

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME CARTAGENERA: SITUACIÓN  
ACTUAL Y PERSPECTIVAS**

**Casos: Ortopédica Andina SAS, Distribuidora Colombia Ltda., Triplex &  
Accesorios E.U., Serna & Sandoval Ltda.**

**ANDREA CAROLINA BAIZ NARVAEZ**

**CARLOS MARIO TOCCA ORTIZ**

**MAX GERDTS DAGER**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Cartagena de Indias, Octubre 2011

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME CARTAGENERA: SITUACIÓN  
ACTUAL Y PERSPECTIVAS**

**Casos: Ortopédica Andina SAS, Distribuidora Colombia Ltda., Triplex &  
Accesorios E.U., Serna y Sandoval Ltda.**

**Proyecto de grado para optar por el título de profesionales en Finanzas y  
Negocios Internacionales**

**ANDREA CAROLINA BAIZ NARVAEZ**

**CARLOS MARIO TOCCA ORTIZ**

**MAX GERDTS DAGER**

Director: ALBERTO GÓMEZ TORRES

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Cartagena de Indias, 2011

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
0.1. DISEÑO DEL TRABAJO .....	12
0.1.1. Identificación del problema .....	12
0.1.2. <i>Objetivos</i> .....	17
0.1.3 <i>Justificación</i> .....	18
0.1.4. <i>Marco teórico</i> .....	21
0.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
0.2.1. <i>Alcance de la investigación</i> .....	32
0.2.2. <i>Fases para el desarrollo del Proyecto de Investigación</i> .....	33
0.2.3. <i>Hipótesis</i> .....	35
0.2.4. <i>Variables y operacionalización</i> .....	36
0.2.5 <i>Población y muestra</i> .....	36
0.3 LOGROS ESPERADOS.....	37
0.4 PLAN DE TRABAJO .....	39
<b>1. CONDICIONES INTERNAS Y DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA PYME CARTAGENERA</b> .....	62
1.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES .....	62
1.2. ENFOQUE DEL EMPRESARIO .....	63
1.2.1 <i>Capacitación del personal</i> .....	63
1.2.2. <i>Enfoque innovador del empresario</i> .....	65
1.2.3. <i>El empresario conoce el mercado meta</i> .....	68
1.3. ENFOQUE EMPRESA .....	71
1.3.1. <i>Manejo de la información</i> .....	71
1.3.2. <i>Infraestructura de la información</i> .....	73
1.3.3. <i>Tecnología</i> . .....	76
1.3.4. <i>Fijación de precios y ventajas de valor</i> . .....	77
1.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	79
1.4.1. <i>Tecnología y Estrategia</i> .....	79
1.4.2. <i>La calidad</i> .....	81
1.5. ENFOQUE DE LA COMPETENCIA.....	82

1.5.1 Nuevas ideas frente a la competencia.....	82
1.6 CONCLUSIONES PRELIMINARES.....	87
<b>2. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA PYME CARTAGENERA.....</b>	<b>92</b>
2.1 CASO ORTOPÉDICA ANDINA SAS.....	92
2.2 CASO SERNA & SANDOVAL LTDA.....	93
2.3 CASO DISTRIBUIDORA COLOMBIA LTDA.....	95
2.4 CASO TRIPLEX & ACCESORIOS E.U.....	97
<b>3. MARCO DE ACTUACIÓN ORIENTADO HACIA EL MEJORAMIENTO...99</b>	
3.1 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME CARTAGENERA.....	99
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>155</b>

## INTRODUCCIÓN

La Pyme se concentra en la lucha diaria de subsistir en su mercado local. Saben y son conscientes de la diferencia que existe entre desenvolverse en este mercado y en un mercado extranjero, relativamente desconocido, el cual trae consigo sus diferentes riesgos: políticos, legales, comerciales, entre otros.

“En los últimos años, el gobierno, la academia y el sector privado, particularmente el financiero, han dirigido sus estrategias de apoyo y promoción de sus servicios hacia el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), al darse cuenta que es en este sector empresarial donde se puede tener el pivote para alcanzar un acelerado crecimiento de nuestra economía”<sup>1</sup>.

Actualmente el fenómeno de la globalización ha hecho que paulatinamente desaparezcan las barreras comerciales, lo cual ya obligará a las empresas, a medida que vayan desapareciendo los nacionalismos económicos, inevitablemente a internacionalizarse. El coeficiente de exportaciones es aún pequeño, en la ciudad de Cartagena, pero creciente; sin embargo, hay que agregar que los procesos de internacionalización no sólo implican exportaciones e importaciones. Las empresas muestreadas en esta

---

<sup>1</sup> Del Artículo “LA PYME Y SU SITUACIÓN EN COLOMBIA, autor: David Guillermo Puyana Silva, Jefe del Departamento de Investigaciones de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales, Universidad Sergio Arboleda.

investigación, tienen algunos vínculos con el mercado internacional, como es el caso de Ortopédica Andina SAS, vínculos con proveedores y en cuanto a la capacitación del personal.

En cuanto a la situación actual de las Pymes, vemos que les resulta un poco difícil vincularse de alguna manera con el exterior, la principal causa es la falta de información y debido a ello, se pierden de oportunidades competitivas y sostenibles.

Los principales obstáculos que tienen las Pymes cartageneras de este estudio, hoy por hoy son:

- Desconocimiento de las alternativas para acceder al capital financiero y ayudas por parte de instituciones gubernamentales.
- Desconocimiento del mercado
- Altos costos de mano de obra
- Costos de transporte
- Malas experiencias en mercados internacionales

La falta de información es la principal causa de la **aversión al riesgo** de las Pymes de esta investigación. Existen entes que soportan e incentivan el emprendimiento de las pequeñas y medianas empresas para aumentar su capacidad administrativa, y ser más competitivas<sup>2</sup>. Esta herramienta, además de brindar asesorías para realizar negocios y proyectos, es útil para que el empresario acreciente sus ambiciones y esperanzas de ser exitoso más allá de su mercado local.

---

<sup>2</sup> Publicado por **Latinpyme** en dic 10, 2009 en **Emprendedores**  
<http://latinpymes.com/site/2009/12/emprendimiento-pyme-en-cartagena/>

Si bien es cierto que las Pymes representan uno de los sectores que sustentan la economía porque generan empleo, y a pesar de que no cuentan con mano de obra no calificada, bajo capital, poco acceso a tecnología, es posible desarrollar estrategias orientadas a mejorar su operatividad, fortificarlas en materia de competitividad y asegurar su estabilidad<sup>3</sup>.

Existen instituciones que fomentan e incentivan el emprendimiento de estas pequeñas empresas que son base para generar empleo y son motor de la economía; instituciones las cuales brindan a las Pymes, instrumentos para mejorar su desempeño en materia económica, social y ambiental generando resultados como: mejoras en la gestión financiera, en los procesos productivos, en ahorros en materia prima o minimización de costos, etc. En el recorrido de esta investigación, se pudo percibir que las Pymes cartageneras, han llegado a desarrollar vínculos más o menos estables con el mercado internacional, por distintas razones.

Por un lado, el reconocimiento de la necesidad de expandirse a nuevos mercados, no necesariamente realizando actividades de exportación, sino también empaparse un poco del conocimiento que tiene lugar en mercados externos, no sólo empaparse de conocimiento, sino también de la producción proveyéndose de ella, en cuanto a capacitación de personal, entre otras actividades que tengan lugar en el exterior. Las Pymes estudiadas en esta investigación, dejan saber que siempre existe cierto temor a involucrarse de lleno con mercados externos o a posicionarse de manera estable y sólida en

---

<sup>3</sup> Ponencia: "Diseño de un modelo de Gestión en Responsabilidad Social para las PYMES del Sector Industrial de la ciudad de Cartagena; Semilleros de Investigación, Economía de la Salud y Gestión Pública, Facultad de Ciencias Económicas; Universidad de Cartagena.

ellos, sin embargo, la Pyme actual es consciente de que expandir su marca a mercados internacionales es una práctica que impulsa a la competitividad, donde la empresa debe exigirse aún más, y lo que más les causa temor es que ello trae consigo sus riesgos, como por ejemplo, obtener pérdidas en una inversión de capacitación, que no vaya a dar resultados en cuanto a la visión que tenga la empresa. Es decir, en general, las Pymes cartageneras sí tienen vínculos con el mercado internacional, pero siempre guardando su distancia, y no adentrándose más a él.

La importancia de esta investigación radica en que la Pyme de hoy en día, debe ser consciente de que no debe quedarse enclaustrada en el mercado local, sino expandirse a mercados desconocidos para estudiarlos, donde se puedan generar oportunidades, buscar la manera de proveerse de los recursos necesarios y obtener un grado de preparación de perfil internacional. Tanto las Pymes como las grandes empresas se encuentran con los mismos inconvenientes y retos al momento de decidir sus mercados objetivos, en lo que respecta a una mayor competitividad, manejo de costos, riesgos del país, manejo de la calidad, entre muchos otros factores. Pero si bien es cierto, las grandes empresas siempre tienen mayores ventajas que las Pymes, en cuanto al capital financiero que las constituye, los recursos humanos y materiales que disponen, etc., que les permiten acceder más fácilmente a nuevos mercados. Por ello, ésta investigación hace énfasis en la importancia que tiene una preparación y un perfil adecuado dentro de las capacidades y procesos internos de las Pymes, teniendo en cuenta distintas teorías, que se contrastan con las prácticas de las Pymes en estudio.

## **Metodología para diagnóstico**

Para llevar a cabo la investigación, se elaboró un plan de trabajo a través de un esquema básico, donde se distribuye y se organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de actividades que fueron llevadas a cabo.

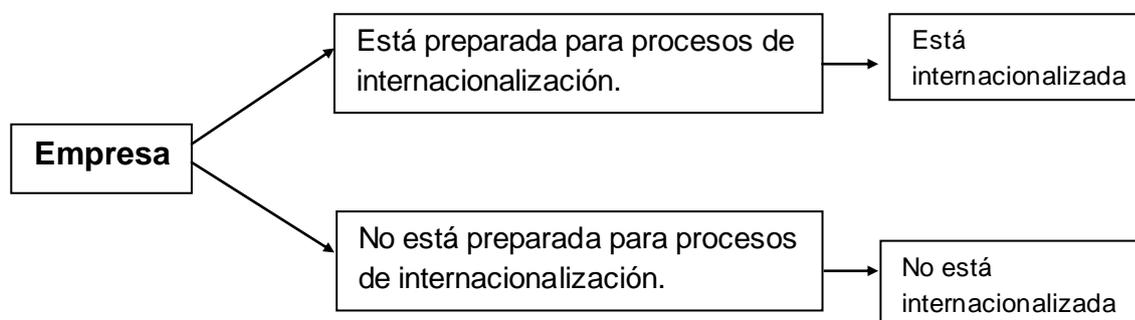
Durante la semana del 7 de febrero del año en curso, se llevó a cabo la realización de las encuestas para Distribuidora Colombia Ltda., y Ortopédica Andina S.A.S., los representantes legales de estas Pymes se mostraron muy permisivos al ofrecer la información pertinente. La continuación de la ejecución de las encuestas se dio durante la semana del 14 de febrero, para las empresas Triplex & Accesorios y Serna & Sandoval Ltda.

Para la fecha del 28 de febrero se inició la recopilación y organización de la información por medio de la tabulación de datos, otorgándole un valor, con base en la teoría, a cada respuesta de las preguntas referentes a la encuesta.

Luego de realizar las respectivas tabulaciones, durante la semana del 21 de marzo, se hizo la elaboración de análisis de Distribuidora Colombia Ltda., que fue la primera empresa en ser encuestada. Este análisis se elaboró teniendo en cuenta las variables empresario, empresa, objetivos y competencia, es decir, se elaboró un análisis para cada variable, contrastando las prácticas que

realiza esta empresa con el “deber ser” o la teoría de estas variables. Durante la semana del 11 de abril, se elaboró de la misma manera, el análisis de Ortopédica Andina SAS, luego de Triplex & Accesorios, y luego de Serna & Sandoval, con sus respectivas tabulaciones y análisis.

Durante la semana del 18 de julio, se realizó la identificación y análisis de las empresas que cumplen o no cumplen con la siguiente hipótesis planteada:



Según la anterior gráfica, si no se cumple la hipótesis, es decir, si la empresa está preparada para procesos de internacionalización, pero no está internacionalizada, o si no está preparada para procesos de internacionalización, pero sí está internacionalizada, son los dos casos donde se concentran los resultados finales de la investigación, para argumentar según las políticas de la empresa y según la teoría, el por qué no se está cumpliendo con la hipótesis planteada. Lo anterior se dio durante la semana del 25 de julio, se resolvieron los objetivos generales y específicos de esta investigación, es decir, luego de identificar qué empresas cumplen y no cumplen con la hipótesis planteada, argumentar y evidenciar las razones por las cuales no se cumplió.

Por último, durante la semana del 15 de agosto, se diseñó un marco de actuación dirigido hacia el perfeccionamiento de las practicas que deben llevar a cabo las Pymes dentro de sus procesos internos para realizar con un adecuado perfil, procesos de internacionalización, llámese en este caso, no sólo exportación e importación, sino también creación de filiales en el mercado internacional, y capacitación del personal en el exterior.

## **0. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **0.1. DISEÑO DEL TRABAJO**

#### 0.1.1. Identificación del problema

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas<sup>4</sup>, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos).

Muy a pesar de esto, la expansión exterior de la pequeña y mediana empresa en los últimos años es un dato de especial preocupación en el desarrollo reciente de la economía del país. Esta, se ha caracterizado por la puesta en

---

<sup>4</sup> La ley 905 de 2004, define la mediana empresa como aquella que cuenta con una planta de personal entre 50 y 200 trabajadores o que tenga activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y a la pequeña empresa aquella cuya planta de personal este entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

práctica de estrategias empresariales orientadas fundamentalmente a la exportación, en donde a pesar de las diferentes iniciativas desarrolladas por el gobierno central y las agrupaciones gremiales<sup>5</sup>, el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha sido muy reducida, a diferencia del notable crecimiento que estas han aportado en los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior. Mientras las exportaciones de las Pymes de Taiwan (US\$ 12.547 millones) corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla, las de Corea (US\$18.241 millones) al 40% y las de Italia (US\$ 110.552 millones) al 53%, en Colombia, el aporte de las Pymes corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones<sup>6</sup>.

Según datos de la Universidad Sergio Arboleda, la liberación de los mercados no ha logrado generar un crecimiento sostenido, no ha reducido los niveles de pobreza y desigualdad y se mantiene un nivel elevado de desempleo<sup>7</sup>. Por su parte, el acceso de las Pymes a los procesos de apertura y liberalización de los mercados ha sido desigual y muy limitado, muy a pesar de las múltiples oportunidades que ofrece Colombia con sectores, desde turismo hasta frutas

---

<sup>5</sup> El proceso de globalización en que se incrustó el país a través de la apertura de 1991, de la firma de tratados comerciales como el G3, de la definición de las exportaciones como columna vertebral del desarrollo del país y más recientemente la firma de acuerdos de tratados de libre comercio - TLC, implica que el país, y en particular el sector empresarial, debe prepararse para superar los problemas de pobreza y déficit competitivo.

Recientemente, el Consejo Gremial Nacional, bajo la coordinación de ACOPI, ha preparado un documento con varias estrategias para el desarrollo competitivo de la PYME colombiana, entre las cuales se destacan: Fortalecimiento de la PYME para el comercio exterior, Desarrollo de una política activa, a través de la Asociatividad, Programas para el desarrollo tecnológico y la innovación y la transferencia de tecnología en los estratos PYME, Formación empresarial en comercio exterior, Iniciación exportadora del sector PYME: diversificación de la oferta y fomento al desarrollo de emprendedores e Innovación en servicios financieros para la PYME.

<sup>6</sup> Ídem.

<sup>7</sup> <http://www.iberpymeonline.org/Internacionalizacion0706/DavidPuyana.pdf>

tropicales, con clarísimas ventajas comparativas, no han sido aprovechadas por dichas empresas.

En el caso particular de Cartagena, es necesario resaltar los buenos resultados obtenidos en el índice de internacionalización de la economía<sup>8</sup>, los cuales no se deben únicamente a su estratégica posición geográfica, sino también a que es una ciudad con un sector industrial bastante desarrollado que no sólo exporta bienes y servicios a gran escala, sino que requiere grandes volúmenes de insumos y materias primas de otros países, por lo que sus indicadores de comercio internacional son los mejores del país.

En el caso del coeficiente de internacionalización (52,6%), Cartagena está muy por encima de Barranquilla (32,1%) que tiene el segundo más alto. Entre tanto, la tasa de orientación exportadora fue de 13,1% y la tasa de penetración de las importaciones de 31,3%, ambas cifras muy superiores al promedio de las 22 ciudades estudiadas (4,1% y 5,2% respectivamente)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> De acuerdo al informe presentado por el observatorio nacional del Caribe colombiano y la cámara de comercio de Cartagena en su versión 2009, Cartagena ocupa el primer lugar entre las ciudades de la costa Caribe colombiana en materia de internacionalización de la economía.

<sup>9</sup> Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2008. *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena*. Observatorio del Caribe Colombiano y La Cámara de Comercio de Cartagena. 2009.

Sin embargo, según datos consultados, a pesar de la alta vocación exportadora e importadora de la ciudad, las Mipymes han tenido dificultades o poca participación en el comercio exterior. Teniendo en cuenta el universo del tejido empresarial de la ciudad (Ver tabla N°1), donde representan cerca del 99,9% del parque empresarial, el 19% de los activos y más del 60% del empleo local, es preocupante que para el año 2009, menos del 17% de estas empresas, específicamente Pymes (alrededor del 7% del total), desarrollaban algún proceso de internacionalización y menos del 13% exportaban<sup>10</sup>.

Tabla N° 1. Universo del tejido empresarial en Cartagena 2010

Tipo de Empresa	Número de Empresas	Activos (Millones de \$)
Grande	119,00	\$ 11.653.357,00
Mediana	319,00	\$ 1.803.588,00
Pequeña	1.137,00	\$ 964.093,00
Microempresa	19.485,00	\$ 176.892,00
<b>Total</b>	<b>21.060,00</b>	<b>\$ 14.597.930,00</b>

Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Cámara de Comercio de Cartagena, Marzo de 2010

<sup>10</sup> Inversión Empresarial en Cartagena. Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2010

Es neurálgica esta situación, ya que en la actualidad, ninguna empresa, grande o pequeña, está libre de los efectos positivos o negativos de la competencia internacional, pero son, fundamentalmente, las Pymes las que más se han visto afectadas por la globalización<sup>11</sup> y por ello deben generar estrategias que les permitan encontrar nuevos mercados externos.

Muchas Pymes todavía confunden internacionalización con exportaciones, basadas en aspectos coyunturales como tasa de cambio, oportunidades momentáneas, para ellas, es un mero asunto de facturación<sup>12</sup>.

Por eso, para la realización de la presente propuesta es importante hacer la formulación del problema a través del siguiente interrogante:

**¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?**

---

<sup>11</sup> De acuerdo a cifras de infopyme, en la década de los noventa, como efecto de la apertura económica, se produjo en el país la desaparición de un poco más de 5.000 pequeñas empresas y de por los menos 1.000 empresas medianas y grandes (mayores de 100 trabajadores). <http://infopyme.com.co> , fecha de consulta, Agosto 24 de 2010.

<sup>12</sup> Diagnóstico Pyme Colombia 2009. [www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf](http://www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf)

## *0.1.2. Objetivos*

### *0.1.2.1 Objetivo General:*

Establecer la situación actual de las Pymes cartageneras con respecto a los procesos de internacionalización, identificando las razones, que han llevado o no, a este tipo de empresas a desarrollar vínculos más o menos estables con los mercados internacionales, con el propósito de establecer un marco de actuación futuro que les permita el desarrollo de procesos de implicación y proyección internacional.

### *0.1.2.2 Objetivos Específicos:*

- Identificar que tan preparadas se encuentran las Pymes Cartageneras respecto a procesos de internacionalización, teniendo en cuenta sus condiciones internas y capacidades y los mercados que atienden.
- Identificar las razones por las cuales las Pymes cartageneras incursionan o no en procesos de internacionalización
- Diseñar un marco de actuación orientado hacia el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las Pymes cartageneras.

### *0.1. 3 Justificación*

Con bastante frecuencia, tanto a nivel académico como en los medios de comunicación, se escucha hablar de globalización, dicho proceso afecta a la gestión empresarial y condiciona sus estrategias de crecimiento e internacionalización. Así, en las últimas décadas se han producido una serie de hechos que han transformado el entorno económico internacional y han generado nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros.

La importante integración e interdependencia de las economías nacionales, la tendencia hacia la homogenización de la población mundial, la caída de importantes barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, son algunos de los factores que intervienen en la configuración del nuevo orden mundial, provocando la globalización de los mercados. De ahí la necesidad de abordar el estudio de esta problemática considerando las peculiaridades de este nuevo entorno económico globalizado. Estas circunstancias han conducido a que muchas empresas consideren la internacionalización como un componente central de su estrategia.

Por su parte, esta globalización plantea también nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito nacional, dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, lo que significa una mayor competencia en precios y una presión adicional para mejorar la calidad de sus productos. En este sentido,

ninguna empresa puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local, no se verá sometida a la competencia internacional<sup>13</sup>.

Tradicionalmente la competencia en los mercados internacionales estaba relacionada como un ámbito en el que solo las grandes empresas participaban, mientras que las pequeñas empresas se limitaban a su mercado local o doméstico. Según varios autores, existen cada vez más, pequeñas y medianas empresas que se ven involucradas en llevar a cabo actividades de carácter internacional y que a su vez muestran un comportamiento diferente que nunca antes se había visto<sup>14</sup>.

La internacionalización es un proceso por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural; comprendiendo un conjunto de operaciones que facilitan el desarrollo 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<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. Papers Series Scielo Mexico. ISSN 0186-1042. 2006.

<sup>14</sup> Vázquez, S. y Masón, J. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas sobre la internacionalización de las pymes. Documento de Trabajo. Universidad de Barcelona. 2005

<sup>15</sup> WELCH y LOUSTARINEN, La internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93. 1.988

En el caso particular de las Pymes los procesos de internacionalización son fundamentados desde varios enfoques: el enfoque de fases, procesos y ciclos de vida; el enfoque de inversión extranjera directa y crecimiento económico; el enfoque de la cultura y multinacionalidad; el enfoque de recursos (económicos, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología); conocimiento (conocimiento de las causas, ventajas y desventajas) y la información (toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las PYME's); el enfoque de las redes y relaciones; y el enfoque estratégico, el cual menciona las exportaciones, la desinternacionalización, y las alianzas estratégicas<sup>16</sup>.

Al hablar de internacionalización, se debe hacer referencia a la globalización de los mercados mundiales, trayendo consigo nuevas amenazas para las pequeñas y medianas empresas, una mayor posibilidad de competidores para acceder a un mercado natural, incrementando así la competencia. Pero también se incrementan las posibilidades de acceder a mercados exteriores. Por lo anterior, la internacionalización se presenta como la necesidad de buscar nuevos mercados como respuesta a la fuerte competencia dentro de un mercado natural. Esta debe abordarse como una actividad estratégica dentro de la Pyme, por lo cual se hace necesario utilizar metodologías de internacionalización que ayude a las empresas colombianas, y en este caso particular, a las cartageneras a desarrollar procesos competitivos en este sentido.

---

<sup>16</sup> Fea, Ugo. Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

De esta manera, los resultados de esta investigación buscarán contribuir en la reflexión sobre los procesos de internacionalización, situación actual y perspectivas de nuestro tejido empresarial, específicamente en materia de Pymes.

#### *0.1.4. Marco teórico*

##### *0.1.4.1. Antecedentes de la investigación*

Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995; O'Farrell y Wood, 1998)<sup>17</sup>. Se destacan entre estos, cuatro enfoques fundamentales. En el caso de Hymer (1976), Vernon (1966), Dunning (1981,1988, 1992), es explicado desde una perspectiva económica, en tanto se basan en el análisis de las operaciones de la empresa multinacional, específicamente en las actividades de inversión directa, basada en costes y ventajas económicas que ofrecen dichos procesos<sup>18</sup>.

Por su parte, Vahlne (1977, 1990), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Lee y Brasch (1978), Alonso y Donoso (1998) y Vernon (1966), explican la

---

<sup>17</sup> Ídem. Pág. 4.

<sup>18</sup> Pitelis, C. A learning-based perspective of the multinational Enterprise. Working Paper Series. 19/2006. Cambridge Judge Business School.

internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores<sup>19</sup>. La teoría de redes, por su parte (Mitchell, 1969, Rogers y Kincaid, 1981 y Weiman, 1975), la entiende como el desarrollo lógico de las redes interorganizacionales y sociales de las empresas<sup>20</sup>.

Estos modelos gradualistas sostienen que las empresas se internacionalizan de forma lenta e incremental en el tiempo. En contraposición a los modelos gradualistas, se desarrolla otro enfoque que enfatiza en las empresas que se internacionalizan de forma temprana desde su nacimiento, y que las denominan Born Global (BG) (Madsen y Servais, 1997; Bell et al., 2003; McDougall y Oviatt, 2000)<sup>21</sup>.

A pesar de la abundante literatura existente en este campo de investigación, no cabe afirmar que exista un marco teórico único para el análisis de los procesos de internacionalización, especialmente en cuanto a Pymes se refiere. Aunque goza de una amplia aceptación considerar el proceso desde un punto de vista evolutivo y dinámico, especialmente cuando este afecta a una empresa sin experiencia previa en los mercados exteriores.

---

<sup>19</sup> Vahlne, Jan-Erik y Nordström, Kjell. The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, Volume VII, N° 5, 1993. ISSN: 0885-3908.

<sup>20</sup> Wasserman, S., & Faust, K. *Social network analysis*. Cambridge: Cambridge University Press. 1994

<sup>21</sup> Mathews, John A. *Dragon Multinational: A New Model of Global Growth*. 2002 Oxford University Press United States ISBN 978-0195121469

Competir en los mercados globales expone a las empresas directamente a los ciclos económicos y crea cambios continuos. En las últimas décadas, la globalización, impulsada por empresas multinacionales, pequeñas y medianas, ha generado la adopción de una perspectiva internacional en los negocios. Por tanto, la creciente importancia de la internacionalización de las empresas invita a realizar investigaciones sistemáticas y cuidadosas al respecto.

El documento La Pyme familiar española y su internacionalización<sup>22</sup>, identifica algunos de los patrones que han seguido las pequeñas y medianas empresas familiares españolas en su proceso de implicación y proyección internacional. Concluye que la expansión internacional de la pequeña y mediana empresa familiar está condicionada por una serie de factores inherentes a su naturaleza y tamaño; por un lado, explicaciones relativas al grado de familiaridad de las empresas, es decir, la propiedad del patrimonio de la empresa concentrada en la familia y el nivel de profesionalización y conocimiento gerencial, y por otro, en la capacidad de los recursos y activos de la empresa familiar para obtener una cartera de recursos adecuada para sustentar la salida a los mercados internacionales. Asimismo, se ha podido comprobar que la realidad del tejido empresarial familiar español es altamente peculiar y que, en muchas ocasiones y para un gran número de procesos, su comportamiento se encuentra influenciado por el tamaño de las empresas.

---

<sup>22</sup> Gómez T, Alberto. La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas. Strategic Research Center. Word Papers Series. Madrid, Junio de 2009. <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>

Por su parte, el estudio competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas, realizado por Llinás Toledo<sup>23</sup>, se identifican algunos factores que limitan el ingreso, desarrollo y éxito de las Pymes en los mercados internacionales, entre ellos el escaso desarrollo de las estrategias de búsqueda de nuevos mercados, los problemas en vías de comercialización organizadas, el acceso limitado a la información, el atraso tecnológico, el capital humano, la tramitología, el transporte interno de los productos, la falta de una cultura asociativa, las condiciones financieras, la escasez de capital de trabajo, la capacitación y dinámica de investigación, entre otros, son obstáculos que tienen que superar las Pymes en sus procesos de internacionalización.

El documento de investigación, Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas<sup>24</sup>, por su parte, sostiene que la creciente liberalización de las economías y la creación de bloques comerciales han dado como resultado la transformación del ambiente organizacional. Consecuentemente, más y más firmas operan internacionalmente, o sienten una intensa presión por hacerlo, y sustenta que las diferentes perspectivas teóricas acerca de los patrones que siguen las empresas para su desarrollo internacional, han tenido una amplia atención de parte de la investigación, sin embargo, el foco de la mayoría de los autores tiende a ser cómo las firmas deben internacionalizarse una vez han tomado la

---

<sup>23</sup> LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

<sup>24</sup> [http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4864&Itemid=15](http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15)

decisión de hacerlo, y poca atención han recibido sobre los factores subyacentes en la toma de la decisión de internacionalizarse.

Esta deficiencia en investigación es principalmente problemática para las pequeñas y medianas empresas, donde pocas decisiones son tan importantes como la de expandirse internacionalmente. Así mismo, investiga el desarrollo de la internacionalización de las empresas desde una perspectiva de la teoría institucional, la cual sugiere que presiones recibidas por los tomadores de decisiones desde el ambiente externo, consideraciones de legitimidad en este ambiente y problemas de una racionalidad colectiva influyen significativamente en la toma de decisiones en el proceso de internacionalización.

Concluye en que una de las mayores dificultades que se les presenta a la Pyme Colombiana es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad ICESI,<sup>25</sup> los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el

---

<sup>25</sup> Otero López, Ana y Bravo Puerta, Edith. Programa de internacionalización hacia los Estados Unidos para pymes colombianas. Cali , Universidad Icesi, 2010.

acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing.

Por otra parte, en el documento de investigación ¿Qué factores limitan las exportaciones de las Pymes?: Caso Cartagena, se hace énfasis en el impacto de los factores económicos, administrativos y políticos, en el desarrollo y desempeño de las empresas, y en la falta de estrategias empresariales que las encamine a este proceso. Otro aspecto que acompaña a la problemática, es el poco cumplimiento de las políticas sectoriales diseñadas para el impulso de la Internacionalización de las Pymes cartageneras, ofreciendo como conclusión al respecto, que es fundamental diseñar y ofrecerles a estas empresas, una serie de estrategias y recomendaciones que se encaminen en el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las Pymes cartageneras a las cuales sean ofrecidas.

Otro estudio realizado en el 2009 por Alma Lengerke y Vanessa Najera, estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, del programa de Finanzas y Negocios Internacionales, menciona a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cartagena, caracterizadas por tener importantes fallas en su planeación estratégica, como empresas preocupadas por sobrevivir, por no diseñar planes y estrategias a mediano y largo plazo, situación causada por personas encargadas de la administración – propietarios que no poseen la preparación suficiente para asumir este tipo de cargos.

El estudio también menciona que en el área de mercadeo y venta son pocas las Pymes las que se preocupan por desarrollar un área comercial sólida, que les permita la fidelización de los clientes y la captación de nueva clientela, así como investigaciones que permitan conocer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, también menciona que estas empresas, en su mayoría, desconocen otras formas de financiamiento diferentes al crédito comercial, y las ventajas y desventajas de formas de financiamiento que ha creado el gobierno para apoyarlas, a través de entidades como Bancoldex, lo que las lleva a incurrir en sobrecostos.

El estudio expresa que en Cartagena, la Pyme se caracteriza por exportar no como resultado de una estrategia diseñada, sino por solicitudes de clientes que han conocido sus productos; y en algunos casos no exportan porque no cuentan con la capacidad de producción necesaria para cumplir con las solicitudes que les son realizadas.

En el desarrollo exportador de las PYMES en Cartagena inciden factores administrativos, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos, dentro de los cuales se ha identificado los factores administrativos como la visión exportadora de la gerencia de la empresa, las percepciones que se tienen del proceso de exportación – costoso y riesgoso - y los obstáculos internos – capacidad de producción, cumplimiento de estándares de calidad-, como los factores de mayor incidencia en el desarrollo de un proceso de exportación exitoso.

Por último se destaca que existen diferentes políticas nacionales y regionales destinadas a promover y fortalecer a las PYMES como la Ley 590 del 2000, El Consejo Superior para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el Fondo Emprender, El Fondo Nacional de Garantías, Proexport, sin embargo, existe una desarticulación entre ellas y el empresario no sabe dónde dirigirse, ni la función que cumple cada una de estas políticas y entidades.

Teherán y Méndez, 2003 <sup>26</sup>; por su parte, concluyen que las Pymes locales no son competitivas con respecto a las empresas de nivel internacional e incluso con las empresas de las zonas más desarrolladas del país; por tanto es necesario diseñar y adelantar estrategias colectivas como posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas que puedan llevar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para ellas, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno y que permitan enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

---

<sup>26</sup> TEHERAN FORERO, María de los Ángeles; MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo “Asociatividad en las PyMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Negocios y Finanzas Internacionales. Octubre de 2003.

#### *0.1.4.2. Marco de referencia*

Este fenómeno (la conquista de los mercados externos) ha sido abarcado por múltiples investigaciones desde hace algunas décadas y como consecuencia existen muchos modelos que describen el proceso, resultando relevantes al identificar los patrones y trayectorias para la internacionalización, además de intentar esquematizar los principales factores dinámicos que la conllevan.

Actualmente se reconoce que la tendencia hacia una creciente globalización, junto con la aparición de nuevas fórmulas mixtas contractuales, se ha traducido en una cierta difuminación de la dinámica secuencial del proceso de internacionalización, al acelerar los ritmos y acotar las etapas del mismo<sup>27</sup>.

Como se observa en los apartados tratados con anterioridad, el desarrollo de procesos de internacionalización de las Pymes en Colombia, más específicamente en Cartagena, no se concentran en un solo o pocos sectores, si no por el contrario, existe una gran variedad con alto potencial. También se presenta que dentro de un mismo sector o grupos de sectores, algunas de las empresas han podido desarrollar dichos procesos, mientras las otras no, marcando diferencias, por lo tanto, surge el siguiente interrogante: si todas las empresas de un mismo sector o grupo estratégico tienen las mismas oportunidades ¿Cuál es el motivo de la diferencia de resultados?.

---

<sup>27</sup> Ídem.

Partiendo de lo anterior, y teniendo en cuenta los análisis y resultados presentados en la revisión bibliográfica, se buscará dar respuesta a nuestro problema de investigación ¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?, tomando como base la teoría de recursos y capacidades, con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre las empresas (Levinthal, 1995)<sup>28</sup>, incluye dentro de este, todo aquello que tiene que ver con el conocimiento y desarrollo gerencial, el desarrollo de una visión global, los recursos, capacidades y habilidades con que cuentan las empresas, aspectos culturales y de comportamiento, entre otros.

En este sentido la teoría de recursos y capacidades parte de cuatro conceptos fundamentales, que se convertirían en las variables básicas del análisis: la empresa, el empresario, los objetivos y la competencia entre empresas<sup>29</sup>.

Con respecto a la empresa, se analizará desde las perspectivas de la teoría de los de coste de transacción (Mahoney y Pandian, 1992 y Madhok, 1997), con el propósito de comprender la decisión de internalizar o acudir al mercado en el caso de apropiación de recursos; desde la teoría de la agencia (Castanicos y Helfat, 1991), como la comprensión del despliegue de recursos; y desde la

---

<sup>28</sup> López, José y Sabater, Ramón. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión. Word Papers Series. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

<sup>29</sup> Ídem.

teoría behaviorista y evolucionista (Penrose, 1962; Grant, 1996; Spender, 1996; Conner y Prahalad, 1996; y Kogot y Zander, 1996), como unidad acumuladora de conocimiento, base del aprendizaje organizacional.

El empresario, desde la teoría neoclásica, como persona que decide sobre la utilización de los recursos; la teoría behaviorista, como tomador de decisiones bajo racionalidad limitada, en donde su conducta está condicionada por las circunstancias de la empresa y su entorno, y conducida por una serie de normas o reglas de actuación concretadas en las normas (Simon, 1957); la teoría de recursos, en donde éste adquiere un carácter crítico ya que no solo se encarga de utilizar los recursos (Madhok, 1997), sino que impulsa del desarrollo de nuevos recursos (Spender, 1996); y desde la teoría de la agencia, en donde se analizan las diferencias entre intereses entre propietarios y administradores (Amit y Schoemaker, 1993).

A nivel de objetivos y definición de los mismo, desde la teoría neoclásica, a nivel de objetivos financieros, en donde ya no solo se persigue la maximización del beneficio, sino mejorar resultados con relación a algún índice de referencia, teniendo en cuenta la racionalidad limitada de los directivos, la diferencia entre intereses entre directivos y propietarios y cuestiones éticas que pueden frenar el intento de maximización (Hunt, 1997). Desde la teoría del comportamiento, donde se asume la necesidad de establecer un proceso de negociación entre los participantes del mismo; y desde la economía institucional, en donde se

pueden presentar problemas de asimetría de información y oportunidades entre directivos y propietarios, lo que conllevaría a intereses distintos.

Por último, la competencia entre empresas, fundamentada en la teoría de la organización industrial de Porter, en donde se proporciona una metodología válida para el estudio de los factores industriales y del entorno que afectan el desempeño de una industria o un sector industrial<sup>30</sup>.

## **0.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### *0.2.1. Alcance de la investigación*

El desarrollo de la presente propuesta, hace referencia al estudio actual de los procesos de internacionalización de las Pymes Cartageneras; dicho estudio se orienta en una investigación de tipo descriptivo- correlacional. Descriptivo, ya que analiza y se describe el comportamiento de unas variables previamente identificadas bajo el enfoque que se ha tomado como referencia, tratando de predecir un comportamiento; y correlacional, ya que se pretende establecer el grado de asociación de dichas variables, con el propósito de identificar un patrón en el proceso de internacionalización de las Pymes objeto de estudio.

---

<sup>30</sup> Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review, marzo/abril 1979. Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985. Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59. Porter, M. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Porter, M. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998. Porter, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press

La metodología se orientará desde el enfoque de recursos (teniendo en cuenta factor económico, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología); conocimiento (grado de conocimiento de las causas, ventajas y desventajas) y la información (toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las PYME's).

La recolección de la información está representada por fuentes primarias y secundarias. Las cuales se encaminarán en la búsqueda de los datos por medio de documentos, registros, artículos, tesis y archivos de información indispensable para apoyar el estudio de la situación actual de las PYMES cartageneras.

Para el desarrollo de la investigación, se llevará a cabo una serie de etapas o fases en las que se harán una descripción, análisis e interpretación de los factores y aspectos que direccionan los procesos de internacionalización de las PYMES Cartageneras teniendo en cuenta el enfoque teórico estipulado.

#### *0.2.2. Fases para el desarrollo del Proyecto de Investigación*

##### **Fase I: Diagnóstico de Recursos y Capacidades.**

Esta primera fase está asociada al objetivo uno del proyecto, en donde se busca establecer, a través del análisis de los conceptos propuestos en la teoría

de los recursos y capacidades, que tan preparadas están las Mipymes cartageneras para desarrollar procesos de internacionalización.

A través del cuestionario N° 1<sup>31</sup>, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se buscará identificar si la empresa cumple o no con unos requisitos previamente establecidos para poder internacionalizarse.

## **Fase II: Análisis de Impacto**

En la segunda parte, asociada al segundo objetivo, se buscará establecer si las condiciones antes mencionadas han influido, positiva o negativamente, en el desarrollo internacional de las empresas.

En el caso de que las empresas, hecho el análisis propuesto en la fase uno, se encuentren preparadas para internacionalizarse, se podrían presentar dos respuestas. La primera, que efectivamente al encontrarse preparadas se hayan internacionalizado, se buscará establecer como fue dicho proceso; en la segunda, que estando preparada, no se hayan internacionalizado, en este caso se buscará establecer las razones por las cuales no lo han hecho.

Si por el contrario, después de realizado el análisis propuesto en la fase I, se determine que la empresa no se encuentre preparada, también se puede

---

<sup>31</sup> En el Anexo N° 1, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se presentan los lineamientos fundamentales de la encuesta.

presentar los dos casos, que sin estar preparadas se hayan internacionalizado, en dicho caso, se buscará establecer como fue dicho proceso; o que efectivamente no estando preparados no se haya internacionalizado, en este caso no se indagará más allá.

### **Fase III: Análisis Correlacional**

Establecer el grado de asociación presentado entre las variables propuestas, teniendo en cuenta los conceptos de la teoría de los recursos y capacidades, con el propósito de identificar si existe un patrón predecible para los procesos de internacionalización de las Mipymes Cartageneras.

#### *0.2.3. Hipótesis*

El desarrollo y conocimiento gerencial y los recursos y capacidades con que cuentan las Pymes cartageneras son el mayor limitante para su desarrollo internacional

#### 0.2.4. Variables y operacionalización

Tabla N°2. Operacionalización de las Variables

Variables	Indicador	Tipo	Definición
<b>Empresa</b>	Costes de transacción	Cuantitativo	Capacidad para apropiar de recursos y mejorar márgenes
	Despliegue de recursos	Cuantitativo	Capacidad para alinear recursos con objetivos y alcanzar resultados
	Adendizaje organizacional	Cuantitativo	Capacidad para apropiar y desarrollar conocimiento y alcanzar resultados
<b>Empresario</b>	Toma de decisiones	Cualitativa	Nivel de desarrollo de competencias gerenciales
	Desarrollo de nuevos recursos	Cualitativa	Capacidad para apropiar y desarrollar nuevos recursos o procesos para alcanzar resultados
	Costes de agenciamiento	Cualitativa	Coste de oportunidad por intereses diferentes
<b>Objetivos</b>	Grado de participación de interesados en la definición de objetivos	Cuantitativo	Capacidad para formular objetivos de acuerdo a las expectativas de los grupos de interes
	Variación de los indicadores Financieros	Cuantitativo	Capacidad para mejorar márgenes de acuerdo a resultados históricos
	Costes de oportunidad	Cuantitativo	Capacidad para solucionar problemas de asimetría de información y oportunidades entre directivos y propietarios
<b>Competencia entre empresas</b>	Participación de mercado	Cuantitativo	Cambios en la porción del mercado que atiende la empresa
	Indice de Competitividad	Cuantitativo	Medida en que la rentabilidad de la empresa difiere de lo media del sector industrial
	Poder de negociación	Cuantitativo	Porción que representa el margen de la empresa en la cadena, espialmente con clientes y proveedores
	Asimetría estratégica	Cualitativo	Importancia estartégica de la empresa en el sector industrial

Fuente: Elaborada por los autores

#### 0.2.5 Población y muestra

El universo de estudio está representado por las Pymes existentes en la ciudad de Cartagena, en donde de acuerdo a la información presentada en la tabla N° 1, en total son 1.453 empresas, de las cuales, el 22% son medianas y el 78% son pequeñas.

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

<b>n</b> = tamaño de la muestra.....	92 Empresas
<b>N</b> = Tamaño de la población.....	1456 Empresas
<b>(<math>\sigma</math>)</b> = Desviación estándar.....	0,1
<b>E</b> = Error Máximo.....	0,02
<b>Z</b> = Margen de Confiabilidad.....	1.98

### **0.3 LOGROS ESPERADOS**

Este trabajo es el resultado del estudio de la situación actual de la PYME Cartagenera en relación a sus procesos de entrada a la internacionalización.

También es el análisis de las perspectivas futuras de las PYMES, las cuales se analizan desde los aspectos administrativos económicos, tecnológicos y políticos tenidos en cuenta para el diseño de recomendaciones a manera de estrategias que sean utilizadas para el ingreso de éstas empresas en la “arena internacional”.

Lo más importante en el estudio de la PYME Cartagenera es demostrar qué factores están beneficiando a éstas empresas desde la internacionalización de algunas PYMES, y lo mismo explicar claramente qué está sucediendo con el resto de las PYMES que no han logrado incursionar en la internacionalización.

Una de las importantes expectativas como estudiantes del programa de Finanzas y Negocios Internacionales es demostrar qué tan importante puede ser el estudio de internacionalización de las PYMES Cartageneras; a las cuales se les pueda ofrecer una serie de recomendaciones estratégicas para el ingreso de éstas en este proceso.

Del mismo modo, se espera que las PYMES Cartageneras puedan tener en cuenta el estudio actual de los procesos de internacionalización para aplicarlo y obtener resultados que les beneficie en la entrada de sus productos a otros países.

También por medio de éste estudio se busca identificar la necesidad de crear nuevas formas de conocimiento, teniendo en cuenta los aspectos que viven las PYMES Cartageneras en los procesos de internacionalización como aportes de gran ayuda a estudiantes, profesores y demás personas que tengan que ver con el mundo de los negocios y las finanzas.

## 0.4 PLAN DE TRABAJO

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad #1	Se realizarán reuniones para identificar los propósitos y objetivos del Estudio teniendo en cuenta la situación actual de las PYMES Cartageneras.
Actividad #2	Se diseñará el plan de recolección de la información donde se seleccionarán las PYMES como muestra para el estudio.
Actividad #3	Se diseñarán y se aplicarán las entrevistas y encuestas a las personas encargadas de facilitar la información en cada una de las PYMES como parte de la muestra.
Actividad #4	Se analizarán y se interpretarán los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas haciendo el procesamiento de los datos obtenidos.
Actividad #5	Se realizará la descripción de los resultados obtenidos a partir del análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas
Actividad #6	Se llevará a cabo la redacción y entrega del informe final en base al análisis de los resultados obtenidos.

## **Contraste entre la teoría y las prácticas de las Pymes estudiadas**

A través de la siguiente encuesta logramos recopilar la información sobre las prácticas de los procesos internos.

### **DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA**

Por medio de la presente encuesta elaborada por estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Bolívar se quiere transmitir el deseo de conocer y evaluar la capacidad de internacionalización que tienen o pueden tener las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cartagena. Fundamentalmente se busca valorar las diferencias existentes entre estas empresas, el estudio de sus capacidades y recursos.

Nombre o razón social: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Tipo de sociedad: \_\_\_\_\_

Tamaño: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_

Subsector: \_\_\_\_\_

Actividad Económica: \_\_\_\_\_

Participa en actividades de exportación: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Propietario  Socio

Teléfono: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

## SECCIÓN EMPRESA

En esta sección es necesario valorar la parte interna de la empresa como son los trabajadores, capacidades y ejecución de producción. Identificar la información y el modo en que se refleja a los trabajadores su labor dentro de la empresa, como parte de su motivación y ver si son útiles para el proceso de internacionalización.

### 1. ¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?

- Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

### 2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?

- Reciben dibujos y especificaciones.
- Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
- Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.
- Los supervisores dan instrucciones verbales.
- Otra: \_\_\_\_\_

### 3. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?

- Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria.
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
- Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.
- No hay información confiable sobre las máquinas.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **4. ¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?**

- Solo participamos en negocios para los que contemos con la tecnología.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.
- Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.
- La tecnología es propia de cada negocio: al escoger el negocio escogemos automáticamente la tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **5. ¿Cómo se fijan los precios?**

- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.
- Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.
- Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
- La empresa es la que dicta los precios de mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **6. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?**

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
- Se han realizado algunas operaciones de exportación.
- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: \_\_\_\_\_

## SECCION EMPRESARIO

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos.

### 1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?

- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación.
- Se imparten regularmente programas formales de capacitación.
- Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.
- Reciben entrenamiento específico previo.
- Otra: \_\_\_\_\_

### 2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?

- Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho.
- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

### 3. ¿Cómo se diseñan los productos?

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **4. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?**

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.
- Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
- Se desarrollan “retratos hablados” basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **5. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?**

- No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.
- Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
- Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **6. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?**

- Las definen y establecen los clientes.
- Las definen los responsables de las funciones técnicas.
- La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
- Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_

## SECCION OBJETIVOS

### 1. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?

- Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.
- Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.
- No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

### 2. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?

- Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.
- Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.
- Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.
- Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.
- Otra: \_\_\_\_\_

### 3. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?

- Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen.
- Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.
- La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.
- Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **4. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?**

- Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.
- Se prefieren mercados maduros y estables.
- Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación
- Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **5. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**

- Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.
- Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.
- Se definen en función de la capacidad productiva.
- Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### **6. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

- Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.
- Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.
- Se procura la introducción a la sombra de los competidores mas exitosos, imitando sus productos y términos de venta.
- Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_

## SECCIÓN COMPETENCIA

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Identificar qué diferencia a una empresa de otra y qué valores agregados son útiles para el proceso de internacionalización. También identificar aquellas prácticas comunes que poseen y llevan a cabo estas empresas y de qué modo son instrumentos para incorporar del entorno para la parte interna organizacional.

### **1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?**

- Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.
  - El personal técnico participa en asociaciones y congresos.
  - Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
  - Se adquiere información seleccionada.
  - Otra:
- 

### **2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?**

- Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
  - Se copian prácticas de los competidores.
  - Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
  - No se cuenta con información sobre la competencia.
  - Otra:
-

### **3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?**

- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?**

- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.
- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **5. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

- Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.
- Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.
- Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.
- Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.

Otra: \_\_\_\_\_

### ***Dinámica del análisis para diagnóstico.***

El diagnóstico consistió en dar un puntaje por orden de valor a cada respuesta de cada pregunta de las distintas secciones (empresario, empresa, objetivos, competencia). A partir de la teoría investigada sobre estas variables, se dio un valor a cada respuesta, luego se entró a elaborar el análisis para diagnosticar qué tan preparada se encuentran las Pymes en estudio.

Se consideraron cuatro variables de estudio para estudiar, analizar y luego determinar qué empresas se encontraban o no, aptas para realizar procesos de internacionalización, llámese internacionalización a cualquier tipo de vínculo que tuviese la empresa con el extranjero: actividades directas de exportación, importación, franquicias, joint venture, etc. Las cuatro variables de estudio son Empresa, Empresario, Objetivos y Competencia.

### ***Justificación de puntajes***

#### **SECCIÓN EMPRESA- Capacitación del personal, Innovación del empresario, Identificación de clientes**

##### **Pregunta 1**

Opción a) (50 PUNTOS) Esta es la práctica más importante porque para tener información actualizada hay buscarla e investigar constantemente para ir incluyendo y desechando la información más relevante durante la marcha del negocio.

Opción d) (25 PUNTOS) Esta práctica es la segunda más importante ya que al ofrecer paquetes de información de acuerdo a los perfiles, la empresa permite que los cargos sean especializados plenamente en lo que les corresponde.

Opción c) (15 PUNTOS) Esta es la tercera práctica importante, ya que la información es limitada a las personas que soliciten el paquete.

Opción b) (10 PUNTOS) Esta es la última mejor práctica porque se da a conocer la información exclusivamente a quien corresponda, lo cual implica que no todos los miembros de la empresa conozcan información relevante así no tenga que ver con su perfil.

## **Pregunta 2**

Opción a) (40 PUNTOS) Esta es la mejor práctica porque al recibir dibujos, o diagramas de las especificaciones del negocio, queda plasmado en físico, palpable para acceder a la información. Más ventajoso que sólo tener registros formalizados de información.

Opción d) (25 PUNTOS) Esta es la segunda mejor opción porque al dar instrucciones verbales los supervisores, directamente a quien corresponde, es menor el riesgo de distorsión de la información.

Opción c) (20 PUNTOS) Acudir a registros formalizados de información, es la tercera mejor práctica porque se va a tener la información a la mano y va a ser accesible para los trabajadores sobre qué hacer y cómo.

Opción b) (10 PUNTOS) No todos los trabajadores saben qué hacer por experiencia, es necesario crear un cronograma de actividades, organizar la información, actualizarla, etc., por eso esta practica la consideramos la última en prioridad.

## **Pregunta 3**

Opción b) (40 PUNTOS) Esta es la más importante porque permite un control continuo mediante el cual se logra facilitar la información prestada a los usuarios, determinando altos estándares de calidad lo cual permite mejorar y cada día ser más competitivos.

Opción a) (30 PUNTOS) Esta es la segunda porque se logra proporcionar cierto nivel de desarrollo en el cual mediante innovaciones e información relativa proporcionada por los fabricantes demuestra y permite que el usuario tenga un óptimo rendimiento de ello.

Opción c) (20 PUNTOS) Esta es la tercera práctica porque se permite cierto acceso a información pero este depende del emprendimiento de cada empleado u operario el cual logra desenvolverse bajo diferentes estándares requeridos.

Opción d) (5 PUNTOS) Esta es la última práctica, es obsoleta debido a que la información prestada o transmitida no cubre fundamentos óptimos para desarrollar un buen desempeño.

#### **Pregunta 4**

Opción d) (35 PUNTOS) Esta es la primera y más importante. Determina una estrategia e implementación de tecnología acorde a las necesidades requeridas para ser pioneros y número uno en cada negocio.

Opción b) (25 PUNTOS) Es la segunda mejor práctica porque se emplean estrategias para apoyar la opción de negocio abriendo así un campo para avanzar fuerte en un plan.

Opción c) (15 PUNTOS) Tercera práctica. Solo se estima el valor de tecnología como opción dependiendo de las oportunidades dando parámetros y situando un punto bajo a la competencia.

Opción a) (10 PUNTOS) Esta es la última mejor práctica. Se resigna a emprender en nuevas oportunidades debido a la decadencia de tecnología que poseen.

#### **Pregunta 5**

Opción a) (30 PUNTOS) Esta es la mejor práctica. El mercado genera un punto de partida en el cual mediante costos de producción se preestablece un precio óptimo y competitivo que sea tentador.

Opción d) (25 PUNTOS) Es la segunda mejor práctica. Se pueden establecer los precios con base a un valor agregado que permita a la empresa ser exclusiva debido a un parámetros en los cual sea única.

Opción b) (20 PUNTOS) Es la tercera práctica. Se logra determinar los precios con base a los costos de producción sobrellevando la estabilidad y vida de la empresa.

Opción d) (5 PUNTOS) No es muy conveniente esta opción debido a que no se pueden imponer precios al mercado sin que exista una exclusiva ventaja de valor.

### **Pregunta 6**

Opción d) (50 PUNTOS) Es la mejor práctica. Permite un crecimiento e imagen en el exterior mediante convenios los cuales aportan a respaldar la imagen de la empresa.

Opción a) (30 PUNTOS) Segunda mejor práctica porque se logra resaltar el nombre de la empresa mediante terceros dando así solidez a la empresa y credibilidad a su know how.

Opción b) (20 PUNTOS) Esta es la tercera mejor práctica. Logra mostrar un leve interés al incurrir en un mercado extranjero el cual le permite absorber muy poco conocimiento.

Opción c) (5 PUNTOS) No permite conocimiento ni expansión a mercados extranjeros, lo cual limita mucho el crecimiento del nombre de dicha empresa.

## **SECCIÓN EMPRESARIO- Manejo de información, Infraestructura de la información, Fijación de precios.**

### **Pregunta 1**

Opción b) (30 PUNTOS) Esta es la práctica más importante porque la empresa logra ser competitiva y mantiene altos niveles de calidad, permitiéndole estar dispuesta a cualquier opción o inquietud establecida para ellos.

Opción a) (25 PUNTOS) Segunda mejor práctica. Establece un continuo crecimiento con base a capacitaciones los cuales le permite ser más competitivos.

Opción d) (20 PUNTOS) Es la tercera práctica. Ponen o exigen un punto de partida establecido mediante una capacitación inicial antes de empezar a laborar.

Opción c) (10 PUNTOS) La experiencia laboral es adquirida debido a la capacidad y entrega de cada empleado en su campo laboral.

### **Pregunta 2**

Opción d) (50 PUNTOS) Esta es la práctica más importante. Mediante la innovación y valores agregados se determinan altos estándares competitivos que brinden la exclusividad a sus clientes.

Opción c) (40 PUNTOS) Segunda mejor práctica. Establece satisfacer las necesidades requeridas estableciendo mejores márgenes, logrando ser competitivos con base a precios y productos.

Opción a) (15 PUNTOS) Se basan en el punto de partida puesto por la competencia en el cual penetran si están sobre ello y se conoce previamente el mercado.

Opción b) (10 PUNTOS) Esta la consideramos la última opción. Simplemente se trata de manipular un precio en el cual sea más bajo al mercado para poder ser competitivo.

### **Pregunta 3**

Opción c) (25 PUNTOS) Esta es la primera y más importante. Se crean productos a partir de necesidades e innovación lo cual determina un valor agregado.

Opción b) (20 PUNTOS) Segunda mejor práctica. Se establecen productos con base a innovación y tendencias permitiendo ser exclusivos y saciar las necesidades del consumidor.

Opción d) (15 PUNTOS) Esta es la tercera porque no determina nada de esfuerzo o impulso.

Opción a) (5 PUNTOS) No existe ningún punto de partida e iniciativa para mejorar la imagen de la empresa o producto.

### **Pregunta 4**

Opción d) (50 PUNTOS) Esta es la mejor práctica. Es muy importante debido a que determina a través de encuestas y retratos hablados el vínculo primordial para lograr un lazo importante con el consumidor.

Opción c) (30 PUNTOS) Se logran a través de un estudio de mercado determinando relaciones comunes y mutuos beneficios.

Opción b) (20 PUNTOS) Tercera mejor práctica porque logra determinarlos según la facilidad geográfica y nivel socioeconómico lo cual dice que su vínculo es cerrado.

Opción a) (10 PUNTOS) La última opción porque simplemente lo que la corriente traiga no existe planes o estrategias para buscar o determinar un cliente en específico.

### **Pregunta 5**

Opción c) (20 PUNTOS) Primera y mejor opción porque logran establecer altos niveles de calidad e innovación bajo un mejoramiento continuo.

Opción b) (10 PUNTOS) Segunda mejor opción porque mediante encuestas esporádicas determinan hasta qué punto ajustan sus productos a las necesidades del consumidor.

Opción a) (5 PUNTOS) Última opción porque simplemente se limita la empresa a distribuir o producir comercialmente.

### **Pregunta 6**

Opción d) (35 PUNTOS) Se esmera para la capacidad completa de la empresa definir toda especificación y así ser competitivos.

Opción a) (15 PUNTOS) Se basa en requisitos de sus clientes no hay iniciativas, lo cual dice que solo buscan hacer lo que se pide.

Opción c) (10 PUNTOS) Según la experiencia se crean especificaciones poseen falencias debido a que hay necesidades que día a día crecen.

Opción b) (5 PUNTOS) Menos favorable esta práctica debido a que esta función es determinada por operarios según facilidades o practicas aprendidas en su labor.

## **SECCIÓN OBJETIVOS- Tecnología y estrategia, Calidad, Búsqueda de mercados meta.**

### **Pregunta 1**

Opción d) (40 PUNTOS) Esta es la mejor práctica al relacionar la opción tecnológica con la estrategia general del negocio porque a partir de los conocimientos y oportunidades que se identifiquen en el negocio, se va a elegir qué tecnología es la apropiada, lo cual evita el sobrecosto y desperdicio de tiempo y capital.

Opción b) (20 PUNTOS) Esta es la segunda mejor práctica porque la empresa no arriesga tanto y sólo se mete de lleno, con la tecnología que compense la calidad del negocio.

Opción a) (15 PUNTOS) Esta es una práctica que consideramos poco relevante, ya que al desarrollar la tecnología y el negocio paralelamente podría ser que los procedimientos nunca cambien y la evolución hacia nuevas formas de hacer las cosas no se daría plenamente, sería un NO a la reducción de tiempo y de costos.

Opción c) (10 PUNTOS) Esta la consideramos la práctica menos importante porque la tecnología no es una herramienta únicamente para producir, sino para prestar el servicio.

### **Pregunta 2**

Opción a) (30 PUNTOS) Esta es la práctica más importante al momento de introducir los productos en el mercado porque se va a la fija, con clientes que ya conocen los productos y son fieles a su calidad.

Opción c) (20 PUNTOS) Esta práctica es la segunda más importante porque hay que tener en cuenta que si es un producto nuevo, deben hacerse pruebas de mercado que acepten o aprueben el producto, antes de lanzarlo de lleno.

Opción d) (15 PUNTOS) Esta práctica, es menos significativa que las dos anteriores, la tercera, porque ofrecer los productos cuando están listos para entrar sin previo estudio o previo ensayo de la introducción de un producto, podría ser muy arriesgado.

Opción b) (10 PUNTOS) Introducir los productos aprovechando las campañas de la competencia, lo consideramos la práctica menos significativa porque esas habilidades no hacen competitiva a la empresa, es falta de iniciativa y de ideas.

### **Pregunta 3**

Opción c) (45 PUNTOS) Esta práctica es la más importante porque la calidad debe ser un compromiso, ya que transmite confianza al cliente, y el producto garantiza efectividad y eficacia de los procesos, lo cual habla muy bien de la empresa.

Opción b) (40 PUNTOS) Esta, es la segunda mejor práctica porque al tener programas de calidad donde todos los miembros de la empresa intervengan, se

trazan e implantan los procedimientos estandarizados a tener en cuenta que capacite previamente al personal que lo va a aplicar.

Opción a) (30 PUNTOS) Es importante que se capaciten con continuidad a los trabajadores porque hay que procurar actualizar los conocimientos con las nuevas técnicas y métodos que garanticen eficiencia.

Opción d) (20 PUNTOS) Inspeccionar rigurosamente los lotes de compra y de producción no es la mejor práctica, no es suficiente para garantizar la calidad. Aunque también es indispensable.

#### **Pregunta 4**

Opción a) (30 PUNTOS) Buscar mercados en expansión es la práctica más importante porque se da mayor competitividad, se exige más la empresa para ofrecer el producto al mercado objetivo, a los clientes target.

Opción d) (25 PUNTOS) Optar por mercados grandes y abiertos brinda la posibilidad de también instaurar su posición en el mercado con clientes que pueden interesarse por los productos.

Opción c) (15 PUNTOS) Esta práctica es la tercera más apropiada, pero es importante destacar que el instaurarse en mercados que continuamente innovan puede ser arriesgado y obliga a la empresa a gastar mucho capital.

Opción b) (10 PUNTOS) Esta es la última práctica para seleccionar los mercados objetivos. Porque el preferir mercados maduros y estables también es muy arriesgado, porque ya hay organizaciones líderes en su labor, con sus clientes leales y habría poco potencial para nuevas empresas.

#### **Pregunta 5**

Opción b) (30 PUNTOS) Esta es la práctica más importante porque es importante trazar metas de crecimiento a través de la planeación estratégica y tener un orden en la maquinación de los procesos, imprescindible establecer un orden de ideas.

Opción d) (25 PUNTOS) Esta es la segunda práctica, si se tienen fines de aumentar la participación en el mercado, partir de la idea y trazar las metas de

crecimiento, porque se tiene en mente un deseo de posicionar la marca y que sea bien reconocida en el mercado.

Opción a) (10 PUNTOS) La tercera práctica es esta porque al establecer metas de crecimiento hasta donde se pueda financieramente limita a la empresa a no incrementar la rentabilidad en grandes medidas, y por ende no se trazan metas ambiciosas de utilidades.

Opción c) (5 PUNTOS) Está como la última práctica porque al definir las metas en función de la capacidad productiva es aún más limitante, y la empresa no alcanzaría óptimos niveles de rentabilidad.

### **Pregunta 6**

Opción b) (25 PUNTOS) Ofrecer productos con características especiales a los clientes, es la práctica más importante para introducirse en nuevos mercados, ya que garantiza el interés y la atracción de ellos.

Opción d) (20 PUNTOS) Esta es la segunda práctica porque al hacer las campañas adecuadas a través de los medios adecuados, los clientes objetivos pueden conocer el producto.

Opción a) (10 PUNTOS) Penetrando a través de una estrategia de precios bajos, puede ser una estrategia buena dependiendo de los costes de producción, pero por lo general, es muy arriesgado para iniciar la etapa de introducción al mercado, tal vez el producto no sea de mucho acople y sea un fracaso.

Opción c) (5 PUNTOS) Esta práctica es la menos competitiva, ya que si una empresa vive a la sombra de otra, no tiene un estándar ni una caracterización de los productos, lo cual no conduce a la rentabilidad más alta porque ya va a estar una empresa mucho más posicionada antes.

## **SECCIÓN COMPETENCIA- Nuevas ideas para el servicio, Estudio de la competencia.**

### **Pregunta 1**

Opción b) (30 PUNTOS) Esta práctica es la más importante porque el personal técnico enriquece sus conocimientos a través de congresos y asociaciones significativas para con su labor en la empresa.

Opción c) (20 PUNTOS) Esta es la segunda mejor práctica porque siempre hay que estar pendiente de actualizar la información que corresponda al ambiente interno y externo de la empresa, entonces reportar e integrar observaciones mantiene actualizada este tipo de información.

Opción a) (10 PUNTOS) La tercera mejor práctica es esta, ya que simplemente vincularse a revistas que informen sobre la especialidad, es quedarse cortos, es válido y aporta a la actualización de información, más no es suficiente.

Opción d) (5 PUNTOS) Esta es la última mejor práctica ya que adquirir información seleccionada también es poco, más vale enriquecer los conocimientos de todos en la empresa a través de información más palpable.

### **Pregunta 2**

Opción c) (45 PUNTOS) La mejor práctica es esta porque es importante la modificación y la reformulación de la información, de las prácticas y procedimientos a realizar, para adaptar a la empresa a cambios e innovaciones que se vayan dando en el mercado.

Opción a) (25 PUNTOS) Esta práctica es la segunda más importante porque se pueden identificar las ventajas y desventajas de la competencia, y esto hace que la empresa pueda definir más plenamente sus enfoques.

Opción b) (10 PUNTOS) Esta es la tercera práctica más importante porque el plagiar prácticas de la competencia no hace competitiva a la empresa.

Opción d) (5 PUNTOS) Esta es la última práctica porque es muy importante conocer a la competencia para que la empresa pueda hacer su propuesta única de venta y hallar aspectos que la competencia aún no haya explotado, si no se conoce la competencia, la empresa muy seguramente estaría en desventaja.

### **Pregunta 3**

Opción a) (45 PUNTOS) Es la práctica más importante porque al generar nuevas ideas y el hacer que los clientes se interesen en probarlas, garantiza una respuesta inmediata por parte del cliente.

Opción d) (30 PUNTOS) Esta es la segunda mejor práctica porque al aprovechar las características que proporciona el suministrador de tecnología, la empresa tiene una pequeña ventaja de diferenciarse de los competidores con una tecnología diferente y su valor agregado.

Opción b) (25 PUNTOS) Esta es la tercera práctica porque también es importante tener en cuenta antiguas experiencias que se hayan tenido con los clientes y a partir de ahí, desarrollar valores agregados que vayan a satisfacer la necesidad

Opción c) (10 PUNTOS) Es la última práctica porque es fundamental tener grandes diferencias frente a la competencia, y si no hay gran diferencia entre los productos, la empresa se vuelve menos competitiva.

### **Pregunta 4**

Opción c) (50 PUNTOS) Esta es la más importante porque para hacerle frente a los competidores existentes, es imprescindible marcar la diferencia, desarrollar productos que sean más atractivos y de mayor valor.

Opción b) (25 PUNTOS) Esta es la segunda mejor práctica porque al trazar programas para realizar acciones de largo plazo se identifican y establecen objetivos que buscarán dar la pelea frente a los competidores, mantener un enfoque de qué es lo que se quiere y en qué plazo, a través de un programa organizado.

Opción a) (20 PUNTOS) Esta es la tercera práctica, porque no es suficiente estudiar las ventajas y desventajas de la competencia y luego compararlas con las propias, también hay que elaborar programas que impliquen hechos, trabajo y esfuerzos.

### **Pregunta 5**

Opción c) (50 PUNTOS) La mejor práctica porque a través de programas de innovación es más efectivo encontrar oportunidades de desarrollo, ya que el mercado está en constante evolución.

Opción b) (40 PUNTOS) Esta es la segunda mejor práctica porque a través de la investigación constante, de ese esfuerzo depende hallar grandes oportunidades de desarrollo del negocio.

Opción d) (25 PUNTOS) La tercera mejor práctica es esta porque al hacer reportes de aplicación de productos, se van descubriendo debilidades y oportunidades, fallos y mejoras.

Opción a) (10 PUNTOS) La última opción es esta porque al imitar las prácticas de la competencia pueden obtenerse buenos resultados al identificar oportunidades, pero lo ideal es llevar a cabo procedimientos y actos propios para ello.

## **1. CONDICIONES INTERNAS Y DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA PYME CARTAGENERA**

### **1.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES**

#### **Distribuidora Colombia Ltda.**

Es una empresa que tiene como actividad la comercialización de vinos, abarrotes y licores. Tiene un amplio portafolio en las categorías de licores, aseo e higiene, alimentos, rancho y galletería y hogar. Se provee y distribuye productos como Chivas Regal, Vino Sol de Chile, Refisal, Fruco, Maizena, Wyeth Consumer Health, entre otros. Sus principales clientes son el Hotel Santa Clara, Hotel Hilton, Restaurante La Vitrola, Club de Pesca, Club Unión, Club Naval, Carulla Vivero, Olímpica, entre muchísimos más.

#### **Ortopédica Andina SAS.**

Es una empresa dedicada al suministro de materiales ortopédicos, línea blanda y quirúrgica, y comercialización de materiales para el sector de la salud, a través de un integral suministro de material de instrumentación e insumos médicos en el área de traumatología.

### **Triplex y Accesorios E.U.**

Es una empresa unipersonal que se encarga de distribuir material triplex, ferretería, accesorios, materiales eléctricos y materiales para construcción. Siempre se ha interesado por realizar operaciones de exportación, y desde el año 2005 empezó estas actividades a través de intermediarios, es decir, de forma indirecta.

### **Serna & Sandoval Ltda.**

Es una empresa que se encarga de la distribución de abarrotes y víveres, y la compra y venta de licores. El actual gerente de esta empresa importa indirectamente desde México y otros países de América Latina, los productos de licorería de las marcas Chivas, Royal Salute, Vino Zona Andrés Tinto, Vino blanco Anakena, entre otros.

## **1.2. ENFOQUE DEL EMPRESARIO**

### *1.2.1 Capacitación del personal.*

“De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el termino capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a

acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones”<sup>32</sup>.

Claramente existen necesidades específicas que las Pymes en general deben resolver, apoyándose en la capacitación, la cual es parte integral de administración de la calidad. Para el caso de las Pymes en estudio, esa necesidad está claramente identificada. Una parte importante de los seres humanos se desarrolla dentro del clima organizacional, ya que las personas dependen de las organizaciones, y estas dependen asimismo del factor trabajo humano, que es el recurso más importante de cualquier empresa, son el activo más importante porque son los que le dan funcionalidad a las demás variables o recursos materiales, financieros y tecnológicos; entonces es importante mantener programas continuos de capacitación del personal, porque es claro que el capital humano es el núcleo de las empresas.

La capacitación del personal es un desafío que encaran las Pymes cartageneras; ya que se da la constante necesidad de que dichas se adapten al cambio para que pueda generar potencialmente mayor productividad. Las Pymes muestreadas en esta investigación, como Distribuidora Colombia, Serna & Sandoval, Triplex y Ortopédica Andina, imparten continuamente programas formales de capacitación, lo cual promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la empresa, además se propicia a fortalecer el conocimiento técnico necesario para el desempeño de las

---

<sup>32</sup> La importancia del proceso de capacitación. Autor: Livier Villarreal Rosas (Monografías) <http://bit.ly/uQVqLN>

actividades laborales. En el caso de Ortopédica Andina y Distribuidora Colombia, además de realizar esa práctica para entrenar a sus trabajadores productivos, también realizan continuamente, actividades de actualización y recalificación aunque no es una práctica común para estas empresas.

En cuanto a la capacitación del personal, las Pymes involucradas en este estudio, son conscientes de que es una necesidad significativa para el papel del empresario en la organización. Para el caso de Ortopédica Andina, la gerente general, Ivonne González capacita a algunos de sus empleados en el exterior, lo cual ya es un vínculo internacional que contribuye al conocimiento competitivo, y forma empleados entrenados y fructíferos.

### *1.2.2. Enfoque innovador del empresario.*

Alonso y Donoso, explican que el paralelismo que puede existir entre la internacionalización y la innovación se desarrolla sobre la base de asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio. Por una parte, tanto la decisión de internacionalización como la de innovación son decisiones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa<sup>33</sup>.

La internacionalización y la innovación son claves para el éxito de las empresas. En el actual entorno económico globalizado, la Pyme debe ser

---

<sup>33</sup> Alonso y Donoso (1998) Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas

capaz de operar en los mercados internacionales y además, apostar por la innovación como elemento fundamental para ser competitivas.

El empresario Pyme muestreado en esta investigación, se ha preocupado por innovar en lo que respecta a la calidad de su servicio, (todas son distribuidoras y no productoras) y a la calidad de los productos que algunas traen del extranjero. La innovación continua en el diseño de sus servicios, para un mercado global, en el exterior, en permanente estado de cambio y con el surgimiento de serias amenazas por parte de la industria del país donde se quiere incursionar, en caso de querer exportar, aporta un valor útil y provechoso e interesante para el usuario final y aporta también para el crecimiento sostenible a largo plazo.

Hay que tener en cuenta que hoy por hoy las empresas compiten en un entorno global y los mercados cada vez demandan más primicias, invenciones, transformaciones y novedades tanto de los productos como del servicio que brindan las empresas. Además, los clientes directos han aumentado su poder porque hoy los mercados tienen un exceso de oferta y porque son los que están más cerca del usuario final, lo que provoca una competencia feroz para conseguir espacio en el punto de venta. Para el caso de internacionalización excluyendo procesos de exportación, donde el servicio se ofrece al mercado local y regional, es importante este perfil innovador por lo que se ha dicho anteriormente: los clientes cada vez son más exigentes.

Las Pymes mencionadas en este estudio, tienen poca tendencia a exportar, pero sí poseen vínculos de otro tipo con el mercado internacional, es decir, están internacionalizadas, como es el caso de Ortopédica Andina.

Por otra parte, es importante señalar que en la actualidad estas empresas ofrecen productos similares a los de su competencia. En los casos de Ortopédica Andina SAS, Distribuidora Colombia Ltda., Triplex & Accesorios E.U. y Serna & Sandoval Ltda., trabajan en innovaciones y en proveerse de nuevos productos con otros proveedores para superar a la competencia.

La internacionalización es un proceso de innovación empresarial, como estas Pymes no son productoras, el análisis se enfoca hacia la innovación de su servicio. Se deduce que para el caso de Distribuidora Colombia y Ortopédica Andina, en este sentido son empresas que se encuentran capacitadas para procesos internacionales, ya que sus servicios marcan la diferencia frente a su competencia.

En el caso de Distribuidora Colombia, ofrece un servicio personalizado y de seguimiento de pedidos. Ortopédica Andina por su parte, tiene políticas que no ponen en práctica sus competidores, por ejemplo, la política de acompañamiento en quirófanos y seguimiento de recuperación personalizada con una serie de características que asegura la empresa, los diferencian de su competencia. Por lo tanto, van un paso por encima de ellos. En materia relacionada con Triplex y Serna & Sandoval, han desarrollado capacidades para hacer negocios fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, pero no han desarrollado otras capacidades imprescindibles y tienen debilidades en algunas de sus prácticas.

### 1.2.3. El empresario conoce el mercado meta

Es necesario que la Pyme sepa referir y registrar quién o quiénes son las personas (clientes) que se van a interesar por sus productos para desarrollar procesos de internacionalización. Al reconocer el perfil del cliente, le llevará un mensaje directo y claro al momento de efectuar la venta de sus productos, es recomendable tener mucha información, porque a medida en que la empresa cuenta con más y más información acerca de sus clientes claves será más sencillo localizarlo, y más fácil encaminar el servicio a sus necesidades y preferencias.

“Después de evaluar los diferentes segmentos que existen en un mercado, la empresa u organización debe decidir a cuáles y cuántos segmentos servirá para obtener una determinada utilidad o beneficio. Esto significa, que una empresa u organización necesita obligatoriamente identificar y seleccionar los *mercados meta* hacia los que dirigirá sus esfuerzos de marketing con la finalidad de lograr los objetivos que se ha propuesto”<sup>34</sup>.

El mercado meta, local o internacional tiene sus necesidades exclusivas y un estilo propio para recibir la información. Al conocerlo, la empresa establece de qué manera el cliente recibe el producto y asimismo reconocer cómo enviarle la información. Cuando se tiene bien claro el rumbo del negocio, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio.

---

<sup>34</sup> **Thompson Iván.** “El mercado meta” <http://bit.ly/eLhS3d>

Las Pymes de este estudio, caracterizan a sus clientes y los identifican por medio de distintas prácticas. Serna & Sandoval y Distribuidora Colombia desarrollan retratos hablados en la apreciación de sus fabricantes referente al perfil de los compradores. Ortopédica Andina define a sus clientes por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico y además los definen por referencias comerciales y contratos regionales. Triplex y Accesorios caracteriza a sus clientes consultando estudios de mercado existentes. Para estar completamente preparadas para internacionalizarse, en cuanto a la selección y segmentación de sus clientes, las Pymes en general, no sólo deben desarrollar perfiles con información sobre el mercado meta, y es una debilidad que identifiquen a sus clientes sólo por estrato y cercanía.

Es necesario que se le de importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias<sup>35</sup> representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

En el enfoque del empresario, Distribuidora Colombia y Ortopédica Andina se encuentran capacitadas para realizar procesos de internacionalización. En cuanto al entrenamiento de sus empleados, Ortopédica Andina S.A.S. lleva a

---

<sup>35</sup> Tomado de **Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano**: *"El por qué de la planeación estratégica en las PYME"* de la Revista Contribuciones a la Economía, mayo 2008

cabo programas de capacitación que le permiten al personal especializarse en sus tareas. También, innova en cuanto a cómo prestar el servicio, otorgándole continuamente valores agregados, por ejemplo, el actual es una política de acompañamiento de los especialistas en los quirófanos.

La empresa lleva a cabo un buen sistema del manejo de la calidad al diseñar su estrategia de servicio, dirigiendo sus productos hacia su mercado objetivo que se segmenta únicamente por geografía y por estratificación, cabe resaltar que la empresa debe mejorar en lo concerniente al diseño de su estrategia de servicio ofreciendo continuamente nuevas prácticas de calidad, nuevos servicios que hagan sentir al cliente gustoso de contar con la empresa para satisfacer sus necesidades, no solamente con políticas de acompañamiento, sino también políticas de seguimiento del proceso de recuperación y reacción al producto, por ejemplo.

Distribuidora Colombia Ltda. Imparte constantemente programas formales de capacitación del personal, lo cual promueve su desarrollo y fortalece el conocimiento técnico de los empleados, eliminando los timones de incompetencia. La empresa ofrece productos similares a los de la competencia, y diseña su servicio a través de especificaciones. El empresario, para identificar a sus clientes, junto con su proveedor realizan retratos hablados del perfil de los compradores, y de esa forma la empresa sabe hacia dónde direccionar su servicio.

Para el caso de Serna & Sandoval & Triplex & Accesorios, las cuales no se encuentran capacitadas, en el enfoque empresario, se afirma que no lo están porque deben tener en cuenta que es importante introducir innovaciones al mercado no sólo hablando de nuevos productos que la competencia no implante en su portafolio, sino también en su servicio, innovar en la forma de realizar su labor de distribución y comercialización.

### **1.3. ENFOQUE EMPRESA**

#### *1.3.1. Manejo de la información*

La comunicación resulta una pieza fundamental para el desarrollo de las empresas; empleados informados como filosofía de empresa, pueden contribuir a la evolución de la compañía, y llegar a ellos a través de los medios de comunicación vigentes hasta el momento, ya no es suficiente. Es hora de que las organizaciones desarrollen nuevos medios, capaces de cubrir necesidades actuales<sup>36</sup>. Esas son las falencias detectadas en estas Pymes, desatinos en cuanto a la información que podría decirse que se proporciona de una manera casi que “indigente”, en lugar de estar en continua búsqueda de información relevante que aporte a los cargos, u ofrecer paquetes completos de información tal como hace la empresa Ortopédica Andina.

---

<sup>36</sup> Artículo: “Empleados, Empresa, Acción! Kioskos rodando: Nuevas formas de comunicación interna”. Por: María Paula Ferro <http://bit.ly/oYIPKZ>

En cuanto al manejo de la información, en las empresas estudiadas, tres tienen falencias, como es en el caso de Distribuidora Colombia, Serna & Sandoval y Triplex y Accesorios, debido a que la práctica más común de las tres, es proporcionarla únicamente a quién lo solicite, y dar a conocer la información que hay a los posibles interesados, como en el caso de Serna & Sandoval.

“La información se ha colocado en un buen lugar como uno de los principales recursos que poseen las empresas actualmente. Los entes que se encargan de las tomas de decisiones han comenzado a comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos<sup>37</sup>”.

Es necesario por lo tanto, que en la Pyme se de a conocer la información de manera continua y actualizada, con tendencia a la retroalimentación, lo cual sería beneficioso para la marcha del negocio, en el campo local e internacional porque no sólo se actualiza la información, sino también se la da a conocer a los empleados para que conozcan bien las ventajas y desventajas de la empresa, ventajas para analizar y detectar problemas, y a partir de esa información registrada, planear estrategias encaminadas a mejorar o corregir el problema.

Los registros formales y continuos de la información, son los acontecimientos diarios de la empresa, llevados de una manera ordenada y práctica se facilita el

---

<sup>37</sup> *Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas* en Monografías <http://bit.ly/vw98S>

análisis, pueden ser elaborados de manera sencilla pero más allá de ser planteados verbalmente, que queden registrados formal y ordenadamente para accesibilidad. La manera sencilla de elaborarlos, aporta al éxito de la rutina de registro y seguimiento de estos formatos, sin tanto código o tecnicidad.

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia, no codificado, es decir, de manera sencilla y clara, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos, (sencillos y que no contribuyan a la distracción), actúe de forma automática<sup>38</sup>. Por ello, es importante conocer la información pertinente de la empresa, de manera espontánea pero clara y sistematizada, aprovechando la tecnología y otorgándola a los empleados correspondientes, lo cual puede proporcionar nuevas perspectivas que le permitan a la empresa mejorar el negocio de manera significativa. Es importante tener en cuenta que las empresas pueden tener cambios significativos si se invierte en la infraestructura de la información y en herramientas para el usuario empresarial (empleados).

### *1.3.2. Infraestructura de la información*

Es importante que las Pymes desarrollen software, y no dejen de lado la tecnología de la información<sup>39</sup>. El mundo de los negocios cambia todos los días, por eso las soluciones deben planearse de manera tal que integren las

---

<sup>38</sup> Teoría de Recursos y Capacidades (Teece, 1982)

<sup>39</sup> **“Cinco claves de éxito para las pyme que desarrollan software”**  
<http://www.misionpyme.com> Sección Tecnología.

tendencias que se vienen en los siguientes cinco años. Se trata de tener un “*Roadmap*” o mapa de ruta.

Por lo general, en Distribuidora Colombia, los supervisores sólo dan instrucciones verbales, igual sucede con la empresa Triplex y Accesorios, y en Serna & Sandoval. Estas Pymes otorgan a sus empleados las funciones a través de gráficas, explicaciones verbales y en algunas ocasiones, llevan a cabo el método de dibujos y especificaciones, pero no es una práctica común, sin embargo, pone en desventaja a las empresas en cuanto a la distribución de información para las funciones de los trabajadores.

A diferencia de Ortopédica Andina, que además de brindar paquetes de información de acuerdo a los perfiles de cada cargo, tienen registros formalizados de aplicación general, o sea, en una base de datos donde una persona encargada actualiza el informe completo de los cargos de la empresa y un seguimiento a los mismos.

Según un estudio de Duchesneau y *Gartner*, hasta el año 2012, las Pymes fracasarán en la toma de decisiones debido a la falta de inversión en infraestructura de la información<sup>40</sup>. La infraestructura de la información, debe ir más allá del intercambio de datos, internet y correo electrónico.

---

<sup>40</sup> A partir del conocimiento empírico moderno, los mecanismos evidentes y específicos de éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas han sido estudiados desde una variedad de

La información interna mínimo debe tener herramientas como agendas electrónicas, administradores de bases de datos, sistemas de soporte a decisiones, entre otros aspectos a tener en cuenta, para que la Pyme, al momento de internacionalizarse, no quede en desventaja en el mercado internacional frente a la competencia, es decir, para competir en el campo internacional. La infraestructura de TI (Tecnología de la Información) debe ser un activo estratégico y el cimiento crítico sobre el cual el software y la tecnología puedan ofrecer los servicios y las aplicaciones que necesita una empresa para operar de manera efectiva y tener éxito.

De las cuatro empresas en estudio, Distribuidora Colombia, Triplex y Serna & Sandoval manejan la información de manera informal, a través de graficas, dibujos y especificaciones verbales, así se han defendido como empresa y les ha ido muy bien en el mercado local, pero al momento de ser competitivas en el campo internacional, se puede asumir que son medianamente competitivas, a diferencia de Ortopédica Andina, que maneja la información de la mano de la tecnología, lo hace de una manera consecuyente y frecuente por medio de registros formalizados en bases de datos.

---

enfoques. Se han considerado, fundamentalmente, dos aspectos, los factores individuales y los factores organizacionales (Duchesneau y Gartner, 1990).

### 1.3.3. Tecnología.

Existen diferentes modelos de ayuda a la formulación de la estrategia tecnológica<sup>41</sup>; sin embargo, para que la tecnología pueda convertirse en competencia se requiere de una combinación única de conocimientos y habilidades que permitan la generación de una serie de innovaciones rentables<sup>42</sup>.

Con base a este modelo podemos decir que las Pymes en estudio, al formularse su propia estrategia tecnológica, reflejan la habilidad que tienen en sus procesos internos para intentar conseguir nuevas formas de ventaja competitiva. Deben mantenerse en constante innovación tecnológica porque según el modelo citado, esto genera más competitividad. Y si bien es cierto que innovar es ser competitivo, la Pyme debe orientarse más hacia ese camino. Las Pymes deben perder ese miedo a innovar para ser aún más competitivas.

Entre estrategia futura y tecnología actual: la tecnología actual dirige la cognición de la estrategia (tecnología futura)<sup>43</sup>. La tecnología actual puede afectar a la estrategia futura de la empresa. Los recursos acumulados pueden ser utilizados por diferentes estrategias futuras, es decir, que las nuevas formas de competencia, la visión empresarial o la innovación implican una interacción dinámica entre la estrategia tecnológica y los recursos.

---

<sup>41</sup> Chiesa & Barbeschi (1994) *Teoría de los recursos y capacidades*.

<sup>42</sup> (1994:293) Chiesa & Barbeschi <http://bit.ly/o7xVrl>

<sup>43</sup> (Itami y Numagami, 1992).

Para determinar el valor de la tecnología, las Pymes que hacen parte de esta investigación, estudian la oportunidad de negocios y luego buscan la tecnología apropiada. Es el caso de Distribuidora Colombia y Ortopédica Andina. Es importante tener en cuenta que cada negocio necesita su particular tecnología, el negocio mismo debe disponer qué tecnología se debe implementar. Para el caso de Serna & Sandoval y Triplex, son empresas que para determinar el valor de la tecnología, sólo participan en el negocio para los que se cuente con la tecnología. Ésta ha resultado ser muy trascendente para las Pymes, es una herramienta integrada en los procesos de la empresa e identificar cuál requiere cada negocio, pero muchas veces no cuentan con la mejor tecnología, pero tal vez, la apropiada le genera el valor que se trazan en sus metas. Sin embargo, limitarse a sólo incursionar en mercados sin arriesgarse a invertir en tecnología, hace que la empresa sea menos competitiva.

#### *1.3.4. Fijación de precios y ventajas de valor.*

La exclusividad de la ventaja de valor puede tener su origen en la producción, en el estilo de dirección, en el servicio, o en la tecnología, que preferiblemente tiene que ser de naturaleza monopolística, lo cual hace que la empresa sea competitiva en el extranjero. <sup>44</sup>Lo que sucede en el caso de las Pymes que no tienen ningún vínculo con el extranjero, es que copian las prácticas de su competencia, no se dedican a desarrollar innovadoramente ventajas competitivas que posicionen y caractericen a la firma en el mercado local. Las pequeñas y medianas empresas se vuelven sistemas creadores de valor

---

<sup>44</sup> La creación de valor de las Pymes [datospymes.com.ar/](http://datospymes.com.ar/)

económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso.

En cuanto a la fijación de precios, casi todas las Pymes en estudio reconocen ofrecer ventajas de valor que justifican mejores precios que los del mercado, a diferencia de Serna & Sandoval que determina sus precios con base a los corrientes del mercado, en el caso de Distribuidora Colombia, maneja la fijación de precios ofreciendo servicios personalizados, tales como líneas telefónicas de atención personalizada, seguimientos eficaces y directos del pedido, etc.

Muchas veces, el entorno y las condiciones del mercado, requieren que las empresas vayan más allá del hecho de reducir sus costos, se debe tener en cuenta una visión global de toda la información y reaccionar ante los desafíos económicos para posicionarse y sellar una ventaja competitiva que le defina un terreno en el ámbito internacional.

En este enfoque de empresa, para el caso de Distribuidora Colombia, Serna & Sandoval, Ortopédica Andina y Triplex & Accesorios, se puede decir que están medianamente preparadas para internacionalizarse. En cuanto a la distribución de la información, las empresas como Serna & Sandoval y Triplex & Accesorios, tienen falencias que se prestan para inexactitudes porque se limita

a proporcionarla sólo a aquellos empleados que la soliciten, y los supervisores transmiten esa información sólo de manera verbal con apertura a la distorsión de la misma.

En el caso de Distribuidora Colombia Ltda., es una empresa que luego de estudiar la oportunidad de negocios, busca la mejor tecnología y ofrece valor agregado a su servicio, mediante asesorías para eventos sociales, seguimiento de pedidos, línea de atención personalizada, etc. Continuando con ello, cabe resaltar que esa información no sólo debe darse a conocer de manera verbal, sino también de una forma que permita recurrir a ella cuantas veces sea necesario, a través de dibujos, diagramas y especificaciones. Por otra parte, al momento de la empresa fijar los precios, deja de lado los precios corrientes del mercado, lo cual puede implicar que si se manejan precios por encima del mercado y no se justifica con una ventaja de valor, los consumidores pueden recurrir a los productos de la competencia.

## **1.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

### *1.4.1. Tecnología y Estrategia.*

David Norton, el creador del modelo de negocios Balanced Scorecard (BSC), asegura que las compañías que orientan todas sus acciones y recursos para cumplir con su misión corporativa lograrán mejores resultados, ya que las

decisiones claves como la adquisición de nuevas tecnologías, se tomarán de acuerdo a las metas generales de la organización y no de manera aislada<sup>45</sup>.

Las Pymes estudiadas en esta investigación relacionan la tecnología con la estrategia general del negocio, coincidiendo en la relevancia que tiene la tecnología para hacer más eficiente su gestión.

Adquirir una nueva herramienta tecnológica ya sea para almacenar información, establecer comunicación con terceros, etc., siempre creará mayores retornos, si estos objetivos de inversión en tecnología van alineados con la estrategia interna de la empresa. Por ejemplo, hay Pymes que tienen como uno de sus principales objetivos, establecer relaciones personalizadas con sus clientes ofreciéndoles un seguimiento de sus pedidos y brindándoles atención personalizada, la inversión en tecnología apunta hacia dicho fin, la adquisición tecnológica tiene va por una solución que permita identificar, registrar y administrar los requerimientos de los clientes.

En cuanto al enfoque de objetivos, las únicas Pymes en estudio que se encuentran capacitadas para procesos de internacionalización son Ortopédica Andina y Distribuidora Colombia, ésta última, está capacitada en la definición de objetivos, pero a pesar de ello, cuenta con falencias en cuanto al establecimiento de metas de crecimiento, es importante que la empresa establezca objetivos de aumentar la participación en el mercado, pero es más

---

<sup>45</sup> *Dr. David Norton*, Fundador y Director Palladium Group, Inc. Es el co-autor, junto con Robert S. Kaplan, de más de ocho artículos en Harvard Business Review (HBR) y de cinco libros

aún importante no dejar de un lado su planeación estratégica, es muy significativo que sus objetivos coincidan con la misión y visión de la organización, y trazar planes para conseguir los recursos ineludibles para llevar a cabo las metas a realizar. Por otra parte, no hay que olvidar que el ofrecer productos con características especiales, que generen valor al servicio, y que sean atractivos para los clientes, marcará la diferencia frente a la competencia.

#### *1.4.2. La calidad.*

El contar con un sistema de gestión de la calidad facilita a la Pyme competir con empresas más grandes, porque brinda a los clientes la confianza de que lo que ofrecen se mantiene en un ciclo de constante calidad.

La manifestación más clara de la calidad está en la fiabilidad de un producto, «en este caso, servicio, ya que ninguna de las Pymes en estudio es fabricante», que quiere decir que el producto trabaja y rinde en el cometido para el que ha sido vendido<sup>46</sup>.

La calidad se debe comprobar antes de suministrar el producto al mercado y, los mejores momentos para comprobarla, están durante el diseño, la especificación y en el ciclo de la fabricación. Alcanzar la calidad requiere un ambiente donde la identificación de errores se considera ‘una buena cosa’. Una

---

<sup>46</sup> “La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones” en Monografías <http://bit.ly/dyCVqd>

de las doctrinas de la calidad es la de los defectos cero. Los ‘defectos cero’ son el objetivo final”.

Las Pymes de esta investigación coinciden y resaltan que la calidad es un compromiso. Las Pymes manejan departamentos de gestión y control de calidad, lo cual es muy importante. Deben caracterizarse por su compromiso con la calidad y la productividad, ya que las grandes empresas no son las únicas que encuentran oportunidades en el mercado global, cada vez, mayor cantidad de pymes lo hacen, y una de las áreas que le permite a las empresas ser más competitivas es la calidad, es necesario, que una Pyme incorpore en sus actividades la gestión de la calidad para ser más competitivas en el mercado local, regional y global.

## **1.5. ENFOQUE DE LA COMPETENCIA**

### *1.5.1 Nuevas ideas frente a la competencia.*

En este mundo globalizado, la competencia se ha hecho más dura, el adelanto tecnológico ha hecho cambiar la posición de las Pymes en la competencia internacional, lo cual le abre puertas y oportunidades a otras pequeñas y medianas empresas para arriesgarse. A tomar el riesgo, no sólo de establecer vínculos pequeños con el mercado internacional, sino también a instaurar sedes de sus servicios en el extranjero realizando la misma actividad comercial

pero en un mercado nuevo donde haya cabida y espacio, expandir el negocio de muchas formas puede garantizar el éxito empresarial<sup>47</sup>.

Según la teoría de los costes de transacción, tiene un supuesto que dice que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente<sup>48</sup>.

En la práctica, se sabe que es muy difícil encontrar un mercado que sea perfectamente competitivo, donde se ofrezca un bien homogéneo, pero lo que caracteriza a estas Pymes, es la exclusividad de sus servicios.

Distribuidora Colombia Ltda., ofrece un servicio personalizado, (que no ofrece su competencia), a través de líneas telefónicas con atención altamente personalizada con un personal encargado de hacer seguimientos eficaces y directos, de propia iniciativa de la empresa sobre los distintos pedidos que hacen los clientes; sin embargo, Distribuidora Colombia no tiene mucha información sobre la competencia, en este aspecto, como ya se mencionó, debe mejorar esa práctica.

En el caso de Triplex y Accesorios y Serna & Sandoval, sus políticas dicen reconocer y tener en cuenta las ventajas y desventajas de los competidores,

---

<sup>47</sup> Mora Vanegas Carlos, "*Las pymes ante la competitividad en el presente*" en la web: El Portal del Administrador <http://bit.ly/uCSE1U>

<sup>48</sup> Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002) Teoría de la Internalización.

pero no innovan en su servicio, es decir, en este aspecto de competencia, no se encuentran perfiladas para competir en un mercado internacional. Ortopédica Andina también ofrece un servicio competitivo que no maneja su competencia, y es el de manejar políticas de acompañamiento de los especialistas en el quirófano y también políticas de seguimiento del proceso de recuperación y reacción al producto. Si se enfoca la anterior teoría a las prácticas competitivas, en cuanto al servicio de estas Pymes, se puede decir que Ortopédica Andina y Distribuidora Colombia, si empiezan a conocer más a fondo a sus competidores, están aptas para internacionalizarse porque son competitivas, en el aspecto de llevar a cabo nuevas ideas y marcar la diferencia frente a su competencia. Estas Pymes tienen en cuenta que es importante desarrollar productos o características del servicio que generen mayor valor que la competencia, y que marque la diferencia frente a la misma.

Ortopédica Andina y Triplex & Accesorios reconocen las ventajas y desventajas de sus competidores, pero no se toman el trabajo de modificar y actualizar la información que tienen de la competencia para reflejar sus nuevas prácticas, lo que sí caracteriza a Ortopédica Andina es la innovación de su servicio, pero muy enfocado al mercado local y regional, no perfila sus estudios y visiones hacia nuevos mercados, pero sí tal vez a comparar o tomar algunas prácticas de empresas del exterior. Para el caso de Distribuidora Colombia, la directora financiera, Astrid Almeida, afirma que no se cuenta con mucha información sobre la competencia, es decir, sólo identifica que algunos productos en su portafolio son similares a los de la competencia. Es una falencia esta práctica,

ya que al conocer e identificar las ventajas y desventajas de sus competidores, pueden sacar provecho de ello y utilizarla a favor.

Se debe recopilar toda la información relevante sobre los competidores, ya sean negocios que vendan productos similares (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos (competidores indirectos) <sup>49</sup>.

Se puede recopilar información como la siguiente:

- Cuantos son los competidores
- Cuáles son los líderes o los principales
- Cuáles son sus mercados y sus estrategias
- Sus precios y canales de venta
- Fortalezas, debilidades.
- Etc.

Para el caso de una Pyme no fabricante, el punto más importante donde se puede mostrar el verdadero valor agregado, se encuentra en el personal que tiene contacto directo con los clientes y la estrategia de servicio, de esta manera se logran mejores niveles de soporte y confianza por parte de los clientes.

La innovación en el servicio juega un papel importante, porque sin creatividad, la empresa no funciona para generar valor. La oportunidad es vital para ofrecer

---

<sup>49</sup> Artículo "El análisis de la competencia" [www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/](http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/)

una ventaja competitiva y ofrecer valor agregado, y si se tiene esta característica en todos los procesos, se puede satisfacer al cliente y se maximiza el valor. La creación de un valor adicional del servicio debe ser una cultura adoptada por la firma y debe ser comprendida por todos los integrantes de la misma.

En cuanto a la variable competencia, dos Pymes de esta investigación se encuentran preparadas para incursionar en otros mercados Distribuidora Colombia Ltda., y Ortopédica Andina SAS. Su personal técnico es competitivo porque conocen muchas actividades de la competencia, son expertos en identificarlas y aprovecharlas. Según la teoría ya mencionada sobre los mercados perfectamente competitivos, enfocándola para el caso de estas Pymes, los servicios que ofrecen podrían darle un lugar más consistente en el mercado internacional, aprovechando los puntos débiles de sus competidores y tomar un poco como referencia sus estrategias que mejores resultados estén generando, o por otro lado, tomar precauciones al conocer de una futura estrategia que estén por aplicar.

El personal técnico de las dos empresas que se encuentran preparadas para internacionalizarse, es competitivo porque conocen muchas actividades de la competencia, son expertos en identificarlas y aprovecharlas ya que realizan observaciones y visitas. La empresa reconoce las ventajas y desventajas de sus competidores e intentan aprovecharlas.

## 1.6 CONCLUSIONES PRELIMINARES

Todas las Pymes en estudio, tienen falencias, algunas insignificantes, otras más amplias para realizar debidamente procesos de internacionalización, sin embargo, sólo una Pyme se encuentra preparada para realizar procesos de internacionalización y está internacionalizada. Por lo general y según la teoría, las empresas en estudio, realizan algunas prácticas que las perfilan hacia mercados internacionales, pero realizan otras prácticas que las alejan del contexto. Durante esta investigación, se pudo rescatar lo siguiente:

**Ortopédica Andina SAS.**, es una Pyme que se encuentra preparada y maneja un perfil para desarrollar procesos internacionales, y de hecho lo hace; por un lado, a través del suministro de sus productos los cuales provienen directamente del exterior, como prótesis, placas volares anatómicas, implantes, un tipo especial de cemento específico para huesos, etc. Y por otro lado, la capacitación del personal, algunos de los empleados los envían al exterior a actividades de actualización, congresos, recalificación, etc.

Ortopédica Andina SAS es una empresa apta para internacionalizarse y aunque no exporta, tiene actividades y prácticas que la convierten en una Pyme internacionalizada.

La única empresa que cumple la teoría, es Ortopédica Andina SAS, es una Pyme que se encuentra capacitada para realizar procesos de internacionalización y lo hace frecuentemente, sin embargo no tiene instaurada alguna franquicia en el mercado internacional, y tampoco realiza actividades de exportación.

Esta empresa tiene políticas de acompañamiento en quirófanos, y acompañamientos durante todo el proceso de fisioterapia, ese es el servicio y valor agregado que lo diferencia de su competencia. Toda la información requerida por el cliente, puede hallarse en su página web donde, de manera muy explícita dan a conocer su portafolio de productos y servicios.

**Distribuidora Colombia Ltda.**, es una empresa que se también, a pesar de algunas falencias, se encuentra preparada para realizar procesos de internacionalización, pero no tiene vínculos directos con el exterior, los productos extranjeros que distribuyen en la ciudad, como licores, alimentos, productos de aseo y hogar, provienen de negociaciones con proveedores nacionales que sí tienen vínculos con el mercado internacional.

Se encuentra apta para competir, pero debe estudiar más a fondo la información más relevante de sus competidores, sin embargo, con la información que tienen de la competencia, la empresa identifica que ninguno de sus competidores ofrece el servicio que ellos. Sus competidores no ofrecen

asesorías en el consumo y montaje de eventos sociales, ni una línea de atención personalizada, esta empresa tiene instaurado un departamento de atención al cliente donde atienden de una manera tipificada, las necesidades, quejas, dudas, reclamos de sus clientes.

Además, la empresa hace un seguimiento directo del estado del pedido, desde la elaboración del mismo, hasta su despacho a través de un sistema de información interna conectada con la central las 24 horas del día. También hacen marketing desde su página web donde ofrecen información de sus productos y servicios. No tienen dentro de sus estrategias completarse con un perfil internacional, por razones que serán explicadas más adelante.

**Serna & Sandoval Ltda.**, es una Pyme que no se encuentra preparada para realizar procesos de internacionalización, y que nunca lo ha hecho. Realiza actividades comerciales muy similares a Distribuidora Colombia, se encarga de la distribución de licores y abarrotes, la compra y venta de víveres, y la compra y distribución de bebidas alcohólicas, algunos de sus productos son importados del exterior, y son traídos a proveedores nacionales que distribuyen en el mercado local, a ellos les compran los productos que distribuyen. Es el único vínculo indirecto con el exterior que maneja esta empresa. No se encuentra preparada para realizar procesos de internacionalización, su infraestructura de información es muy pobre y limitada, no se han especializado mucho en tecnología y no han creado una página web, no innova en su servicio o compra productos que no tenga la competencia, sólo se enfoca en el

mercado local. Esta empresa no se encuentra preparada para procesos de internacionalización y no se ha internacionalizado.

**Triplex y Accesorios E.U.**, es una Pyme que se encarga de la venta y distribución de triplex, accesorios, ferretería, materiales para construcción, materiales eléctricos, etc. No se encuentra preparada para realizar procesos de internacionalización, por las mismas razones que Serna & Sandoval, deben mejorar sus prácticas y condiciones internas para alcanzar un perfil de preparación para incursionar en mercados internacionales, no innovan en su servicio y sólo compite en el mercado local y nacional. Sin embargo, alguna vez, Triplex y Accesorios tuvo vínculos directos con el extranjero, es decir, se suplían de algunos productos provenientes del exterior, pero la empresa dejó de hacerlo porque tuvo malas experiencias.

Distribuidora Colombia, Serna & Sandoval, Triplex y Accesorios. Estas Pymes tienen varios motivos por los cuales importan sus productos del extranjero a través de proveedores nacionales importadores. El primer factor que las motiva a ello es la calidad, no consideran que determinadas materias primas son lo suficientemente eficaces para desarrollar el producto que ellas quieren distribuir, y que con la actual baja de la divisa, sus proveedores pueden conseguir esos productos a precios más competitivos para la empresa, y están a la espera de la firma de acuerdos comerciales con los países donde se encuentran los proveedores de sus proveedores para que los aranceles sean reducidos considerablemente. Las razones principales por las cuales, Serna &

Sandoval y Triplex y Accesorios no están del todo preparadas se centran en cuanto a la distribución de la información, estas empresas tienen debilidades que se prestan para inexactitudes, porque se limita a proporcionarla sólo a aquellos empleados que la soliciten, y los supervisores transmiten esa información sólo de manera verbal con apertura a la distorsión de la misma. Por otro lado, la tecnología y la competencia, en estas dos variables y en el manejo e infraestructura de la información, es donde se centran los desatinos para ser realmente competitivas en un mercado internacional.

## **2. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA PYME**

### **CARTAGENERA**

#### **2.1 CASO ORTOPÉDICA ANDINA SAS**

Cumple con la hipótesis, se encuentra preparada para realizar procesos de internacionalización y está internacionalizada.

Esta empresa maneja pocas debilidades en sus prácticas, es una empresa que trabajando en conjunto con sus empleados y sus objetivos logra establecer una búsqueda continua de tecnología, logrando subir peldaños vanguardistas frente a la competencia teniendo en cuenta, clientes claves y leales, altos estándares y garantías que satisfagan las necesidades de los mismos, en mercados maduros y estables consiguiendo día a día ser reconocidos como líderes, sin olvidar sus metas ambiciosas y una gran planeación estratégica la cual está apoyada de una identificación de ventajas y desventajas de sus competidores otorga un servicio a sus clientes con un valor agregado y un alto nivel de innovación en sus productos.

Sus prácticas en mercados internacionales, se concentran en la capacitación del personal técnico: los médicos, ortopedas y fisioterapeutas, son capacitados en Tampa, Florida, participando en congresos, asociaciones y otras actividades

que certifican su profesionalismo y la calidad de sus conocimientos, calificación y recalificación del personal técnico.

Esta actividad de internacionalización ha posicionado a ORTOPÉDICA ANDINA SAS como líder frente a su competencia en el mercado local, porque sus empleados son capacitados en el exterior, cuenta con la mejor tecnología en cuanto a material para huesos, prótesis, varios tipos de implantes, un prototipo especial de cemento específico para huesos, etc.

Esto ha contribuido a que esta empresa sea sólida en el mercado donde se desenvuelve, los clientes ven a la empresa como una prestigiosa institución donde pueden acudir confiadamente porque ya conocen la calidad del servicio, los productos y la tecnología que maneja la empresa.

Ortopédica Andina SAS, tomó la decisión de internacionalizarse, capacitando a sus empleados en Florida, convirtiéndose en una empresa fuerte en su actual mercado, ganándose el respeto y prestigio de sus competidores, no realiza actividades de exportación ni importación directa, pero tiene un vínculo de capacitación de su personal en el extranjero.

## **2.2 CASO SERNA & SANDOVAL LTDA.**

De igual manera se cumple la hipótesis con la empresa Serna & Sandoval, no se encuentra preparada para estos procesos y no está internacionalizada.

Serna & Sandoval no tiene perfil para internacionalizarse. Debe reestructurar sus objetivos en cuanto a metas de crecimiento, replantear su planeación

estratégica, su misión y visión, de manera que se vea un poco más arriesgada para penetrar mercados en expansión.

Serna & Sandoval Ltda., no se atreve a internacionalizarse, porque desconoce los beneficios o ayudas por parte de los organismos oficiales, que cuentan con programas de financiación que les pueden venir bien a la empresa. Esta empresa no conoce el mercado internacional, sólo se ha limitado a conocer el mercado local y regional; y no desarrollan la habilidad para manejar la información que ofrece el entorno global, desaprovechando las oportunidades de potenciar su área de mercadeo para impulsar el crecimiento y obtener ventajas de los tratados internacionales. Sin embargo, su labor en el mercado local es atractiva; realiza constantes programas de capacitación del personal. Empleados profesionales, con capacitación y que se identifican con los objetivos de la empresa.

Serna & Sandoval no innova en su servicio, en cuanto al de la competencia. Debe esforzarse y debe constantemente buscar oportunidades a través de programas de innovación, no sólo para acercarse más a un perfil internacional, sino también para que su rendimiento en el mercado local le garantice un buen posicionamiento en él.

### **2.3 CASO DISTRIBUIDORA COLOMBIA LTDA.**

Ha llevado a cabo los pasos pertinentes para importar productos de las marcas Vino Sol de Chile, Chivas Regal, y muchos otros productos, a través de sus proveedores importadores nacionales como intermediarios, que importan las marcas del exterior, pero a pesar de ello, no tiene en mente realizar procesos de internacionalización.

Los inconvenientes de esta empresa se encuentran en la infraestructura de la información y el no conocer ni estudiar bastante a fondo las ventajas y desventajas de la competencia.

El manejo de la información es fundamental para cualquier empresa, y aquí es donde más se nota la debilidad. Sin embargo, en los demás aspectos, Distribuidora Colombia realiza prácticas que podrían hacerla alcanzar el éxito en el mercado internacional. Por ejemplo, en cuanto a la tecnología, una práctica muy importante que realiza Distribuidora Colombia es tener en cuenta que cada negocio necesita su tecnología específica, es decir, que es el negocio mismo el que debe disponer qué tecnología se debe implementar, con esta práctica, se deduce que la empresa no se limita a participar y a arriesgarse en negocios donde sólo requiera la tecnología que poseen, es importante buscar e invertir en la tecnología adecuada, la tecnología de su servicio personalizado, es lo que caracteriza a esta empresa.

De cualquier modo, cabe resaltar que esta Pyme tiene sus estrategias acorde a las necesidades de cada cliente implementándole tecnología e innovación la cual va apoyada por unas campañas que instruyan a sus clientes o consumidores sobre el producto ofrecido, en su página web y a través de líneas de atención personalizadas.

Las razones principales por las cuales estando preparada para internacionalizarse, Distribuidora Colombia no tiene interés en involucrarse con el mercado internacional, se nombran a continuación.

- No conoce las principales líneas de financiación, las cuales se encargan de brindar soluciones de información y contenido que promueve el mejoramiento continuo en las Pymes, la generación de negocios y los procesos de asociatividad, en nichos específicos de mercado. No han hecho uso de los constantes avisos e información que instituciones gubernamentales le ofrecen a la Pyme, Convocatorias FomiPyme, intervención del Banco de la República, Cooperativas Crédito Fácil, etc.
- No tienen el suficiente espíritu emprendedor para innovar en mercados foráneos o distintos al cotidiano y cierto temor a lo desconocido. La empresa se siente segura en el mercado local y afirma no querer “complicarse” llevando a cabo actividades fuera de lo habitual, la empresa es consciente de que la innovación es imprescindible en todo proceso administrativo, pero prefiere innovar en su servicio dirigido explícitamente a su mercado tradicional.

- No quiere importar directamente desde el exterior, a pesar de que la divisa ha bajado considerablemente, y mucho menos exportar en mercados que son totalmente incógnitos para la empresa. No está interesada la empresa en tener algún vínculo con el exterior, porque lo ve como algo complicado, no factible, y prefieren ir a la fija con su negocio que ha prosperado de la manera como ha sido manejado.

#### **2.4 CASO TRIPLEX & ACCESORIOS E.U.**

Es una empresa, que hasta el momento, no tiene perfil para procesos de internacionalización.

En un pasado, ésta empresa realizó cuatro operaciones de exportación, pero no de una forma directa. Es decir, Triplex & Accesorios participó en operaciones de exportación invirtiendo capital en la compra de mercancía y financiando trámites requeridos. El perfil del cliente y los trámites aduaneros fueron realizados por un tercero, el destinatario de la mercancía, se encontraba en un estado en Shangai, China.

Triplex & Accesorios, afirmó tener una mala experiencia al llevar a cabo este proceso, ya que en las dos primeras operaciones de exportación, el cliente en China realizó los pagos puntuales por medio de cartas de crédito. En las otras dos operaciones, los pagos no fueron a tiempo, lo cual hizo que el gerente de

Triplex & Accesorios desistiera de seguir arriesgando su capital de esa manera y se apartó del negocio para evitar seguir perdiendo dinero.

Actualmente, Triplex & Accesorios ha estado en contacto para realizar exportaciones en China, pero aún no ha tomado la decisión de llevar a cabo el proceso por falta de conocimiento y el miedo a perder dinero. Por tanto, ha congelado los trámites y negociaciones para actividades de exportación.

El gerente de Triplex & Accesorios, afirma que para un futuro, tiene la idea de poder encontrar un cliente que le ofrezca todas las garantías y empezar realizando directamente, por lo menos cinco exportaciones mensuales, y que su aumento sea progresivo a medida que el cliente cumpla con los pagos y garantías requeridas.

Triplex & Accesorios no está aún preparada para internacionalizarse y no está internacionalizada. Realizó actividades de exportación de forma indirecta y tiene la iniciativa para internacionalizarse, pero antes debe replantear algunos aspectos internos de la empresa. La razón principal de abstenerse a ello, por el momento es el miedo al riesgo, sin embargo al gerente de esta empresa no le aterroriza pensar diferente, sino que a raíz de la mala experiencia que tuvo con clientes de sus productos claves en el exterior, no se ha vuelto a apostar por esas actividades.

### **3. MARCO DE ACTUACIÓN ORIENTADO HACIA EL MEJORAMIENTO**

#### **3.1 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME CARTAGENERA**

Las Pymes cartageneras que hicieron parte de esta investigación, tienen presente que es importante introducir innovaciones al mercado no sólo hablando de nuevos productos que la competencia no implante en su portafolio, sino también en su servicio, innovar en la forma de realizar su labor de distribución y comercialización. También cabe resaltar que, para definir las especificaciones de su servicio deben tener en cuenta que es una labor conjunta entre cliente y personal técnico o proveedores, la empresa debe llevar a cabo la labor de retener y almacenar esa información que proporciona el cliente en cuanto a sus gustos y necesidades, para luego hacérselo saber al fabricante, para así trabajar en el producto de acuerdo a las especificaciones conjuntas de cliente-fabricante.

Hay que conocer más a fondo los mercados. Esto se logra con paciencia y a medida que se adquiere la experiencia necesaria durante la marcha. El conocimiento y el compromiso abren más puertas y oportunidades al mercado

internacional. El conocimiento del mercado<sup>50</sup> es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo. Johanson y Vahlne consideraron que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, son elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores, por ende esto contribuye al mejoramiento de las prácticas en los procesos de internacionalización de las Pymes, un amplio conocimiento y un gran compromiso con el mercado internacional.

Claramente es necesario que los empleados de las Pymes en estudio, sean capacitados por medio de programas efectivos de capacitación, para no improvisar ni desconocer información que aporte a la empresa para la generación de valor. La falta de equipo capacitado en la empresa en cuanto a idiomas, y cualificaciones no adecuadas influyen en un mayor riesgo.

La Pyme, tiene debilidades en cuanto al establecimiento de metas de crecimiento, es importante que la empresa establezca objetivos de aumentar la participación en el mercado, y para ellos debe tener fácil acceso a tecnologías de la información. La disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales, generan una serie de

---

<sup>50</sup> Johanson y Vahlne (1990) 'Modelo de Uppsala'/ Escuela Nórdica.

circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales en el momento de su creación<sup>51</sup>.

También es muy significativo e importante, no dejar de un lado su planeación estratégica, es importante que sus objetivos coincidan con la misión y visión de la organización, y trazar planes para conseguir los recursos ineludibles para llevar a cabo las metas a realizar. Por otra parte, no hay que olvidar que el ofrecer productos con características especiales, que generen valor al servicio, y que sean atractivos para los clientes, marcará la diferencia frente a la competencia.

Es necesario, dejar a un lado una de las razones por las cuales las Pymes no quieren internacionalizarse, para el caso de Triplex y Accesorios EU, es haber tenido malas experiencias con sus proveedores extranjeros, y además afirman que tampoco están interesados en exportar porque tienen competidores extranjeros muy bien posicionados. Según Luis Weick, CEO de Sánchez & Lehmann<sup>52</sup>, la internacionalización es una de las pocas soluciones que tiene la Pyme para incrementar sus ventas. Por lo general las pymes, quieren exportar o hacer negocios internacionales, pero no se atreven a dar el paso por un motivo universal: el miedo al riesgo. El 80% de las Pymes lo reconocen.

---

<sup>51</sup> La Internacionalización desde el fenómeno "Born Global" (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).

<sup>52</sup> *Sánchez & Lehmann, una Boutique de Estrategia para la Alta Dirección*, red de expertos constituida por directivos de empresas medianas y grandes multinacionales.

Para mejorar sus procesos, estas Pymes deben tener presente tres aspectos<sup>53</sup>:

- ¿En qué mercados penetrar? Estas empresas, como ya se ha dicho anteriormente deben tener su planeación estrategia de acuerdo a las metas de rentabilidad que se proponen, hacer estudios minuciosos sobre los mercados internacionales donde van a llegar a comprar sus productos. Frente a la decisión de cómo es mejor hacerlo, si avanzando gradualmente en el proceso entrando primero en un país y posteriormente en otros, de nuevo es crucial saber qué ventaja competitiva se busca y con qué recursos cuenta la organización para tomar dicha decisión.
- ¿Con qué estrategia de mercado? Para llegar a un mercado para proveerse de los productos a distribuir, hay que conocer el mercado y plantear una estrategia para incursionar en el. Existe una variedad de estrategias o modos de incursionar económica y comercialmente en otros países. Las más conocidas son las exportaciones, inversión directa, Join Venture, licencias, franquicias y como es en el caso de estas Pymes, contratos de producción. Para ese proceso de internacionalización, las Pymes deben tener muy bien estructurada su planeación estratégica.

---

<sup>53</sup> **Lugo Benítez, J.E.:** *"El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual"* en *Contribuciones a la Economía*, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

- ¿Con qué tipo de organización? Estas Pymes deben conocer qué empresas del mercado son las que ofrecen el producto que ellas producen. La naturaleza de la ventaja competitiva que se busca lograr mediante la internacionalización determina el tipo de organización a asumir.

Una empresa no puede ser competitiva a nivel local, sin serlo internacionalmente. Por tanto, las empresas que pretendan ser competitivas deberán iniciar su proceso de internacionalización. De otra parte, sólo aquellas empresas que sean competitivas a nivel nacional, podrán impulsar con éxito un proceso de internacionalización<sup>54</sup>.

El beneficio e incluso el crecimiento, no pueden considerarse sino atributos necesarios de la empresa competitiva, pero ya no son suficientes. Sólo la presencia activa y creciente en escenarios internacionales, a través de inversión propia y de alianzas de diverso tipo, constituye la prueba válida de la competitividad sostenida. La competitividad fomenta el crecimiento y el éxito.

---

<sup>54</sup> (Forsner, H., Ballance, R., 1990))

El entorno económico internacional actual se hace cada vez más dinámico y global<sup>55</sup>. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno internacional crecientemente competitivo y cambiante. Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado, haciendo más necesario tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía abierta.

Como término adicional en punto de una internacionalización o de algún vínculo con mercados extranjeros se les recomendaría participar en convenios y planes de desarrollo los cuales le permiten estar dispuestos en cualquier momento a la oportunidad de generar un negocio a nivel internacional.

---

<sup>55</sup> (Llamazares, O., 1999)

## CONCLUSIONES

El resultado general de esta investigación arroja que estas Pymes tienen en sus procesos internos, algunos aspectos que las capacitan para tener un perfil internacional; sin embargo, existen una serie de agentes internos, que las limitan a sólo desenvolverse en el mercado local, que se evidencian fundamentalmente en la falta de conocimiento de otros mercados en los que se puede incursionar, la falta de proactividad y espíritu emprendedor, y que el tamaño de la empresa señala que el capital es insuficiente para invertir en actividades de internacionalización.

Generalmente, las Pymes de ésta investigación, sólo se limitan a conocer el mercado local y regional; y no desarrollan la habilidad para manejar la información que ofrece el entorno global, desaprovechando las oportunidades de potenciar su área de mercadeo para impulsar el crecimiento y obtener ventajas de los tratados internacionales. Los empresarios Pymes que abarcan este estudio, son ajenos a los análisis sectoriales, a la dinámica económica y a la lectura, creando grandes barreras a la hora de proyectar su empresa.

Las Pymes de ésta investigación, como en el caso de Distribuidora Colombia, Serna & Sandoval y Triplex & Accesorios, se mentalizan en subsistir,

conformarse y permanecer en su mercado local, dejando de un lado “la complejidad” afirman, del mercado internacional. Tienen consciencia de que hacer sus actividades de distribución en Colombia, no es equivalente a realizarlas en un mercado extranjero el cual trae consigo sus propias políticas, riesgo político, comercial y su riesgo país, inseguridad jurídica, y el miedo a lo desconocido.

Esta investigación quiso esclarecer que es importante expandirse, evolucionar, innovar y arriesgarse al abrirse a nuevos mercados porque así, las empresas se vuelven más competitivas y pueden serlo tanto en el mercado local, como internacional, por ello, la Pyme debe tener en cuenta que el mercado interior está saturado<sup>56</sup>, que no crece y se ha quedado pequeño y que cada vez más, la competencia en el mercado nacional aumenta. Si la Pyme cartagenera adopta en sus políticas la proactividad y el coraje para tomar riesgos, teniendo una sólida planeación estratégica, visionaria, que se proyecte hacia donde las metas indican, pueden salir de un mercado que prácticamente se ha vuelto limitado y predecible, siendo competitivas en él, y estando preparadas para serlo en uno extranjero.

La innovación y el desarrollo tecnológico racionaliza la estructura productiva a través de un buen direccionamiento estratégico, siempre es bueno aumentar el tamaño de la empresa y su capacidad para competir. Las Pymes de esta investigación, caracterizan la innovación en su servicio, como es el caso de

---

<sup>56</sup> Internacionalización Empresarial, 2009 en <http://slidesha.re/QeiaH>

Distribuidora Colombia Ltda., y Ortopédica Andina SAS, la primera maneja un servicio personalizado cuando se realiza un pedido, y Ortopédica Andina SAS, maneja políticas de acompañamiento en quirófano y seguimiento del tratamiento del paciente, afirmando que la competencia sólo distribuye productos similares, sin innovar en el servicio. <sup>57</sup>El verdadero éxito de las empresas radica en su capacidad de innovación. Es lógico que el que innova no tiene nada que perder, pero sí, mucho que ganar, porque si la idea es muy buena, y logre colmar el perfil tan exigente del actual consumidor, probablemente triunfará rápidamente.

Por otra parte, las empresas Serna & Sandoval y Triplex & Accesorios, no innovan en su servicio, sino que realizan sus labores de distribución igual que la competencia. El carecer de un espíritu emprendedor, vuelve a las empresas conformistas, poco ambiciosas y pueden crear una tendencia hacia el aislamiento, y a pesar de que algunas de estas Pymes en estudio, tienen las capacidades internas para realizar operaciones de internacionalización, si no innovan en su servicio, se estancan y no sobresaldrán como empresas.

Las Pymes cartageneras de esta investigación se encuentran medianamente preparadas, a manera general, para realizar procesos de internacionalización. Sus debilidades radican en el manejo y estructura de la información, la innovación en el servicio y la selección de la tecnología apropiada. Además de ello, otros factores también afectan la decisión de internacionalizarse o no.

---

<sup>57</sup> Artículo: "Innovar o Morir", autor: Alejandro Jáuregui G, año 2000. En Gestipolis.com

Cabe resaltar, que las Pymes de esta investigación, que no tienen ni quieren tener algún tipo de relación con el mercado exterior, como es el caso de Distribuidora Colombia Ltda., afirma tener cierto miedo al riesgo y ser consciente de tener desconocimiento de los beneficios o ayudas por parte de los organismos oficiales, que cuentan con programas de financiación que les pueden venir bien a la empresa.

La decisión de internacionalizarse o no, se encuentra condicionada, no sólo a las debilidades internas de las Pymes en estudio, sino también a la mentalización y el concepto que tienen sobre arriesgarse a lo desconocido y a la falta de emprendimiento e iniciativa. Una de las causas principales por las cuales algunas Pymes carecen de espíritu emprendedor, son los trámites y requisitos que se deben tener en cuenta para innovar, además de esto, afirman no conocer programas de ayuda y asesoramiento, ni se toman la tarea de averiguarlos, ese es el actual contexto en el que las Pymes estudiadas transmiten esa inseguridad al hablar de internacionalización o vínculos con el mercado foráneo.

## ANEXOS

### DISTRIBUIDORA COLOMBIA LTDA.

- - Fundada en septiembre de 1980.
- - Actividad económica: comercial
- Comercialización de vinos, abarrotes y licores. Tiene un amplio portafolio en las categorías de licores, aseo e higiene, alimentos, rancho y galletería y hogar.

**MISIÓN:** “Nuestra misión es ofrecer un excelente servicio de comercialización y distribución de productos de aseo, licores rancho y del hogar basándonos en un almacenamiento lógico y distribución ágil, contando con todo el recurso humano calificado y motivado para ello”.

<b>Distribuidora Colombia Ltda.</b>	
<i>NIT</i>	890403753-7
<i>Tipo de sociedad</i>	Limitada
<i>Actividad económica</i>	Comercial
<i>Dirección</i>	Bosque, Diag. 21 <sup>a</sup> #53-115
<i>Nombre de la persona entrevistada</i>	Astrid Almeida
<i>Cargo</i>	directora financiera
<i>E-mail</i>	<a href="mailto:astridalmeida@distribuidoracolombia.com">astridalmeida@distribuidoracolombia.com</a>

## **ORTOPÉDICA ANDINA SAS.**

- - Fundada en marzo de 2004.
- - Actividad económica: comercial
- Suministro de materiales ortopédicos, línea blanda y quirúrgica, y comercialización de materiales para el sector de la salud.

**MISIÓN:** La empresa busca: “Generar riqueza, con el fin de contribuir al progreso de la comunidad empresarial y del país, liderando con calidad y ética, el suministro integral de material de instrumentación e insumos médicos quirúrgicos en el área de ortopedia y traumatología, a través de clientes exitosos, satisfaciendo sus necesidades, con eficiencia, responsabilidad y eficacia mediante la atención personalizada y optimización de recursos que mejoren la calidad de vida”.

<b>Ortopédica Andina SAS</b>	
<i>NIT</i>	806015838-4
<i>Tipo de sociedad</i>	Sociedad anónima simplificada
<i>Actividad económica</i>	Comercial
<i>Dirección</i>	Manga, Avenida La Asamblea, Cra. 22 Nº 29-69
<i>Nombre de la persona entrevistada</i>	Ivonne González
<i>Cargo:</i>	Gerente general
<i>E-mail</i>	<a href="mailto:ivonegmartinez@gmail.com">ivonegmartinez@gmail.com</a>

## **TRIPLEX Y ACCESORIOS E.U.**

- - Fundada en septiembre de 2000.
- - Actividad económica: comercial
- Distribuir material triplex, ferretería, accesorios, materiales eléctricos y materiales para construcción.

MISIÓN: “Ofrecer productos y materiales de ferretería y construcción en todo el territorio nacional, garantizando la calidad de los mismos, a través de un compromiso total de los miembros de la organización”.

<b>Triplex &amp; Accesorios E.U.</b>	
<i>NIT</i>	806008582-5
<i>Tipo de sociedad</i>	Empresa unipersonal
<i>Actividad económica</i>	Comercial
<i>Dirección</i>	Barrio La Providencia, Diag. 31 #71-15
<i>Nombre de la persona entrevistada</i>	Marco Rey
<i>Cargo:</i>	Gerente
<i>E-mail</i>	<a href="mailto:triplexyaccesorios@hotmail.com">triplexyaccesorios@hotmail.com</a>

## **SERNA & SANDOVAL LTDA.**

- - Fundada en enero de 2005.
- - Actividad económica: comercial
- Distribución de abarrotes y víveres, y la compra y venta de licores, es competidor directo de Distribuidora Colombia Ltda.

**MISIÓN:** “Somos una empresa distinguida en el sector comercial, enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado de licores y abarrotes, al cual nos dedicamos con un fuerte compromiso a proporcionar calidad y profesionalismo”.

<b>Serna &amp; Sandoval Ltda.</b>	
<i>NIT</i>	830512178
<i>Tipo de sociedad</i>	Limitada
<i>Actividad económica</i>	Comercial
<i>Dirección</i>	Bosque, Avenida Crisanto Luque, Diag. 21 #30-51
<i>Nombre de la persona entrevistada</i>	Juan Diego Giraldo
<i>Cargo:</i>	Gerente de operaciones
<i>E-mail</i>	<a href="mailto:juandiegogiraldo1918@hotmail.com">juandiegogiraldo1918@hotmail.com</a>

## TABULACIÓN DE DATOS Y RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS

La siguiente tabla es la tabulación que muestra el puntaje que deben tener las Pymes, para llegar a tener perfil de internacionalización.

	Pregunta	Valor	a	b	c	d	
Sección Empresa	1	50	50	10	15	25	Sección Empresa 245 puntos
	2	40	40	10	20	25	
	3	40	30	40	20	5	
	4	35	10	25	15	35	
	5	30	30	20	25	5	
	6	50	30	20	5	50	
Sección Empresario	1	30	25	30	10	20	Sección Empresario 210 puntos
	2	50	15	10	40	50	
	3	25	5	20	25	15	
	4	50	10	20	30	50	
	5	20	5	10	20	0	
	6	35	15	5	10	35	
Sección Objetivos	1	40	15	20	10	40	Sección Objetivos 200 puntos
	2	30	30	10	20	15	
	3	45	30	40	45	20	
	4	30	30	10	15	25	
	5	30	10	30	5	25	
	6	25	10	25	5	20	
Sección Competencia	1	30	10	30	20	5	Sección Competencia 220 puntos
	2	45	25	10	45	5	
	3	45	45	15	10	30	
	4	50	20	25	50	0	
	5	50	10	40	50	25	

	Puntos
Valor máximo de pregunta	50
Máximo puntaje	875

Valor máximo de la pregunta: el máximo puntaje que tiene una pregunta.

Máximo puntaje: sumatoria de los puntajes de las variables empresa, empresario, objetivos, competencia.

*Fuente: los autores.*

### **Sección Empresa**

160-245 PUNTOS	Está capacitada
110-159 PUNTOS	Está medianamente capacitada
45-109 PUNTOS	No está capacitada

### **Sección Empresario**

140- 210 PUNTOS	Está capacitada
90-139 PUNTOS	Está medianamente capacitada
45- 89 PUNTOS	No está capacitada

### **Sección Objetivos**

150-200 PUNTOS	Está capacitada
95- 149 PUNTOS	Está medianamente capacitada
60- 94 PUNTOS	No está capacitada

### **Sección Competencia**

140-220 PUNTOS	Está capacitada
80-139 PUNTOS	Está medianamente capacitada
30-79 PUNTOS	No está capacitada

### **SUMATORIA DE PUNTAJES DE LOS 4 ENFOQUES**

<b>490-875 PUNTOS</b>	<b>Está capacitada para internacionalizarse.</b>
<b>489-275 PUNTOS</b>	<b>Está medianamente capacitada</b>
<b>274-180 PUNTOS</b>	<b>No está capacitada</b>

Las siguientes tablas muestran las respuestas que dieron las Pymes estudiadas al ser entrevistadas, y la información que proporcionaron para realizar los análisis y diagnóstico respectivo.

### DISTRIBUIDORA COLOMBIA LTDA.

Distribuidora Colombia Ltda.	Pregunta	Valor
Sección Empresa	1	15
	2	25
	3	30
	4	25
	5	25
	6	5
Sección Empresario	1	30
	2	10
	3	25
	4	50
	5	20
	6	10
Sección Objetivos	1	40
	2	30
	3	45
	4	30
	5	25
	6	20
Sección Competencia	1	20
	2	25
	3	45
	4	20
	5	40
	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>610</b>

Se encuentra preparada, total de puntos= 610

## ORTOPÉDICA ANDINA SAS

Ortopédica Andina S.A.S	Pregunta	Valor
Sección Empresa	1	25
	2	20
	3	30
	4	25
	5	20
	6	5
Sección Empresario	1	30
	2	50
	3	20
	4	50
	5	20
	6	15
Sección Objetivos	1	40
	2	30
	3	45
	4	10
	5	30
	6	25
Sección Competencia	1	10
	2	25
	3	30
	4	50
	5	50
	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>655</b>

Se encuentra preparada, puntaje= 655

## TRIPLEX & ACCESORIOS E.U.

Triplex & Accesorios E.U.	Pregunta	Valor
Sección Empresa	1	15
	2	10
	3	15
	4	20
	5	5
	6	5
Sección Empresario	1	10
	2	10
	3	25
	4	5
	5	20
	6	20
Sección Objetivos	1	5
	2	10
	3	5
	4	5
	5	5
	6	5
Sección Competencia	1	20
	2	5
	3	5
	4	15
	5	20
	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>260</b>

No está preparada, obtuvo un puntaje de 260.

## SERNA & SANDOVAL LTDA.

Serna & Sandoval Ltda.	Pregunta	Valor
Sección Empresa	1	30
	2	5
	3	10
	4	15
	5	5
	6	5
Sección Empresario	1	10
	2	10
	3	5
	4	5
	5	20
	6	20
Sección Objetivos	1	5
	2	20
	3	5
	4	5
	5	5
	6	10
Sección Competencia	1	20
	2	10
	3	5
	4	5
	5	20
	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>250</b>

No está preparada, puntaje: 250.



ENCUESTA

DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA

Por medio de la presente encuesta elaborada por estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Bolívar se quiere transmitir el deseo de conocer y evaluar la capacidad de internacionalización que tienen o pueden tener las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cartagena. Fundamentalmente se busca valorar las diferencias existentes entre estas empresas, el estudio de sus capacidades y recursos.

Nombre o razón social: Distribuidora Colombia Ltda.

NIT: 890403753-7

Tipo de sociedad: Ltda

Tamaño: Pequeña

Sector: Comercial

Subsector: Comercial

Actividad Económica: Comercial

Participa en actividades de exportación: NO

Dirección: Parque Diag. 21a # 53-115

Nombre del entrevistado: Ashid Almeida c.c. 45.433.495

Cargo: Directora Financiera Propietario  Socio

Teléfono: 6628324 E-mail: ashidalmeida@unibolivar.com



### SECCIÓN EMPRESA

En esta sección es necesario valorar la parte interna de la empresa como son los trabajadores, capacidades y ejecución de producción. Identificar la información y el modo en que se refleja a los trabajadores su labor dentro de la empresa, como parte de su motivación y ver si son útiles para el proceso de internacionalización.

#### 1. ¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa? 30

- Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?

- Reciben dibujos y especificaciones.
- Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
- Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.
- Los supervisores dan instrucciones verbales.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?

- Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria.
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
- Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.
- No hay información confiable sobre las máquinas.
- Otra: No son Productores



**4. ¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?**

- Solo participamos en negocios para los que contemos con la tecnología.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.
- Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.
- La tecnología es propia de cada negocio: al escoger el negocio escogemos automáticamente la tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se fijan los precios?**

- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.
- Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.
- Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
- La empresa es la que dicta los precios de mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?**

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
- Se han realizado algunas operaciones de exportación.
- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: NO PARTICIPA.

**SECCION EMPRESARIO**

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones



en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos.

**1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?**

- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación.
- Se imparten regularmente programas formales de capacitación.
- Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.
- Reciben entrenamiento específico previo.
- Otra: \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?**

- Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho.
- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo se diseñan los productos?**

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: Se compra el producto terminado.

**4. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?**

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.



en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos.

**1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?**

- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación.
- Se imparten regularmente programas formales de capacitación.
- Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.
- Reciben entrenamiento específico previo.
- Otra: \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?**

- Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho.
- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo se diseñan los productos?**

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: Se compra el producto terminado.

**4. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?**

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.



- No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?**

- Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.
- Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.
- Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.
- Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.
- Otra: \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?**

- Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen.
- Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.
- La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.
- Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.
- Otra: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?**

- Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.
- Se prefieren mercados maduros y estables.
- Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación
- Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**



- Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.
- Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.
- Se definen en función de la capacidad productiva.
- Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

- Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.
- Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.
- Se procura la introducción a la sombra de los competidores mas exitosos, imitando sus productos y términos de venta.
- Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_

**SECCIÓN COMPETENCIA**

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Identificar qué diferencia a una empresa de otra y qué valores agregados son útiles para el proceso de internacionalización. También identificar aquellas prácticas comunes que poseen y llevan a cabo estas empresas y de qué modo son instrumentos para incorporar del entorno para la parte interna organizacional.



**1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?**

- Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.
  - El personal técnico participa en asociaciones y congresos.
  - Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
  - Se adquiere información seleccionada.
  - Otra:
- 

**2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?**

- Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
  - Se copian prácticas de los competidores.
  - Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
  - No se cuenta con información sobre la competencia.
  - Otra:
- 

**3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?**

- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?**



- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.
- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

- Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.
- Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.
- Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.
- Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_



ENCUESTA

DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA

Por medio de la presente encuesta elaborada por estudiantess de pregrado de la Universidad Tecnológica de Bolívar se quiere transmitir el deseo de conocer y evaluar la capacidad de internacionalización que tienen o pueden tener las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cartagena. Fundamentalmente se busca valorar las diferencias existentes entre estas empresas, el estudio de sus capacidades y recursos.

Nombre o razón social: Ortopédica Ardina SAS

NIT: 806015838-4

Tipo de sociedad: SAS

Tamaño: Pyme medicina especial

Sector: Salud

Subsector: Comercializador

Actividad Económica: Comercialización prod: ortopédicas

Participa en actividades de exportación: NO

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: Ivonne González c.c. 64552203

Cargo: Gerente General Propietario  Socio

Teléfono: \_\_\_\_\_ E-mail: ivonnegmartinez@gmail.com

86-85



### SECCIÓN EMPRESA

En esta sección es necesario valorar la parte interna de la empresa como son los trabajadores, capacidades y ejecución de producción. Identificar la información y el modo en que se refleja a los trabajadores su labor dentro de la empresa, como parte de su motivación y ver si son útiles para el proceso de internacionalización.

#### 1. ¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?

- Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?

- Reciben dibujos y especificaciones.
- Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
- Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.
- Los supervisores dan instrucciones verbales.
- Otra: CASES DE DAPOS

#### 3. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?

- Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria.
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
- Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.
- No hay información confiable sobre las máquinas.
- Otra: NO aplica.



4. ¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?

- Solo participamos en negocios para los que contemos con la tecnología.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.
- Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.
- La tecnología es propia de cada negocio: al escoger el negocio escogemos automáticamente la tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se fijan los precios?

- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.
- Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.
- Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
- La empresa es la que dicta los precios de mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
- Se han realizado algunas operaciones de exportación.
- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para resoldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: NA

SECCION EMPRESARIO

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones



en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos.

1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?

- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalcificación.
- Se imparten regularmente programas formales de capacitación.
- Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.
- Reciben entrenamiento específico previo.
- Otra: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?

- Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho.
- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo se diseñan los productos?

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: NA.

4. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.



- Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
- Se desarrollan "retratos hablados" basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: Referencias comerciales o contactos regionales.

**5. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?**

- No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.
- Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
- Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.
- Otra: N.A.

**6. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?**

- Las definen y establecen los clientes.
- Las definen los responsables de las funciones técnicas.
- La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
- Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_

**SECCION OBJETIVOS**

**1. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?**

- Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.
- Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.



No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.

Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología.

Otra: \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?**

Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.

Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.

Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.

Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.

Otra: \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?**

Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen.

Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.

La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.

Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.

Otra: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?**

Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.

Se prefieren mercados maduros y estables.

Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación

Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.

Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**



- Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.
- Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.
- Se definen en función de la capacidad productiva.
- Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

- Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.
- Se ofrecen productos con características especiales, atractivos para los clientes, a precios interesantes.
- Se procura la introducción a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta.
- Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_

**SECCIÓN COMPETENCIA**

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Identificar qué diferencia a una empresa de otra y qué valores agregados son útiles para el proceso de internacionalización. También identificar aquellas prácticas comunes que poseen y llevan a cabo estas empresas y de qué modo son instrumentos para incorporar del entorno para la parte interna organizacional.



1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?

- Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.
- El personal técnico participa en asociaciones y congresos.
- Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
- Se adquiere información seleccionada.
- Otra:  
en el exterior

2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?

- Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
- Se copian prácticas de los competidores.
- Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
- No se cuenta con información sobre la competencia.
- Otra.

3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?

- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.
- Otra: Política de acompañamiento en el gobierno (V.A.)

4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?



**3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?**

- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?**

- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.
- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

- Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.
- Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.
- Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.
- Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_



ENCUESTA

DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA

Por medio de la presente encuesta elaborada por estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Bolívar se quiere transmitir el deseo de conocer y evaluar la capacidad de internacionalización que tienen o pueden tener las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cartagena. Fundamentalmente se busca valorar las diferencias existentes entre estas empresas, el estudio de sus capacidades y recursos.

Nombre o razón social: TRIPLEX Y ACCESORIOS E.U.  
NIT: 806.008.582 - 5  
Tipo de sociedad: EMPRESA UNIPERSONAL  
Tamaño: PEQUEÑA  
Sector: COMERCIAL  
Subsector: \_\_\_\_\_  
Actividad Económica: COMERCIAL  
Participa en actividades de exportación: NO.  
Dirección: DIA 6. 31 # 71-15 BARRIO LA PROMIDENCIA  
Nombre del entrevistado: MARCO F. PEY E. C.C. 19.247.749  
Cargo: GERENTE Propietario  Socio   
Teléfono: 6816138 E-mail: triplexyaccesorios@hotmail.com



### SECCIÓN EMPRESA

En esta sección es necesario valorar la parte interna de la empresa como son los trabajadores, capacidades y ejecución de producción. Identificar la información y el modo en que se refleja a los trabajadores su labor dentro de la empresa, como parte de su motivación y ver si son útiles para el proceso de internacionalización.

#### 1. ¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?

- Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?

- Reciben dibujos y especificaciones.
- Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
- Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.
- Los supervisores dan instrucciones verbales.
- Otra: OPORTOS y dibujos a MENSAJEROS, ASISTENTE (empresa J. J. J. J. J.)

#### 3. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?

- Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria.
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
- Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.
- No hay información confiable sobre las máquinas.
- Otra: \_\_\_\_\_



4. ¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?

- Solo participamos en negocios para los que contemos con la tecnología.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.
- Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.
- La tecnología es propia de cada negocio: al escoger el negocio escogemos automáticamente la tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se fijan los precios?

- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.
- Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.
- Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
- La empresa es la que dicta los precios de mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
- Se han realizado algunas operaciones de exportación.
- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: ACTUALMENTE NO SE EXPORTA.





### SECCION EMPRESARIO

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos.

#### 1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?

- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalcificación.
- Se imparten regularmente programas formales de capacitación.
- Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.
- Reciben entrenamiento específico previo.
- Otra: ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN INFORMAL

#### 2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?

- Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho.
- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cómo se diseñan los productos?

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: NO FABRICANTE NO APLICA



**4. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?**

- I. No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- II. Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.
- III. Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
- IV. Se desarrollan "retratos hablados" basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?**

- I. No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.
- II. Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
- III. Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.
- Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?**

- I. Las definen y establecen los clientes.
- II. Las definen los responsables de las funciones técnicas.
- III. La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
- IV. Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_



### SECCION OBJETIVOS

#### 1. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?

- Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.
- Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.
- No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?

- Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.
- Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.
- Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.
- Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?

- Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen.
- Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.
- La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.
- Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.
- Otra: El gerente trabaja para garantizar la calidad.



**4. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?**

- Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.
- Se prefieren mercados maduros y estables.
- Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación
- Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**

- Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.
- Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.
- Se definen en función de la capacidad productiva.
- Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

- Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.
- Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.
- Se procura la introducción a la sombra de los competidores mas exitosos, imitando sus productos y términos de venta.
- Se realizan campañas específicas de introducción que lleguen por medios adecuados a los principales clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_



### SECCIÓN COMPETENCIA

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Identificar qué diferencia a una empresa de otra y qué valores agregados son útiles para el proceso de internacionalización. También identificar aquellas prácticas comunes que poseen y llevan a cabo estas empresas y de qué modo son instrumentos para incorporar del entorno para la parte interna organizacional.

#### 1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?

- L Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.
  - I El personal técnico participa en asociaciones y congresos.
  - X Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
  - I Se adquiere información seleccionada.
  - C Otra:
- 

#### 2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?

- X Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
  - C Se copian prácticas de los competidores.
  - I Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
  - L No se cuenta con información sobre la competencia.
  - F Otra:
-



**3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?**

- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?**

- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.
- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

- Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.
- Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.
- Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.
- Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_



ENCUESTA

DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA

Por medio de la presente encuesta elaborada por estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Bolívar se quiere transmitir el deseo de conocer y evaluar la capacidad de internacionalización que tienen o pueden tener las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cartagena. Fundamentalmente se busca valorar las diferencias existentes entre estas empresas, el estudio de sus capacidades y recursos.

Nombre o razón social: SERPA & SANDOVAL LTDA.

NIT: 830512178

Tipo de sociedad: LIMITADA

Tamaño: PEQUEÑA

Sector: COMERCIAL

Subsector: \_\_\_\_\_

Actividad Económica: DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Participa en actividades de exportación: NO, NUNCA

Dirección: DEPOSITO EL CONQUISTADOR, DIAG. 21 # 30-51

Nombre del entrevistado: JUAN DIEGO GIRALDO C.C. \_\_\_\_\_

Cargo: GERENTE Propietario  Socio

Teléfono: 6626988 E-mail: JOIRPA100878@hotmail.com

4.



### SECCIÓN EMPRESA

En esta sección es necesario valorar la parte interna de la empresa como son los trabajadores, capacidades y ejecución de producción. Identificar la información y el modo en que se refleja a los trabajadores su labor dentro de la empresa, como parte de su motivación y ver si son útiles para el proceso de internacionalización.

#### 1. ¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?

- Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?

- Reciben dibujos y especificaciones.
- Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
- Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.
- Los supervisores dan instrucciones verbales.
- Otra: GRÁFICAS Y SUPERVISIÓN.

#### 3. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?

- Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria.
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
- Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.
- No hay información confiable sobre las máquinas.
- Otra: \_\_\_\_\_



**4. ¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?**

- Solo participamos en negocios para los que contemos con la tecnología.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.
- Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.
- La tecnología es propia de cada negocio: al escoger el negocio escogemos automáticamente la tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se fijan los precios?**

- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.
- Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.
- Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
- La empresa es la que dicta los precios de mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?**

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
- Se han realizado algunas operaciones de exportación.
- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: NUNCA SE HA EXPORTADO.



### SECCION EMPRESARIO

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos.

#### 1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?

- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación.
- Se imparten regularmente programas formales de capacitación.
- Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.
- Reciben entrenamiento específico previo.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?

- Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho.
- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cómo se diseñan los productos?

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: se compra el producto



**4. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?**

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.
- Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
- Se desarrollan 'retratos hablados' basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?**

- No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.
- Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
- Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.
- Otra: Busca de sugerencias

**6. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?**

- Las definen y establecen los clientes.
- Las definen los responsables de las funciones técnicas.
- La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
- Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_



### SECCION OBJETIVOS

#### 1. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?

- Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.
- Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.
- No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?

- Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.
- Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.
- Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.
- Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.
- Otra: \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?

- Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen.
- Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.
- La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.
- Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.
- Otra: \_\_\_\_\_



**4. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?**

- Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.
- Se prefieren mercados maduros y estables.
- Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación
- Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**

- Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.
- Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.
- Se definen en función de la capacidad productiva.
- Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

- Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.
- Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.
- Se procura la introducción a la sombra de los competidores mas exitosos, imitando sus productos y términos de venta.
- Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_



## SECCIÓN COMPETENCIA

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Identificar qué diferencia a una empresa de otra y qué valores agregados son útiles para el proceso de internacionalización. También identificar aquellas prácticas comunes que poseen y llevan a cabo estas empresas y de qué modo son instrumentos para incorporar del entorno para la parte interna organizacional.

### 1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?

- Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.
- El personal técnico participa en asociaciones y congresos.
- Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
- Se adquiere información seleccionada.
- Otra:

### 2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?

- Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
- Se copian prácticas de los competidores.
- Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
- No se cuenta con información sobre la competencia.
- Otra:

SE ESTUDIAN LAS PRÁCTICAS DE LA COMPETENCIA.



**3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?**

- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?**

- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.
- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

- Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.
- Como parte de esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.
- Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.
- Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Estructura empresarial de las PYMES Cartageneras 2009. <http://www.cccartagena.org.co/camara>.

COGOLLO, Kenia Victoria; LEÓN BAÑOS, Lewis; VERGARA SERPA, Berena. Artículo “Cartagena de Indias y la asociatividad como estrategia competitiva de sobrevivencia en el desarrollo local”. Palabra, Agosto 6 de 2005. Pág. 29.

Fea,. Ugo(1995). COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL. Editorial Alfaomega, 1995. México.

FUENTES LOMBARDO, Guadalupe (Universidad de Jaén); VALLEJO MARTOS, Manuel Carlos (Universidad de Jaén) y FERNÁNDEZ ORTIZ, Rubén (Universidad de la Rioja). ASPECTOS DETERMINANTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR. La Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1 (2007). Páginas: 38 - 54

LENGERKE ROCHA, Alma Janeth; NAJERA DOVALE, Vanessa.¿QUÉ FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES? CASO CARTAGENA. Universidad Tecnológica de Bolívar, Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, 2009.

Ley 905 de 2004, modificación de Ley 590 de 2000.

LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

LÓPEZ, Luís Fernando, Análisis de la balanza comercial de bolívar. Oportunidades de negocios para nuestros empresarios. Área de investigaciones económicas – Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2006

TEHERAN FORERO, María de los Ángeles; MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo “Asociatividad en las PyMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Negocios y Finanzas Internacionales. Octubre de 2003.

VALENCIA CARVAJAL, Esperanza; PÉREZ GALLEGO, Martha Elena;  
GRISALES C., Oscar Antonio. Internacionalización Financiera. Universidad del Quindío.

VALERO GONZÁLEZ, Sebastián. “La Internacionalización de las empresas”.

WELCH y LOUSTARINEN, 1988; ROOT, 1994; RIALP, 1999, la internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93.

VALDEZ OLIVARES, Zerón Félix y MORALES CANO: "*El por qué de la planeación estratégica en las PYME*" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

"*Infraestructura de la información*" <http://slidesha.re/dHsLuW>

VALDA, Juan Carlos, (marzo 25, 2011). Artículo: "*6 errores para manejar la información del negocio y cómo evitarlos*".

WELCH y LOUSTARINEN, 1988; ROOT, 1994; RIALP, 1999, la internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2.

"*La creación de valor de las Pymes*" [datospyemes.com.ar/](http://datospyemes.com.ar/)

"*Contribuciones a la Economía*", junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

CHIESA & BARBESCHI (1994:293) <http://bit.ly/o7xVrl>

“Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas en Monografías” <http://bit.ly/vwv98S>

“La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones” en Monografías <http://bit.ly/dyCVqd>

THOMPSON Iván. “El mercado meta” <http://bit.ly/eLhS3d>

MORA VANEGAS Carlos, “Las pymes ante la competitividad en el presente” en la web: El Portal del Administrador <http://bit.ly/uCSE1U>

ANDERSON Y GATIGNON, 1986; ANDERSON Y COUGHLAN, 1987; WHITELOCK, 2002. “Teoría de la Internalización”.

JOHANSON Y VAHLNE (1990) ‘Modelo de Uppsala’/ Escuela Nórdica.

*La Internacionalización desde el fenómeno "Born Global" (McDougall, Shane y Oviatt*

Artículo "*El análisis de la competencia*" [www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/](http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/)

*SÁNCHEZ & LEHMANN, una Boutique de Estrategia para la Alta Dirección*, red de expertos constituida por directivos de empresas medianas y grandes multinacionales.

LUGO BENÍTEZ, J.E.: "*El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual*" en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

FORSNER, H., BALLANCE, R., 1990

(LLAMAZARES, O., 1999)

DUCHESNEAU Y GARTNER, 1990

LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

GÓMEZ T, Alberto. La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas. Strategic Research Center. Word Papers Series. Madrid, Junio de 2009.  
<http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>

PORTER, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review

VILLARREAL ROSAS, Livier. Artículo: "*La importancia del proceso de capacitación*". (Monografías) <http://bit.ly/uQVqLN>

MATHEWS, John A. Dragon Multinational: A New Model of Global Growth. 2002 Oxford University Press United States ISBN 978-0195121469

WASSERMAN, S., & FAUST, K.. Social network analysis. Cambridge: Cambridge University Press. 1994

LÓPEZ, José y SABATER, Ramón. *“La teoría de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión”*. Word Papers Series. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

JÁUREGUI G, Alejandro (2000) “Innovar o Morir”,. En Gestipolis.com