

**Barreras de exportacion y estrategias identificadas en los empresarios de la ciudad de
Sogamoso, Boyacá.**

Camilo Andrés González Garzón¹

Resumen

Este artículo se centra en el Municipio de Sogamoso – Boyacá donde se localiza bajo nivel de conocimiento respecto a cómo preparar y ejecutar adecuadamente planes de exportación. Se identificó poca información y ausencia en programas de capacitación acerca de los protocolos requeridos para exportar, de igual manera la oportunidad para la alcaldía en implementar estrategias para aprovechar las oportunidades de expansión internacional a través de su Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo, actuando como facilitadores para que los productores se familiaricen con los estándares internacionales y los requerimientos para exportar. Para ello, las capacitaciones deberían ser dirigidas a impulsar el comercio exterior, ayudando a las pequeñas y medianas empresas en sus necesidades de crecimiento económico, mejora en la productividad, en entender los requerimientos de calidad y su diferencia con mercados locales y de exportación, mejora en los niveles de competitividad y finanzas brindando beneficios a nivel local y nacional.

PALABRAS CLAVE: Exportaciones, alcaldías, estrategias de expansión internacional, emprendimiento, economía, productos boyacenses, mercados.

¹Estudiante de pregrado de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, desarrollo la pasantía como opción de grado en la Alcaldía de Sogamoso, Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo, entre los meses de agosto y diciembre de 2018. Camilo.gonzalez01@usantoto.edu.co

Abstract

This article focuses on the Municipality of Sogamoso - Boyacá where it is located at a low level of knowledge regarding how to prepare and execute export plans properly. Little information and absence was identified in training programs about the protocols required to export, as well as the opportunity for the mayor's office to implement strategies to take advantage of international expansion opportunities through its Ministry of Economic Development and Tourism, acting as facilitators so that producers become familiar with international standards and export requirements. For this, the training should be aimed at boosting foreign trade, helping small and medium-sized companies for their economic growth needs, improving productivity, understanding quality requirements and their difference with local and export markets, improvement in the levels of competitiveness and finance providing benefits at local and national level.

KEYWORDS: Exports, city halls, international expansion strategies, entrepreneurship, economy, products from Boyacá, markets.

Introducción

Para exportar, las empresas requieren capital de trabajo, recursos tecnológicos, financieros y humanos, tener la habilidad de ser flexibles ante diferentes factores actitudinales, operacionales y estructurales; tener un enfoque sistémico para entender las diferentes etapas para llevar a cabo un plan de exportación: tener claridad sobre qué se puede exportar, cómo iniciar el proyecto, su planificación, el conocimiento del mercado, ejecución, desarrollo, seguimiento y evaluación cuando sea requerido. La escasa exportación en el municipio de Sogamoso está relacionada con el compromiso del empresario, las barreras de conocimiento y legales, por lo cual el objetivo es analizar la situación actual e identificar las oportunidades que pueden potenciar el mercado de exportación en el municipio de Sogamoso.

Para lograr este objetivo es necesario estudiar los obstáculos que impiden exportar y así dinamizar las actividades económicas del municipio mediante el fortalecimiento y reforzamiento de los sectores agrícolas, industriales, turismo, energía, gas, minería, artesanías y construcción, que implementen nuevas apuestas estratégicas. Desde la alianza de la Universidad Santo Tomas y la alcaldía de Sogamoso, se puede interrelacionar los conocimientos adquiridos y el quehacer práctico del Programa de Negocios Internacionales, a través del cumplimiento de las funciones con la labor de practicante en la Secretaria Desarrollo Económico y Turismo.

Por medio de este artículo, se hace uso de la literatura para reflexionar sobre la importancia de identificar las barreras de exportación en el municipio de Sogamoso, analizar la actividad exportadora de los mercados, concluyendo con las estrategias que deben ser dirigidas a impulsar el comercio exterior, ayudando a las pequeñas y medianas empresas en sus necesidades de crecimiento económico, mejora en la productividad, en entender los requerimientos de calidad y

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

su diferencia con mercados locales y de exportación, mejora en los niveles de competitividad y finanzas brindando beneficios a nivel local y nacional.

Reflexión

En diferentes estudios universitarios sobre la exportación realizados por Westhead, Ucbasaran y Wrigtht, Al-Aali, Lim, & Al-Aali, Yannopoulos & Kefalaki., se enfatiza en “el compromiso del exportador como un antecedente que dificultaría su expansión en mercados exteriores” (Yannopoulos & Kefalaki, 2010), lo cual ocurre con los productores del municipio de Sogamoso.

Como lo menciona Leonidas C & Constantine S, sobre la responsabilidad del exportador “Este compromiso es medido por los recursos financieros que invierte la empresa, el rol que desempeña los directivos para diseñar una estrategia de expansión internacional y la capacidad del recurso humano encargado de dirigir el proceso exportador” (Leonidas C & Constantine S. , 1996), estos elementos interfieren directamente en el cumplimiento de los objetivos y sus resultados en el mercado internacional de las empresas. Existen muchas investigaciones que evidencian a lo largo de los años la relación entre los resultados internacionales y el compromiso exportador de las empresas.

Según Morgan & Katsikeas, en su libro Obstáculos para la Exportación Iniciación y Expansión, refiere que “Las barreras a la exportación, son consideradas como limitaciones de tipo operativo, actitudinal y estructural, que impiden a las empresas dar inicio, expandir o sostener sus operaciones exportadoras” (Morgan & Katsikeas, 1997), para lo cual es importante identificar y reconocer los obstáculos de incursionar en mercados internacionales por parte de los productores del municipio. De acuerdo con Pinho & Martins, la literatura hace énfasis en dos tipos de barreras a la exportación, en primer lugar, hacen referencia a los problemas que

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

desmotivan a las empresas a emprender actividades de exportación y en segundo lugar, señalan la existencia de problemas experimentados por las empresas que han iniciado la actividad exportadora, que nos permite inferir que existen varios factores para que las empresas no lleguen al comercio internacional (Pinho & Martins, 2010).

Existen varios estudios sobre las barreras de exportación, según Escandón, Hurtado Ayala, & Castillo Caicedo, 2013 refieren siete dimensiones, que para el caso permiten analizar las barreras para la exportación de los productores del municipio de Sogamoso. El primer grupo denominado Barrera de Conocimiento, como se menciona en el libro Factores que inhiben el desempeño exportador de las empresas: una investigación empírica de Kedia & Chhokar; conformado por la falta de conocimiento sobre aspectos como los procedimientos de la exportación y las habilidades para hacer frente a problemas específicos que puedan surgir durante la exportación (Kedia & Chhokar, 1986), esta dimensión se presenta en el municipio de Sogamoso, muchos de los productores por falta de información y conocimiento sobre los procedimientos, no exportan o según su imaginario social lo ven imposible.

Durante el desarrollo de la práctica se encontró un Estudio De Percepción Económica Del Municipio De Sogamoso, realizado por la Cámara de Comercio en el año 2016, en este estudio se indica que para esa fecha en Sogamoso habían 193 organizaciones que se dedicaban a la manufactura, 40 a la explotación de productos mineros, 42 a la agricultura. Una de las más comprometidas con el tema de exportaciones era Indumil, la cual se dedicaba a la fabricación de armas, pero hace 5 años empezaron a fabricar partes para maquinaria pesada.

Para la segunda dimensión, Barreras Competitivas, es necesario mencionar a Al-Aali, Lim, & Al-Aali, quienes hacen referencia a que está conformada por los obstáculos que surgen por la competencia de otras empresas en los mercados extranjeros y la falta de capacidad productiva

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

dedicada a sostener la comercialización hacía mercados extranjeros, incluyendo diferentes factores que reflejan la percepción empresarial de la competitividad de las empresas en términos de tecnología, servicios post-venta, precio y calidad del productos (Al-Aali, Lim, & Al-Aali, 2011). Específicamente, en el municipio de Sogamoso, los productores consideran que tiene un alto costo el mantener la capacidad productiva y los estándares de calidad exigidos por los mercados de exportación además de realizar inversiones en tecnología, temen no poder soportar las exigencias del mercado y la competencia.

Según Leonidou, “La tercera dimensión está relacionada con las Barreras Gubernamentales, resaltando la falta de apoyo del gobierno, la carencia de incentivos fiscales y la aplicación de agresivas leyes que obstaculizan las exportaciones”(Leonidou, 1995). También conocidas como Barreras legales, donde menciona Rabino, “ las barreras comerciales respecto a las tarifas arancelarias, políticas de funcionamiento internacional y políticas nacionales de exportación, que no ofrecen incentivos a los países exportadores” (Rabino, 1980).

Esta tercera dimensión se puede evidenciar más en el apoyo del gobierno para incentivar el comercio exterior; existen capacitaciones pero no generan muchos aportes para que los pequeños empresarios puedan exportar, necesitan un acompañamiento más cercano y permanente para entender y dar cumplimiento a los requerimientos legales.

Otra barrera es que muchos de los productores no cuentan con información en capacitaciones y cursos para aprender un segundo idioma, conocimiento sobre las culturas exteriores, su forma de negociar y los productos de mayor demanda para exportar, por esto es importante mencionar la cuarta dimensión, que corresponde a las Barreras Culturales y el desconocimiento de otros idiomas, “que impiden que los países aprovechen oportunidades de comercialización en el extranjero” (Rabino, 1980). Dentro de estos aspectos culturales, Leonidou, menciona que la

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

entrada a nuevos mercados extranjeros puede seguir patrones diferentes, de acuerdo con la distancia psíquica con otros países, es decir, al inicio de las exportaciones en países más cercanos de los que se posee un flujo de información más completo y donde son menores las diferencias de idioma, educación, cultura y prácticas comerciales (Leonidou, 2004).

La quinta dimensión, gira alrededor a las Barreras Operacionales y/o Logísticas como hace énfasis Arteaga Ortiz & Fernández Ortiz, que sugieren problemas para encontrar canales de distribución adecuados, las barreras comerciales relacionadas con la distancia de comercialización que implica altos costos de transporte, las barreras relacionadas con la homologación de productos de acuerdo con las normas del país destino, entre otros. (Arteaga Ortiz & Fernández Ortiz, 2010)

Según Leonidou, “Las operacionales de exportación implican trámites considerables y el diligenciamiento de un sinnúmero de documentos que hacen necesaria la creación de un departamento que se encargue de manejar todo este tipo de trámites” (Leonidou, 1995). En Colombia existen entidades que brindan ayuda a los empresarios a la hora de exportar, por lo cual es necesario que en Sogamoso se hagan capacitaciones y se socialicen documentos y trámites que son necesarios, además de conocer las instituciones a las cuales se puede acudir en caso de estar interesado en la apertura de mercados externos.

Las Barreras Económicas son la sexta dimensión, según Westhead, Ucbasaran, & Wright, corresponde a las barreras derivadas de las condiciones de los mercados de exportación, donde se identifica la falta de una serie de recursos para llevar a cabo la actividad exportadora, justificadas en los problemas causados por el tamaño de la empresa (Westhead, Ucbasaran , & Wright, 2002); además de las dificultades relacionadas con los medios de pago internacional y la constante variación de las tasas de cambio, que hace que los pequeños empresarios no cuenten

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

con los recursos económicos a la hora de exportar, generando más gastos y dificultando el comercio internacional.

Existe una séptima dimensión relacionada con el ámbito económico, conocida como las Barreras Financieras, relacionada con el desconocimiento existente acerca de los recursos financieros que deben destinarse para exportar, la falta de recursos financieros, a falta de capital o crédito para financiar la actividad exportadora, la falta de bancos locales con suficiente experiencia internacional, entre otros.

Actividades departamentales para promover la Exportación

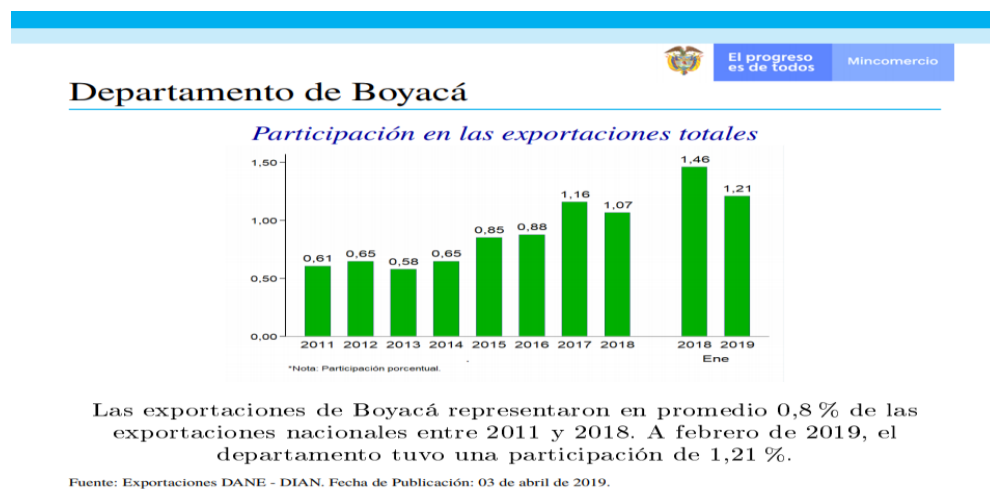
Al analizar las dimensiones de barreras de exportación, es necesario trabajar desde la alcaldía para lograr mejores resultados, y que por medio de los profesionales involucrados en el sector económico se generen espacios de formación para conquistar mercados extranjeros. De la misma manera lograr fortalecer a las empresas según sus necesidades y objetivos que tienen a la hora de exportar, sus debilidades para formular un diagnóstico que identifiquen las brechas de exportación, prestar un acompañamiento y así diseñar un plan de trabajo para la comercialización internacional, por ello es de destacar que en el Departamento de Boyacá a través de la gobernación y las cámaras de comercio de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso están fomentando la exportación en los productores de la región, es así que nace la alianza con ProColombia (Exportaciones Turismo Inversión Marca País); un convenio de cooperación que ofrece a los empresarios capacitación y acompañamiento para generar comercio internacional.

Se hace necesario generar a los empresarios una cultura o pensamiento de progreso internacional, que permita conocer los beneficios de exportar sus productos, buscar asesorías personalizadas donde se brinden estrategias de comercialización, asesoría técnica para adecuar la empresa, articulación con entidades de apoyo para mercados mundiales; cabe mencionar el

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

programa de ‘Boyacá Exporta’ una de las iniciativas departamentales para promover la exportación, que se ha socializado en el municipio de Sogamoso y que como lo indicó Sergio Armando Tolosa, en una entrevista para Adriana Villamil: Carlos Andrés Amaya está muy interesado en vender a Boyacá ante el mundo, y Boyacá Exporta es la herramienta que tenemos para hacer que nuestros empresarios y productores, además, de fortalecer el mercado nacional piensen en conquistar nuevos clientes en el exterior y con mejores resultados, por ello, en nuestra visita a los Estados Unidos dejamos las puertas abiertas para cumplir con el propósito que está incluido en el Plan de Desarrollo. (Tolosa, 2016).

Figura 1: Participación del Departamento de Boyacá en las exportaciones totales.



Fuente: Presentación en internet. Información: Perfiles Económicos Departamentales. Tomado de:

<http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4bebf02-33f4-48a2-be6d-ce426752f76d>

Como se evidencia en la figura 1, en el año 2017 la participación del departamento de Boyacá en las exportaciones totales llegó a su punto más alto, pero en el año siguiente se redujeron debido a que la economía del país creció pero no aumenta a la par con las empresas que tienen mercados internacionales, una de las principales razones podría ser el constante cambio del precio del dólar durante los últimos 2 años. Según el DANE y la DIAN las ventas externas del

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

país presentaron una disminución del 7,8% con relación al año 2018, por ejemplo en Boyacá se presentó en las exportaciones de coque, semicoque de carbón. (DANE - DIAN, 2019)

De ésta manera es importante mencionar que se deben implementar estrategias para incentivar a los empresarios a exportar sus productos, como una forma de competitividad empresarial, dando ejemplo a las demás entidades de la ciudad y del departamento, aportando a la economía local, regional y nacional, con la generación de empleo y brindando mejor calidad de vida a sus habitantes.

Estrategias de solución a la problemática.

Es necesario que desde la alcaldía de Sogamoso se implementen estrategias integrales de apoyo a los productores de la ciudad para impulsar la actividad exportadora. De acuerdo con las barreras de exportación analizadas , se deben realizar capacitaciones dirigidas a empresarios interesados en promover el comercio exterior, ayudando a las pequeñas y medianas empresas en sus necesidades de crecimiento económico, mejora en la productividad, en entender los requerimientos de calidad y su diferencia con mercados locales y de exportación, mejora en los niveles de competitividad y finanzas brindando beneficios a nivel local y nacional.

Se propone un programa que brinde un acompañamiento permanente, además que integre actividades como asesorías personalizadas donde se ofrezcan estrategias de comercialización, asesoría técnica para adecuar la empresa y articulación con entidades de apoyo para mercados mundiales.

Se deben coordinar reuniones con los interesados en comercializar sus productos, donde se les indiquen las condiciones de competitividad para exportar: productos originales, de calidad seleccionada, que sean oriundos, símbolo de la zona y vendidos directamente por el productor. Y en ellas se dialogue con los industriales, para entender su manera de pensar respecto a mercados

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

de exportación y cuáles son los aspectos que más se les dificultan para acceder a mercados extranjeros.

También es importante que la alcaldía incentive actividades de formación a los productores tales como cursos por medio de instituciones educativas con las que se tengan convenio y realizando una triple hélice entre universidad, empresa y gobierno, en las cuales se dicten clases de un segundo idioma, pasos necesarios para exportar y se den a conocer las instituciones a las cuales acudir en caso de estar interesados en la apertura en mercados externos.

Por parte de la alcaldía se deben gestionar incentivos tributarios que beneficien a las empresas exportadoras, se establezcan políticas gubernamentales en el apoyo y crecimiento de los productores, inversión en infraestructura de servicios y viales, esto generará interés en los demás empresarios y promoverá las exportaciones.

Por último se propone diseñar un plan de trabajo para la comercialización internacional, en el cual se debe tener en cuenta la creación de cooperativas donde se asocien los empresarios y así cumplir con la cantidad de producto requerido por el país comprador.

Conclusiones

Se puede evidenciar que una de las problemáticas más evidentes en el municipio de Sogamoso en sus productores es la poca información y capacitación acerca de las licencias para exportar a otros países sus productos, muchos de ellos lo quieren hacer pero no saben cómo, es así como la falta de conocimiento y de capacitación hace que no haya comercio exterior; es ahí donde la alcaldía, por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo debe aprovechar las oportunidades de expansión internacional y generar oportunidades para el desarrollo económico.

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

Existen varias causas estructurales, operacionales y actitudinales, que imposibilitan a muchas compañías exportar, ya que se necesita una inversión de recursos y flexibilización de sus actividades y que inciden para que se desarrollen o mantengan las actividades exportadoras. Por lo tanto es significativo fomentar en los productores un alto compromiso exportador, generar estrategias de comercio e inyectar mayores capitales en los mercados internacionales, y así adquirir más competitividad para el desarrollo de operaciones exteriores, lo que beneficiaría e influiría positivamente en sus resultados exportadores.

Al contar con poca capacitación y conocimiento a la hora de exportar por parte de los productores, hay quienes interactúan con el comercio exterior en la actualidad pero utilizando a terceros, lo que genera menos ganancias para el empresario, se busca y se recomienda con la Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo que estas personas lo hagan directamente, para disminuir las barreras a la hora de exportar, maximizar las ganancias y no utilizar a personas externas.

La alcaldía de Sogamoso debe implementar estrategias integrales de apoyo a sus productores para impulsar la actividad exportadora. Es necesario realizar capacitaciones dirigidas a empresarios interesados en promover el comercio exterior, ayudando a las pequeñas y medianas empresas en sus necesidades de crecimiento económico, mejora en la productividad, en entender los requerimientos de calidad y su diferencia con mercados locales y de exportación, mejora en los niveles de competitividad y finanzas brindando beneficios a nivel local y nacional.

Bibliografía

- Al-Aali, A., Lim, J.-S., & Al-Aali, H. (1 de 12 de 2011). *Perceived export barrier differences among exporters:Less developed economy evidence* . Recuperado el 12 de 1 de 2019, de https://academicjournals.org/article/article1380794568_Abdulrahman%20et%20al.pdf
- Escandón, D. M., Hurtado Ayala, A., & Castillo Caicedo, M. (2013). *Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales*. Bogotá: Revista EAN-Scielo.
- Aaby, N., & Slater, S. (1989). *anagement influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88*. International Marketing Review.
- Arteaga Ortiz , J., & Fernández Ortiz, R. (21 de 06 de 2010). *Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises*. Recuperado el 12 de 1 de 2019, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x>
- Barret, N., & Ian F., W. (1986). *Internationalization behavior: management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development*. University of New South Wales.
- Bauersmichmidt, A., Sullivan, D., & Gillespie, K. (1985). *Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the U.S. Paper Industry*. Palgrave Macmillan UK.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*. Journal of Marketing.
- Craig, J., & Zafar, A. (2005). *The impact of barriers to export on export marketing performance*. Recuperado el 12 de 01 de 2019, de https://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1322&context=comm_pubs
- DANE - DIAN. (2019). *Boletín Técnico Exportaciones (EXPO) Marzo 2019*. Bogotá: DANE Información para todos.
- Gripsrud, G. (1990). *The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian fishery exports to Japan*. . Journal of International Business Studies.
- Groke, P., & Kreidle, J. (1967). *Export! Why or Why not? Managerial Attitude and Action for Small Sized Business Firms*. . Business Society.
- Kedia, B. L., & Chhokar, J. (1986). *Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation*. Germany: Management International Review.

Encabezado: BARRERAS DE EXPORTACION Y ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN
LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO, BOYACÁ

- Korth, C. (1991). *Managerial Barriers to US Exports*. . Business Horizons.
- Lages, L., & Montgomery, D. (2004). *Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation. Evidence From Small and Medium-sized Exporters*. . European Journal of Marketing.
- Leonidas C, L., & Constantine S. , K. (1996). *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*. Journal of International Business Studies.
- Leonidou, L. (1995). *Export Barriers: Non-exporters' Perceptions*. . International Marketing Review.
- Leonidou, L. (2004). *An analysis of the Barriers Hindering small business Export Development*. . Journal of Small Business Management.
- Morgan , R., & Katsikeas, C. (1997). *Obstacles to Export Initiation and Expansion*. The International Journal of Management Science.
- O'Cass, A., & Julian, C. (2003). *Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters*. European Journal of Marketing.
- Pinho, J., & Martins, L. (2010). *Exporting Barriers: Insights from Portuguese Small and Medium-sized Exporters and non-Exporters*. Journal of International Entrepreneurship.
- Rabino, S. (1980). *An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies*. Management International Review.
- Schroath, F., & Korth, C. (1989). *Managerial Barriers to the Internationalization of U.S. Property and Liability Insures: Theory and Perspectives*. . Journal of Risk and Insurance.
- Tolosa, S. A. (25 de Mayo de 2016). Boyacá trabaja en la internacionalización de sus productos. (A. Villamil Rodríguez, Entrevistador)
- Westhead, P., Ucbasaran , D., & Wright, M. (2002). *International market selection strategies selected by 'micro' and 'small' firms*. Elsevier: Omega.
- Yang, Y., Leone , R., & Alden, D. (1992). *A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters*. . Journal of Marketing.
- Yannopoulos , P., & Kefalaki, M. (2010). *Export Barriers Facing Canadian SMEs: The Role of Mental Models*. . Journal of Business and Policy Research.