el aprendizaje más que en el interés inicial por las utilidades, y la capacidad de asociatividad, en especial para aceptar y buscar un socio estratégico que facilite los procesos comerciales y de adaptación en el país destino.

Algunas de las anteriores estrategias fueron cruciales para superar las dificultades encontradas durante el proceso. Algunas de estas dificultades se asocian con las capacidades de la empresa, las cuales son fruto del direccionamiento y esfuerzo de sus integrantes, pero otras se asocian a barreras del proceso, es decir características asociadas a la naturaleza del negocio o del entorno del mismo que obstaculizan el proceso de

internacionalización. Entre estas barreras se identificaron: a) las empresas que incluyen un servicio total o parcialmente en su oferta y que éste solo puede prestarse en el sitio donde se encuentra el cliente o sus activos, ven con mayor dificultad un proceso de internacionalización basado en la exportación por la necesidad de mantener un contacto más cercano para garantizar confiabilidad y calidad; b) la ausencia de procesos previos de innovación y desarrollo de los procesos, productos o servicios; c) una clientela poco exigente; d) grupo de competidores que basan su rivalidad en una lucha de precios en lugar del mejoramiento de sus productos; e) ausencia de recursos para mantener la inversión durante todo el proceso de internacionalización; f) imposibilidad de encontrar un aliado estratégico en el país destino que brinde el conocimiento sobre el mercado externo.

7.2 Recomendaciones

Para las empresas de no éxito se recomienda: a) en el caso N1 que aproveche los cambios que se encuentra realizando para dar formalidad a la gestión interna y definir si la empresa adoptará una visión internacionalizar o continuará con la visión local y la atención esporádica de pedidos externos; b) en el caso E1 y E2 y teniendo en cuenta el ciclo de Vernon, las empresas deberían pasar a la etapa de crecimiento o madurez según, sea posible, y explorar una relocalización de sus unidades de producción buscando el favorecimiento de costos por materias primas y/o mano de obra; al término de este estudio se logró conocer que el caso E1 se encuentra explorando la idea de trasladar la producción

de uno de los segmentos de mercado que atiende actualmente (sector liviano) hacia China;

c) para el caso N2 se recomienda que supere las dificultades de recursos para abordar el proceso exportador o que acepte aliados estratégicos que no solo aporten conocimiento del mercado externo sino que también puedan aportar estos recursos.

Se recomienda también entender que las estrategias que se proponen en este trabajo son producto de los casos estudiados pero que no pueden considerarse únicas y que en el mejor de los casos debe seguir estudiando más casos tanto locales como externos para enriquecer las opciones estratégicas para las empresas de Santander.

Bibliografía

- Ansoff, H. Igor; Leontiades, James C. (1976). Strategic portfolio management. Journal of General Management, 1976, vol. 4, no 1, p. 13-29.
- ADS (Asamblea Departamental De Santander). (2012). Plan de Desarrollo de Santander: Santander en Serio, el gobierno de la gente. 23 de abril de 2012. Libro en línea: <http://www.asambleadesantander.gov.co/Doc/Foro/pddsantander.pdf> Consultado el 2 de agosto de 2013
- Bajo Oscar. (1991). Teorías del comercio internacional. Antoni Bosch. Ed. México.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy an exploratory study of ‘knowledge-intensive’ and ‘traditional’ manufacturing firms in the UK. International Small business journal, 22(1), 23-56.
- Brenes, G. (2007). Factores que influyen en los procesos de internacionalización acelerada en las pymes: El caso de Costa Rica. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Vicerrectoría de Investigación y Extensión Dirección de Proyectos. Revista Puente. 10(2), 12-23
- Buckley P.J., y Casson, M.C. (1979). A Theory of International Operations. European Research in International Business, North-Holland, Amsterdam. Scopus. Consultado el 10 de Mayo de 2014.

Calderón, H.; Cervera, A.; Turbillejas, B., & Fayos T. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. *Tribuna de Economía*. No. 839: 143-162

Camara Madrid et al. (2011). El libro blanco para la internacionalización de la empresa madrileña. DIN impresores. España. Libro en línea: <http://www.av-asesores.com/upload/337.PDF> consultado el 10 de mayo de 2013

Castro F., A.M., et al. (2012). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Borradores de Investigación: Serie documentos Administración, No. 55.

Congreso de Colombia. (1991). Ley 7 de 1991. Libro en línea: http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1991/ley_7_1991. Consultado el 10 de septiembre de 2013

CMB (Consejo Municipal De Bucaramanga). 2012. Plan de desarrollo municipal 2012-2015. 2012. Libro en línea: http://www.bucaramanga.gov.co/documents/ACUERDO_014_PDM_2012-2015._version_final_mayo_31.pdf Consultado el 2 de agosto de 2013

García Mario, & Quevedo Andrés. (2005). Crecimiento económico y balanza de pagos: evidencia empírica para Colombia. *Cuadernos de Economía*. Vol. 24. No. 43.

- Gómez E., & González G. (2011). Proceso de internacionalización de empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. Revista LEBRET. No. 03. Diciembre de 2011
- Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolas. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica S.A.
- Hymer S. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge.
- Julien, P. A., & Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227-245.
- Mintzberg, H., J. Waters. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Family Business Review*, vol. 3, no 3.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Ollé, M.; Torres, D. (1999). La internacionalización y la globalización de los mercados. *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*, p. 283-307.

OMC. (2012). Examen de las políticas comerciales. Informe de Colombia. Libro en línea:

http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=esfuerzos+del+gobierno+colombiano+para+la+internacionalizaci%C3%B3n+de+la+economia&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEoQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.sice.oas.org%2Fctyindex%2Fcol%2FWTO%2FESPANOL%2FWTTTPRG265_s.doc&ei=km8AUo2rCMakyAHWk4GwDw&usg=AFQjCNHgSSM7V2UwjIhn3pKoIBE9DaGFWw Consultado el 4 de agosto de 2013

Pereira, Jackson, et al. (2014). La internacionalización de compañías de consultoría en ingeniería en Colombia como parte de un modelo para el desarrollo estratégico del negocio. 2014.

Pineda Angela, Sanabria Vanessa, & Santana Andrea. (2011). Internacionalización de las empresas colombianas casos exitosos: hamburguesas el corral y pan pa'ya. Trabajo de grado. Administración de Negocios Internacionales. Universidad del Rosario. Bogotá.

Porter Michael. (1985). Competitive Advantage. Free Press. New York

Porter Michael. (2004). Estrategia competitiva. México (Trigésima cuarta reimpresión). Ed. CECSA, México.

- Ramos Y., & Rodríguez D. (2008). Competitividad de Santander frente a la Internacionalización de su Economía, una realidad a partir de indicadores. Tesis de pregrado. Escuela de Economía. Universidad Industrial de Santander.
- Reina M. (2012). Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversión. Libro en línea: <http://www.caf.com/media/3784/ComercioExterior.pdf> Consultado el 3 de agosto de 2013
- Rialp A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura, Información Comercial Española (ICE). Octubre 1999. No. 781
- Ricardo David. (1817). On the principles of political economy and taxation. London: John Murray.
- Robledo C., & Rios C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. Revista AD-Minister. Medellín (Colombia). 2013. No. 22. P. 33-50
- Sandoval Carlos. (2002). Investigación cualitativa. ARFO Editores e impresores Ltda. Libro en línea: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria_edu/2021085/und_2/pdf/casili mas.pdf Consultado el 5 de agosto de 2013
- Smith Adam. (1776). La riqueza de las naciones. London: Methuen & Co. Ltd.

- Torres Danilo. (2012). Veinte años de comercio exterior en Colombia. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Noviembre de 2012. Libro en línea: <http://revistas.utadeo.edu.co/index.php/EXP/article/viewFile/759/767> Consultado el 30 de agosto de 2013
- Trujillo M., Rodríguez D., Guzmán A., & Becerra G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documentos de Investigación: Facultad de Administración. Universidad del Rosario. No. 30. Agosto de 2006. ISSN: 0124-8219
- Verbeke, A. (2013). International business strategy. Cambridge University Press. Second Edition.
- Villarreal O., y Landeta J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16. No. 3. Pp. 31-52
- Villarreal Oskar. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión. Vol. 5. No. 2. Año 2005. Pp. 55-73

Apendice A. Guia De Cuestionario Para La Entrevista Semi-Estructurada En Las Empresas

Paso 1: presentación del encuestador.

Paso 2: presentar el cuestionario

El presente cuestionario obedece a un estudio que se realiza para identificar estrategias de internacionalización favorables para las empresas del AMB. Se agradece de antemano la colaboración prestada y se le ratifica que la información solo será utilizada para fines académicos y se mantendrá reserva para salvaguardar la confidencia de la empresa.

Paso 3: desarrollo de la entrevista

1. Señale con una “X” una o varias respuestas a las preguntas que a continuación se presentan.

1.1 En su intento de internacionalización fue necesario abrir una planta de producción en otro país para:

- a) Conservar la calidad
- b) Conservar a mi cliente
- c) Aprovechar los menores costos de la materia prima o de la mano de obra
- d) Aprovechar el acceso a puertos o centros de distribución
- e) Mejorar la productividad
- f) Ninguna de las anteriores

1.2 Cuál(es) de las siguientes actividades de internacionalización ha vivido la empresa:

- ☐ Actividades esporádicas o no regulares de exportación
- ☐ Exportaciones a través de representantes independientes
- ☐ Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
- ☐ Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero
- ☐ La empresa toma decisiones sobre qué producto ofrecer y en qué mercado después del desarrollo de un estudio objetivo
- ☐ La empresa ha realizado estudios serios para elegir el producto y el mercado de exportación
- ☐ Se ha contactado un intermediario en el(los) países destino para el manejo de la publicidad y la distribución.
- ☐ Se ha intentado ingresar a un país destino mediante inversión en instalaciones propias
- ☐ Se ha intentado ingresar en el país destino realizando exportación

- ___ Se ha intentado ingresar en el país destino a través de licencia o franquicia
 ___ Se ha intentado ingresar en el país destino adquiriendo una empresa instalada allí
 ___ Se realizaron procesos de Planeación estratégica para asumir los nuevos mercados
 ___ Se realizó un proceso de Investigación de Mercados para asumir los nuevos mercados
 ___ Se realizó una Planeación de contingencias o eventos imprevistos
 ___ Existe o existió una Estrategia para mantenerse en el mercado extranjero posterior a la entrada

2. A continuación se presenta una serie de afirmaciones sobre las condiciones facilitadoras que una empresa generalmente encuentra durante un proceso de internacionalización. Por favor seleccione el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la experiencia que su empresa haya vivido:

	Totalmente desacuerdo (1)	en En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
2.1 En el país objetivo No existía otra empresa que pudiera entregar alguna característica del producto mejor o igual que la nuestra	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 La ventaja del producto en nuestro país fue aprovechada sin cambios en el país destino	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 Existían pocas empresas que ofertaban mi producto en el país destino	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 El Mercado en el país destino era atractivo porque existía una baja rivalidad entre las empresas existentes	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 En el país destino, el gobierno ofrecía protección fiscal o beneficios tributarios	☐	☐	☐	☐	☐
2.6 La empresa conocía o tenía acceso a información privilegiada que le permitió acceder al mercado del país destino	☐	☐	☐	☐	☐
2.7 La empresa era propietaria de una patente o licencia industrial que le permitió aprovechar en el país destino	☐	☐	☐	☐	☐
2.8 Las condiciones de impuestos o	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente desacuerdo (1)	en En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
de favorabilidad por otros productos en el país de origen obligó a la empresa a buscar otros destinos					
2.9 Las condiciones de aranceles, tasa de cambio o impuestos en el(los) países destino favorecerían mi producto	☐	☐	☐	☐	☐
2.10 La empresa decidió deliberadamente que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización	☐	☐	☐	☐	☐
2.11 Los clientes en Colombia han sido exigentes y ahora podemos aprovechar la experiencia y mejoras que se han desarrollado para satisfacerlo al llevar el producto / servicio a otros países	☐	☐	☐	☐	☐
2.12 En Colombia la empresa dispone de otras empresas que le apoyan su proceso de exportación	☐	☐	☐	☐	☐
2.13 La rivalidad entre las empresas locales han desarrollado fortalezas en la empresa que ahora son aprovechables para exportar el producto	☐	☐	☐	☐	☐
2.14 La empresa ha avanzado en el proceso exportador en la medida que fue conociendo el mercado destino	☐	☐	☐	☐	☐
2.15 La empresa ha persistido en el intento exportador con actividades e inversiones permanentes	☐	☐	☐	☐	☐
2.16 Se ha tenido disponibilidad de un contacto que no es funcionario de la empresa en el país de destino	☐	☐	☐	☐	☐
2.17 El comprador del país destino contactó a la empresa por internet o por medio de un conocido y realizó	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente desacuerdo (1)	en	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
su primer pedido						

3. Cómo considera que es el avance de la empresa con respecto a los siguientes elementos en el(os) país(es) de destino:

	Alto	Bajo	Nulo
Conocimiento del Idioma en país destino diferente al español	☐	☐	☐ -
Conocimiento de la Cultura	☐	☐	☐
Conocimiento de las condiciones fiscales y de política	☐	☐	☐
Conocimiento de la educación	☐	☐	☐
Conocimiento de la estructura de la industria	☐	☐	☐
Capacidad de recursos de la empresa para asumir riesgos de desconocimiento del mercado	☐	☐	☐

4. Indique cuáles de las siguientes condiciones se cumplen en sus procesos de exportación

- ☐ Exporta a países industrializados
- ☐ La exportación a países industrializados se realiza para conseguir economías de escala
- ☐ Se han realizado inversiones en plantas de producción cuando el país destino se encuentra en expansión
- ☐ Cuando los mercados externos están saturados se ha comenzado un proceso de relocalización a países con mano de obra barata
- ☐ Se ha abandonado la fabricación en el país de origen porque su demanda interna es mínima
- ☐ El ingreso a otro país se logró gracias a una empresa considerada “amiga”
- ☐ Ninguna de las anteriores