

**LA IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES
ARTESANALES TUNJANAS: CASO DE ÉXITO DE LA EMPRESA ARTCAR**

The Importance of the Internationalization the Handcrafted SMEs in Tunja: Case of Success
of The ARTCAR Company

Laura Jimena Martín Pérez,
Egresada no graduada con desarrollo de trabajo de grado
Para optar a título Profesional en Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomás de Aquino

RESUMEN

En el presente artículo de reflexión, se analiza la inserción de los procesos de internacionalización en las Pequeñas y medianas empresas –en adelante las Pymes– determinando algunos conceptos, teorías, estrategias y beneficios de este proceso y considerando los impactos que genera la aplicación de estos en las Pymes, para así detectar la importancia de la internacionalización en el crecimiento empresarial y económico de una región.

A continuación, se presenta el análisis del sector artesanal a nivel nacional destacando la importancia que éste tiene para la economía y el desarrollo cultural del país y considerando cuales son las regiones de mayor producción, dentro de las que se destaca Boyacá como sector productivo representado por varios municipios, dentro de estos Tunja que tiene una buena representación de comercio artesanal, sin embargo, observando las estadísticas de la Cámara de Comercio el aporte que tiene esta ciudad y el departamento en las exportaciones de

artesanías a nivel nacional es baja, por esta razón se da a conocer en el siguiente artículo cómo por medio de la inserción de los procesos de internacionalización de los productos artesanales, basados en el planteamiento de una cadena de valor, conlleva a incrementar las ventas generando beneficios e impactos en este sector.

Para finalizar se presenta un caso real de éxito de la empresa Tunjana ARTCAR del sector artesanal que mediante la implementación del proceso de internacionalización realizado en la práctica empresarial en la Alcaldía de Tunja con el programa Activa-T, logró iniciar sus exportaciones mejorando sus procesos mediante una cadena de valor establecida.

PALABRAS CLAVES:

Internacionalismo, empresa, artesano, producto textil, tejido y embalaje.

ABSTRACT:

In the present article of reflection, the insertion of the internationalization processes in the Small and medium enterprises - hereinafter SMEs - is analyzed, determining some concepts, theories, strategies and benefits of this process and considering the impacts generated by the application of these in SMEs, in order to detect the importance of internationalization in the business and economic growth of a region.

Next, the national handicraft sector is analyzed, highlighting its importance for the economy and cultural development of the country and considering which are the regions with the highest production, within which Boyacá stands out as a productive sector represented by several towns, Within these Tunja that has a good representation of artisanal commerce, however, observing the statistics of the Chamber of Commerce, the contribution that this city has and the department in the exports of handicrafts at national level is low, for this reason it is given to know in the following article how, through the insertion of the internationalization processes of artisanal products, based on the approach of a value chain, it leads to increased sales, generating benefits and impacts in this sector.

Finally, a real case study of the ARTCAR company from Tunja, in the handmade sector is presented, which through the implementation of the internationalization process carried out in business practice in the Mayor's Office of Tunja with the Activa-T program, managed to start its exports by improving its processes through An established value chain.

KEY WORDS:

Internationalism, company, craftsman, textile product, fabric and packaging.

1. INTRODUCCION

La globalización se puede entender como el fenómeno que le da el punto de partida a los procesos de internacionalización empresarial, debido a que actualmente es una de las principales razones que permite a los mercados ser más competitivos, permitiendo que las empresas estén dispuestas a ser parte de mercados más distantes, internacionalizando sus productos o servicios lo cual genera un crecimiento empresarial y económico. Es decir que tanto la globalización como la internacionalización prácticamente quieren definir lo mismo como “un nuevo escenario comercial mundial, un nuevo orden planetario presidido por la progresiva desprotección de los mercados y, como consecuencia directa de ello, la hipercompetitividad de los mismos” (Ranedo, 2008). De este modo, y basándonos en lo anterior las Pymes conocen los beneficios de internacionalizarse porque se entiende que en el mundo actual el que no es competitivo puede salir muy fácilmente del mercado. A pesar de esto, muy pocas empresas conocen el proceso que deben llevar a cabo para internacionalizar sus productos, es decir hay falta de información y capacitación, por esta razón es necesario de un profesional que brinde una guía para realizar un plan estratégico de internacionalización que permita cumplir los objetivos propuestos al tomar la decisión de ser parte de mercados internacionales.

Es así como, el objetivo del presente artículo de reflexión es dar a conocer cómo por medio de los procesos de internacionalización las Pymes del sector artesanal pueden tener una alternativa de crecimiento para así generar una reflexión en estas sobre las ventajas y beneficios que esto conllevaría.

Este artículo se estructura en seis partes: En la primera se realiza un repaso de los conceptos, el origen, las teorías, los objetivos y las ventajas acerca de la internacionalización; en la segunda parte ya con base a la información teórica anterior se habla sobre la internacionalización de las Pymes haciendo una breve contextualización de que es una Pyme, de su importancia en la economía actual, se hace relevancia y se sustenta el camino de la exportación como el proceso más cercano e inicial para llegar a la internacionalización de productos.

La tercera fase, hace referencia al sector artesanal colombiano, luego boyacense para conocer específicamente el sector artesanal tunjano y saber cómo es la situación de éste y como por medio de un proceso de internacionalización de Pymes de este sector en la ciudad de Tunja se llega a tener un crecimiento significativo; en el cuarto punto se habla de la importancia de la cadena de valor en el proceso de internacionalización y del caso de éxito de la empresa ARTCAR, donde se presenta y aplica la teoría respecto a que es una cadena de valor en el ejercicio empresarial, se explica que ésta hace parte de la planeación estratégica empresarial, las ventajas que esta tiene y porque es importante dentro del proceso de internacionalización.

En el quinto aparte del presente artículo se hace referencia a los hallazgos encontrados en el caso de éxito de la empresa ARTCAR al implementar el proceso de internacionalización enfocado en la cadena de valor, encontrando que por medio de la participación en ferias se concretó una venta internacional de sus productos; y por último se presentan las conclusiones obtenidas a partir de la información presentada.

1.1 Metodología de la investigación

El método de investigación utilizado para el desarrollo de este artículo es deductivo, cualitativo debido a que:

Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados ofreciendo recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los

fenómenos que habrán de observarse. Las deducciones hechas a partir de la teoría pueden proporcionar hipótesis que son parte esencial de la investigación científica. (Newman, 2006)

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente artículo se logra conectar algunos conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera profesional de negocios internacionales con lo observado y experimentado en la práctica empresarial, la cual fue la modalidad de grado escogida para poder optar por el título profesional. Los hallazgos de la investigación basada en la práctica empresarial están plasmados en el presente artículo de reflexión y presentados como una deducción de lo teórico, lo observado y lo practicado.

2. REFLEXION

La internacionalización

La internacionalización es uno de los procesos que actualmente es parte clave del crecimiento económico según Sarmiento (2014) que ha venido tomando fuerza al pasar el tiempo y las empresas cada vez la están tomando como uno de sus objetivos más importantes a alcanzar (Sarmiento, 2014) . Así como se menciona anteriormente las empresas deciden implementar la inserción de estos procesos como una medida para alcanzar el éxito.

El término de “Internacionalización” nace en la palabra “Globalización” término que fue empleado por primera vez con un enfoque económico por Theodore Levitt (1983)¹ quien es referenciado por varios economistas, debido que para este autor se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de los mercados (Dehesa, 2000, pág. 1), ya que anteriormente la globalización era un fenómeno fundamentalmente cultural y de comunicación. Es por esto que el término internacionalización empieza desde este punto, ya que a partir de aquí empezó un cambio en los objetivos de las empresas quienes son los agentes fundamentales en este proceso, poniendo como algo

¹ Theodore Levitt, fue un economista alemán profesor de Harvard y editor de la revista Harvard Business Review, quien en 1983 en su artículo publicado “Globalization of Markets” emplea por primera vez el termino globalización hacia un enfoque sumamente económico.

primordial la visión internacional de distribuir sus productos, lo cual permite el incremento de sus relaciones comerciales y económicas.

De esta manera es importante conocer el término de internacionalización de empresas “Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno” (Araya, 2009, pág. 1), es decir, que es un conjunto de procesos que se basan en las decisiones estratégicas correctas que se puedan tomar desde la parte interna de la empresa.

Existen varias teorías económicas que sustentan este proceso de internacionalización de empresas, una de estas de la economía clásica es la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith² quien explica “Que esta ventaja absoluta se da en la producción de un bien con respecto a otro país cuando el primero puede producir más unidades de este bien con menos recursos” (Smith, citado por Policonomics 2017). David Ricardo³, por otro lado, en la misma economía clásica aporta la teoría del comercio internacional fundamentada en la ventaja comparativa, explica “Que los países deben conocer qué producen más barato pero igual de importante es conocer qué bienes están recibiendo a cambio y las capacidades que tienen para producir estos” (Ricardo, citado por Legiscomex, 2017), cabe resaltar que en esta teoría el factor principal para determinar el valor de un bien producido, es el trabajo. Los aportes de estos economistas junto con Jhon Stuart Mill⁴ dieron las bases para la teoría clásica del comercio internacional en donde:

“Se explican los patrones del comercio internacional entre países y la especialización de éstos en la producción y el comercio de determinadas mercancías. Por consiguiente, es la primera teoría explicativa de la competitividad de los países en determinados sectores productivos” (Eumed, 2015).

² Adam Smith, economista y filósofo francés (1723-1790) publicó en 1776 el libro La riqueza de las Naciones, en donde se aprecia la explicación de la ventaja absoluta (Cole, 2006) .

³David Ricardo, economista inglés (1772-823) quien en 1817 publicó el libro Principios de Economía Política y Tributación en donde se encuentran los contenidos de la ventaja comparativa (Bolaños, 2004) .

⁴Jhon Stuart Mill, filósofo, economista y político escocés (1806-1873) representante de la escuela económica clásica y teórico del utilitarismo (Huescar, 1859) .

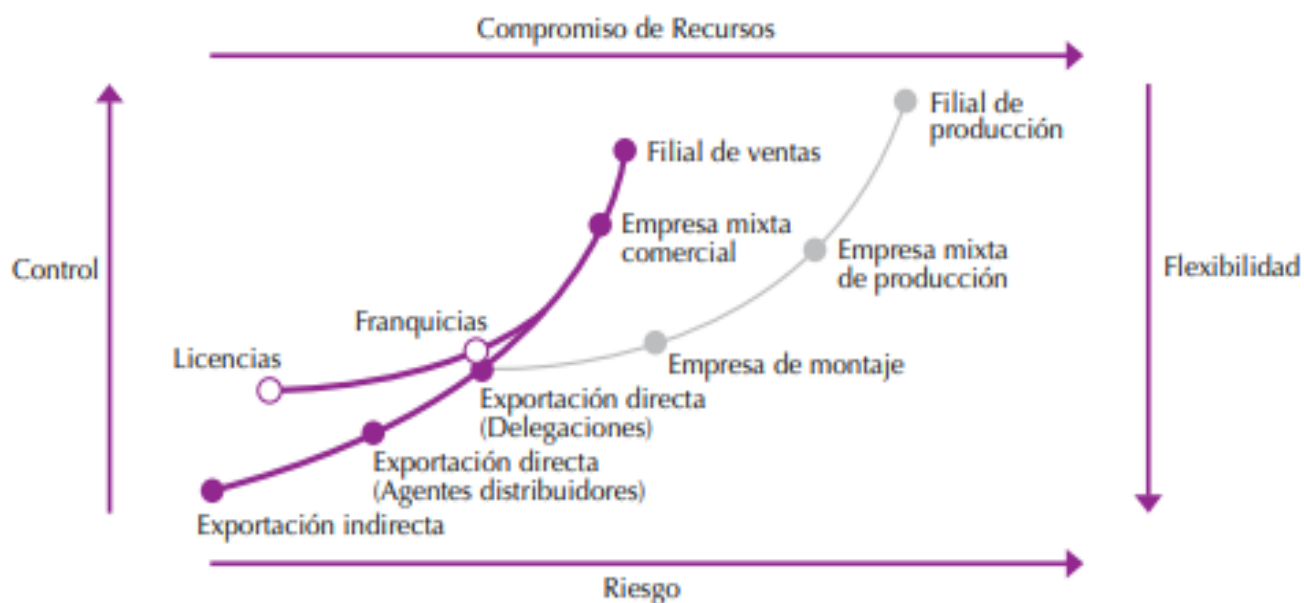
Esta teoría impulsa a la especialización de la producción teniendo en cuenta los factores externos e internos que la permiten. El comercio internacional entre países está explicado en estas y más teorías que permiten llevar una guía actualmente de cómo se deben expandir los mercados y bajo qué condiciones se deben tomar decisiones estratégicas.

Al decidir realizar un proceso de internacionalización en una empresa los “Objetivos que se buscan son; la apertura de nuevos mercados, costes de producción más bajos, una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente” (Canals, 1994 Pág 2, Citado por Arnoldo Araya, 2009) y para esto las empresas deben primero conocer detalladamente las actividades o productos clave que en el exterior van a funcionar y de estos deben tomar control, es fundamental tener en cuenta que no existe un camino único para llegar a internacionalizarse.

“Existe varias opciones que nos llevan a la meta final, sin embargo es muy importante considerar factores como: El control que se va a tener de esto, el compromiso de los recursos que se necesitan invertir, los riesgos que se tienen y la flexibilidad que va a tener la decisión que se tome” (Alonso & Donoso, 1998).

La siguiente figura, según el título dado explica que opciones se podrían tomar:

Figura 1. Opciones para lograr la internacionalización



Fuente. (Alonso & Donoso, 1998, pág. 2).

Según lo planteado en la gráfica anterior, se observa que las exportaciones directas de delegaciones o de agentes de distribuciones, son opciones que manejan un bajo nivel de riesgo y de compromiso de recursos, lo que significaría una oportunidad de internacionalización para al empresario Pyme, quien tiene como meta llevar sus productos al exterior y que en muchas ocasiones lo ve imposible por falta de conocimiento de los procesos, las ventajas y el cómo llevar a la práctica lo que se ha propuesto. Sin embargo, es importante conocer que el empresario es consciente de las ventajas que su negocio podría generar si decide expandir sus mercados, dentro de las que se encuentran “el crecimiento, la competitividad, la diversificación de mercados y asegurarse el suministro de inputs⁵ para su producción”. (Fanjul, 2017).

El crecimiento en sí se da por la elaboración de nuevos negocios y se ve representado en el incremento de ingresos, de oportunidades de empleo, de inversión y de impuestos que benefician al país. Cuando una empresa es competitiva, crece y mejora en varios aspectos permitiendo que su rendimiento e inversiones aumenten para así lograr una competitividad internacional la cual “puede definirse como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros” (Sanchez, 2011).

La diversificación de mercados permite que no se dependa de un solo cliente o mercado doméstico, en algunas ocasiones teniendo siempre una segunda opción si alguna recesión llega a ocurrir. Y por último el suministro de inputs para su producción “para ciertas empresas, que necesitan para su proceso productivo inputs que no se producen en el mercado nacional, la internacionalización es la vía para asegurar el suministro de esos bienes” (Fanjul, 2017, pág. 4).

⁵ Inputs. Compra o entrada de una empresa. Factor productivo que la empresa adquiere del exterior para ser sometido a un proceso de transformación interna. Las materias primas, los productos intermedios o semi-manufacturados y la energía que la empresa compra en el mercado son inputs. (Economía, 2009)

Internacionalización de Pymes

En primera medida se debe conocer que es una Pyme y la importancia de esta en la economía de un país.

La ley 905 de 2004 otorga el concepto de Pyme determinando el tamaño de las empresas en; Microempresa planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, Pequeña empresa planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, y Mediana empresa planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, (Ley, 2004). Estas empresas dinamizan la economía de un país, aportando al crecimiento económico de este, mediante la generación de miles de empleos, reconocidas como las empresas del mañana por su crecimiento no solo en cantidad sino en calidad. Además de esto, son quienes deben afrontar los desafíos que trae el desarrollo como lo es la sostenibilidad y competitividad logrando una permanente disposición en pro de la mejora y el avance de su sector.

Las Pymes han tenido un reconocimiento muy importante en la economía de cualquier país, como lo distinguió la conferencia ministerial de la OCDE⁶ en 2002 “Los gobiernos de todo el mundo reconocen la importancia de las Pymes y su contribución al crecimiento económico, al empleo, a la cohesión social y a desarrollo local” (OCDE, 2002). Por este motivo, los procesos de internacionalización en las Pymes son muy importantes para generar crecimiento y sostener las perspectivas de futuro de la organización, permitiendo la diversificación de los mercados e inclusive lograr tener inversiones en estas reduciendo así riesgos empresariales. Sin embargo, cada empresa lleva consigo una serie de estrategias que permiten o no, desarrollar esta internacionalización, debido al enfoque de la gestión empresarial que muchas veces pueden fallar llevando a la empresa hacia otro norte que no precisamente es la internacionalización.

Las Pymes colombianas entienden que llegar al exterior con sus productos no es fácil sobre todo a países desarrollados en donde las condiciones tecnológicas y culturales son distintas y la competencia internacional es mucho más marcada (Izquierdo & Montoya, 2013), a pesar de ello, las Pymes no se pueden conformar con mercados domésticos y más bien deben valerse del crecimiento económico internacional.

⁶OCDE, Organización para la cooperación y desarrollo económico.

Los procesos de internacionalización de Pymes se dan en “...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” (Lawrence, 1988, págs. 34-35), estos vínculos se dan por medio de modelos de internacionalización los cuales fueron mencionados anteriormente en la Figura 1 indicados nuevamente en esta parte como lo son: La exportación directa; licenciamientos; adquisición de franquicia; alianzas internacionales; contrato de gerencia o cuando ya es un proceso más avanzado se habla de la inversión extranjera directa y de filiales en el exterior. (Lawrence, 1988, págs. 34-35),

“La exportación implica la fabricación de un producto en un país y su envío al extranjero por tierra, mar o aire, para que sea comercializado en otros países, teniendo en cuenta todos los trámites necesarios para traspasar las fronteras, nacionalización, cambio de monedas y las posibles diferencias de idiomas y leyes” (Hollensen, 2001).

La exportación es el proceso más simple para una Pyme que tiene el objetivo de llegar a mercados internacionales comprendiendo que “En síntesis, la definición de exportación es vender productos en un país diferente del local” (Mesa, Pareja, & Perez, 2012). Este vínculo de comercio internacional permite que desde un pequeño y mediano empresario hasta un empresario multinacional logre ampliar sus mercados, simplemente porque es de bajo costo, se puede empezar con una muestra del producto y no hay necesidad como comúnmente piensan los empresarios Pymes, que deben llenar un contenedor de sus productos haciendo inversiones muy altas con alto riesgo. Educando y capacitando al empresario se puede reducir la incertidumbre de exportar y de internacionalizar su empresa.

Las exportaciones son realmente importantes para un país debido a que “son uno de los componentes de Producto Interno Bruto (PIB)⁷ ; el aumento de las exportaciones, todo lo demás constante, induce un incremento en el PIB, es decir, implica crecimiento económico” (Galindo, Mariana, & Rios, 2015, pág. 2) . Es así como podemos analizar que, si una región o

⁷ PIB. Producto interno bruto. “El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza de un país” (Sevilla, 2019).

una ciudad crece económicamente permite mejorar la calidad de vida de sus habitantes, aumenta la productividad y disminuye la desigualdad siendo así un beneficio común.

Es importante resaltar que la exportación es la manera que permite a las unidades económicas un mayor conocimiento y control sobre sus operaciones internacionales (Directa, 2009). De este modo la exportación es la opción más aconsejable que deben escoger las Pymes en este caso las Pymes del sector artesanal, ya que es una forma económica y sencilla de llevar productos al exterior, que permite iniciar con pequeñas cantidades de envío y así no jugar con el riesgo lo cual también depende en gran parte de la agilidad del empresario en culminar con éxito la operación siempre y cuando tenga el conocimiento o guía adecuada.

El Sector Artesanal

El sector artesanal en Colombia es muy importante para la economía del país debido a que

“se han involucrado a más de 350.000 personas de todas las áreas y etnias, que se dedican a diferentes oficios artesanales, representando el 15% de la ocupación en el sector manufacturero, del cual un 70% se dedican de manera exclusiva a esta industria”

(Procolombia, 2014, 2015).

Lo anterior, da cabida a que el gobierno ponga sus ojos en este sector proponiendo planes de mejora, acompañamiento y estrategias de crecimiento que permitan reforzar sus capacidades como lo menciona el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo “Este Gobierno ha volcado sus esfuerzos a impulsar a los empresarios de la Economía Naranja para que se conviertan en protagonistas del crecimiento del país”

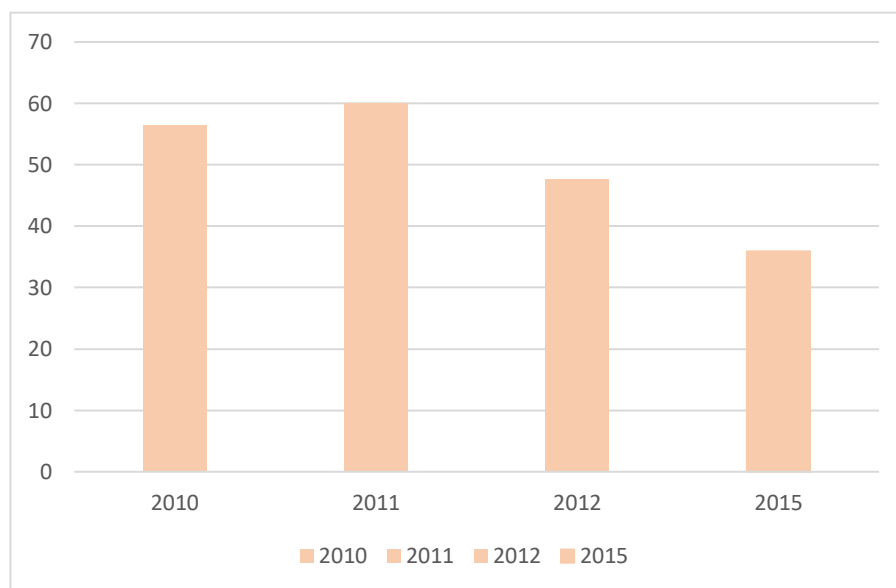
(Abondano, 2019. Pág 1, Citado por

<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190319-Mincomercio-y-Artesanias-de-Colombia-respaldaran-con-mas-de-5600-millones-a-7-mil-artesanos.aspx>).

Durante 2011, de acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con datos del Dane, las exportaciones del sector de artesanías presentaron un crecimiento del 6% con respecto al año anterior, reportando un total de US\$60 millones, US

\$3,5 millones más de lo comercializado durante el año 2010. Para el periodo enero – septiembre de 2012 las exportaciones alcanzaron los US\$47,7 millones (Procolombia, 2014). Colombia exportó en 2015 USD \$35,9 millones en el sector artesanal. Los principales destinos de exportación fueron: Japón con USD 5,3 millones (15%), Perú con USD 3,8 millones (10,7%), México con USD 3,7 millones (10,3%), España con USD 3,6 millones (10,1%) y Ecuador con USD 3,1 millones (9%) (Procolombia, 2014, 2015).

Figura 2: Exportaciones Colombianas del Sector Artesanal en los años 2010, 2011, y 2015. MM USD.



Fuente: Elaborado por el autor. (Procolombia, 2014, 2015)

La mayoría de los artesanos en Colombia se encuentran ubicados en el Putumayo, Santander, Tolima, Nariño, Costa Atlántica, Eje Cafetero, algunos en la capital y por supuesto en Boyacá en donde la producción artesanal es representativa a nivel nacional, estas artesanías Boyacenses

“Se desarrollan a partir de las especies vegetales de la zona como el fique en la elaboración de cestería, el barro en la cerámica, la tagua en instrumentos musicales y los tejidos en lana, que usando diferentes técnicas, son de gran importancia dentro del sector” (Morales & Serrano, 2016, pág. 5).

Específicamente los tejidos en lana son una práctica que ha perdurado desde la colonización cuando se empezaron a elaborar en los pueblos indígenas y que a pesar de todo

Lo sucedido en esa época sigue siendo una práctica de los artesanos actuales. Los tejedores dan muestra de este conocimiento en productos como ruanas, bayetones, mantas, cobijas y otros objetos. Los municipios Boyacenses que se destacan por la producción de tejidos artesanales son: El Valle de Sogamoso, Güicán, El Cocuy, Chiscas, Chita, Busbanzá, Floresta, Tunja, Coper, Tinjacá, Sutamarchán, Ramiriquí, Úmbita, Sativanorte entre otros. Uno de los centros de tejido más importantes es Nobsa (Morales & Serrano, 2016).

En Tunja, la fabricación de tejidos artesanales sigue estando vigente gracias a Pymes que elaboran este tipo de productos, sin embargo, la sostenibilidad de su negocio se reduce a cierto tipo de condiciones especiales que se deben tener en cuenta para que sus productos sean vendidos. Según el estudio económico de la Cámara de Comercio de Tunja (2017) el PIB trimestral a precios constantes de la actividad de preparación e hilaturas; tejeduría de productos textiles disminuyó en -9,38% (Comercio, 2018).

En la participación por sectores en las exportaciones de Colombia, el sector de fabricación de productos textiles Boyacenses en el 2017 participó en un 0,9% (Comercio, 2018), esto quiere decir que el sector artesanal en Tunja disminuyó su actividad y la participación del sector artesanal Boyacense en las exportaciones de Colombia es baja, sin embargo es de aclarar que las exportaciones que se han llevado a cabo de productos textiles artesanales son exportaciones de diferentes tipos, destacándose la intervención de intermediarios ubicados en la capital del país, aunque también a través de la exportación directa como es el caso de la empresa ARTCAR.

Así que en base a esto se determina que este sector puede mejorar al realizar ajustes en sus falencias y por medio de la inserción de un proceso de internacionalización puede crecer y apropiarse de las ventajas que brinda este, inclusive llegar al punto de realizar asociatividad con otras empresas para satisfacer la demanda, “Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo” (Liendo & Martínez, 2001).

La importancia de la cadena de valor en el proceso de internacionalización: Caso de éxito empresa ARTCAR.

En la ciudad de Tunja existen algunas Pymes dedicadas al sector artesanal de tejidos en lana entre estas se encuentra la empresa ARTCAR, es una Pyme Tunjana representada legalmente por el artesano Luis Alfredo Cárdenas, en la que se elaboran prendas de vestir tejidas en lana virgen, cuyo producto más representativo son las ruanas.

Esta empresa es la presentada como caso de éxito en el presente artículo al tener un excelente resultado gracias a la inserción de un proceso de internacionalización planteado, sin embargo, ARTCAR tenía una falencia relevante que de pronto no permitía visualizar la idea de expandir sus productos a un mercado internacional y por esto mismo lo más probable es que no iba a vivir las ventajas y beneficios de un proceso de internacionalización.

Las ventajas de este plan se van percibiendo en la medida que se va desarrollando este mismo, siempre y cuando se conozcan las actividades clave que surgen de un estudio interno y externo de todos los procesos de la empresa “Las ventajas que se logran de la internacionalización de la empresa se derivan de la capacidad que tiene ésta para coordinar actividades de **la cadena de valor agregado**” (Araya, 2009, pág. 7), es decir que es muy importante la capacidad de generar una excelente cadena de valor en la empresa debido a que ésta según lo mencionado anteriormente es un punto base de inicio de un buen proceso de internacionalización que luego va a permitir que la empresa disfrute de todas las ventajas y beneficios que se logran al llevar sus productos al exterior.

En cuanto a la empresa ejemplo, ARTCAR, se debe mencionar que antes de realizar el proceso de internacionalización ésta no contaba con una cadena de valor definida, esto generaba una desorientación de sus procesos. Pero para comprender con más exactitud el alcance de la cadena de valor, es importante conocer su origen, significado y sus funciones. La cadena de valor hace parte del plan estratégico empresarial el cual es el “punto de partida del proceso de planificación de la organización. En el planteamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución...” (Ramos & Ramos, 2006). Y “La cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de lograr la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales” (Porter, 2009, págs. 8,

Citado por America Gutierrez y Gerardo Delgado 2016). La competitividad nacional e internacional nace en esta cadena de valor debido a que en cada eslabón se va determinando el valor del producto final desde la producción hasta el consumo, es decir que si en las empresas se conoce realmente este proceso no van a tener fallas ni perdidas. La falta del control desde aspectos internos de la empresa como lo es no tener una cadena de valor definida, hasta de estrategias de comercialización en el país destino son el talón de Aquiles para culminar con éxito un proceso de internacionalización, según Ignacio Bartolomé⁸ en su artículo La Cadenas de Valor en el Comercio Internacional (2017) afirma que:

“Se trata de avanzar sobre el control y la optimización de algunos de los elementos de la cadena de valor. En los aspectos comerciales, esta solución parece alcanzable para muchas empresas a través del establecimiento de filiales que, sobre el terreno, se conviertan en importadoras, filiales comerciales o filiales de compras” (Bartolome, 2017).

Es decir que uno de los fundamentos de un plan de internacionalización exitoso, es un adecuado planteamiento de una cadena de valor establecida que genere control en cada uno de sus eslabones, lo que genera que, en el caso específico de las Pymes del sector artesanal de la ciudad de Tunja, se empiece a realizar exitosamente la ejecución de un plan de internacionalización.

De esta manera este proceso fue el que se realizó con la empresa ARTCAR de la ciudad de Tunja, se analizaron los siguientes componentes del diagnóstico organizacional y del planteamiento estratégico;

- La misión que es “una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones” (Armijo, 2005).
- La visión, la cual responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? ¿Dónde queremos llegar? (Emprendedor, 2006). Teniendo en cuenta esto, la visión es el punto de partida clave de la empresa para conocer hacia dónde quiere ir, planteando su enfoque si es el caso, en los mercados internacionales logrando una proyección clara del futuro.

⁸ Ignacio Bartolomé, docente de comercio internacional de la universidad de Madrid, España.

De esta manera conociendo la importancia de la visión como punto clave del proceso de internacionalización se realizó la siguiente propuesta de una visión genérica para la empresa ARTCAR:

“Convertirnos en la empresa colombiana preferida a nivel nacional e internacional de productos artesanales tejidos en lana, que rescata la cultura, tradición y orígenes Boyacenses, por medio de diseños auténticos que generen reconocimiento empresarial por la calidad, excelencia operativa, buen servicio al cliente y continua innovación”.

Con lo planteado anteriormente, se puede determinar que uno de los principales propósitos de la empresa es la internacionalización, viéndose evidenciado en el proceso de exportación de ruanas a Dinamarca, así mismo, se tiene una proyección ideal esperada de este incremento paulatino de venta de ruanas para este país con proyección a expandirse a países como lo son Alemania y Polonia en donde necesitan de atuendos sobretodo en invierno donde llegan a tener temperaturas de -5°C.

- El DOFA el cual es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa (Correa, 2010).
- El Canvas el cual se plantea como:

“Una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas, un concepto que todos en la empresa pueden entender, y debatir, y que por tanto ha de ser simple, relevante y fácilmente comprensible pero que al mismo tiempo no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa” (Rodríguez & Vicedo, 2015).

Y por supuesto que se realizó el análisis de la **cadena de valor** la cual es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter⁹ que permite realizar un análisis

⁹ Michael Porter. Conocido como uno de los mejores economistas de la historia mundial, tras más de tres décadas, las obras de Michael E. Porter son referentes incuestionables en el sector económico y empresarial. Sus teorías sobre la Cadena de Valor, los Clústeres o las Cinco Fuerzas, entre otras, han dado la vuelta al mundo y se han encumbrado como auténticas leyes para el Management. (CONFERENCIANTES, 2005)

interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor (Garcia & Barva, 2011), esta herramienta como bien ya se menciona es parte fundamental para un proceso de internacionalización, así que a continuación se muestra la cadena de valor que se planteó para la empresa ARTCAR.

Figura 3: Cadena de Valor Modelo de Porter Propuesta para la Empresa ARTCAR

Infraestructura de la compañía: La empresa cuenta con una planta de producción propia en donde se encuentran los telares propios para realizar el proceso de producción de las ruanas.					M A
Gestión de Recursos Humanos: La empresa cuenta con un equipo de 5 empleados los cuales tienen diferentes cargos y funciones que dan como resultado el desarrollo de la producción.					
Desarrollo de la Tecnología: La empresa está en constante análisis e investigación de sus materias primas y de innovación de sus productos por medio del apoyo de Activa-T, en donde se han encargado de automatizar sus procesos y ayudar a diseñar y rediseñar su parte operativo y administrativa.					
Aprovisionamiento: La empresa tiene un inventario considerable de materia prima es decir de lana virgen y es consciente de la importancia del mantenimiento a su maquinaria por esta razón lo hace periódicamente.					
Logística de entrada	Logística Interna		Logística De Salida		R
Diseño de producto: Se realiza un dibujo de cómo va a quedar la ruana determinando las medidas, color y tipo de lana.	Operaciones: Ya puesta la lana seleccionada y limpia en el telar se empieza a formar la manta para ser cortada y así formar la ruana, después se le bordan los bordes y se retoca, enseguida se le coloca la etiqueta que indica sus formas de lavado y cuidado y por último se empaca en su respectiva bolsa de material quirúrgico que va contramarcada con ARTCAR.	Inventario y etiquetado: La ruana siendo elaborada se le da un número de referencia el cual es registrado en el sistema de inventario de la empresa manejando el sistema PEPS según pedido ordenado. El almacenamiento de las ruanas se realiza en la planta de producción en un lugar no tan húmedo para que la ruana no tome mal olor. Los pedidos se toman vía telefónica o por WhatsApp directamente, son agendados y se dan dependiendo entre 8 a 15 días de despacho. El pedido es enviado ya sea por correo, naviera o aerolínea	Marketing y ventas: Este es el eslabón CLAVE porque por medio de una excelente presentación del producto y de la venta de este se va a tener éxito La participación en ferias con ventana internacional es la estrategia más efectiva para lograr contactar clientes nacionales e internacionales	Servicio: El cliente nacional como internacional es atendido con el mayor respeto y amabilidad posible, queriendo satisfacer sus necesidades, como lo es el servicio de personalización de ruanas.	

El modelo de la anterior cadena de valor es el que planteo Michael Porter la cual:

“Incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo ; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los “eslabones” que denomina “logística de entrada” y “logística de salida”” (Velasco, 1999).

Hallazgos

Con el aporte en la cadena de valor diseñada se ofreció la posibilidad a la empresa de que organizara sus procesos, conociera la importancia de la logística dentro de su proceso interno y el desarrollo de su proceso de internacionalización o su proceso externo. Es importante destacar que “la participación en ferias o exposiciones internacionales es la principal herramienta que una empresa debe considerar para acceder a mercados internacionales por su relación costo beneficio, comparada con la de implementar otras acciones promocionales en los países a los que se desea exportar” (ProMexico, 2010). Así mismo la presidente de Procolombia¹⁰ (2010-2016) María Claudia Lacouture expresa en el artículo Casos de Éxito Pro-Colombia que “Las ferias internacionales están aumentando la competitividad de las empresas colombianas. Desde 2010 hemos acompañado a más de 7.000 empresarios en más de 400 ferias de 43 países” (Lacouture, 2015). De acuerdo con todo lo anterior en el eslabón número cuatro de la cadena de valor el cual es marketing, publicidad y ventas se estableció que la estrategia más óptima para la efectividad de la inserción internacional es la participación en ferias internacionales, la cual fue la estrategia que en este caso se usó para lograr conectar clientes nacionales e internacionales.

Lo anterior fue comprobado en la empresa ARTCAR cuando al participar en la feria nacional e internacional Expoartesánias¹¹ en Bogotá en diciembre del 2018 logró encontrar uno de sus primeros clientes internacionales. Ésta feria fue patrocinada por la Alcaldía Mayor de Tunja representada por el Centro de Empleo y Emprendimiento de la ciudad de Tunja

¹⁰ Procolombia. es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país (Procolombia, Procolombia.co, 2019)

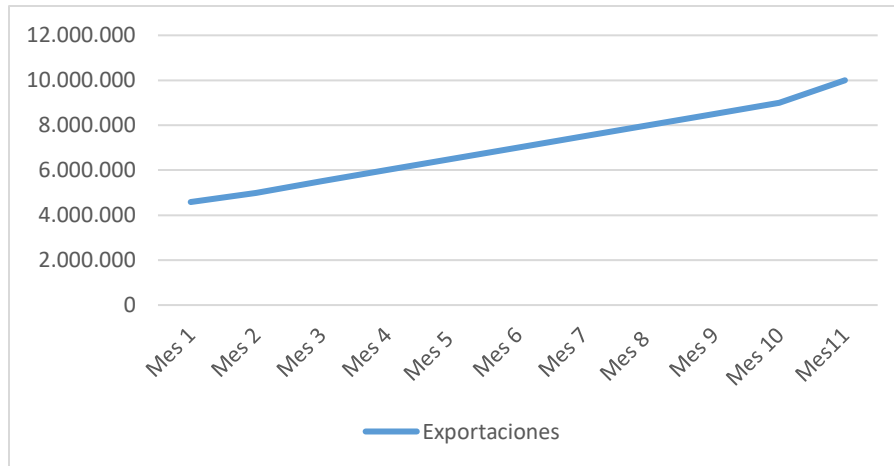
¹¹ Expoartesánias. Es el lugar para encontrar lo mejor de la expresión artesanal indígena y afrocolombiana, tradicional y contemporánea (Colombia, 2019).

Activa-T quienes apoyaron y coordinaron el evento llevando a varios artesanos permitiéndoles exponer sus productos de forma que se pudieran concretar negocios internacionales. La empresa ARTCAR representada por el Señor Luis Alfredo Cárdenas logro por medio de la implementación del plan de internacionalización propuesto por la estudiante y pasante en Activa -T, Laura Jimena Martin Pérez quien pertenece a la facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomas seccional Tunja; mejorar su cadena de valor. Como resultado la empresa ARTCAR logró exportar 25 ruanas a Dinamarca, debido a que se encontró en las ferias una oportunidad de internacionalización, ARTCAR fue elegida por Activa-T para participar en la feria de Expoartesanas, la cual es una de las ferias artesanales más destacadas a nivel nacional e internacional.

Así que teniendo en cuenta lo anterior, se narra cómo fue este proceso para que se lograra la venta de las ruanas. El señor Peter Vork quien fue el comprador se acercó al stand de Activa-T y vio la calidad del producto de la empresa ARTCAR, la cual se puede definir de la siguiente manera, “Comprobar que se cumplen los estándares del mercado. Siempre teniendo en cuenta que se trata de un atributo, en muchos casos, psicológico y de percepción. Entendiendo siempre por calidad la capacidad de satisfacer todas las necesidades del cliente” (Cano & Bevia, 2010, pág. 36), esto generó que el cliente final internacional se decidiera en realizar un pedido de estos productos con toda la confianza pertinente. Los términos de negociación de esta exportación fueron EXW, adelante se explicará en que consiste, porque según la Cámara de Comercio de Bogotá, en su informe Los Incoterms y su Uso en El Comercio Internacional (2008), ésta es la forma que eligen con mayor frecuencia los compradores para realizar la operación de compraventa internacional. EXW exige que el vendedor entregue la mercancía, empacada adecuadamente para la exportación, en su establecimiento (fábrica, taller o bodega, entre otros) (Bogota, 2008). Considerando así esta opción se desarrolló la negociación bajo estos términos, y se procedió a realizar la adaptación del producto para que fueran aceptadas en Dinamarca país perteneciente de la Unión Europea. El día 10 de enero de 2019 el señor Peter Vork realizó la consignación de \$4.584.000 por las 25 ruanas solicitadas generando así más ingresos para ese mes en la empresa ARTCAR. Siguiendo con esta experiencia exitosa de exportación, la empresa podría generar mayores ingresos continuando con la producción de ruanas para su cliente danés. A continuación, se

presenta un cuadro de proyección de ingresos de la empresa en un escenario ideal, donde se incremente la producción, la exportación y los ingresos.

Figura 4: Proyección de ingresos a 1 año de la empresa ARTCAR por exportaciones al cliente Peter Vork a Dinamarca.



Fuente: Elaboración del autor.

Esto representaría para la empresa ARTCAR una continuidad exponencial en sus ingresos por exportaciones al Señor Peter Vork a Dinamarca en un escenario en donde se proyecte un incremento de venta de 4 a 5 ruanas cada mes, dentro de un periodo de un año, lo que significaría para la empresa que en el mes 11 reciba un ingreso de \$10.000.000 exportando 55 ruanas. Esto generaría una continuidad en el empleo de sus trabajadores, se mantendría la competitividad, ayuda a mejorar los productos debido a que se debe estar innovando y de igual manera se evidenciaría el aprovechamiento de su cadena de valor. Así mismo puede abrir mercado en otros países lo cual representaría en más clientes conociendo su marca y sus productos.

Figura 5: Cliente de ARTCAR el Sr. Peter Vork con la estudiante Laura J. Martin P.



Fuente: Fotografía tomada por el autor.

3. CONCLUSIONES

Si bien se puede concluir que tomar la decisión de internacionalizar una empresa es una de las mejores opciones de crecimiento empresarial, debido a que logra dinamizar la economía por medio del avance que obtienen las empresas en su nivel de competitividad nacional como internacional, el cual surge de obtener una cadena de valor definida.

El sector artesanal en Colombia se encuentra en varias regiones, las cuales realmente no han explotado su verdadero potencial como lo es Boyacá, específicamente la ciudad de Tunja en donde se encuentran Pymes con producciones e ingresos promedio, pero con muy buenos artesanos con una cantidad de ideas y de proyectos interesantes por hacer, por esta razón, el gobierno colombiano se está enfocando más, según lo menciona el Ministro de Comercio, Industria y Turismo José Manuel Restrepo en incentivar la producción y por ende las exportaciones de este sector a nivel nacional.

En la ciudad de Tunja las Pymes no tienen una significativa participación en las exportaciones colombianas, esto se debe en gran parte según el resultado de esta investigación los artesanos no tienen claro cómo implementar una cadena de valor y un plan de internacionalización que les permita dar el primer paso a llevar sus productos a otros países, como se pudo observar con la empresa ARTCAR, muchos no cuentan con la estructura de su cadena de valor. Así que según lo investigado se puede concluir que, si hay una falencia en la implementación de procesos de internacionalización de sus productos y que como se demostró con el caso de éxito de la empresa ARTCAR, la inserción de estos procesos puede llegar a ser una ayuda a su crecimiento.

Para dar comienzo a la implementación de un proceso de internacionalización las Pymes deben realizar un previo análisis de su diagnóstico organizacional y del plan estratégico planteado, como fue mencionado anteriormente con el caso específico de la empresa ARTCAR en donde, se definió la misión, visión, el DOFA, Canvas y la cadena de valor, los cuales van a permitir que la empresa tome las mejores y más acertadas decisiones para llegar a esa meta final de expandir su mercado en otros países.

Sin embargo, se debe comprender que para una Pyme llevar sus productos al exterior no es una tarea fácil por todo lo que implica sobre todo cuando se habla de llegar a países de

altas exigencias, a pesar de esto estas Pymes no deben conformarse y tomar el riesgo de apuntarle a mercados que no sean únicamente los domésticos, lo cual se logra por medio de un plan de internacionalización bien definido.

De igual modo se precisa que la cadena de valor es uno de esos procesos estratégicos internos que es clave para lograr internacionalizar una Pyme en este caso puntual del sector artesanal de la ciudad de Tunja, por esta razón, éstas deben desarrollar un buen planteamiento de esta cadena de valor encontrando su mejor plan de producción y de comercialización que lo conduzca a lograr conquistar los mercados internacionales.

El aporte que realice durante la práctica empresarial en Activa-t como futura profesional en Negocios Internacionales fue significativo para esta entidad, porque según el plan de internacionalización planteado, producto del aprendizaje obtenido durante mi proceso de formación, pude llevar a resultados reales y positivos la internacionalización de la empresa ARTCAR mediante la exportación de su producto estrella, las ruanas, demostrando así, que si es posible llevar un plan a la acción y que nuestros empresarios Boyacenses necesitan cada vez más a los Profesionales en Negocios Internacionales para que les ayuden a ampliar sus mercados y así obtener todos los beneficios mencionados anteriormente acerca de internacionalización.

Finalmente se pueden analizar los aportes que se obtuvieron y que me sirven sin lugar a duda para el desarrollo como futura Profesional en Negocios Internacionales al haber desarrollado la práctica empresarial y el presente artículo de reflexión. Las nuevas habilidades como lo fueron aprender a trabajar en equipo, adquirir responsabilidad laboral, ser consciente con las funciones dadas y sobretodo el cumplimiento de todo lo propuesto son destrezas que se adquirieron en el desarrollo de la práctica empresarial, junto con la apropiación de los conocimientos adquiridos en las aulas de clase al ponerlos en práctica en empresas reales que se vieron beneficiadas específicamente en haberle diseñado un plan de internacionalización de sus productos, fue una experiencia realmente enriquecedora para mi vida personal y profesional, por lo anterior me siento muy agradecida con la facultad de Negocios Internacionales y con Activa-T que permitió que ésta práctica fuera posible.

4. BIBLIOGRAFIA

- Abondano, J. M. (19 de Marzo de 2019). *Presidencia* . Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190319-Mincomercio-y-Artesanias-de-Colombia-respaldaran-con-mas-de-5600-millones-a-7-mil-artesanos.aspx>
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (Marzo de 1998). *Revista de economía aplicada* . Obtenido de file:///C:/Users/FAMILIA%20MARTIN%20PEREZ/Downloads/Competir_en_el_Exterior_La_Empresa_Espanola_y_los_.pdf
- Armijo, M. (2005). *Cepal.org*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Bartolome, I. (2017). *Linkedin*. Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/las-cadenas-de-valor-en-el-comercio-internacional-ignacio-bartolomé?articleId=6232544850160422912#comments-6232544850160422912&trk=public_profile_post
- Bogotá, C. d. (Julio de 2008). *Core.ac.uk*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/52145277.pdf>
- Bolaños, E. A. (2004). *bdigital.unal.edu.co*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/textos/Adam%20Smith.pdf>
- Canals, J. (Abril de 1994). *La internacionalizacion de la empresa*. Obtenido de <file:///C:/Users/FAMILIA%20MARTIN%20PEREZ/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf>
- Cano, M. J., & Bevia, B. (Febrero de 2010). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67016/componente67014.pdf
- Cole, J. H. (2006). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/textos/Adam%20Smith.pdf>
- Colombia, A. d. (2019). *Artesaniasdecolombia.com.co*. Obtenido de http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_ferias/que-es-expoartesanias_64

- Comercio, C. d. (Enero de 2018). *Cámara de Comercio de Tunja* . Obtenido de <https://ccomerciotunja.org.co/new/wp-content/uploads/2017/04/ESTUDIO-ECONOMICO-CAMARA-DE-COMERCIO-DE-TUNJA-2017.pdf>
- Correa, J. A. (Abril de 2010). *Culturarecreacionydeporte.gov*. Obtenido de El método DOFA, un metodo muy utilizado para diagnostico de vulnerabilidad y planeacion estrategica.: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20Método%20DOFA%20para%20diagnóstico.pdf>
- Dehesa, G. d. (Enero de 2000). *Mitramiss gob*. Obtenido de http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/31/RComprender.pdf
- Directa, E. (26 de Marzo de 2009). *Blogspot*. Obtenido de <http://expotaciondirecta.blogspot.com/2009/03/exportacion-directa.html>
- Economía, E. d. (2009). *Economía 48*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/input/input.htm>
- Emprendedor, E. (2006). *Accioncontraelhambre.org*. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/guia_plan_estrategico_programa_innova.pdf
- Espectador, E. (2017). Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-de-artesantias-colombianas-alcanzaron-us32-millones-2579737>
- Eumed. (2015). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/dfr/La%20teoria%20clasica%20del%20comercio%20internacional.htm>
- Fanjul, E. (2017). *Iberglobal* . Obtenido de [http://www.iberglobal.com/files/2017/por_que_internacionalizarse\(1\).pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017/por_que_internacionalizarse(1).pdf)
- Galindo, Mariana, & Rios, V. (01 de Julio de 2015). *Harvard*. Obtenido de Exportaciones en serie de estudios económicos : http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184

- García, J. P., & Barva, J. F. (19 de Mayo de 2011). *Competitivestrategy*. Obtenido de https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf
- Hollensen, S. (2001). *Academia* . Obtenido de https://www.academia.edu/35682669/Global_Marketing_Svend_Hollensen
- Huescar, A. R. (1859). *Wordpress.com*. Obtenido de <https://ldeuba.files.wordpress.com/2013/02/libro-stuart-mill-john-sobre-la-libertad.pdf>
- Izquierdo, A. C., & Montoya, M. V. (Julio de 2013). *Repository.urosario.edu.co*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4593/GuevaraIzquierdo-AndreaCatalina-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lacouture, M. C. (2015). *Procolombia*. Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/libro_casos_exito_2016_web.pdf
- Lawrence, W. (1988). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept.
- Leonardo, A. A. (Febrero de 2009). *Dialnet*. Obtenido de <file:///C:/Users/FAMILIA%20MARTIN%20PEREZ/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf>
- Ley, 9. (2004). *Desarrollo Económico*. Obtenido de <http://desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-905-2004.pdf>
- Liendo, M. G., & Martinez, A. M. (Noviembre de 2001). *Fcecon* . Obtenido de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Martín, L. J. (2019). *Informe de practica empresarial*. Tunja.
- Mesa, J. F., Pareja, F. A., & Pérez, M. A. (11 de Junio de 2012). *Publicaciones Eafit* . Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/1343/1214/0>.

- Morales, A. A., & Serrano, D. (2016). *Artesanías de Colombia* . Obtenido de http://www.artesantiasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/28113_diagnostico_boyaca_sieaa.pdf
- Newman, G. D. (2006). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- OCDE. (2002). *Organización para la cooperación y el desarrollo económico* . Obtenido de <http://desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-905-2004.pdf>
- Porter. (2009). *Acacia.org*. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C305.pdf>
- Procolombia. (2014). *Procolombia*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/archivo/artesantias-de-colombia-que-llegan-europa-y-estados-unidos>
- Procolombia. (2015). *Procolombia*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/sector-artesanal>
- Procolombia. (2019). *Procolombia.co*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>
- ProMexico. (2010). *Atpmeetings.com*. Obtenido de <https://www.atpmeetings.com/Como%20Participar%20con%20Exito%20en%20Ferias%20y%20Expoosiciones%20Internacionales.pdf>
- Quintela, R. (2000). *Cainco.org*. Obtenido de http://www.cainco.org.bo/boletines_electronicos/boletines-informativos/BOLETIN_50/INCOTERMS%202000.pdf
- Ramos, E. E., & Ramos, C. E. (2006). *Unipamplona*. Obtenido de Invesca.com : http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/4.2.pdf
- Ranedo, A. J. (2008). *revistaselectronicas.ujaen.es*. Obtenido de <file:///C:/Users/SEBASTIAN%20ORREGO/Downloads/373-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1300-1-10-20100625.pdf>

- Ricardo, L. D. (citado por Legiscomex, 2017). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-ventaja-comparativa>
- Rodriguez, B. O., & Vicedo, J. C. (26 de Noviembre de 2015). *3ciencias.com*. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/11/10-PASOS-PARA-DESARROLLAR-UN-PLAN-ESTRATÉGICO-Y-UN-BUSINESS-MODEL.pdf>
- Sánchez, P. V. (2011). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:6>
- Sarmiento, S. (03 de Febrero de 2014). *Estrategias de Internacionalización y Globales Ppara Paises en Desarrollo Scielo.org*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Sevilla, A. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>
- Smith, c. p. (Enero de citado por Policonomics 2017). *Policonomics*. Obtenido de <https://policonomics.com/es/ventaja-absoluta/>