

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Vicerrectora Académica
Dirección de Investigaciones
Facultad de Economía y Negocios



“INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME CARTAGENERA: SITUACIÓN
ACTUAL Y PERSPECTIVAS”.

Casos: AGENCOMEX LTDA, HUBEMAR S.A., TRANSPORTES MANGA
S.A.S, TRANSPORTES V.L.S LTDA Y LÍNEA ANDINA DE CARGA

Elvira Cabrera Sánchez

Alex Romero Meléndez

Cartagena de Indias, Colombia

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Vicerrectora Académica
Dirección de Investigaciones
Facultad de Economía y Negocios



“INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME CARTAGENERA: SITUACIÓN
ACTUAL Y PERSPECTIVAS”

Casos: AGENCOMEX LTDA, HUBEMAR S.A., TRANSPORTES MANGA S.A.S,
TRANSPORTES V.L.S LTDA y LÍNEA ANDINA DE CARGA

Elvira Cabrera Sánchez

Alex Romero Meléndez

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:

Alberto Gómez Torres

Cartagena de Indias, Colombia

2013

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a nuestros padres y a todos los que estuvieron a nuestro lado en estos cinco años, a esos pocos y valiosos amigos que quedaron para toda la vida, también a los que nos apoyaron a distancia y a todas las personas que puedan hacer uso de esta investigación con fines positivos, esperamos que sea de gran utilidad y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo queremos darle gracias a Dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas, por brindarnos sabiduría y fortaleza para resolver cada una de las vicisitudes a lo largo de nuestras carreras. A nuestros padres infinitas gracias por su apoyo incondicional, por sus grandes sacrificios y sobre todo por estar ahí con sus buenos consejos y palabras de aliento.

A todas las personas que colaboraron para que esto sea un hecho, a nuestros profesores por cinco años de enseñanzas, dedicación, formación profesional y por hacernos mejores personas cada día con sus exigencias, su gran amistad y paciencia; aunque fueron muchos nunca se nos saldrán de nuestra mente por lo especial que fueron: Verónica Tordecilla, Jorge del Rio, Benjamín García y Juan

Carlos Robledo

A nuestro Director Alberto Gómez Torres por servirnos de guía en este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 <i>Identificación Del Problema</i>	3
1.2 <i>Formulación Del Problema</i>	7
II OBJETIVOS	8
2.1 <i>Objetivo General</i>	8
2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	9
III JUSTIFICACIÓN	10
IV ESQUEMA DE FUNDAMENTOS.....	13
4.1 <i>Marco Teórico</i>	13
4.2 <i>Marco Conceptual</i>	18
4.3 <i>Marco Referencial</i>	19
4.3.1 <i>Antecedentes de la investigación</i>	19
4.3.1.1 <i>Colombia y el proceso de internacionalización</i>	25
4.3.2.1 <i>La realidad de las PYMES Cartageneras</i>	33
V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
5.1 <i>Alcances de la Investigación</i>	39
5.2 <i>Fases de desarrollo del proyecto de Investigación</i>	41
5.2.1 <i>Fase I: Diagnostico de recursos y capacidades</i>	41

5.2.2 Fase II: Análisis de impacto	41
5.2.3 Fase III: Análisis Correlacional	42
5.3 Pasos desarrollados para la elaboración	43
5.4 Hipótesis	43
5.5 Variables y Operacionalización	44
5.6 Población y Muestra	45
5.7 Fuentes de Investigación y Técnicas de Recolección	47
5.7.1 Tipo de estudio	47
5.8 Fuentes de Investigación y Técnicas de Recolección	48
VI INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO	50
6.1 Informe detallado de las empresas del sector aduanero en Cartagena	50
6.1.1 Agencia de aduanas AGENCOMEX LTDA. Nivel 1	52
6.1.2 Agencia de aduanas HUBEMAR. Nivel 2	54
6.1.3 Transportes Manga S.A.S	55
6.1.4 Transportes V.L.S LTDA.	55
6.1.5 Línea andina de carga	56
VII VARIABLES DESIGNADAS PARA EL ANÁLISIS DEL PROYECTO.....	57
7.1 Variable Empresa	57
7.2 Variable Empresario	57
7.3 Variable Objetivos	58
7.4 Variable Competencia	58

VIII	DIAGNOSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	59
IX	ANÁLISIS DE IMPACTO	62
X	ANÁLISIS CORRELACIONAL	64
XI	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
	11.1 <i>Análisis de los resultados obtenidos (SECCIÓN EMPRESA)</i>	106
	11.2 <i>Análisis de los resultados obtenidos (SECCIÓN EMPRESARIO)</i>	108
	11.3 <i>Análisis de los resultados obtenidos (SECCIÓN OBJETIVOS)</i>	110
	11.4 <i>Análisis de los resultados obtenidos (SECCIÓN COMPETENCIA)</i>	112
	11.5 <i>Análisis de los resultados obtenidos en el sector</i>	114
	11.6 <i>Análisis por empresa</i>	115
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFÍA	136
	ANEXOS	142

RESUMEN

La PYMES son actores fundamentales de la economía en Colombia; el ritmo acelerado de la globalización impone nuevos retos para todas las empresas a partir de nuevas oportunidades y amenazas en el entorno tanto interno como externo de las organizaciones. Para esta problemática surgen nuevos cuestionamientos con el ánimo de sobrevivir, crecer o aumentar la rentabilidad de las organizaciones comprendiendo las teorías sobre los procesos de internacionalización, ¿Cuál es el mejor modelo de expansión de las operaciones en los mercados internacionales?, ¿Cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿Cómo se internacionaliza?, ¿Dónde se puede localizar las actividades en el exterior?, entre otras.

El factor más crítico para las PYMES en Colombia es la capacidad gerencial, la toma de decisiones acertadas y que involucren dinamismo y profundidad en la puesta en marcha, acompañada de un personal idóneo realmente preparado para casos contingentes que superen las ineficiencias del mercado y de políticas que son consideradas como limitantes para todos los países de América Latina. En la mayoría de los casos se recurre a un sistema de integración como la mejor alternativa comercial lo que implica el uso de modelos clásicos o vanguardistas de internacionalización; adquiriendo las competencias administrativas necesarias para poder cumplir con los objetivos propuestos en el mercado global.

Un proceso de internacionalización en una empresa debe partir de la necesidad de fortalecer el entorno empresarial con miras a un proceso de globalización cada vez más exigente. La penetración en los mercados internacionales es un reto para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que solo a través de las herramientas adecuadas generaran estrategias internacionales aptas para poder competir, sobrevivir y liderar nuevos mercados.

Existen varios aspectos por los que una PYME en Colombia decide no emprender un proyecto de internacionalización: la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y razonables, bajos niveles de capacitación y gestión gerencial en el área internacional y la falta de acceso a tecnologías de vanguardia, la no adecuación del producto final a las exigencias del mercado externo, la falta de información de los mercados, adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing internacional.

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el entorno económico son continuos y generan nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros, la caída de barreras comerciales, las mejoras tecnológicas son dos de los muchos factores que provocan la globalización de los mercados. Conduciendo a muchas empresas al proceso de expansión internacional como estrategia competitiva.

Este proyecto de investigación se enfoca en proveer y conocer la situación actual de las PYMES cartageneras con respecto a los procesos de internacionalización, la identificación de los factores que motivan o desmotivan a llegar a competir en los mercados internacionales, la medición de la proyección internacional teniendo en cuenta los entornos internos, las capacidades y la preparación gerencial y organizacional.

Siendo Cartagena una ciudad puerto “con una estructura productiva diversificada en sectores como la industria, turismo, comercio y la logística para el comercio marítimo internacional debido a su ubicación estratégica”¹, enfocamos el estudio en el sector aduanero tomando como muestra cinco empresas: Agencomex, Agencia de aduanas Hubemar, Transportes Manga S.A.S, Transportes V.L.S Ltda y Línea Andina de carga. Con el objetivo de medir las ventajas y desventajas de cada una de las empresas, comparar y analizar la viabilidad de un proceso de

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena_de_Indias

internacionalización, verificar si ya dado el proceso se realizó de manera adecuada y sino trazar un proyecto de mejoramiento.

La importancia de este estudio surge del papel crítico que juegan las PYMES en el desempeño económico y el impulso de muchas variables macroeconómicas en Cartagena y en todo el país; el desarrollo de estos procesos generaría en la ciudad un tejido fuerte y competitivo constituyendo una excelente ruta hacia la prosperidad económica. A partir de hallazgos y documentos investigativos que soportan la interpretación de esta experiencia y por medio de un modelo de medición interpretaremos los datos obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas en estudio para exponer el proceso de internacionalización a partir de la visión de las PYMES.

La motivación actual es convertir en gran medida a Cartagena como una ciudad completamente competitiva afrontando nuevos retos, profundizando en las principales dificultades y fortaleciendo cada vez más las oportunidades y fortalezas. La determinación de un buen modelo de internacionalización y de la dinámica gerencial encaminara los pasos iniciales de esfuerzos individuales de las empresas hacia mecanismos más potentes de cooperación.

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las PYMES son determinantes para cualquier tipo de economía “representan en el universo empresarial aproximadamente el 80% de las organizaciones productivas existentes”²; dado su destacado papel dentro del proceso de desarrollo por su contribución al producto interno bruto (PIB), valor agregado, distribución del ingreso, productoras de bienes de consumo para el mercado interno y su gran aporte a la generación de empleo.

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas³ son el 96% del total de las empresas del país, generan cerca del 63% del empleo y aportan el 25% del PIB 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)”⁴.

² <http://espaciopyme.wordpress.com/>

³ 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.

⁴ <http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=6559>

En América Latina, según cifras del Banco Interamericano de Desarrollo BID; “el 95% de la industria está conformada por pequeñas y medianas empresas, las cuales generan el 60% del empleo y a las cuales que corresponde entre el 25 y 30% del PIB de la región”.

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 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”⁵, “el aporte de las PYMES a la balanza comercial ha sido muy reducida”⁶, a diferencia del notable crecimiento que estas han aportado

⁵ 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.

⁶ Puyana, David. La problemática de la Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir. Serie PYMES Exportadoras de Colombia. Universidad Sergio Arboleda. Consultado en web: <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm> . Fecha de Consulta: 26 de Mayo de 2010.

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 Taiwán (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”⁷.

No es suficiente para la internacionalización el concepto de (Plan Exportador); el empresario debe identificarse con la necesidad de Internacionalizar la empresa antes que exportar. Sin superar las falencias, es muy poco probable que las PYMES colombianas aprovechen agresivamente y ni siquiera consideren las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial, particularmente las que se presentan como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia otorgados a Colombia.

“Particularmente, es necesario resaltar en la ciudad de Cartagena los buenos resultados obtenidos en el índice de internacionalización de la economía”⁸, 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

⁷ Ídem.

⁸ 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.

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)”⁹.

A pesar de la agresiva política de promoción y diversificación de exportaciones adelantada en Colombia en los años recientes, apenas el 13 por ciento de las PYMES colombianas han exportado en los últimos dos años, y de las que no lo hacen, únicamente el 7 por ciento lo han intentado. Lo que evidencia que este estrato empresarial todavía no considera los mercados externos como una oportunidad.

⁹ 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.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para la realización del presente proyecto investigativo nos formulamos varios interrogantes con la muestra de cinco empresas del sector aduanero:

- ¿Las PYMES Cartageneras desconocen las pautas para incursionar en el mercado internacional?
- ¿Por qué tan pocas PYMES en Cartagena han incursionado en el proceso de internacionalización?
- ¿Las ventajas y desventajas de la organización hacen parte del análisis para la decisión de internacionalización en las PYMES Cartageneras?

II OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la situación actual de las PYMES cartageneras con respecto a los procesos de internacionalización, realizando una descripción analítica de las condiciones internas, explorando la capacidad de internacionalización actual, las razones por las que han llevado o no a desarrollar relaciones en los mercados internacionales, demostrando la perentoria necesidad de promover e incentivar el desarrollo de un proceso viable de internacionalización para las PYMES, ajustado a la economía nacional, reemplazando el actual modelo de comercio exterior y generando un nuevo enfoque con mayor conocimiento del tema.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel de preparación de las PYMES Cartageneras para la puesta en marcha de un proceso de internacionalización con un análisis complejo de fortalezas, debilidades, motivadores, limitantes y condiciones internas.
- Comprender los factores que pueden motivar un proceso de decisión del modelo de internacionalización, siendo clave para acertar en el acometimiento de dicha iniciativa.
- Describir las políticas y estrategias sectoriales aduaneras diseñadas para el impulso de la internacionalización de las PYMES Cartageneras.
- Especificar las diferentes razones por las cuales las PYMES Cartageneras incursionan o no en los mercados internacionales.
- Incentivar a las empresas a conocer a fondo los beneficios, fundamentos, garantías y todas las demás temáticas que aborda un proceso de internacionalización orientado hacia el mejoramiento de la visión gerencial.
- Proponer un marco de actuación orientado hacia el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las PYMES cartageneras.

III JUSTIFICACIÓN

Actualmente el mundo está direccionado hacia la globalización y las empresas deben emprender un gran reto comprendiendo la realidad, adelantándose a los cambios que se pueden presentar en el entorno, la implementación de estrategias gerenciales eficaces y la adaptación empresarial a los sistemas y procesos para el crecimiento e internacionalización.

Las amenazas y oportunidades no solo son términos utilizados en las teorías administrativas, son producidas por el entorno económico internacional para las empresas y PYMES que quieren incursionar en el mercado extranjero; existen innumerables hechos que han transformado el nuevo orden mundial y ha generado lo que hoy conocemos como la globalización de los mercados; las mejoras tecnológicas, la caída de barreras comerciales, la integración de las economías nacionales e interdependencia de las mismas son algunos ejemplos para la explicación de este fenómeno que nos afecta a todos.

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. Los nuevos retos en las organizaciones también afectan a las empresas del ámbito nacional.

Se aumenta el grado de competitividad que les genera la presencia de empresas extranjeras, logrando exigencias en las mejoras de calidad de los productos, precios y gestión de mercadeo; por lo que es errado mantener la creencia que las empresas en el mercado local no serán sometidas por la competencia internacional.

“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 (PYMES) 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”¹⁰.

“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”¹¹.

¹⁰ Vázquez, S. y Masón, J. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas sobre la internacionalización de las pymes. Documento de Trabajo. Universidad de Barcelona. 2005.

¹¹ 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, conocimiento y la información; el enfoque de las redes y relaciones; y el enfoque estratégico, el cual menciona las exportaciones y las alianzas estratégicas¹².

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 para los competidores de acceder a mercados naturales, incrementando así la competencia. Pero también, es una oportunidad para que empresas locales accedan 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 su mercado natural. La cual debe abordarse como una actividad estratégica dentro de las PYMES, y por esto es necesario utilizar metodologías de internacionalización que ayude a las empresas colombianas, y en este caso a las cartageneras, a desarrollar procesos competitivos en este sentido.

De esta manera, los resultados de esta investigación buscarán contribuir en la reflexión sobre los procesos de internacionalización, situación actual y perspectivas de las PYMES cartageneras.

¹² Fea,. Ugo(1995). COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL. Editorial Alfa o mega, 1995. México.

IV ESQUEMA DE FUNDAMENTOS

4.1 MARCO TEÓRICO

Según (Álvarez, Fronfria y Marín, 1996), un proceso de internacionalización no solo es una cuestión de supervivencia empresarial también representa un excelente escenario para potenciar la innovación y la competitividad, todo forma parte de un sistema determinante para el desempeño internacional. Es importante la búsqueda de nuevos mercados lo que encaminaría al hallazgo de oportunidades y mejoras en la eficiencia de procesos organizacionales.

Los estudios que se basan en la comprensión del proceso de internacionalización analizan a las PYMES teniendo en cuenta la evolución de sus conocimientos y del compromiso con el mercado y la creación de redes como son mencionados en el modelo de Uppsala; debe existir una relación de madurez entre las condiciones internas (estructura, tecnología, procesos...) y externas (cultura-país, redes sociales, ambiente competitivo...) de la empresa.

En el caso de las PYMES Cartageneras, no se concentran en solo o pocos sectores por el contrario existe una gran variedad con alto potencial. Algunas de las empresas han podido desarrollar sus procesos de internacionalización, mientras las otras no, teniendo en cuenta los análisis y resultados, se buscarán dar respuesta a varios problemas de la investigación.

Uno de los más importantes ¿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)¹³, 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 empresas¹⁴. El proceso de internacionalización también puede ser abordado a través de otros enfoques.

“Se destaca el de la gestión de la internacionalización, en el que se tienen en cuenta aspectos como el tamaño de la empresa (Bonaccorsi, 1992), el efecto del capital humano de acuerdo con el nivel de formación específica y genérica (López, 2006). Otros factores como son los recursos y capacidades la participación de capital extranjero dentro del empresa, el estilo de gerencia y la

¹³ 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.

¹⁴ Ídem.

capacidad de los empresarios de introducirse en redes sociales y de negocios (Cooper, Gimeno-Gascón y Woo, 1994)¹⁵.

Desde de la perspectiva económica del mercado extranjero se debe tener en cuenta los diferentes comportamientos por los cambios constantes, como son las fluctuaciones de la oferta y la demanda de productos y servicios, las divisas, el impacto de las materias primas sobre bienes terminados entre muchos otros. (Bjorkman y Forsgren, 2000) nos indican que la internacionalización de las empresas en parte se derivan de la tecnología, proveedores, clientes y muchos otros aspectos.

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 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.

Por último, la competencia entre empresas, fundamentada en la teoría de la organización industrial de Porter, en donde se proporciona una metodología válida

¹⁵ http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-634620090003000008&script=sci_arttext

para el estudio de los factores industriales y del entorno que afectan el desempeño de una industria o un sector industrial¹⁶.

Actualmente, el Estado ha observado y analizado a las Pymes como un factor potencial para el desarrollo económico del país lo que generó la creación de la ley PYME, con la que el estado: "Promueve el desarrollo integral de las MIPYMES en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos"(Ley 905 de 2.004).

Adicional, esta ley tiene como objetivos, estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de MIPYMES, promover una más favorable dotación de factores para las MIPYMES, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales". (Econ. Gest. Desarro. 2003).

¹⁶ 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.

El FNG¹⁷. Y los Fondos Regionales de Garantías, que son entidades afianzadoras que respaldan operaciones activas de crédito, “cuya misión es promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo el desarrollo empresarial de país. Además facilitan el acceso al crédito a personas naturales y jurídicas que no cuenten con las garantías suficientes a criterio de los intermediarios financieros, emitiendo un certificado de garantía admisible, según el decreto 6868 del 20 de abril de 1999”¹⁸.

Fomipyme, los fondos regionales y el FNG respaldan la labor de las PYMES y les otorgan créditos para destinarlos mayormente en capital de trabajo y adquisición de activos fijos, la ayuda por parte de instrumentos que motivan a los empresarios por medio de proyectos y programas empresariales. La internacionalización empresarial implica necesariamente asumir grandes retos, costos y las estrategias que implementarían para la penetración del mercado internacional.

¹⁷ Fondo Nacional de Garantías S.A.

¹⁸ <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/financiacion.htm>

4.2 MARCO CONCEPTUAL

- *Empresa*: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Real Academia Española, 23ava ed).

- *Globalización*: “Fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas”¹⁹.

- *Internacionalización*: Proceso por el cual una empresa, sector o país, extienden sus estrategias, productos e ideas a mercados extranjeros.

- *Mercado*:
 - “- Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público.

 - Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.

 - Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera”²⁰.

¹⁹ <http://es.slideshare.net/xpiilii/economia-5710186>

4.3 MARCO REFERENCIAL

4.3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen muchos enfoques teóricos que intentan darle explicación al proceso de internacionalización de las empresas, destacándose estos cuatro enfoques fundamentales: (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995; O'Farrell y Wood, 1998)²¹.

Sin embargo, la imposibilidad de lograr un modelo explicativo de conjunto desvió progresivamente el interés hacia la búsqueda de un conocimiento más profundo del comportamiento individual de las empresas en su aventura exterior, con aportaciones desde ópticas como la Teoría de la Organización Industrial (Hymer, 1960; Caves, 1971) o la Teoría del Ciclo de Vida del Producto (Vernon, 1966; Hirsch, 1976).

Pese a la importancia, e incluso relativa vigencia, de las aportaciones realizadas desde estas líneas de investigación, cinco son las aproximaciones capaces de lograr un mayor nivel de interpretación del comportamiento de las PYMES en su salida a los mercados exteriores: la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976; Casson, 1982), el modelo escandinavo o de Uppsala-Johanson-Vhalme (Johanson y Wiedershein-paul, 1975 y Johanson y Vhalme, 1977), el paradigma ecléctico (Dunning, 1979 y 1981), el diamante de Porter (Porter, 1991).

20 <http://palabrayvidas.com/la-palabra-mercado-significa.html>

²¹ Ídem. Pág. 4.

Es necesario tener la claridad en los planteamientos y teorías con el objetivo de escoger el mejor método de internacionalización revisado bajo el enfoque económico-racional. La Teoría de la organización industrial fue la primera teoría que se acercó al concepto de internacionalización definiéndola como una decisión estratégica racional que se basa en las ventajas y costos frente a actividades en el exterior apoyándola (Dunning, 1979).

Para Buckley y Casson (1976), existen cuatro grupos de factores relevantes para adoptar decisiones de internalización de mercados: la industria, la región, la nación y la empresa. El mayor problema de la teoría de la internalización radica esencialmente en el carácter determinista del modelo o la posibilidad de eliminación de pasos intermedios en la gradual expansión internacional de la empresa (Durán y Úbeda, 1997; Leonidou y Katsikeas, 1996).

Por su parte, Vahlne (1977, 1990), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Lee y Brasch (1978), Alonso y Donoso (1998) y Vernon (1966), explican la 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 exteriores²².

²² 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.

La escuela Nórdica de Uppsala, afirma que las empresas que deciden internacionalizarse deben considerar que su interacción con el mercado extranjero incrementara de forma gradual a medida que su experiencia aumente. Y la teoría ecléctica (1988) trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero. Dicho análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas (Erramilli y Rao, 1993)²³.

“La principal contribución de Dunning al estudio de la internacionalización de las empresas es la aportación de una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que habían sido detectados con anterioridad por otros teóricos como determinantes para la realización de una inversión directa en el extranjero (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001)”²⁴.

Vernon, explica que las ventajas competitivas están dadas por los factores de dotación y la complejidad de los mercados, por lo que juegan un factor importante al momento de la internacionalización conceptos como innovación e incertidumbre, debido a esto, la empresa debe buscar una perspectiva más

²³ <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1211/6/BI%2030.pdf.txt>

²⁴ <http://es.scribd.com/doc/166627035/Internacionalizacion-de-Empresas>

profunda y específica, pues estas no son iguales. Es por esto que Vernon desarrolla su modelo sobre el producto, pues dependiendo del grado de desarrollo del mismo, la empresa decidirá su localización.

Porter considera como fuentes de ventaja competitiva: dotación de factores, condiciones de demanda, Industrias conexas y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de las firmas; que constituyen las componentes de su diamante (Porter, 1990). “El aporte del modelo de Porter consiste en interpretar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos, y no sólo en mercados imperfectos como lo presenta la Teoría de la Organización Industrial, ventajas que posteriormente pueden ser aprovechadas para un exitoso proceso de internacionalización”²⁵.

El Modelo de Jordi Canals (1994), se basa en la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores: económicas, de mercado y estrategias empresariales. Y el modelo Way Station (Yip y Monti, 1998) refuerza el planteamiento del modelo Uppsala introduciendo la recolección de información y preparación de la empresa. Por esta razón el proceso empezaría mucho antes de la primera exportación (Yip y Monti, 1998).

²⁵ <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1211/6/BI%2030.pdf.txt>

Es impresionante la cantidad de información en el campo investigativo que se puede hallar sobre la temática de la internacionalización, aunque cabe resaltar que no existe un marco teórico único sobre este proceso con referencia a las PYMES; La palabra competencia encierra lo que directamente se vive en los mercados globales acompañado de cambios continuos y retos cada vez más grandes. La globalización generó en las empresas actuales la generación de visión gerencial, perspectiva internacional y sobre todo al análisis cuidadoso de investigaciones que disminuyan las debilidades y aumenten las oportunidades.

Las empresas en el caso Colombiano pueden presentar varios factores que limitan su desarrollo en los mercados internacionales como pueden ser: el escaso desarrollo de estrategias en búsqueda de nuevos mercados, problemas logísticos, limitación a la información, atraso económico, falta de cultura asociativa, poca dinámica de investigación entre muchos más obstáculos que tienen que ser superados para desenvolverse y lograr un proceso de internacionalización adecuado.

Existen muchas oportunidades para las PYMES en Cartagena, lastimosamente la falta de información sobre los procesos de información, según las perspectivas teóricas sobre el tema la capacidad administrativa es muy baja para vincularse con un mercado extranjero por la competitividad y sostenibilidad que se requiere para este paso gigante considerado así para el empresario Cartagenero. “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”²⁶.

No se puede dejar a un lado todo lo relacionado con el marketing; los requerimientos del mercado externo, la falta de información de los mercados, la modificación de los productos finales, adecuados canales de distribución, la falta de capacitación, el desconocimiento de las formas de financiación y del apoyo del gobierno para las PYMES; es fundamental diseñar estrategias para que se genere desarrollo económico en Cartagena por medio de recomendaciones encaminadas al mejoramiento de los procesos de internacionalización en las PYMES con bases investigativas.

²⁶ <http://itmercadeo.blogspot.com/2011/05/la-problematika-de-las-pymes-en.html>

4.3.1.1 COLOMBIA Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

“La economía colombiana ha vivido dos etapas muy marcadas en su desarrollo económico, y ha experimentado dos modelos que han sido utilizados también en toda la América Latina: el de sustitución de importaciones (1950- 1990) y el de internacionalización de la economía (1990)”²⁷. “Siendo un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala, en Colombia el universo de la PYME es desconocido, no existe consenso ni siquiera en cuanto al número de empresas que pertenecen a este estrato empresarial. A pesar de que se dispone de una definición establecida por Ley, las mismas entidades estatales utilizan diferentes criterios o rangos distintos para la clasificación de las empresas a los establecidos en la Ley”²⁸.

“Colombia descubrió tarde a las Pymes. En realidad fue hace poco tiempo que comenzó a apreciarse el potencial de estas empresas, después de un largo período de olvido y de descuido. Desde hace unos años, en efecto, este sector de la economía entró de lleno al centro de las discusiones económicas y sectoriales, hasta tal punto que ya no hay político que en cada campaña no prometa su atención a los pequeños negocios; ya no hay ministro del sector económico que no muestre preocupación y que no se acerque a sus agremiaciones a ofrecer ayuda o, al menos, a buscar alguna figuración. Florecen publicaciones y foros

²⁷<http://www.scribd.com/doc/77722450/1-Competitividad-Internacional-y-Estrategica-de-Las-Empresas-Col>

²⁸ <http://es.scribd.com/doc/136987554/ProblematICA-de-Las-Pymes>

sobre el tema, y los bancos y otros negocios diseñan nuevos servicios especializados para atender a las PYMES. No hay duda, en una palabra, de que las pequeñas empresas están de moda²⁹.

La experiencia de las PYMES colombianas muestra, en realidad, que para ellas resistir y crecer es una tarea sobrehumana, y que su lucha no sólo es en contra del mercado y sus circunstancias, sino, sobre todo, en contra de los trámites, los impuestos, el inadecuado acceso al financiamiento, la falta de conocimiento de las políticas públicas y de mecanismos de apoyo que no cumplen su cometido.

La carencia de estadísticas es la mayor limitaciones que enfrenta las PYMES en Colombia no disponen de información real y actualizada que ofrezca ayuda para la formulación de políticas y programas que fomenten el desarrollo de este estrato.

Existen en el país cerca de 47.750 pymes registradas en las cámaras de comercio colombianas. El 37% corresponde al sector servicios, 34% a comercio, 22% al industrial y 7% al agropecuario. En un estudio realizado por FUNDES en las PYMES de estos sectores, se identificaron 4 grandes problemas por los empresarios, como: el deterioro de la economía en los últimos años, las dificultades en la consecución de recursos de financiamiento, el peso en los costos derivados de la estructura tributaria y la accesibilidad al mercado interno.

²⁹ <http://crecimentopymescolombia.blogspot.com/2013/02/crecimiento-pymes-colombia.html>

(FUNDES Colombia, La Realidad de la PYME Colombiana, Desafío para el Desarrollo, basado en la investigación realizada por Astrid Rodríguez, 2003).

La llamada ley PYME, con la que el estado: “Promueve el desarrollo integral de las MIPYMES en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”. (Ley 905 de 2.004).

Esta ley tiene como objetivos, estimular la formación de mercados mucho más competitivos mediante el fomento a la continua creación y funcionamiento de la mayor cantidad de MIPYMES, promover una más favorable dotación de factores para las MIPYMES, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales”. (Economía. Gestión. Desarrollo. 2003).

Los obstáculos se definen como “todos los principales problemas que perjudican a la PYME en el inicio, desarrollo o diversificación de sus actividades económicas”. De tal manera para Colombia los principales obstáculos son: Situación económica del país, acceso al financiamiento, sistema tributario, acceso al mercado interno,

apoyo y funcionamiento del estado, orden público, acceso a mercados externos, legislación laboral, calidad y disponibilidad del recurso humano, infraestructura logística y servicios públicos, seguridad jurídica y representación gremial.

Tabla 1
Índice de gravedad e índice de importancia de los obstáculos

Obstáculos	Importancia	Total Prioridades	Primera Prioridad
Situación económica del país	100	22	28
Situación económica del país	92	18	13
Orden público	69	11	7
apoyo y funcionamiento del estado	57	10	9
legislación laboral	45	9	3
acceso al financiamiento	45	8	20
acceso a mercados internos	43	5	11
infraestructura logística y servicios públicos	33	4	2
calidad y disponibilidad del recurso humano	32	4	2
seguridad jurídica	28	4	1
representación gremial	18	2	1
acceso a mercados externos	0	2	3

Fuente: Elaboración de los autores, con base en la información suministrada por Estadística S.A, 2012.

Teniendo en cuenta los datos de la Tabla 1, realizamos un análisis de los distintos obstáculos que afrontan las PYMES Colombianas y observamos dos tendencias: la primera asociada al entorno empresarial y la segunda relacionada directamente a la gestión empresarial.

La señalización por parte de los empresarios de la situación económica del país, el acceso al financiamiento, el sistema tributario, el apoyo del Estado, entre otros, tienen expectativas frente a la formulación y ejecución de políticas y programas gubernamentales de apoyo a la PYME.

Pese a su importancia para el desarrollo del país, las PYMES enfrentan una problemática bastante compleja que puede resumirse en los aspectos anteriormente mencionados; en el ámbito administrativo, las PYMES están dirigidas en su gran mayoría por empresarios, cuya formación es totalmente empírica³⁰ razón por la cual su gestión se traduce en acciones ingeniosas de riesgos no cuantificados o ponderados dadas su mucha iniciativa.

Bajo este esquema de dirección no es fácil que se produzcan cambios dentro de la organización del personal con conocimientos técnicos, que indican el mejor desempeño de estas unidades, sino por el contrario sus propietarios abarcan el manejo de todas las áreas dentro de la empresa con un grado de informalidad en lo administrativo. Este desconocimiento de los procesos administrativos

³⁰ Revista Desarrollo Gerencial, No. 1 – pp. 41-44 – Agosto 2009 – Universidad Simón Bolívar – Barranquilla, Colombia

conlleva a otro tipo de problema: en el mercadeo la gran mayoría de las empresas desconocen las técnicas modernas de mercadeo, y muy pocas elaboran estudios de investigación de mercado que le permitan visualizar cuál es la tendencia del consumidor y poder ofrecer un producto de calidad y estandarizado que las haga más competitivas.

Pero los problemas no paran ahí, Colombia en el plano tecnológico son muchas las deficiencias que estas unidades empresariales padecen, la inexistencia de un sistema de transferencia de tecnología; toda la problemática descrita que enfrenta el país afecta directamente el desarrollo de las PYMES, por lo que se requieren medidas eficaces que rescaten y fomenten, este núcleo empresarial.

En los últimos años, el gobierno, la academia y el sector privado, han dirigido sus estrategias de apoyo y 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 la economía y aunque siempre se habían considerado importantes, hoy han llegado a ser imprescindibles al proyectarse como una de las mejores opciones para lograr la plena reactivación económica, aún con todas sus falencias como es la falta de gestión organizacional, financiera, comercial y administrativa”.³¹

³¹ Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico - Para unidades empresariales agroindustriales, Dursun barrios Hernández.

En cuanto al sector empresarial, a nivel de competitividad, “según el BCI 2005-2006³², establecido por el Foro Económico Mundial, Colombia ocupa el puesto 56, entre 116. En lo que se refiere a operaciones y estrategias a nivel empresarial ocupa el puesto 49 y en cuanto a ambiente de negocios ocupa el puesto 57. Esto demuestra que ha aumentado el interés por parte de los diferentes sectores productivos en Colombia, y del empresariado, en general, por desarrollar un mercado local para entrar en el mercado internacional”³³

Según algunos analistas en el tema de la internacionalización la franquicia es muy adecuada para expandirse en el exterior porque disminuye los riesgos inherentes al comienzo de una actividad. Además, al buscar socios locales, estos riesgos también se minimizan, pues es fundamentalmente dicho socio quien asume la mayoría de ellos. Todo ello a condición de que el negocio que se desarrolle aporte algo que no tengan los demás, un valor agregado que se base en la marca, en el “saber hacer”, en la innovación, imagen y es aquí donde las empresas Colombianas deben darle una mayor importancia al significado de marca, para que la internacionalización sea más sencilla y como consecuencia a esto se lleven a cabo estrategias adecuadas de fidelización de clientes.

³² El índice de competitividad para los negocios -Business Competitiveness Index o BCI- eva174 Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 6 (12): 168-193, junio de 2007.

³³ <http://es.scribd.com/doc/166302330/Internacional-i-Zac-i-On>

“En Colombia existe un alto potencial de internacionalización de negocios en varios sectores de las ventas al detal: confección, alimentación, servicios, comunicación, salud, entre otros. Sin embargo, el 67 por ciento de las franquicias son nacionales y sólo operan localmente. Las Franquicias más reconocidas en nuestro país son: Crepes & Waffles, Hamburguesas el Corral, Totto, Off Corss, Dogger”³⁴.

Ahora que Colombia se encuentra en un proceso de competencia cada vez más exigente, los mercados demandan de los productos el cumplimiento de mínimos requerimientos de calidad y otros temas relacionados; Un modelo de internacionalización para la empresa colombiana debe partir de las etapas o pasos necesarios para integrarse a un proceso comercial cada vez más global.

³⁴ <http://es.scribd.com/doc/69530851/Casos-de-Exito-de-Empresas-Colombianas>

4.3.2.1 LA REALIDAD DE LAS PYMES CARTAGENERAS

Cartagena De Indias, no solo es una ciudad turística por excelencia si no también una ciudad con un gran potencial empresarial. La modernización y los cambios constantes han generado dinamismo en las MIPYMES impulsando con ello la reestructuración y mejora continua de los lineamientos administrativos; la búsqueda de un proceso que fortalezca, permita un mayor crecimiento y posicionamiento internacional se están convirtiendo en las principales metas de los empresarios Cartageneros.

La ciudad en relación al proceso de Internacionalización, está encaminada en la descripción de los factores económicos, administrativos y políticos que se presentan en las PYMES. Las estrategias empresariales no adecuadas limitan el proceso de internacionalización, la carencia de capacidades y destrezas gerenciales para realizar dicho proceso y otro aspecto que acompaña a la problemática es el incumplimiento de las políticas sectoriales diseñadas para el impulso de la Internacionalización de las PYMES cartageneras. De acuerdo a los resultados obtenidos y teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, es fundamental diseñar y ofrecerles a estas empresas, una serie de estrategias y recomendaciones que las encaminen en el mejoramiento de los procesos de internacionalización.

Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad se caracterizan por tener importantes fallas en su proceso de planeación estratégica, basan sus esfuerzos para sobrevivir y no diseñan planes y estrategias a mediano y largo plazo,

situación causada por personas encargadas de la administración que no poseen la preparación suficiente para asumir este tipo de cargos. Existen falencias en las áreas de mercadeo y ventas siendo pocas las PYMES que se preocupan por desarrollar un área sólida, que les permita la fidelización de los clientes y la captación de nueva clientela, así como investigaciones que proporcione información de las necesidades de los clientes y de su percepción hacia la empresa.

El desconocimiento de la mayoría de las PYMES en las formas de financiamiento diferentes al crédito comercial, las ventajas y desventajas de proyectos que ha creado el gobierno a través de entidades como Bancoldex para apoyarlas, lo que las lleva a incurrir en sobrecostos. Es preocupante la falta de investigación periódica del sector en el que se desenvuelven las empresas, con el objetivo de disminuir riesgos, analizar la competencia, generar mejores estándares de calidad entre muchos otros aspectos a tener en cuenta.

Las cifras son desalentadoras, como la mayoría de las PYMES en Cartagena realizan exportaciones no como resultado de una estrategia diseñada, sino por solicitudes de clientes que han conocido sus productos; y en algunos casos no realizan exportaciones 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, identificando 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, siendo estos los factores de mayor incidencia en el desarrollo de un proceso de exportación exitoso.

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.

Teniendo en cuenta los comentarios de los empresarios encuestados para la realización de este proyecto de investigación, podemos argumentar con bases sólidas que la situación económica del país ha afectado tanto a la población como a todas las empresas y no a segmentos específicos. Obviamente, la PYME no ha sido ajena a su impacto, los empresarios encuentran que lo que más obstaculiza su desarrollo es la recesión económica nacional, seguida de los bajos niveles de inversión y la contracción de la demanda. Las condiciones del crédito que son consideradas como más obstaculizantes la oferta de líneas de crédito.

Por otro lado, aspectos que hace algún tiempo eran cuestionados por los empresarios como los plazos para la cancelación de la deuda y la demora en la aprobación del crédito y el desembolso hoy tienen muy baja incidencia, lo que

evidencia un avance en el acceso al financiamiento para este estrato empresarial. La nula importancia con que se califica el tema de los montos aprobados insuficientes por la mayor parte de los empresarios demuestra el temor a endeudarse que sienten las personas en el país³⁵. Los intermediarios, por su parte, consideran como más obstaculizante el problema de las garantías, calificándolo con el doble de incidencia que los empresarios, y en segundo lugar, las tasas de interés.

Los empresarios además consideran deficiente la divulgación gubernamental sobre los programas de apoyo financiero; el conocimiento de estos programas es bajo y aún menor su utilización por parte de la PYME. A pesar de los avances en el tema de las garantías, definitivamente hay que continuar trabajando mucho en el mejoramiento de este instrumento pues las mismas siguen siendo un obstáculo para el acceso al crédito por parte de la PYME. Adicionalmente, en muchos casos, las garantías que emite el FNG no son suficientemente aceptadas por el sistema financiero.

La multiplicidad de impuestos, las altas cargas y la frecuencia de las reformas tributarias obstaculizan fuertemente el desarrollo de la PYME. Es indispensable una mayor estabilidad del sistema tributario reduciendo la incertidumbre fiscal. Las microempresas y pequeñas empresas en Colombia no tienen incentivos para

³⁵ Como consecuencia todavía de la crisis que tuvo el sector financiero en los años 1999 y 2000.

formalizarse, pues al hacerlo adquieren una serie de obligaciones que, para la mayoría de las mismas, les es muy difícil manejar³⁶.

En la ciudad de Cartagena el acceso a mercados internos para la PYME se favorecería a través del mejoramiento de su gestión comercial y de mercadeo, con la masificación de mecanismos incentivados por el Gobierno y las empresas que formalicen las relaciones tanto entre proveedores y compradores, como entre fabricantes y distribuidores, el desarrollo de habilidades en negociación, la utilización de herramientas de investigación de mercados y la difusión entre este estrato empresarial de modernas tecnologías logísticas con el apoyo financiero para que las puedan adaptar y adoptar.

Gran mayoría de empresarios PYME considera que la violencia y la inseguridad son los que más los ha afectado, seguidas de lejos de la delincuencia común. Han tenido que incurrir en gastos adicionales por esta situación, principalmente en adquisición de seguros, el costo de los mismos es el tercer factor en importancia. En el proceso de exportación es normal que la imagen negativa del país los afecte pero también, la falta de procesos de internacionalización son raíz de los obstáculos que encuentra en la tramitología y los costos.

³⁶ Para una empresa pequeña es muy difícil enfrentar más de 60 tipos de impuestos nacionales y locales para establecer si es sujeto o no de los mismos.

Los empresarios PYME que han exportado encuentran que el número de trámites es excesivo; Para que realmente la PYME se concientice, el Gobierno debería liderar un proceso masivo de sensibilización y adaptación al caso colombiano de modelos exportadores exitosos en otros países, como Italia y España, y fomentar programas con metodologías comprobadas, como la asociatividad en Chile y El Salvador³⁷.

En Cartagena hace falta una política agresiva y clara que logre aumentar las exportaciones no tradicionales, generando el interés de exportar al empresario PYME. Se requiere de estudios específicos de mercados y productos porque no hay información suficiente que les permita a los empresarios PYME diversificar sus canales comerciales y sus nichos de mercado. Aumentar la calidad del recurso humano siendo los índices de costos de los recursos humano calificado el indicador que más los afecta; así como también los costos en la tecnología.

³⁷ Modelos de internacionalización para las pymes colombianas - Juan Fernando Botero Mesa, Federico Álvarez Pareja, María Alejandra González Pérez.

V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente propuesta, hace referencia al estudio actual de los procesos de internacionalización de las PYMES Cartageneras, encaminadas a la predicción de la misma; dicho estudio se orienta en una investigación de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional; exploratorio ya que indagan los aspectos más relevantes de la PYMES Cartageneras en su actualidad. Descriptivo, ya que analiza y se describe la información tomada en la exploración la cual será procesada e interpretada para llegar a los alcances del objetivo general del estudio, tomando una muestra calculada estadísticamente. Y correlacional teniendo en cuenta que se analizan diferentes fuentes de información.

La metodología está orientada 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 PYMES).

El universo de estudio está representado por las PYMES existentes en la ciudad y la población de estudio está representada por las PYMES Cartageneras que actualmente están involucradas en los procesos de internacionalización.

La muestra estará representada por cinco de las empresas que pertenecen al grupo de las PYMES Cartageneras que hacen parte del sector aduanero.

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 académicos, investigaciones especializadas, registros, artículos, tesis y archivos de información gubernamental y universitaria, donde se hace referencia a las PYMES a nivel nacional indispensable para apoyar el estudio de la situación actual de las PYMES cartageneras.

Se aplicaron entrevistas y encuestas, que manejaron un esquema que permitan obtener un diagnóstico de los procesos actuales en la internacionalización de las PYMES Cartageneras con relación a aspectos administrativos, económicos y políticos. Para el desarrollo de la investigación, se llevo 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.

5.2 FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

5.2.1 FASE I: *Diagnóstico de Recursos y Capacidades*

Esta primera fase está asociada a uno de los objetivos del proyecto, en donde se busca indagar, a través del análisis de los conceptos propuestos en la teoría de los recursos y capacidades, que tan preparadas están las PYMES cartageneras para desarrollar procesos de internacionalización. A través de los interrogantes que se establecieron dentro del estudio y según los resultados obtenidos se podría inferir cuáles son los aspectos del análisis DOFA de las empresas del sector aduanero; para iniciar un proceso de interpretación de las condiciones que se tienen para realizar un proceso de fortalecimiento y de reestructuración de cada uno de estos; con el fin de identificar si las empresas cumplen o no con los requisitos constituidos para poder internacionalizarse.

5.2.2 FASE II: *Análisis de Impacto*

En la segunda parte, asociada al otro de los objetivos del proyecto, 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 I, 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 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.

5.2.3 FASE III: *Análisis Correlacional*

En esta última fase se establece el grado de asociación presentado entre las variables propuestas, teniendo en cuenta los conceptos de la teoría, con el propósito de identificar si existe un patrón predecible para los procesos de internacionalización de las MIPYMES Cartageneras. La investigación ayudaría a identificar los limitantes y las garantías que se encuentran; analizando si existe una buena preparación y visión gerencial que se ha constituido en uno de los factores que afectan directamente a la decisión y desarrollo del proceso de internacionalización de las empresas.

Con ayuda de la información suministrada por las fuentes primarias y secundarias y los resultados obtenidos nos permitirán responder a los interrogantes que motivaron la realización de este proyecto de investigación; generando

conclusiones y recomendaciones basándonos teóricamente en textos especializados, tesis y otros documentos académicos que nos permiten hacer apreciaciones sobre los resultados de las encuestas realizadas a los empresarios.

5.3 PASOS DESARROLLADOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

- I. Definición de propósitos y objetivos.
- II. Diseño del plan de recolección de la información (selección de PYMES para hacer el estudio).
- III. Diseño y aplicación de entrevistas y encuestas.
- IV. Análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas.
- V. Procesamiento de los datos obtenidos.
- VI. Análisis y descripción de los resultados.
- VII. Desarrollo y entrega del informe final en base al análisis de los resultados.

5.4 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”.

5.5 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

Tabla 2
Operacionalización de las variables

Variables	Indicador	Tipo	Definición
Empresa	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
Empresario	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
Objetivos	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
Competencia entre empresas	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, especialmente con clientes y proveedores
	Asimetría estratégica	Cualitativo	Importancia estartégica de la empresa en el sector industrial

Fuente: Elaboración de los autores

5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está representada por las empresas PYMES existentes en la ciudad de Cartagena, de acuerdo a la información del universo del tejido empresarial en la ciudad elaborada por la Cámara de Comercio de Cartagena en el 2010; en total son 1.453 empresas, de las cuales, el 22% son medianas empresas y el 78% son pequeñas empresas.

Tabla 3
Elaboración de la muestra para la realización del proyecto de investigación

CALCULO DE LA MUESTRA DEL PROYECTO		
		Total
$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$	n= Numero de muestra	92 Empresas
	N= Numero de la población	1456 Empresas
	σ = Desviación estándar	0,1
	E= Error máximo	0,02
	Z= Margen de confiabilidad	1,98

Fuente: Elaboración de los autores

Las 92 empresas se distribuyen en los diferentes sectores de acuerdo con la proporción de estos en la población, en este caso se selecciono el sector aduanero como objeto de estudio. Seguidamente, se realizó un muestreo

aleatorio sobre la base total, donde se escogieron 12 empresas entre pequeñas y medianas de las cuales se contactaron exitosamente 5, cuyos representantes accedieron a brindar información interna de la empresa. Esta fue la muestra suficiente para aplicar la encuesta y posterior caracterización, elementos requeridos para el desarrollo de este trabajo de grado.

Adicional a lo anteriormente explicado, este trabajo de investigación se unificará con los hallazgos en otros sectores económicos para complementar la situación y perspectivas de las PYMES en la ciudad de Cartagena; cada sector fue distribuido a varios estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar para abordar la temática y poseer mayor claridad en el escenario empresarial de los procesos de internacionalización.

5.7 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Esta investigación se basó en fuentes primarias, principalmente encuestas, en profundidad, en la cuales la temática fue dividida en cuatro secciones (Empresa, empresario, objetivos y competencia), con las cuales se identifica las fuentes tradicionales y no tradicionales, que utilizan las PYMES del sector aduanero. Así mismo, se recurrió a fuentes secundarias; texto académicos, libros, revistas, artículos de internet, investigaciones especializadas, gubernamentales y universitarias, donde se hace referencia a las PYMES a nivel nacional e internacional. Además se utilizó un formato de encuesta estructurada realizada para la investigación.

5.7.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación es un estudio de caso de carácter exploratorio, ya que permitirá familiarizarse con el fenómeno que se va a investigar, que es el proceso de internacionalización de las PYMES en la ciudad de Cartagena que influye en el desarrollo económico del país; a este nivel, el estudio servirá como punto de partida para realizar otras investigaciones posteriores en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, lo que podrá ser utilizado por los profesores y estudiantes de la Universidad. También esta investigación se puede clasificar como de tipo descriptivo, ya que señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

5.8 LOGROS ESPERADOS

Este trabajo es el resultado del estudio de la situación actual de las PYMES Cartageneras 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 a nivel internacional.

Lo más importante en el estudio de las PYMES Cartageneras en su situación actual 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 Administración de Empresas 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.

El propósito de identificar y caracterizar las fuentes tradicionales y no tradicionales de internacionalización de las PYMES cartageneras del sector aduanero, con elementos claves de análisis como: recolección de la información primaria por medio de encuestas, proceso de tabulación de la información recolectada y análisis de la misma, que permita guiar la toma de decisiones acerca de nuevas oportunidades de internacionalización en las PYMES y su crecimiento permanente.

Se pretende que los aportes de este trabajo de grado, sirvan de diagnóstico sobre el acceso y las condiciones actuales de las fuentes tradicionales y no tradicionales del proceso de internacionalización. 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.

VI INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

6.1 INFORME DETALLADO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ADUANERO EN CARTAGENA

Para el desarrollo del proyecto se tomaron cinco empresas que corresponden al sector aduanero y de transporte, dos de ellas son agencias de aduanas y las tres restantes realizan actividades de transporte de carga. Entrando en materia las aduanas constituyen el principal instrumento de control y ejecución de la política de comercio internacional; las aduanas ejercen el control inicial en los depósitos habilitados para el almacenamiento de mercancía que no ha sido sometida a modalidad alguna en los regímenes aduaneros de exportación, tránsito o importación.³⁸

Por otro lado el sector de transporte tiene gran importancia en la economía por los costos que desempeñan un papel fundamental, en la preservación de la competitividad de los productos de exportación colombianos. En efecto, una disminución de los costos de transporte fomenta directamente las exportaciones y, por ende, aumenta la competitividad de los productos.

“Es por esto, que es indispensable efectuar mejoras en los servicios de transporte internacional y adecuarlos a los avances tecnológicos y de las comunicaciones, a

³⁸ Cámara De Usuarios De Zonas Francas. “Régimen Franco Y Sector De Aduanas, Logística Y Puertos”. II Congreso Nacional De Zonas Francas, Junio 2008.

fin de lograr servicios de transporte más rápidos, seguros y menos costosos, de forma tal que garanticen la integración de los procesos productivos a nivel global de manera eficiente y oportuna”³⁹.

El transporte de carga es una actividad fundamental en el aparato productivo colombiano ya que es el sector que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la circulación de bienes y dinamice la economía⁴⁰. El modo transporte terrestre es el más utilizado en el país para el transporte interno de mercancías. Se debe resaltar la importancia del transporte de carga por carretera, no sólo en cuanto a la carga que se transporta en el territorio nacional, sino también en lo relativo a la competitividad de nuestras exportaciones.

Es importante resaltar la importancia de la ubicación geográfica privilegiada de la ciudad de Cartagena, como punto de enlace para los distintos mercados. Sin embargo, existen todavía deficiencias que inciden negativamente para los sectores aduaneros y de transporte.

En este sentido, Colombia deberá promover una cultura exportadora y diseñar una política de transporte orientada hacia el mejoramiento de la competitividad de

³⁹<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10420/1/PROYECTO%20FINAL%2007.docx>

⁴⁰ Ministerio de Transporte Ministerio de transporte, subdirección operativa de transporte automotor.

nuestras exportaciones e incentivar la convergencia de los distintos modos de transporte hacia el transporte multimodal. En efecto, actualmente como producto de la globalización, de los avances tecnológicos y de la existencia de sistemas integrados de telecomunicaciones, el modo de transporte multimodal cobra mayor importancia. La ausencia de regulación y de implementación de este modo de transporte, sin duda entorpece el desarrollo del sector transporte y afecta la competitividad de nuestros productos de exportación.⁴¹

6.1.1 AGENCIA DE ADUANAS AGENCOMEX LTDA. NIVEL 2

Se encuentra ubicada en el barrio Manga Carrera 24 Calle 26 23 93, su forma jurídica es sociedad limitada, su sector es otras actividades complementarias al transporte. “Presta un servicio de intermediación aduanera (importación y/o exportación), cumpliendo con los requisitos y expectativas de sus clientes, siendo reconocido en el mercado aduanero como una empresa seria, responsable, contando con un personal que se preocupa por la satisfacción del cliente”.⁴²

“Tiene como misión coordinar y ejecutar todos los procesos requeridos y relacionados con la actividad propia del comercio internacional, de una manera eficiente y eficaz, garantizando la satisfacción de sus clientes con los bienes

⁴¹ https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/265.pdf

⁴² <http://www.agencomex.com/>

adquiridos durante el proceso y contribuyendo de esta forma al desarrollo económico de país” .⁴³

Como políticas de calidad AGENCOMEX LTDA. Tiene como compromiso el “ofrecer un servicio de agenciamiento aduanero ágil, excelente y eficaz que satisfaga las necesidades de los clientes, contando con un personal calificado y competente, instalaciones adecuadas, equipos de comunicación y fortaleciendo el Sistema de Gestión de Calidad”.⁴⁴

INFORMACIÓN DE CONTACTOS:

- Gerente en Cartagena: Carlos Aponte Moreno

Email: gerencia@agencomex.com

- Gerente Operativo: William Pretel Martinez

Email: gerenteoperaciones@agencomex.com

- Secretaria: Susana Monterroza Escobar

Email: Agencomex@agencomex.com

⁴³ <https://es-la.facebook.com/pages/Agencomex-ltda/405289222885668?sk=info>

⁴⁴ <http://www.agencomex.com/index.php/mquienessomos/mpoliticasdecalidad>

6.1.2 AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR NIVEL 1

“Está localizada en el barrio Manga Carrera 23 Calle 25 170, su forma jurídica es sociedad anónima, su sector es actividades de otras agencias de transporte”⁴⁵.

Cuenta con una experiencia de más de 30 años liderando procesos de desarrollo aduanero en el área técnica, informática y legal, representando ante autoridades y sujetos privados a importadores y exportadores, residentes o extranjeros, en sus trámites generales de comercio exterior.

INFORMACIÓN DE CONTACTOS:

- Gerente Comercial y de Operaciones: Carlos Benedetti F.

Email: cbf@hubemar.com.

- Gerente Administrativo y Financiero: Santiago Arango

Email: sarango@hubemar.com.

⁴⁵http://www.informacion-empresas.co/Empresa_AGENCIA-ADUANAS-HUBEMAR-SA-NIVEL-1.html

6.1.3 TRANSPORTES MANGA S.A.S

“Está localizada en el barrio Bosque TL 21 36 15, su forma jurídica es sociedad por acciones simplificada, su sector es Transporte intermunicipal de carga por carretera. Una compañía de manejo logístico integral en comercio exterior, con servicios de consolidador de carga y transporte, manteniendo la confiabilidad de sus clientes y el cumplimiento de las normas legales”.⁴⁶

Que ofrece a sus clientes, en cualquier sector productivo y comercial, servicios de calidad confiables y oportunos, que satisfagan sus necesidades en el área de comercio exterior, gracias a un correcto manejo de los recursos, herramientas y sistemas administrativos.

6.1.4 TRANSPORTES V.L.S LTDA.

“Está localizada en el barrio Bosque TL TL 51 20 35, su forma jurídica es sociedad limitada, su sector es Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico”.⁴⁷ Su enfoque principal es ofrecer soluciones inmediatas a sus clientes, de manera eficiente, responsable y manteniendo el compromiso de brindar un excelente servicio en el mercado de transporte terrestre de carga. Igualmente, buscamos alcanzar un nivel de calidad que agregue valor y contribuya con el desarrollo de nuestros clientes y su entorno.

⁴⁶ http://www.informacion-empresas.co/Empresa_TRANSPORTES-MANGA-SAS.html

⁴⁷ http://www.informacion-empresas.co/telefono_TRANSPORTE-VLS-COMPANIA-LTDA.html

6.1.5 LÍNEA ANDINA DE CARGA

Empresa especializada en el transporte terrestre en la modalidad de carga, con experiencia en los traslados de café excelso tipo exportación y otros productos perecederos hacia los diferentes puertos del país, y desde los puertos hacia el interior con amplia experiencia en el manejo de contenedores, carga masiva y semi masiva.

“Empresa legalmente constituida el 27 de Noviembre de 1997 mediante Escritura Pública N° 4592 de la Notaria 12 del círculo de Bogotá, se ha afianzado en el sector transportador prestando el servicio de carga masiva, semi masiva y transportes especiales, como son aquellos en los que requiere manejo de cargas extra dimensionales y equipos especiales. Los vehículos en los cuales prestan sus servicios son modelos recientes”.⁴⁸

⁴⁸ http://www.liancar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=28

VII VARIABLES DESIGNADAS PARA EL ANÁLISIS DEL PROYECTO

7.1 VARIABLE EMPRESA

Esta variable reúne una serie de indicadores que proporcionan información interna de cada una de las empresas objeto de estudio, ayudando a la interpretación de los procesos, canales de comunicación, manejo de recursos, el grado tecnológico, el proceso de capacitación de los trabajadores para generar mayor seguridad en la puesta en marcha de las herramientas organizacionales y la participación en el mercado internacional.

7.2 VARIABLE EMPRESARIO

Esta variable conecta con la visión gerencial, con el proceso de toma de decisiones, el manejo productivo de los recursos (Optimización, Desarrollo y explotación), el diseño y la innovación de productos y servicios y no menos importante a la dirección de las necesidades y expectativas del cliente; se involucra poco a poco el entorno externo de cada una de las empresas objeto de estudio, cuando se trata de la competencia y la importancia de quien direcciona a la organización.

7.3 VARIABLE OBJETIVOS

Esta variable involucra a todos los miembros de la organización especialmente al gerente quien es un punto de conexión entre los objetivos propuestos y los trabajadores. El impulsar, motivar, guiar y hacen parte de las funciones que debe desempeñar el gerente para la obtención de todo lo planeado.

Para el estudio y análisis de esta variable, se tomaran en cuenta, y se evaluaran indicadores como las estrategias empresariales, la definición de metas de crecimiento, la calidad de suministros y productos, la visión gerencial. Todo lo que constituya el proceso de puesta en marcha para tener mejores resultados y cumplir con los objetivos.

7.4 VARIABLE COMPETENCIA

Esta variable se basa en los entornos internos y externos, analizando las empresas que hacen parte del mismo sector lo que se conoce como competencia sectorial, identificando las estrategias, manejo de la publicidad, su nivel de recursos y capacidades, la calidad. Las diferencia existentes de una empresa a 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.

VIII DIAGNOSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Esta primera fase está asociada a uno de los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta el análisis de los conceptos previamente investigados y tratados en el marco teórico para el correcto estudio de las empresas: AGENCOMEX, AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR, TRANSPORTES MANGA S.A.S, TRANSPORTES V.L.S LTDA Y LÍNEA ANDINA DE CARGA. Que hacen parte de una muestra seleccionada del sector aduanero en la ciudad de Cartagena, en donde se evaluaron su estado actual en cuanto a procesos de internacionalización con ayuda de una serie de aspectos teórico práctico y variables determinantes para el estudio.

A través de los interrogantes y según los resultados obtenidos se logró uno de los objetivos propuestos en este proyecto, el cual se resume en encontrar los aspectos del análisis DOFA de cada una de las empresas objeto de estudio que ayudarían a iniciar un proceso de internacionalización dado el caso de que no lo tengan en una de sus metas organizacionales, analizar el proceso y resultados del proceso de internacionalización si ya esté esta implementado o identificar cuáles son los factores para realizar un fortalecimiento o reestructuración de los requisitos constituidos para poder internacionalizarse.

¿Que tan preparada está la muestra de las PYMES cartageneras del sector aduanero para desarrollar un procesos de internacionalización?

Para esto se analizaron las variables (empresa, empresario, objetivos y competencia), de las cuales se estudiaron aspectos como análisis del capital humano, capacitación, escogencia e información de los cargos de la empresa, fijación de precios, desempeño y valor de la tecnología, manejo de información y canales de comunicaciones, manejo de la competencia y estrategia hacia ellas, los clientes haciendo énfasis en su importancia y teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, establecimiento de metas de crecimiento, análisis de mercados extranjeros, evaluación de las condiciones internas y externas de la empresa entre muchos más aspectos.

Teniendo en cuenta las teorías de internacionalización Jhon H. Dunning, le da importancia a la estructura organizacional por lo cual considera otros elementos vitales para la empresa. Estos elementos son:

- *Ventajas de propiedad* como por ejemplo marca, técnica de producción, las capacidades empresariales.

- *Ventajas de localización*, como existencia de materias primas, los bajos salarios, los impuestos especiales o aranceles.

- *Ventajas de internacionalización* tales como ventajas por la producción propia en lugar de producir a través de un acuerdo de asociación, licencias o empresas conjuntas.

Con las respuestas obtenidas del trabajo de campo, por medio de una encuesta hacia representantes o gerentes de las empresas aduaneras como muestra del estudio; nos adentramos a conocer los procesos, los lineamientos, algunos aspectos de la producción, condiciones internas y externas, canales de comunicación, algunas observaciones adicionales que nos aportaron los encuestados y que abonaron el camino hacia otras investigaciones con el objetivo de darle mayor profundidad a este proyecto.

Como su nombre lo indica esta primera fase de diagnostico marco el inicio del análisis sobre la preparación hacia un proceso de internacionalización de manera individual, la información se manejo de modo objetivo logrando así disminuir los márgenes de error. Después de muchos limitantes para la adquisición de respuestas por parte de otras organizaciones, se conto con el privilegio de un apoyo continuo por parte de las empresas objetos de estudio para resolver cualquier inquietud y permitirnos conocer sus instalaciones completamente y el proceso detallado de sus actividades.

Con este diagnostico de recursos y actitudes comprobamos que las empresas tomadas como muestra poseen mayores factores para internacionalizarse que para no realizar el proceso y que posteriormente será detallado en este proyecto con la interpretación de los resultados obtenidos y el análisis estadístico que se le aplico a la investigación.

IX ANÁLISIS DE IMPACTO

Teniendo en cuenta la información que se obtuvo por medio de las fuentes primarias y secundarias sobre cada una de las empresas: AGENCOMEX, AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR, TRANSPORTES MANGA S.A.S, TRANSPORTES V.L.S LTDA. Y LÍNEA ANDINA DE CARGA; el proceso de esta segunda fase fue complementario con el diagnóstico detallado. Dentro del análisis de las empresas objeto de estudio es importante indicar de manera generalizada el posicionamiento que cada una posee en el sector adquirido en el tiempo que llevan desarrollándose en el mercado, los servicios que ofrecen, el manejo de sus operaciones entre otros pequeños aspectos que se deben conocer antes de efectuar cualquier interpretación de datos.

Las condiciones antes mencionadas han influido, positiva o negativamente, en el desarrollo internacional de las empresas. Dándole continuidad a la fase I llamada diagnóstico y también considerada exploratoria, en el caso de que las empresas objeto de estudio se encuentren preparadas, no se encuentren preparadas o si lo están como fue llevado a cabo el proceso; consideramos que es un asunto muy complejo, se basó en las teorías de internacionalización y los pasos para poder llegar a los resultados obtenidos, el análisis previo del diagnóstico y conocimiento completo de cada empresa, con los conocimientos adquiridos en nuestras carreras que ayudaron a cumplir el objetivo.

La implementación de un modelo de evaluación con ayuda de herramientas estadísticas, alentó la investigación y brindó respuestas a las dudas con las que se inició este proyecto. ¿Cómo evaluar las empresas escogidas como muestra en el proyecto? ¿Cómo medir e interpretar los resultados? ¿Cuáles son los factores de mayor importancia para realizar un proceso de internacionalización y que logre acercarse al éxito? ¿Qué problemas surgirán para no decidir no internacionalizar las operaciones de una empresa? Entre muchos otros interrogantes; que a medida que pasaba el tiempo de la investigación y que se alargó por los limitantes en la adquisición de información por parte de las empresas, fueron aclarándose poco a poco y cogiendo un enfoque con bases académicas cada vez más fuertes.

Teniendo en cuenta los resultados se llegó a varias interpretaciones, que posteriormente con el apoyo de la última fase de este proyecto se logró concluir y tener argumentos teóricos prácticos para realizar recomendaciones en un proceso de internacionalización.

X ANÁLISIS CORRELACIONAL

Con ayuda de la información suministrada por las fuentes primarias y secundarias y los resultados obtenidos permitieron responder a los interrogantes que motivaron la realización de este proyecto de investigación; siendo esta la última fase del proyecto teniendo en cuenta las teorías con el propósito de tener bases que ayudaran a identificar patrones predecibles en los procesos de internacionalización de las PYMES Cartageneras, el análisis de las variables, los factores limitantes, las garantías y fortalezas que se encontraron en cada una de las empresas objeto de estudio.

Este proyecto sirve de apoyo para nuevas investigaciones sobre el desarrollo económico de la ciudad en el sector aduanero y sobre todo para los empresarios que desconocen el potencial de internacionalización que poseen. Después del análisis e interpretación de los datos las conclusiones y recomendación de la preparación de las PYMES Cartageneras hacia la internacionalización de sus actividades son fundamentales para dar por terminado este proceso.

La visión gerencial acompañada con la innovación y estudios de mercado alguno de los factores con mayor debilidad afectando directamente a la adecuada toma de decisión y el desarrollo del proceso de internacionalización de las empresas. Sin dejar a un lado la falta de garantías hacia los empresarios PYME y el desconocimiento de algunos beneficios que se podrían adquirir.

XI INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de la realización de las fases del proyecto de investigación, como etapa final para concluir y recomendar a las empresas objeto de estudio sobre el proceso de internacionalización de las actividad; se analizaron las respuestas proporcionadas por los representantes de cada una para conocer el estado interno y externo, las ventajas competitivas, que tan preparadas se encuentran para enfrentar las condiciones de internacionalizarse, el sector al que pertenecen, la competencia, el proceso de asignación de precios, entre muchos otros aspectos que son primordiales para cualquier interpretación.

La investigación con bases teóricas que se realizó ayudó a establecer unos lineamientos para darle fuerza a la conclusión de nuestro trabajo, permitiendo de esta manera poder interpretar la información cualitativa en cuantitativa y analizar las variables designadas a las empresas: AGENCOMEX, AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR, TRANSPORTES MANGA S.A.S, TRANSPORTES V.L.S LTDA Y LÍNEA ANDINA DE CARGA del sector aduanero.

Es esencial que este proyecto contenga fundamentos que puedan identificar las razones y decisiones que se han tomado en las empresas objeto de estudio para su funcionamiento y desempeño en las áreas administrativas y operativas. Con respecto a la teoría conocida e investigada y teniendo en cuenta criterios que pueden dar conclusiones directas y concisas.

Empleando la escala de Likert una herramienta estadística con sencilla aplicación y de muy fácil comprensión; dándole valores de importancia a las

respuestas del 1 a 5, siendo el numero 1 el más importante y el numero 5 el de menor importancia. Para esto tuvimos en cuenta que existen respuestas (OTRAS) que no podían ser analizadas con las mismas variables, ya que al estar enumeradas y al tener respuestas diferentes por empresa, podían tener un valor de importancia mayor o menor en la asignación de importancia, por esta razón decidimos esperar realizar las encuestas y dependiendo de las respuestas, se pudo analizar la pregunta de manera diferente o seguir el curso de la investigación con la tabla de importancia asignada por los autores de este trabajo.

El orden de importancia que se utilizó para analizar las variables según los conocimientos adquiridos y teoría investigada:

Tabla 4
Diagnostico de internacionalización de pymes en Cartagena
(Sección Empresa)

Sección Empresa
<p>1. ¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?</p> <p>1. La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.</p> <p>2. Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.</p> <p>3. Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.</p> <p>4. Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.</p> <p>5. Otra: _____</p>

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

1. Los supervisores dan instrucciones verbales.
2. Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.
3. Reciben dibujos y especificaciones.
4. Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
5. Otra: _____

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

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

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

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

5. ¿Cómo se fijan los precios?

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

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

1. Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
2. Se han realizado algunas operaciones de exportación.
3. Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
4. No se realizan operaciones de exportación.
5. Otra: _____

Fuente: Elaboración de los autores.

(Clasificación de cada una de las respuestas en la encuesta por orden de importancia – 1 mayor importancia hasta el 5 de menor importancia)

Tabla 5
Diagnostico de internacionalización de pymes en Cartagena
(Sección Empresario)

Sección Empresario
<p>1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se imparten regularmente programas formales de capacitación. 2. Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo. 3. Reciben entrenamiento específico previo. 4. Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación. 5. Otra: _____
<p>2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia. 2. Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes. 3. Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios. 4. Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho. 5. Otra: _____
<p>3. ¿Cómo se diseñan los productos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones. 2. Se adaptan modelos anteriores existentes. 3. Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.

4. Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
5. Otra: _____

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

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

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

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

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

1. Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
2. La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
3. Las definen los responsables de las funciones técnicas.
4. Las definen y establecen los clientes.
5. Otra: _____

Fuente: Elaboración de los autores.

(Clasificación de cada una de las respuestas en la encuesta por orden de importancia – 1 mayor importancia hasta el 5 de menor importancia)

Tabla 6
Diagnostico de internacionalización de pymes en Cartagena
(Sección Objetivos)

Sección Objetivos
<p>1. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.2. No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.3. Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología. Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.4. Otra: _____
<p>2. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.2. Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.3. Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.4. Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.5. Otra: _____

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

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

4. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?

1. Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación
2. Se prefieren mercados maduros y estables.
3. Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.
4. Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
5. Otra: _____

5. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?

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

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

1. Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.
2. Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.
3. Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.
4. Se procura la introducción a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta.
5. Otra: _____

Fuente: Elaboración de los autores.

(Clasificación de cada una de las respuestas en la encuesta por orden de importancia – 1 mayor importancia hasta el 5 de menor importancia)

Tabla 7
Diagnostico de internacionalización de pymes en Cartagena
(Sección Competencia)

Sección Competencia
<p>1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?</p> <ol style="list-style-type: none">1. El personal técnico participa en asociaciones y congresos.2. Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.3. Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.4. Se adquiere información seleccionada.5. Otra: _____
<p>2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.2. No se cuenta con información sobre la competencia.3. Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.4. Se copian prácticas de los competidores.5. Otra: _____

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

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

4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?

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

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

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

Fuente: Elaborada por los autores.

(Clasificación de cada una de las respuestas en la encuesta por orden de importancia – 1 mayor importancia hasta el 5 de menor importancia)

Después de haber realizado la clasificación de las opciones de respuesta de la encuesta por rango de importancia teniendo en cuenta las variables asignadas en el estudio, verificamos las contestaciones de las PYMES objeto de estudio del sector aduanero.

Tabla 8
Verificación de las respuestas de la empresa
(AGENCOMEX LTDA.)

AGENCOMEX LTDA.

AGENCOMEX	Preguntas	Opciones				
		a	b	c	d	e
Seccion Empresa	1	1	0	0	0	0
	2	0	0	1	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	1	0	0	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	0	1	0	0
Seccion Empresario	1	1	0	0	0	0
	2	0	0	1	0	0
	3	1	0	0	0	0
	4	0	0	1	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	0	0	1	0
Seccion Objetivos	1	1	0	0	0	0
	2	1	0	0	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	1	0	0	0
	6	0	0	0	1	0
Seccion Competencia	1	0	0	1	0	0
	2	1	0	0	0	0
	3	1	0	0	0	0
	4	1	0	0	0	0
	5	0	1	0	0	0

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo especificado en la Tabla 8, realizando un análisis e interpretando su parte interna la empresa *AGENCOMEX LTDA*, posee falencias en el suministro de información crucial para la ejecución de tareas a cumplir de sus trabajadores en cada cargo de la empresa; ya que la información no se encuentra disponible por lo que no se le puede proporcionar a quien la solicite, solo es entregada la información que es relevante y nueva para la gerencia sin importar las dudas que puedan tener los trabajadores en la ejecución de su labor.

Los trabajadores acuden a registros formalizados de información para poder entender cómo y qué hacer, sin tener supervisores que impartan de manera verbal instrucciones que desconocen; lo que genera pérdida de tiempo laboral y disminución del dinamismo en la realización de las tareas. A nivel de equipos de producción *AGENCOMEX LTDA*, administra de manera eficiente la información manejando los catálogos e instructivos de fábrica en los archivos para compras futuras o cualquier duda en la ejecución de la producción.

La tecnología empleada para este intermediario aduanero es mínima por lo que solo participan en los negocios para los que su tecnología es adecuada y suficiente, perdiendo grandes oportunidades de generación de nuevos clientes. En la fijación de precios corren mucho riesgo en pérdida de dinero ya que no es determinada por los precios corrientes del mercado; sino en establecer precios menores a los de su competencia buscando un incremento de clientes, pero la

persona que brindo la información justifica que la empresa está en la facultad de realizar cambios en los precios sin poseer pérdidas económicas, ya que existe un manejo contable adecuado.

Teniendo en cuenta las habilidades gerenciales siendo un factor importante a la hora de la consecución de objetivos y en el análisis de las organizaciones; la empresa *AGENCOMEX LTDA*, realiza continuamente actividades de actualización y recalificación, lo ideal es capacitar a la gerencia regularmente con programas formales; pero la estrategia establecida ha permitido el cumplimiento de la mayoría de los objetivos trazados. La competencia es enfrentada eligiendo productos y mercados que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes, con la adaptación de diseños de productos existentes.

AGENCOMEX LTDA, maneja adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes mejorando continuamente sus productos, realizando consultas y pruebas en mercados o clientes representativos; todo este proceso es en conjunto y se ha mostrado grandes resultados de eficiencia y eficacia. En cuanto a la calidad de los suministros y productos existe una gran falencia; ya que no existe una capacitación ni programas de calidad donde intervengan todos los miembros de la empresa, son pocos los trabajadores que están establecidos para asegurarla.

Esta empresa prefiere mercados maduros y estables, para proponerse metas ambiciosas y viables basadas en una adecuada planeación estratégica y trazándose planes de acción a corto y mediano plazo. Según lo observado en el direccionamiento organizacional y en las respuestas de la encuesta *AGENCOMEX LTDA* identifica su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial, genera nuevas ideas y promueve el interés de sus clientes para probarlas, estudia las ventajas y desventajas de sus competidores y compara su desempeño y precios con las otras empresas del sector; las ventajas competitivas y la identificación de oportunidades son resultado de procesos de investigación.

Tabla 9
Verificación de las respuestas de la empresa
(AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR)

AGENCIA HUBEMAR

HUBEMAR	Preguntas	Opciones				
		a	b	c	d	e
Seccion Empresa	1	0	0	0	1	0
	2	0	0	0	1	0
	3	0	1	0	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	1	0	0	0
	6	1	0	0	0	0
Seccion Empresario	1	1	0	0	0	0
	2	0	0	1	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	0	0	1	0
Seccion Objetivos	1	0	0	0	1	0
	2	1	0	0	0	0
	3	0	1	0	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	1	0	0	0
Seccion Competencia	1	0	0	1	0	0
	2	1	0	0	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	0	0	1	0

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo especificado en la Tabla 9, la *AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR*, proporciona la información de sus trabajadores estableciendo paquetes de acuerdo a los perfiles de los cargos; posee una gran ventaja por el adecuado proceso de selección de su talento humano lo que le garantiza una buena ejecución de las tareas programada en cada cargo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales enfocados en la producción.

Los trabajadores de esta agencia tienen claridad en la realización de cómo y qué hacer, con ayuda de una supervisión de instrucciones verbales y especificaciones brindada por medio de capacitación; existe un aprovechamiento al máximo del tiempo laboral.

No solo la agencia cuenta con un respaldo idóneo en las capacidades, la ejecución de producción, la capacitación y el proceso de motivación laboral, *AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR*, lleva expedientes de todas las maquinas donde se incorpora toda la información necesaria para los miembros de la empresa aprovechando las oportunidades de negocios buscando siempre la mejor tecnológica para brindar a sus clientes y retribuirles su interés en los servicios que estos brindan en actividades de comercio exterior.

La fijación de los precios la constituyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido, teniendo una ventaja en el desarrollo de oportunidades en mercados de exportación participando sistemáticamente a través de la figura de exportación indirecta. Otro de los factores importante para el análisis interno y

externo es la base de los empresarios y su visión gerencial la cual constituye una fortaleza para la *AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR*.

Un error es no desarrollar programas formales de capacitación para los trabajadores productivos; solo realizan actividades de actualización y recalificación no periódicos. Las habilidades empresariales son evidentes, enfrentando a la competencia al elegir productos y mercados en donde existan mayores ventajas competitivas con los mejores márgenes para disminuir los riesgos de inversión y retorno de capital.

Los productos son diseñados a partir de las especificaciones de los clientes teniendo en cuenta las necesidades; las cuales son identificadas por medio de estudios que definen cercanía geográfica y niveles socioeconómicos, con ayuda de herramientas tales como los sondeos periódicos o la realización de encuestas a los clientes más significativos (más regulares) para equilibrar y generar mejoras continuas, definiendo las especificaciones de los productos de manera conjunta.

La introducción de los productos en el mercado se realiza pensando en los clientes leales que están dispuestos a comprarlos; esto comprende una mala estrategia ya que debería existir pruebas de mercado previas a la introducción de los productos y aprovechando las campañas de la competencia. Pero la realidad es otra, esta agencia aduanera por su experiencia en el mercado y los resultados obtenidos ha demostrado el éxito en el cumplimiento de los objetivos con la implementación de esta.

La calidad para la *AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR*, es un factor esencial en la organización por lo que asegura la calidad de los suministros y de los productos de manera adecuada con la capacitación constante de los trabajadores que intervienen en la producción y todos los miembros de la empresa; prefieren los mercados maduros y estables.

Otra falencia encontrada con respecto a las respuestas de la encuesta en esta empresa, es el establecimiento de metas de crecimiento por medio de la capacidad productiva; lo adecuado sería proponerse metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde sean realizables financieramente, con ayuda de una adecuada planificación estratégica y consiguiendo los recursos necesarios para el éxito de la misma.

La *AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR*, ofrece productos atractivos para los clientes a precios interesantes lo que es corresponde a una ventaja competitiva conociendo muy de cerca a las demás empresas que hacen parte del mismo sector económico en que se desenvuelve.

La *AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR*, para enfrentar a su competencia existente proyecta acciones de largo plazo que contemple las probables acciones de los competidores trazándose programas para realizarlas; no es adecuado que esta agencia al ser una de las posicionadas en el mercado y la más antigua, se sienta tan segura de las demás empresas del sector.

Debe estar estudiando constantemente las ventajas y desventajas de los competidores comparándose, con el fin de proponer un mejoramiento continuo en la organización.

Tabla 10
Verificación de las respuestas de la empresa
(TRANSPORTES MANGA S.A.S)

TRANSPORTES MANGA S.A.S

TRANSPORTES	Preguntas	Opciones				
		a	b	c	d	e
Seccion Empresa	1	1	0	0	0	0
	2	0	0	1	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	1	0	0	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	0	1	0	0
Seccion Empresario	1	1	0	0	0	0
	2	0	0	1	0	0
	3	1	0	0	0	0
	4	0	0	1	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	0	0	1	0
Seccion Objetivos	1	1	0	0	0	0
	2	1	0	0	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	1	0	0	0
	6	0	0	0	1	0
Seccion Competencia	1	0	0	1	0	0
	2	1	0	0	0	0
	3	1	0	0	0	0
	4	1	0	0	0	0
	5	0	1	0	0	0

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo especificado en la Tabla 10, la empresa *TRANSPORTES MANGA S.A.S*, posee falencias en el suministro de información crucial para la ejecución de tareas a cumplir de sus trabajadores en cada cargo de la empresa; solo es entregada la información que es nueva y relevante para la gerencia sin importar las dudas que puedan tener los trabajadores en la ejecución de su labor.

Los trabajadores solo reciben órdenes sin tener una supervisión en la ejecución de sus tareas, estos saben cómo y qué hacer por registros formalizados de información; lo que no garantiza el cumplimiento de los objetivos de producción por la pérdida de tiempo laboral y la subjetividad para la realización de las tareas.

TRANSPORTES MANGA S.A.S, administra de manera eficiente la información manejando los catálogos e instructivos de fabrica en los archivos para compras futuras o cualquier duda en la ejecución de la producción. La tecnología empleada para el transporte logístico en comercio exterior es mínima por lo que solo participan en los negocios para los que su tecnología es adecuada y suficiente, perdiendo grandes oportunidades de generación de nuevos clientes.

El proceso de fijación de precios está establecido manejando precios menores a los de su competencia buscando un incremento de clientes, la realidad es muy preocupante ya que existen empresas más posicionadas en el mercado y que igualar los precios de estas es una estrategia muy arriesgada contablemente; es necesario un estudio detallado de lo que implica bajar los precios sin tener en

cuenta los costos de producción y los limitantes financieros, el hecho de la búsqueda de nuevos clientes en este sector no está orientado principalmente a nivel de precios sino a la calidad de productos y servicios y sobre todo al valor agregado de estos.

Teniendo en cuenta las habilidades gerenciales siendo un factor importante a la hora de la consecución de objetivos y en el análisis de las organizaciones; *TRANSPORTES MANGA S.A.S*, realiza continuamente actividades de actualización y recalificación para los trabajadores productivos, lo más adecuado sería la capacitación regularmente con programas formales a la gerencia, es esencial que se tenga un compromiso firme de mejoramiento. Esta empresa enfrenta a la competencia eligiendo mercados y productos que tengan mayores ventajas competitivas y mejores márgenes, adaptando diseños de productos anteriores y que hayan tenido acogida en los clientes.

Se destaca de *TRANSPORTES MANGA S.A.S*, que ajusta los productos a las necesidades y expectativa de sus clientes, mejorando y realizando consultas y pruebas en el mercado con los clientes representativos; definidos conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes. La importancia de los clientes es notable en la empresa siendo uno de sus principales metas organizacionales proporcionando lo mejor para lograr fidelización.

Una falencia encontrada en esta empresa es el desarrollo en paralelo del negocio y la tecnología y la introducción de productos en el mercado con el pensamiento

de que los clientes leales siempre estarán dispuestos a pagar por sus servicios. En cuanto a la calidad de los suministros y productos existe otra gran falencia; ya que no existe una capacitación ni programas de calidad donde intervengan todos los miembros de la empresa, son pocos los trabajadores que están establecidos para asegurarla.

El mercado objetivo es preferible maduro y estable para la fijación de metas de crecimiento; aunque según las respuesta en la encuesta indique que *TRANSPORTES MANGA S.A.S*, establezca metas ambiciosas basadas en una planificación estratégica adecuada la realidad es otra; se observa la carencia de planificación en todos los procesos y no poseen planes a largo plazo.

Pero las tácticas de introducción de nuevos mercados si son acordes llegando a los clientes principales con campañas específicas. Al identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial, esta empresa reconoce las ventajas y desventajas de su competencia aunque asegura que genera nuevas ideas y promueve el interés de sus clientes es notable que falte direccionamiento en marketing, mejoras tecnológicas y reestructuración gerencial.

Tabla 11

Verificación de las respuestas de la empresa
(TRANSPORTES V.L.S LTDA.)

TRANSPORTES V.L.S

TRANSPORTES V.L.S	Preguntas	Opciones				
		a	b	c	d	e
Seccion Empresa	1	0	0	1	0	0
	2	0	0	0	1	0
	3	0	1	0	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	1	0	0	0
	6	1	0	0	0	0
Seccion Empresario	1	1	0	0	0	0
	2	0	0	1	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	0	0	1	0
Seccion Objetivos	1	0	0	0	1	0
	2	1	0	0	0	0
	3	0	1	0	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	1	0	0	0
Seccion Competencia	1	0	0	1	0	0
	2	1	0	0	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	0	0	1	0

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo especificado en la Tabla 11, realizando un análisis e interpretando la parte interna y externa la empresa *TRANSPORTES V.L.S LTDA*, posee una gran ventaja por el adecuado proceso de manejo de información en los diferentes cargos de la empresa; la información se encuentra disponible y es proporcionada a quienes la soliciten lo que genera dinamismo en la ejecución de las tareas y claridad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales enfocados en la producción.

Los trabajadores conocen cómo y qué hacer, con ayuda de una supervisión de instrucciones verbales además de capacitación; existe un aprovechamiento al máximo del tiempo laboral. No solo cuenta con un respaldo idóneo en las capacidades sino con un adecuado proceso de motivación laboral, *TRANSPORTES V.L.S LTDA*, lleva expedientes de todas las maquinas donde se incorpora toda la información necesaria para los miembros de la empresa aprovechando las oportunidades de negocios buscando siempre la mejor tecnológica.

Su enfoque principal es ofrecer soluciones inmediatas a sus clientes, de manera eficiente, responsable y manteniendo el compromiso de brindar un excelente servicio en el mercado de transportes de carga, participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta. En el aspecto gerencial se realizan actividades de actualización y recalificación lo que podría no ser lo más adecuado ya que es esencial la capacitación por medio de programas formales

que ayuden a fortalecer al empresario y a mejorar la visión con respecto a todos los cambios que puede presentar el mercado y las oportunidades que existen.

TRANSPORTES V.L.S LTDA, enfrenta su competencia eligiendo productos y mercados que tengan mayores ventajas competitivas con mayores márgenes, diseñando productos con modelos ya existentes identificando las necesidades de sus clientes por medio de la cercanía geográfica y nivel socioeconómico; buscando alcanzar un nivel de calidad que agregue valor por medio de consultas y pruebas en el mercado con clientes representativos trabajando siempre en conjunto entre los miembros de la empresa y los clientes.

La introducción de los productos en el mercado se realiza pensando en los clientes leales que están dispuestos a comprarlos, esto comprende una mala estrategia lo ideal es la realización de pruebas de mercado previas a la introducción, en su favor esta el eficiente manejo de suministros y de los productos; aunque se debe aclarar la necesidad de capacitación en esta área para el cumplimiento de todas las metas organizacionales.

Otra falencia encontrada con respecto a las respuestas de la encuesta en esta empresa, es el establecimiento de metas de crecimiento por medio de la capacidad productiva además de no brindar servicios ni productos diferentes al de las demás empresas del sector; aunque posee una ventaja competitiva por los precios que son atractivos en comparación con la competencia.

TRANSPORTES V.L.S LTDA, para enfrentar a su competencia existente proyecta acciones de largo plazo que contemple las probables acciones de los competidores trazándose programas para realizarlas; lo que no está mal, pero para las condiciones en que se encuentra esta empresa es esencial el reconocimiento de mejorar en las estrategias para competir ya sea con mas tecnología, mayor capacitación, mas inversión en capital de trabajo, un adecuado sistema contable que establezca los precios y un replanteamiento de metas.

Tabla 12
Verificación de las respuestas de la empresa
(LÍNEA ANDINA DE CARGA)

LÍNEA ANDINA DE CARGA

LINEA ANDINA DE CARGA	Preguntas	Opciones				
		a	b	c	d	e
Seccion Empresa	1	0	0	0	1	0
	2	0	0	1	0	0
	3	1	0	0	0	0
	4	0	0	1	0	0
	5	0	0	1	0	0
	6	0	0	1	0	0
Seccion Empresario	1	0	1	0	0	0
	2	0	0	0	1	0
	3	0	1	0	0	0
	4	0	0	1	0	0
	5	0	1	0	0	0
	6	0	1	0	0	0
Seccion Objetivos	1	0	0	0	1	0
	2	0	0	1	0	0
	3	1	0	0	0	0
	4	0	1	0	0	0
	5	0	1	0	0	0
	6	0	1	0	0	0
Seccion Competencia	1	0	1	0	0	0
	2	1	0	0	0	0
	3	0	0	1	0	0
	4	1	0	0	0	0
	5	0	0	0	1	0

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo especificado en la Tabla 12, la empresa *LÍNEA ANDINA DE CARGA*, tiene como actividad el transporte terrestre en modalidad de carga, proporciona la información a sus trabajadores estableciendo paquetes de acuerdo a los perfiles de los cargos, reflejándose en la labor de estos dentro de la empresa; es necesario que la información esté disponible para cualquier eventualidad considerando esto como una desventaja para la empresa.

Los trabajadores saben qué hacer y como por medio de registros formalizados de aplicación general, esto significa pérdida de tiempo laboral y acarrea confusiones al momento de prestar el servicio; todo sería mejor por medio de información sistematizada o por medio de la ayuda de supervisores que brinden instrucciones verbales y un monitoreo en los equipos de transporte que se emplean, es importante adicionar que es una empresa donde existe mucha rotación laboral lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos organizacionales sino se les brinda una adecuada capacitación y seguimiento a los trabajadores ya que es necesario la experiencia dentro del desarrollo de las tareas programadas.

La información de los equipos de producción es administrada por medio de actualización relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria; esto es una falencia ya que se deberían guardar los catálogos e instructivos de fabrica o llevar los expedientes de las maquinas, ya que se debe tener a la mano toda la información para cualquier compra de nuevos equipos, mantenimiento, actualización de equipos entre otros.

Para la empresa *LÍNEA ANDINA DE CARGA*, la tecnología no tiene un valor importante dentro de sus actividades, es un gran desacierto ya que debería contar por lo mínimo con equipos especiales y vehículos de modelos recientes para ofrecer mejor servicio; es evidente también otra gran falencia en la fijación de los precios ofreciendo ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado, sin contar con un adecuado sistema contable que indique que no se está perdiendo dinero. Realizando una interpretación de lo anterior es notoria la mala ejecución de la producción y el área contable.

Esta empresa no realiza operaciones de exportación, otro factor importante a la hora de analizar las organizaciones es el área de gerencia con las destrezas y habilidades a la hora de la consecución de los objetivos, *LÍNEA ANDINA DE CARGA*, realiza continuamente actividades de actualización y recalificación a los trabajadores productivos; sería idóneo la implementación de programas formales de capacitación gerencial.

La competencia la enfrenta introduciendo innovaciones y nuevos productos para superarla; lo que en realidad no se percibe al igual que la respuesta de los productos que se diseñan nuevos tipos que marcan nuevas tendencias, no se encuentra coherencia de las respuestas con lo percibido y explicado dentro de la experiencia de campo.

La identificación de las necesidades de los clientes es adecuada por la realización de estudios de mercado a partir de características comunes en ellos, empleando sondeos periódicos o encuestas entre clientes significativos para identificar oportunidades de mejora y pruebas de mercado previas a la introducción de los productos o servicios; aunque solo intervienen los responsables de las funciones técnicas.

Para la empresa *LÍNEA ANDINA DE CARGA*, una vez estudiada la oportunidad de negocio, se busca la mejor tecnología, para asegurar la calidad de los suministros y de los productos se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen. Prefieren los mercados maduros y estables. Las metas de crecimiento son propuestas de manera ambiciosa basadas en la planeación estratégica trazándose planes para conseguir los recursos necesarios con ayuda de precios interesantes y características especiales en los productos y servicios que ofrece. Reconoce las ventajas y desventajas de la competencia, realizando investigaciones que les ayude a igualar y mejorar los precios y de esta manera aumentar sus clientes y observando las oportunidades de desarrollo de ventajas competitivas.

Conocidas las respuestas de las cinco PYMES tomadas como muestra del sector aduanero y de transporte en la ciudad de Cartagena, encontramos diversidades de decisiones gerenciales, ya sea por el objetivo empresarial, misión de la empresa, mercado objetivo, empresa de servicio o de producto etc. Es importante destacar que estas PYMES aun no han realizado la internacionalización de sus actividades, con los análisis de resultados podremos rechazar o aceptar la hipótesis con la que manejamos el proyecto de investigación.

Uno de nuestros objetivos es identificar cuáles son las limitaciones que tiene cada empresa para implementar la internacionalización, las ventajas y aspectos internos y externos adecuados, informar a los empresarios de los beneficios, financiación y perjuicios que conlleva dar el siguiente paso el cual involucra competir en mercados extranjeros, los incentivos que brinda el estado y otras entidades y realizar una pequeña asesoría con respecto a las mejoras que se podrían dar en cada una de las empresas desde sus operaciones hasta su gestión gerencial

Es un gran soporte conocer las teorías de internacionalización, los pasos para realizar el proceso, lo positivo y como coloquialmente se dice las letras menudas, todo acompañado de un proceso de planeación y planes de contingencia. ¿Por qué no aprender de lo positivo?, existen muchos ejemplos de esfuerzo empresarial, el principio de imitar lo exitoso estaría muy acorde con la temática. Investigar y apropiarse para saber que las cosas se están haciendo de la mejor manera posible para que no quede ningún cabo suelto.

Tabla 13
Verificación de las respuestas de la empresa
(ANÁLISIS SECTORIZADO)

ANÁLISIS SECTORIZADO

Preguntas	Total Encuestadas del Sector					# de Encuestas
	a	b	c	d	e	
1	2	0	1	2	0	5
2	0	1	2	2	0	5
3	2	2	1	0	0	5
4	1	3	1	0	0	5
5	1	2	2	0	0	5
6	2	0	3	0	0	5
1	4	1	0	0	0	5
2	0	1	3	1	0	5
3	2	1	2	0	0	5
4	0	2	3	0	0	5
5	0	2	3	0	0	5
6	0	1	1	3	0	5
1	2	0	0	3	0	5
2	4	0	1	0	0	5
3	2	2	1	0	0	5
4	0	4	0	1	0	5
5	0	2	2	1	0	5
6	0	4	0	1	0	5
1	0	1	4	0	0	5
2	5	0	0	0	0	5
3	2	0	3	0	0	5
4	3	2	0	0	0	5
5	0	1	0	4	0	5

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

La tabla 13 muestra un análisis sectorizado que reúne las respuestas de cada una de las empresas objetos de estudio con base en la encuesta realizada, el objetivo de esta tabla es conocer las coincidencias en la selección de opciones de respuesta por medio de los empresarios encuestados y cuáles fueron las opciones que no fueron escogidas por los mismos. Los números indican cuantas veces coincidieron los empresarios en las opciones de respuesta escogidas, teniendo en cuenta las cuatro secciones (empresa, empresario, objetivos y competencia).

- El número uno (1) que se encuentran en color rojo representan que solo uno de los cinco empresarios escogió esa opción de respuesta porque cumplía con respecto al interrogante.
- El número dos (2) que se encuentra en color azul representan que dos de los cinco empresarios escogieron esa opción de respuesta.
- El número tres (3) que se encuentra en color café representan que tres de los cinco empresarios escogieron esa opción de respuesta.
- El número cuatro (4) que se encuentra en color verde oscuro representan que cuatro de los cinco empresarios escogieron esa opción de respuesta.
- El número cinco (5) que se encuentra en color verde claro representan que los cinco empresarios escogieron esa opción de respuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, ningún empresario opto por escoger la opción de respuesta (e.) que corresponde a otra respuesta; distinta a las establecidas para responder el interrogante. Esto permitió un análisis más rápido y exacto con respecto al sistema empleado para evaluar a cada empresa objeto de estudio por medio de escalas de Lickert. Solo se presento una escogencia unánime dentro de toda la encuesta, todos los empresarios encuestados escogieron esta opción de respuesta porque cumplía con respecto al interrogante:

SECCIÓN: EMPRESARIO

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

a. Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.

Con base en la tabla 13, la opción (a.) escogida 32 veces, la opción (b.) escogida 32 veces, la opción (c.) escogida 33 veces, la opción (d.) escogida 18 veces y la opción (e.) no escogía:

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>
<i>Sección Empresa</i>	8	8	10	4	0
<i>Sección Empresario</i>	6	8	12	4	0
<i>Sección Objetivos</i>	8	12	4	6	0
<i>Sección Competencia</i>	10	4	7	4	0
<i>Total</i>	32	32	33	18	0

Tabla 14
Verificación de las respuestas de la empresa
(DATOS PORCENTUALIZADOS POR SECTOR)

	Preguntas	Datos Porcentualizados por Sector				
		a	b	c	d	e
Seccion Empresa	1	40%	0%	20%	40%	0%
	2	0%	20%	40%	40%	0%
	3	40%	40%	20%	0%	0%
	4	20%	60%	20%	0%	0%
	5	20%	40%	40%	0%	0%
	6	40%	0%	60%	0%	0%
Seccion Empresario	1	80%	20%	0%	0%	0%
	2	0%	20%	60%	20%	0%
	3	40%	20%	40%	0%	0%
	4	0%	40%	60%	0%	0%
	5	0%	40%	60%	0%	0%
	6	0%	20%	20%	60%	0%
Seccion Objetivos	1	40%	0%	0%	60%	0%
	2	80%	0%	20%	0%	0%
	3	40%	40%	20%	0%	0%
	4	0%	80%	0%	20%	0%
	5	0%	40%	40%	20%	0%
	6	0%	80%	0%	20%	0%
Seccion Competencia	1	0%	20%	80%	0%	0%
	2	100%	0%	0%	0%	0%
	3	40%	0%	60%	0%	0%
	4	60%	40%	0%	0%	0%
	5	0%	20%	0%	80%	0%

Casilla de color Gris □ indica respuesta de mayor importancia.

Casilla de color Rojo Claro □ indica respuesta de mayor importancia

Casilla de color Naranja □ indica respuesta de menor importancia.

Casilla de color Verde Lima □ indica respuesta de menor importancia.

Número de color Rojo: indica porcentaje alto de respuesta y concordancia en la misma.

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

La realización de la tabla 14, surge de la necesidad de indicar porcentualmente las opciones de respuestas en las que coincidieron los empresarios encuestados en cada una de las secciones (empresa, empresario, objetivos y competencia), y conocer cuales opciones seleccionadas o no seleccionadas corresponden a el orden de importancia establecido en el sistema de evaluación de las empresas por medio de las escalas de Lickert (menor importancia / mayor importancia).

Con la ayuda de esta información se tendrá mayor claridad y enfoque en conocer grupalmente (por sector) el estado de las empresas con respecto a los indicadores que llegaran a establecer el cumplimiento o no cumplimiento de los requisitos necesarios para la puesta en marcha de un proceso de internacionalización de las actividades.

Los colores de las casillas indican el grado de importancia teniendo en cuenta los criterios establecidos subjetivamente con bases teóricas, investigaciones y conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios de pregrado, identificado cada uno con un color diferente:

El color gris  indica la respuesta de mayor importancia.

El color gris  indica la respuesta de mayor importancia.

El color gris  indica la respuesta de menor importancia.

El color gris  indica la respuesta de menor importancia.

Con respecto a la tabla 14, se observa en los totales que son más las respuestas escogidas por los encuestados que corresponden al rango de mayor importancia; las casillas de color gris (19) y las casillas de color rojo (15) y menos las respuestas escogidas que corresponden al rango de menor importancia; las casillas naranjas (13) y las casillas verdes (8). Se puede inferir que las empresas cuentan con muchas de las condiciones necesarias para asumir un proceso de internacionalización, pero también se deben mejorar muchos aspectos que son debilidades y que requieren de un proceso de reestructuración y mejoramiento.

	■	■	■	■
<i>Sección Empresa</i>	6	4	3	4
<i>Sección Empresario</i>	5	6	4	0
<i>Sección Objetivos</i>	4	4	3	3
<i>Sección Competencia</i>	4	1	3	1
<i>Total</i>	19	15	13	8

Dentro de algunas casillas se encuentran números en color rojo, estos indican porcentajes altos y concordancia en las opciones de respuesta, se observa que en las casillas de color gris existen (8) números de color rojo, en las casillas rojas (3) números de color rojo, en las casillas naranjas (3) números de color rojo y por

ultimo en las casillas verdes (2) números de color rojo. Lo que corresponde a (11) entre casillas grises y rojas que son las opciones de respuestas escogidas de rango de importancia mayor y solo (5) entre casillas naranja y verde que son las opciones de respuesta escogidas de rango de menor importancia. Lo que confirma que existen más porcentajes de opciones de respuesta de mayor importancia con concordancia en la misma; por lo que las empresas objeto de estudio presentan condiciones suficientes para decidir iniciar un proceso de internacionalización.

11.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS (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.

Tabla 15
Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las
PYMES.
(SECCIÓN EMPRESA)

Anexos	1º rango de Importancia	2º rango de importancia	3º rango de importancia	4º rango de importancia	Totales
*	220%	140%	100%	140%	600%
**	11	7	5	7	30
***	36,7%	23,3%	16,7%	23,3%	100%

* Ítems de rango de importancia en valores porcentuados.

** Números correspondiente a las veces que se seleccionaron los ítems de rango de importancia

*** Porcentaje de selección de la sección empresa correspondiente al los ítems de rango de importancia

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Observamos desigualdad en algunas decisiones gerenciales, en cuanto a los rangos de importancias asignados previamente, en el sector un 77% tienen definiciones claras de cómo se debe afrontar algunos aspectos, es algo de preocupar que un 23% de sus decisiones no estén engranadas en el proceso de internacionalización.

La tecnología y la fijación de precios son relevantes en este tipo de empresas, tenemos en cuenta que la mayor tecnología que ellos manejan es el parque automotor y no es necesariamente que necesiten de la última tecnología ya que son vehículos terrestre, pero no podemos descuidar que deben ser actos para el transporte de carga pesada, que cuenten con GPS, además que exista en la ciudad o en ciudades cercanas talleres y repuestos para alguna reparación.

En cuanto a la fijación de precio, Cartagena por ser una ciudad de puerto y contar con una zona industrial con crecimiento y potencial logístico, existe una alta competitividad en el medio con más de 200 empresas, la fijación de precios en mayor parte se da por los precios corrientes del mercado, ya que deben ofertar con empresas posicionadas, intermediarios y transportadores independientes.

11.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS (SECCIÓN 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.

Tabla 16
Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES.
(SECCIÓN EMPRESARIO)

Anexos	1º rango de importancia	2º rango de importancia	3º rango de importancia	4º rango de importancia	Totales
*	220%	280%	100%	0%	600%
**	11	14	5		30
***	36,7%	46,7%	16,7%	0,0%	100%

* Ítems de rango de importancia en valores porcentuados.

** Números correspondiente a las veces que se seleccionaron los ítems de rango de importancia

*** Porcentaje de selección de la sección empresario correspondiente al los ítems de rango de importancia

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

En esta sección encontramos mayores similitudes en las respuestas, que nos indican que las empresas van encaminadas a cumplir metas de rendimiento y calidad para poder visionarse en un proceso de internacionalización. Globalmente este sector presenta un descuido de entrenamiento inicial de los operarios de carro mulas, la experiencia para ellos es primordial y en el mayor de los casos, el recorrido y los lineamientos de tránsito tanto en carretera como dentro de

empresas contratadas ya hacen parte del conocimiento que deben traer los operarios, por esa razón encontramos la omisión de un entrenamiento previo, pero tienen una fuerte comunicación y actualización de información a medida que transcurre el tiempo de trabajo.

En este sector las empresas y puertos ya están establecidos geográficamente, por parte del gerente o de mercadeo es deber conocer la demanda y acceder a contratos que cumplan las especificaciones de las empresas, tanto en parque automotriz, como la experiencia de los transportadores.

Este sector tiene ya especificado y analizado por recorridos y ordenes de trabajo las necesidades de los clientes y expectativas, ya que lo primordial de los servicios prestados, es controlar políticas de comercio internacional, para el cumplimiento de regulaciones que afectan los términos físicos del intercambio, de la determinación del valor de la mercancía y la consiguiente causación, liquidación y pagos de tributos aduaneros⁴⁹.

Además de tramitar la legalización extranjera o nacional, logística de mercancía de alta capacidad, embalar y transportar, por ese motivo la calidad de servicio es la fortaleza de las empresas PYMES, y de ahí se desprende la competencia con otras empresas que no cumplen con requerimientos específicos de prestación de servicios.

⁴⁹ Régimen franco y sector de aduana y logística y puerto- ANDI Cámara de Usuarios de Zonas Francas.

11.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS (SECCIÓN OBJETIVOS)

Tabla 17
Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES.
(SECCIÓN OBJETIVOS)

Anexos	1º rango de importancia	2º rango de importancia	3º rango de importancia	4º rango de importancia	Totales
*	200%	180%	120%	100%	600%
**	10	9	6	5	30
***	33,3%	30,0%	20,0%	16,7%	100%

* Ítems de rango de importancia en valores porcentuados.

** Números correspondiente a las veces que se seleccionaron los ítems de rango de importancia

*** Porcentaje de selección de la sección objetivo correspondiente al los ítems de rango de importancia

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Claramente se observa una disminución en las decisiones similares de las empresas con respecto a la sección empresario, eso nos da a entender que las empresas llevan objetivos diferentes a pesar de pertenecer al mismo sector y cumplir con características similares de servicio, pero también podemos deducir que las decisiones principales para llegar a una buena dirección, son primordiales en los objetivos gerenciales y eso lo verificamos en los porcentajes mostrados anteriormente, donde un 73% aciertan en grados de importancia positivos y solo un 17% tiene una orientación negativa que no permite el crecimiento de las empresas.

Anteriormente se menciona la importancia de la tecnología en este sector, mencionamos el parque automotor de carga pesada que paralelamente funciona con el negocio y las estrategias, además la participación en el negocio es limitada a las funciones y servicios que prestan en la empresa, aunque muchos de ellos subcontratan empresas para expandir su portafolio empresarial.

En cuanto a la introducción en el mercado, este sector es ampliamente importante en nuestra ciudad, la experiencia es primordial ya que los puertos y productoras exigen responsabilidad y seguridad a la hora de transportar sus productos o en el otro caso, la legalización y nacionalización de la misma, principalmente estas empresas ubican mercados responsables y con madurez empresarial, que les brinden fidelidad confianza en el momento de contratar. El canal de comunicación debe ser eficaz y real, por eso la tecnología avanza con este medio, prestando servicios competitivos y atractivos para los clientes.

Si tenemos definido un mercado, se debe ir trazando metas a corto y largo plazo, la decisión empresarial piensa en llegar a una meta sin haber pasado la primera, esto genera dificultad al momento del crecimiento, puesto que no logran alcanzar ninguna de las metas propuesta puesto que ambicionan y dejan a un lado la capacidad productiva y la participación en el mercado, recordemos que debemos tener un parque automotor o recurso humano de calidad y experiencia en el negocio para poder tener sostenibilidad y crecimiento financiero.

11.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS (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.

Tabla 18
Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES.
(SECCIÓN COMPETENCIA)

Anexos	1º rango de Importancia	2º rango de importancia	3º rango de importancia	4º rango de importancia	Totales
*	220%	20%	200%	60%	500%
**	11	1	10	3	25
***	44,0%	4,0%	40,0%	12,0%	100%

* Ítems de rango de importancia en valores porcentuados.

** Números correspondiente a las veces que se seleccionaron los ítems de rango de importancia

*** Porcentaje de selección de la sección competencia correspondiente al los ítems de rango de importancia

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

La sección competencia asume diferencia entre la manera que la empresa enfoca su gerencia y la observación del entorno empresarial, nuevamente se observa distribución en los rangos de importancia, aunque nuevamente los de mayor

importancia puntúan los porcentajes, el rango de menor importancia llega a ser significativo para la relación que se realizó. En el entorno empresarial existen cambios que permiten a la empresa estar en la vanguardia de los negocios, ya es de suma importancia las empresas estar al tanto de estos cambios para asumirlos y enfrentarlos, este sector se caracteriza por atender rápidamente dichos cambios y asumirlos, así como la preparación de sus trabajadores, para que logren competir de manera eficaz con las otras empresas del sector.

Este sector se caracteriza por respetar a la competencia y observar ventajas y desventajas para tener conocimiento de las ideas y evitar decisiones que atenten contra los objetivos gerenciales. La investigación constante de herramientas de alta tecnología, permiten divisar cuáles son los cambios constantes y el crecimiento que genera una empresa, esa fortaleza es desarrollada por un porcentaje alto de empresas, que buscan conocer a sus competidores, pero a la vez iniciar razonamientos e ideas que contribuyan a posicionar la empresa en un ámbito internacional.

11.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SECTOR

Tabla 19
Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las
PYMES.

(CONCLUSIÓN DEL SECTOR)

Anexos	1º rango de importancia	2º rango de importancia	3º rango de importancia	4º rango de importancia	Totales
*	860%	620%	520%	300%	2300%
**	43	31	26	15	115
***	37,4%	27,0%	22,6%	13,0%	100%

* Ítems de rango de importancia en valores porcentuados del sector

** Números correspondiente a las veces que se seleccionaron los ítems de rango de importancia

*** Porcentaje de selección de la sección empresa correspondiente al los ítems de rango de importancia

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Se observa un sector con posicionamiento para la ejecución procesos de internacionalización, las decisiones gerenciales se encuentran encaminadas a expandir los futuros de la empresa. Es un sector fuerte por la demanda que existe en Cartagena y en Colombia, ya que la expansión de los tratados de libre comercio permite que se abran las fronteras para llevar los servicios y productos a otros mercados.

Las fortalezas que se observan tienden a ser más fuertes que las debilidades, la competencia, la necesidad de preparación tanto en producción como tecnológica, el conocimiento del mercado, la actualización de información que permite crecer las decisiones gerenciales y la capacidad de negociación que permiten

posicionar el sector en un alto nivel de seguridad y confiabilidad para las empresas contratistas y el mundo en general.

11.6 ANÁLISIS POR EMPRESA

Para poder realizar un análisis por empresa y teniendo en cuenta que le dimos criterios de importancia a la encuesta, determinamos valores del 1 al 100 para poder valorar y comparar el rendimiento que tienen las empresas:

*Tabla 20
Elaboración de los criterios de importancia por medio de valores para el análisis de rendimiento.*

CRITERIOS DE IMPORTANCIA
1° rango de importancia: 35
2° rango de importancia: 30
3° rango de importancia: 20
4° rango de importancia: 10
5° rango de importancia: 5
Total de valores: 100

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Después de determinar los valores del rango de importancia explicaremos con métodos matemáticos sencillos, como determinamos los porcentajes para la valoración por empresa.

Existen 4 secciones, 3 secciones con 6 preguntas y 1 con 5 preguntas, de aquí sacaremos un promedio que servirá para determinar el porcentaje por sección.

N: número de pregunta por sección
n: sección de 6 preguntas
m: sección de 5 pregunta
R: rango de mayor importancia
P: promedio sector
S: sumatoria por sección

1: Hallamos el valor correspondiente por sección con respecto a los criterios asignados.

$$\begin{array}{l} R * N = \text{valor por seccion} \\ V1: 35 * 6 = 210 \\ V2: 35 * 5 = 175 \end{array}$$

2: Hallamos el promedio de las secciones.

$$P \left((V1 * n) + (V2 * m) \right) \div n + m = \text{promedio global de las secciones}$$

$$P \left((210 + 3) + (175 + 1) \right) \div 4 = 201.25$$

3: Por empresa le daremos el valor correspondiente a las respuestas que los encuestados escogieron. Ejemplo:

Tabla 21
Asignación de los valores correspondientes a las respuestas de la encuesta.

EMPRESA	Preguntas	Opciones					Valores
		a	b	c	d	e	
Seccion Empresa	1	0	1	0	0	0	20
	2	0	0	1	0	0	35
	3	0	0	1	0	0	35
	4	0	1	0	0	0	20
	5	0	0	0	1	0	10
	6	0	0	1	0	0	10
Sumatoria por seccion							130

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

4: Para determinar el promedio que utilizaremos para comparar las secciones y empresas, sumaremos los valores correspondientes que llamaremos con la letra S (sumatoria por sección). Observar *Tabla 22*.

5. Al realizar las sumas por sección continuamos a hallar el promedio por sección porcentualizado de los valores asignados.

$$P \div S1 = \text{porcentaje de la sección 1 } P1$$

$$P \div S2 = \text{porcentaje de la sección 2 } P2$$

$$P \div S3 = \text{porcentaje de la sección 3 } P3$$

$$P \div S4 = \text{porcentaje de la sección 4 } P4$$

Ahora ya tenemos el porcentaje por sección y podemos realizar comparación de las empresas y hallar el porcentaje de toda la encuesta.

6. Para hallar el porcentaje de la encuesta, procedemos a dividir (100%*4 secciones) con las sumas de los porcentajes por sección.

$$400\% \div (P1 + P2 + P3 + P4) = \text{Porcentaje de la empresa PE}$$

De esta manera podemos tener un porcentaje principal que nos indica en qué estado numérico se encuentra la empresa para ser internacionalizada según la encuesta realizada, además podemos compara con las demás empresas y tener bases para concluir acerca de las fortalezas y debilidades.

Tabla 22
Datos y porcentajes para el análisis individual de las PYMES objeto de estudio

Seccion	%	Datos y Porcentajes	Datos y Porcentajes	Datos y Porcentajes	Datos y Porcentajes	Datos y Porcentajes
		AGENCOMEX	HUBEMAR	MANGA S.A.S	V.L.S	L.ANDINA DE CARGA
Seccion Empresa	P	201,25	201,25	201,25	201,25	201,25
	S	130	185	140	170	140
	P°1	64,6%	91,9%	69,6%	84,5%	69,6%
Seccion Empresario	P	201,25	201,25	201,25	201,25	201,25
	S	195	190	165	190	175
	P°2	96,9%	94,4%	82%	94,4%	87,0%
Seccion Objetivos	P	201,25	201,25	201,25	201,25	201,25
	S	160	165	125	165	175
	P°3	79,5%	82,0%	62,1%	82,0%	87,0%
Seccion Competencia	P	201,25	201,25	201,25	201,25	201,25
	S	155	115	145	105	135
	P°4	77,0%	57,1%	72,0%	52,2%	67,1%
	Z%	400%	400%	400%	400%	400%
	€ P°	318%	325%	286%	313%	311%
	PE	79,5%	81,4%	71,4%	78,3%	77,6%

P: promedio global de las secciones
S: sumatoria por sección de los criterios asignados
P°: porcentaje de la sección
Z%: 100% por la sumatoria de secciones
€ P°: sumatoria de los porcentajes de la sección
PE: porcentaje de la empresa

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo especificado en la Tabla 22, las empresas objeto de estudio: AGENCOMEX, AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR, TRANSPORTES MANGA S.A.S, TRANSPORTES V.L.S LTDA Y LÍNEA ANDINA DE CARGA, según los resultados obtenidos se logro uno de los objetivos propuestos en este proyecto analizando que tan preparadas se encuentran estas empresas que hacen parte del sector aduanero de la ciudad de Cartagena para el desarrollo de un proceso de internacionalización de sus actividades ; estableciendo criterios de evaluación, con ayuda de herramientas estadísticas y fundamentos teórico / prácticos alentó la investigación y brindo las respuestas a las dudas con las que se inicio este proyecto.

Después de la verificación porcentual de las respuestas por los rangos de importancia de cada una de las empresas y del sector, se determino los porcentajes para la valoración por empresa, se promediaron las secciones, se realizo la sumatoria de cada sección elaborando el promedio para comparar las secciones y las empresas; de esta manera la hallo un porcentaje principal que indica en qué estado numérico se encuentra cada empresa. Con el objetivo de determinar qué empresa cumple con los requisitos para implementar un proceso de internacionalización.

Según los criterios asignados, se observa en la tabla 22, los porcentajes globales por sección, la sumatoria por sección y los porcentajes por empresa que son los más importantes dentro de la investigación ya que determinan el grado de

preparación para la puesta en marcha de las herramientas organizacionales y la participación en el mercado internacional. Teniendo en cuenta lo anterior el mayor porcentaje representa mayor rendimiento para enfrentar un proceso de internacionalización y el de menor porcentaje el menor rendimiento para enfrentar un proceso de internacionalización.

Con base en lo establecido, la empresa AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR posee el mayor porcentaje para adentrarse al mercado internacional con un (81,4%), seguida de la empresa AGENCOMEX LTDA con un (79,5 %) y en orden descendente TRANSPORTES V.L.S con un (78,3%), LÍNEA ANDINA DE CARGA con un (77,6%) y por ultimo TRANSPORTES MANGA S.A.S con un (71,4%). Dichas empresas no tienen entre sí una gran diferencia numérica pero según las variables designadas para el análisis del proyecto cada una posee un DOFA distinto.

De acuerdo a los resultados las cinco empresas se enfocan en un mercado local aunque AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR y AGENCOMEX poseen lo necesario para ingresar al mercado internacional, todas las cifras calculadas y las interpretación de las mismas determinaron las excelentes condiciones en las que se encuentran aunque poseen aspectos a mejorar; el temor al fracaso, salir de la zona de confort, los grandes costos, la falta de información, poca visión gerencial, los malos procesos de planificación estratégica son algunos de los limitantes para salir del patrón del mercado local.

Tabla 23
Porcentajes globales en orden descendente de las PYMES objeto de estudio

Empresa	Porcentaje Global
AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR	81,4%
AGENCOMEX LTDA	79,5%
TRANSPORTES V.L.S	78,3%
LINEA ANDINA DE CARGA	77,6%
TRANSPORTES MANGA S.A.S	71,4%

Fuente: Elaborada por los autores, con base en la encuesta realizada.

A través de esta investigación se obtuvo claridad de la oportunidad que tienen estas cinco PYMES para participar de la internacionalización, según los porcentajes conocidos y previamente analizados por sector, determinan que estas empresas se encuentran a un más del 50% de la preparación y organización gerencial, que les permitiría avanzar a un segundo plano de crecimiento global.

Basándonos en los porcentajes quien posee el mayor rendimiento para enfrentar el proceso de internacionalización de sus actividades es la agencia de aduanas HUBEMAR; sin desconocer que es muy poca la diferencia con las demás PYMES objeto de estudio.

Para pensar en un proceso de internacionalización, aparte de sobreponerse a las dificultades, las PYMES deberán definir su modelo de entrada a nuevos mercados. Para esto disponen de una serie de alternativas que no se reducen únicamente a la exportación. Dependiendo del modelo de negocio, se puede optar por diversos esquemas de control y riesgo.

No existe una receta de cómo debe una PYME adelantar procesos de esta naturaleza; El aprendizaje derivará en el desarrollo de ventajas competitivas desde el saber hacer, que les permitirán ampliar progresivamente, asegurando una posición sostenible en los mercados foráneos.

No es tarea fácil iniciar el proceso de internacionalización en una PYME, es una decisión muy compleja y que no se puede tomar a la ligera; ya que es fundamental la adecuada preparación, el conocer hacia dónde va, como lograra los objetivos propuestos, el mercado objetivo, la competencia, los posibles limitantes, las oportunidades y las amenazas a la que se enfrentara.

El temor al fracaso es latente siempre en los negocios y pero una implementación de procesos de manera optima con una excelente investigación de mercados disminuiría los problemas que se plantea la gerencia.

Es también evidente que el lenguaje utilizado y los canales de comunicación utilizados por la institucionalidad, no han permeado con efectividad el amplio

tejido empresarial de Colombia, que existe aún una brecha que debe ser cerrada. Por lo tanto, el empresario colombiano, desde la perspectiva del Marketing Internacional, requiere que se diseñe un “marketing” que tenga la posibilidad de ser asimilado de una forma más concreta, menos abstracta, más informativa, menos conductista y más orientado a la construcción del proceso internacional de la empresa. Y, aquí, se presenta un reto para la Academia Colombiana.

Las PYMES Colombianas poseen muchas dificultades para desarrollarse, sea por carencia de información primordial para el aprovechamiento de los beneficios brindados por el gobierno, la gestión gerencial, miedo al riesgo, falencias en los aspectos tecnológicos y de marketing internacional. “Sin superar estas falencias, es muy poco probable que las PYMES Cartageneras y Colombianas aprovechen agresivamente y ni siquiera consideren las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial, particularmente las que se presentan como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia como CAN, ALIDE y ATPA y SGPA, suscritos y otorgados a Colombia”⁵⁰.

⁵⁰ http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista6/Las_Pymes_en_Colombia.doc

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, las PYMES realmente juegan un rol mucho más importante que el pensado; en Cartagena el desarrollo que existe en el sector aduanero y de transporte ha aumentado en los últimos años, la fortaleza de la economía colombiana ha dado como resultado un crecimiento en torno al 5,5% durante 2011, dato que se ha repetido en 2012. “Eso se ve reflejado en la inversión extranjera directa en el país, que alcanzó durante el año 2011 los 14.800 millones de dólares. Lo cierto es que estamos ante un momento idóneo para las empresas en Colombia, teniendo un mercado emergente cuyas posibilidades son casi ilimitadas”.⁵¹

Ocupando Bolívar la posición 13 en el año 2008, dentro de los procesos de internacionalización y gestión empresarial de PYMES, aunque bajando tres puestos en comparación con el ranking global 2005.⁵² Y Cartagena una ciudad puerto con una estructura productiva diversificada en sectores, se enfocó el estudio en una muestra de cinco empresas: AGENCOMEX, AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR, TRANSPORTES MANGA S.A.S, TRANSPORTES V.L.S LTDA Y LÍNEA ANDINA DE CARGA; logrando comprender el desempeño de las variables económicas, la aplicabilidad de la teoría y la creación de juicios críticos.

⁵¹ <http://iice.es/blog/que-oportunidades-puede-encontrar-una-pyme-en-colombia>

⁵² Informe: Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena – No. 14 Indicador global de competitividad de los departamentos de Colombia, 2005 y 2008 Los casos de Atlántico y Bolívar.

Las PYMES cartageneras se desarrollan en un ambiente globalizado y dinámico, resolviendo su fórmula de crecimiento y expansión a nuevos mercados. Sin olvidar que el fenómeno de la globalización y la internacionalización de las economías, no diferencia tamaño ni estructura productiva en las organizaciones, solo exige unos requisitos mínimos de competitividad para permanecer en los mercados. El nuevo escenario económico exige a las organizaciones a desarrollar nuevas ventajas; ventajas que se traduzcan en avances tecnológicos, conocimientos y creatividad gerencial, modernización de procesos productivos, de mercadeo y calidad de sus productos para ubicar y aprovechar las oportunidades de un mercado en constante transformación.

La investigación muestra como las PYMES han venido adoptando comportamientos internacionalizadores que confirman algunas de las premisas establecidas en los distintos planteamientos teóricos expuestos inicialmente. Las actuaciones encaminadas a establecer relaciones a nivel internacional a la utilización de nuevas tecnologías de comunicación e información, pueden resultar mecanismos eficaces para fomentar mayores niveles de compromiso con la estrategia internacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente proyecto, las cinco PYMES analizadas se enfocan en atender el mercado local aunque poseen lo necesario para ingresar en el mercado internacional, la gerencia de cada una de las empresas no tiene en mente desarrollar un proceso de internacionalización a

corto plazo; todas las cifras calculadas y la interpretación de ellas determinaron las excelentes condiciones en las que se encuentran las PYMES y los adecuados procesos que implementan en sus entornos internos y externos del sector aduanero y de transporte. Pero según la encuesta no son capaces de afrontar los retos que esto implica, algunos de los motivos para no iniciar un proceso de internacionalización son el temor al fracaso y los grandes costos de la internacionalización de las actividades los cuales no están en condiciones de solventar.

Teniendo en cuenta las PYMES objeto de estudio, la agencia de aduanas HUBEMAR, cuenta con más del 80% siendo este el mayor porcentaje de rendimiento para enfrentar el proceso de internacionalización de sus actividades según nuestros criterios de evaluación ; sin desconocer que es muy poca la diferencia con las demás PYMES objeto de estudio. Surgió un gran interrogante: ¿Qué está impidiendo que se desarrolle el proceso de internacionalización en las PYMES de Cartagena del sector aduanero y de transporte? La respuesta está en la toma de decisión de las empresas Cartageneras que están sujetas a una serie de incertidumbres y riesgos; a su vez, en un contexto en que el mercado de información no es perfecto y el costo de transacción es diferente de cero.

Dentro de lo investigado y analizado existen varios aspectos por los que una PYME en Colombia deciden no emprender un proyecto de internacionalización, a través del análisis tanto de las principales teorías de internacionalización, y paralelamente la evaluación de cinco empresas en el ámbito nacional del sector

aduanero junto con la detección de características que permiten establecer un pequeño patrón de internacionalización, se puede concluir que:

- Los intentos por explicar el desarrollo de internacionalización de una empresa tienen un componente alto de complejidad, el cual hace que la tarea requiera de bastante información además de ser capaz de poder relacionar esta de una manera sistémica.
- Si bien la explicación de cómo una empresa emprende un proceso de internacionalización es compleja, más complicado aun es determinar los factores de éxito que permiten que una empresa sea efectiva en el mercado internacional, pues no existen modelos que logren cubrir esta insuficiencia.
- La toma de decisiones en las empresas cartageneras se caracterizan por la inhabilidad para escoger y ejecutar las estrategias claves; a la falta de imaginación para crear más oportunidades; a la actitud hacia la inversión; al manejo de la estructura de deudas; al temor que sienten los empresarios a los riesgos y la incertidumbre.
- La Pymes cartageneras presentan una limitada capacidad gerencial para diseñar e implementar nuevas estrategias de desarrollo empresarial y adelantar innovaciones tecnológicas; tal situación se hace más palpable en las pequeñas

empresa. Los aspectos financieros, administrativos, de mercadeo y tecnológicos son el gran cuello de botella de estas unidades económicas, los cuales han dificultado su funcionamiento de manera eficiente y operar en condiciones de baja productividad.

➤ Desconocer los diferentes modelos, sus posibilidades y riesgos resulta contraproducente para el empresario de la PYME, pues no dispondrá de los elementos suficientes para obrar estratégicamente en el camino hacia el crecimiento.

➤ Como resultado de esta investigación es aceptada la hipótesis que se maneja desde el principio de este proyecto:

“¿El desarrollo y conocimiento gerencial y los recursos y capacidades con que cuentan las PYMES cartageneras son el mayor limitante para su desarrollo internacional?”.

El factor más crítico para las Pymes en Cartagena y en toda Colombia es la capacidad gerencial, la toma de decisiones acertadas y que involucren dinamismo y profundidad en la puesta en marcha, acompañada de un personal idóneo realmente preparado para casos contingentes que superen las ineficiencias del mercado y de políticas que son consideradas como limitantes para todos los países de América Latina.

Pese a su importancia para el desarrollo del país, las PYMES tanto cartageneras como colombianas enfrentan una problemática bastante compleja que puede resumirse en los aspectos anteriormente mencionados; en el ámbito administrativo, las PYMES están dirigidas en su gran mayoría por empresarios, cuya formación es totalmente empírica⁵³ razón por la cual su gestión se traduce en acciones ingeniosas de riesgos no cuantificados o ponderados dadas su mucha iniciativa.

La solución consiste en “brindarles apoyo de alta calidad a las PYMES del sector aduanero y de transporte consolidando a este sector empresarial como una posibilidad naciente para que Cartagena y Colombia apueste por fuera de sus fronteras. Con un programa de gobierno que les ayude a solucionar sus debilidades, entregándoles las herramientas de gestión y conocimiento empresarial requeridas para iniciar y desarrollar exitosamente un óptimo proceso de internacionalización de sus productos y servicios, apoyándoles en su uso”⁵⁴.

Para hacerlo, tendrán que superar una serie de obstáculos o retos internos y externos que se les impiden. Entre estos se encuentran la escasa preparación de sus directivos en procesos de internacionalización, el limitado acceso a recursos y el desconocimiento del mercado global.

⁵³ Revista Desarrollo Gerencial, No. 1 – pp. 41-44 – Agosto 2009 – Universidad Simón Bolívar – Barranquilla, Colombia

⁵⁴ <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>

RECOMENDACIONES

Después de analizar e interpretar las empresas objeto de estudio para comprender el proceso de internacionalización en el sector aduanero y de transporte en la ciudad de Cartagena, con la ayuda de las bases teóricas, de las fuentes de información primaria y secundaria de este proyecto como herramienta primordial. Podemos con bases sólidas y desde otra perspectiva proponer algunas mejoras en cuanto a la gestión, realización de actividades entre otros aspectos partiendo de un proceso de mejoramiento continuo necesario para cada una de estas empresas.

- La preparación del personal de la empresa es imprescindible para el éxito de las actividades realizadas, la coordinación de los procesos, la unión y la toma de decisión gerencial es sin duda una tarea de gran importancia; por lo que es necesario la capacitación, una formación acorde con las funciones a cumplir en cada organización que garanticen el buen desempeño de cada una.
- Analizar muy bien cada proceso a realizar, determinar cuando y donde es el momento adecuado para llegar a abordar un proceso de internacionalización adecuado y efectivo para la empresa trayendo consigo excelentes beneficios. Por lo que es necesario llevar una planificación y un buen sistema de evaluación de metas de crecimiento.

- La generación de estrategias contingentes para soportar problemas inesperados es esencial para cualquier empresa en el mercado, disminuyendo los riesgos y el proceso de toma de decisión improvisado y sin una adecuada planeación de las consecuencias y resultados.

- Podría ser aconsejable que las políticas gubernamentales motivasen cada vez más una aproximación inicial al ámbito internacional que no tiene por qué consistir estrictamente en la realización de actividades exportadoras, sino que puede centrarse también en operaciones de importación de bienes, capital o tecnologías.

- “La deficiencia de estadísticas es una de las mayores limitaciones que enfrenta la PYME en Colombia, pues no se dispone de información real y actualizada que sirva como soporte para la formulación de políticas y programas que fomenten el desarrollo de este”⁵⁵; por lo que es necesario realizar estudios e irlos actualizando sobre todas la PYMES ya sea por medio de trabajos de grado, investigaciones estadísticas de entidades gubernamentales que tengan iniciativa e interés en el ámbito económico.

- Que sea labor y objetivo de todas las universidades comprometidas con la enseñanza del área de los negocios internacionales, desarrollar con mayor profundidad investigaciones en la línea del marketing internacional desde la perspectiva de la actividad empresarial colombiana, orientada a la formación

⁵⁵ <http://es.scribd.com/doc/136987554/ProblematICA-de-Las-Pymes>

integral y a la construcción de una cultura técnica-profesional para abordar los retos de la internacionalización.

- Apoyar el diseño y puesta en marcha de mecanismos masivos incentivados por el gobierno que favorezcan el acceso a mercados, tanto nacionales como internacionales, por parte de la PYME, para fortalecer su gestión fomentando la difusión y adopción de modernas tecnologías para diversificación de canales, manejo de proveedores, procesos logísticos, investigación de mercados y la incorporación de este tipo de empresas en esquemas asociativos probados en países similares al nuestro y facilitándoles los trámites para exportar.

- Poner en marcha una red maestra con la información específica acerca de las entidades públicas y privadas, con la oferta de servicios para la PYME.

- La simplificación tributaria para que el sistema sea más comprensible y accesible para la PYME, con la creación de un régimen especial, al menos temporal que contemple la reducción de las cargas para las empresas nuevas y más pequeñas y disminuir la incertidumbre fiscal. Lo que ayudaría a reducir los altos índices de informalidad y evasión.

- El acceso al financiamiento, principalmente mejorando los instrumentos de garantías, generando información confiable sobre el estrato empresarial

(estadísticas oficiales regulares) y apoyando el mejoramiento de la calidad de la información que emite la PYME.

- Mejorar la coordinación institucional de las entidades que trabajan para la PYME asignándola a una unidad de muy alto nivel, la cual dentro de sus objetivos debería contemplar hacer más transparentes y eficientes los criterios de selección para acceder a los programas de apoyo gubernamental.
- Exportar productos con alto valor agregado para generar utilidades y algo que es mucho más que un proceso de exportación. Para las empresas colombianas la salida no es exportar materias primas, sino exportar bienes elaborados, con alto valor agregado, allí está nuestro factor diferencial. que genere sobre el consumidor un efecto no contrario al de la compra del producto de acuerdo con su calidad, precio e innovación, teniendo en cuenta los aspectos exógenos para una proyección internacional, demostrada en un fortalecimiento interno de la empresa colombiana.
- Crear una percepción diferente en los mercados internacionales, con la introducción de muy buenas empresas en estos mercados se reduciría la mirada y crítica hacia Colombia como un país lleno de violencia, desplazamiento, guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo. También como una forma de cambiar el ambiente de negocios interno y el potencial que las empresas colombianas, no sólo como

factor de exportación e importación de bienes y/o servicios, sino además como elemento capaz de mejorar la imagen de Colombia en el exterior⁵⁶.

⁵⁶ <http://es.scribd.com/doc/166302330/Internacional-i-Zac-i-On>

BIBLIOGRAFÍA

- ALFREDO Y ARANGO, Juan. *“La pequeña y mediana industria en Colombia: Situación y perspectivas”*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, 1986.
- CALLE FERNÁNDEZ, A. M. y Tamayo Bustamante, V. M. (2005, julio-diciembre). *“Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia”*.
- CÁMARA 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.
- CHIAVENATO, Idalberto. *“Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”*. Mc Graw Hill, Pág. 4.
- DANIEL COHEN, Karen. *“Sistema de información para la toma de decisiones”*. segunda edición, Mc Graw- Grill.
- Diagnóstico Pyme Colombia 2009.
www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf
- Diccionario de la real academia de la lengua española.
<http://www.rae.es/rae.html>

- DUNNING, J. H. (2001). *"The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future"*. International Journal of the Economics of Business, 8(2), 173-190.
- ESCOLANO, C. (2003). *"Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante"*.
- ETZEL Y WALTER. "Fundamentos de Marketing ".Gestión. Ecobook. ISBN 978-84-96877-23-8. Consultado el 11 de mayo de 2013. Stanton, , Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.
- 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.
- GARAY, L. J. (2004). *"Colombia: estructura industrial e internacionalización", 1967-1996*. Bogotá: Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- GARRY MITCHELL. "Manual del capacitador grupo editorial Ibero América SA de CV". 1995.

- GÓMEZ T, Alberto. *“La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas”*. Strategic Research Center. Word Papers Series. Madrid, Junio de 2009.
- GONZALO CASTELLANO, Juan. *“PYMES Innovadoras, Cambio de estrategias e instrumentos”*. Revista EAN N° 47. Bogotá. Abril de 2003.
- *“Inversión Empresarial en Cartagena”*. Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2010.
- IVÁN THOMPSON. “Tipos de Clientes” (en español).
- JIMÉNEZ, E. P. (2007). *“Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos”*. (Tesis de maestría en Comercio y Finanzas Internacionales). Universidad de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Barcelona.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.-E. (1977). *“The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”*. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
- KENDALL, 2007, pp. 3.
- KOENIG, V. A. (2006). *“Perfil de la pyme exportadora exitosa: el caso colombiano”*. Bogotá.

- KOTLER, Philip. *“Dirección de Mercadotecnia”*. Octava Edición. Prentice Hall, Pág. 11.
- KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”. México, PEARSON, 2003, p.5, Sexta edición. Autor: L.A.E Blanca Estela Bernal Escoto.
- KOTLER, Philip. Prentice Hall. ed (8º edición).
- 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, 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.
- 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.

- MARTÍNEZ, P. C. (2009).” *Proceso del desarrollo exportador de la pyme colombiana*”.
- MONTOYA, A. (2010).” *Situación de competitividad de las pyme en Colombia: elementos actuales y restos*”. (U. N. Colombia, Ed.).
- MORA ENGUÍDANOS, ARACELI. “Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Reizenstein”, 2004, pp. 119.
- MORALES, J. C. (1999). “*La nueva integración latinoamericana: globalización, apertura y dinamismo comercial*”.
- OTERO LÓPEZ, Ana y Bravo Puerta, Edith. “*Programa de internacionalización hacia los Estados Unidos para pymes colombianas*”. Universidad Icesi, 2010.
- PUYANA SILBA, David. “*La Problemática de la PYMES en Colombia: Internacionalizarse o morir*”.
- PROEXPORT. “*Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones en Colombia*”.
- *Revista Asturiana de Economía*, (27), 169-195.
- ROBLEDO, C. (2011, 9 de abril). “*Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones*”. Revista Dinero, Bogotá. Recuperado:<http://www.dinero.com/opinion/opiniononline/articulo/internacionalizacionempresascolombianasallaexportaciones/117071>.

- ROCHA, R. Y OLARREAGA, M. (2000). *“Las exportaciones colombianas en la apertura”*. (U.del Rosario, Ed.). Bogotá.
- *“Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena”*. Observatorio del Caribe Colombiano y La Cámara de Comercio de Cartagena. 2009.
- 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.
- http://www.doteccolombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15
- <http://www.iberpymeonline.org/Internacionalizacion0706/DavidPuyana.pdf>

ANEXOS

➤ ANEXO 1:

Encuesta: Diagnostico de internacionalización 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: _____

SECCIÓN 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: _____

SECCIÓN 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: _____

ANEXO 2:

NOTICIAS ACTUALES RELACIONADAS CON EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CARTAGENA

➤ 2.1 *La internacionalización económica trae ajustes necesarios. (FEB-2013)*



Colombia tiene un gran potencial productivo. Lo que se requiere ahora es que las empresas, con el apoyo del gobierno y en coordinación con las autoridades y apoyos

locales, tengan la información para tomar las decisiones frente a esta nueva realidad.

El TLC con Estados Unidos constituye una valiosa oportunidad de desarrollar nuevos negocios, pero también pondrá a prueba la competitividad de nuestras empresas. Es un escenario en el que se tendrán que realizar transformaciones estructurales, pues típicamente los TLC catalizan la relocalización geográfica de las empresas e incentivan procesos de especialización intrasectorial en cada región. Por ello, en esta etapa es de esperar que el comercio internacional, exportaciones e importaciones, crezcan mucho más que el PIB.

No obstante, este no quiere decir que la suerte esté echada, por el contrario, es una gran oportunidad para que las regiones de manera activa definan apuestas productivas claves y prioricen las acciones requeridas para que estas prosperen aprovechando las oportunidades que ofrecen los TLC. Es como la navegación en los ríos, si dejamos que nos lleve la corriente terminamos encallando, si le damos dirección y propulsión a la embarcación llegaremos de forma rápida y segura.

Por esto, en la Oficina de Aprovechamiento del TLC, identificando los retos transversales en facilitación de comercio como aduanas, calidad y temas fitosanitarios, y las oportunidades en una amplia gama de actividades productivas, estamos promoviendo la definición de unas estrategias sectoriales en diferentes regiones empezando por Antioquia y el Valle.

El objetivo es definir con las regiones unas apuestas sectoriales en productos concretos, en donde las condiciones locales de infraestructura, competencias laborales y disponibilidad de base empresarial permitan la generación de oferta exportable que aproveche en forma rentable el acceso preferencial al mercado de Estados Unidos.

Ahora bien, hay regiones del país que por su cercanía a los puertos y, por ende, bajos costos de transporte podrán atraer muchas nuevas inversiones dirigidas principalmente a los mercados externos. Esto le da ventajas a ciudades como Barranquilla y Cartagena. Pero también con medidas de atracción de inversiones como un puerto eficiente, una zona franca

multiusuario, una alianza con el sector educativo local y el compromiso de la dirigencia local para erradicar la corrupción, se podrían generar nuevos polos de desarrollo. Pienso en ciudades como Buenaventura, Montería y Santa Marta.

En México, por ejemplo, se generó una relocalización de plantas de productos metálicos hacia la región de Baja California, con el objetivo de proveer a las grandes industrias de maquinaria ubicadas en el sur de California.

Los altos costos de transporte también se pueden abordar buscando oportunidades en servicios o productos que se transporten por vía aérea. El 23 por ciento del valor total importado por Estados Unidos ingresa por este medio. Estamos hablando de un mercado de 490 mil millones de dólares en el que, además de flores, Colombia podría aportar productos agrícolas como los pimentones y tomates, bolsos de cuero, cosméticos, algunas prendas de vestir, joyería, partes y accesorios de máquinas, entre otros.

Otro fenómeno que conlleva la internacionalización de la economía, es el inevitable proceso de especialización intrasectorial para el aprovechamiento de economías de escala y de aglomeración. Es necesario que las empresas, con el apoyo de entidades como Proexport, iNNpulsa, Colciencias y Bancoldex, y las entidades locales, evolucionen de acuerdo a sus ventajas competitivas.

No es posible ser competitivos en todo. En México, por ejemplo, la importancia del maíz, el sorgo y el trigo disminuyó –al aumentar sustancialmente las importaciones norteamericanas de estos productos–, pero la producción y exportaciones de frutas y hortalizas como aguacate, fresa, cebolla, tomate o pimentón crecieron dramáticamente. Algo similar ha ocurrido en Perú con los espárragos, en Costa Rica con las piñas, y en Guatemala con las arvejas y los melones.

La especialización productiva no implica necesariamente acotar la oferta exportable. Al contrario, el proceso de encontrar ventajas competitivas debe llevar también a desarrollar nuevos bienes y servicios, especialmente para conectarse con las cadenas globales de valor. Perú, desde la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos, ha exportado 135 nuevos productos del sector metalmecánico y 82 del sector químico.

En el caso colombiano, para dar unos pocos ejemplos, encontramos oportunidades de especialización intrasectorial en vestidos de baño, ropa interior, deportiva y prendas de control en Antioquia, en papaya, lima o piña en el Valle, o en productos de tocador con ingredientes tropicales en Bogotá.

Colombia tiene un gran potencial productivo. Tenemos inmensos recursos naturales, una industria diversa y de una gran capacidad de adaptación, y un sector de servicios cada vez más sofisticado y de mayor calidad. Estamos, por tanto, equipados para enfrentar la internacionalización.

Lo que se requiere ahora es que las empresas, con el apoyo del gobierno y en coordinación con las autoridades y apoyos locales, tengan la información para tomar las decisiones frente a esta nueva realidad, la realidad de la internacionalización.⁵⁷

⁵⁷ <http://www.portafolio.co/opinion/la-internacionalizacion-economica-trae-ajustes-necesarios>

- 2.2 *Cámara de Comercio de Cartagena y Proexport firmaron convenio para fortalecer internacionalización de empresas de Bolívar. (JUN-2012)*



Proexport Colombia y la Cámara de Comercio de Cartagena firmaron un convenio para aunar esfuerzos en beneficio de la adecuación y promoción internacional de la oferta exportable de empresas de Bolívar, la

promoción de inversión extranjera directa para la facilitación de localización y relocalización de empresas en el departamento y la preparación y promoción internacional de empresas del sector turístico, bajo una estrategia unificada que permita sumar esfuerzos y posicionar a Cartagena como destino estratégico para impulsar la economía del Caribe y de todo Colombia.

El convenio fue firmado por la presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture, y el presidente Ejecutivo de la Cámara, Alfonso Díaz Gutiérrez de Piñeres, en la sede centro de la Cámara de Comercio de Cartagena.

El Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio, Alfonso Díaz Gutiérrez de Piñeres, afirmó que “hemos venido articulando a otras entidades encaminadas a convertir a Cartagena en el centro para el comercio

internacional para la región Caribe; el primer paso fue adquirir la licencia del World Trade Center y posteriormente un convenio con la Corporación Turismo de Cartagena cuyo objetivo principal es desarrollar una cadena de proveedores, estudios económicos y construir un plan estratégico de turismo para los próximos cuatro años, el cual posicione a la Cartagena como destino de talla mundial, suscribir una alianza con Proexport significará continuar el camino de las sinergias para favorecer nuestro territorio, responde a una apuesta por potencializar nuestras oportunidades frente a los retos que nos imponen los Tratados de Libre Comercio”.

Gutiérrez de Piñeres expresó que la entidad lleva varios años trabajando con éxito de la mano de Proexport, apoyando con información y formación a los empresarios que desean dar el salto a mercados internacionales, a través del centro Zeiky, que les brinda la asesoría especializada para comenzar y fortalecer su proceso exportador.

Por su parte, la presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture afirmó que “queremos que los empresarios de Bolívar sientan a Proexport como el mejor aliado para el aprovechamiento no sólo de los tratados de libre comercio que ya tiene suscritos el país, sino para beneficiarse de todas las oportunidades comerciales que nuestras oficinas en el exterior generan de forma permanente”.

Proexport Colombia es la entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo encargada de la promoción internacional del país para la atracción de turistas internacionales, fomentar las exportaciones no tradicionales y atraer inversión extranjera directa. Este convenio se suma a los ya firmados con las Cámaras de Comercio de Barranquilla y Bogotá en 2011.⁵⁸

⁵⁸ <http://www.proexport.com.co/noticias/c%C3%A1mara-de-comercio-de-cartagena-y-proexport-firmaron-convenio-para-fortalecer-internacional>

➤ 2.3 *Reunión de las Aduanas de las Américas y Caribe con Programas vigentes del OEA. (JUN-2012)*



El pasado mes de Julio, 2012, Bogotá fue sede de la Reunión de las Aduanas de las Américas y Caribe con Programas vigentes del Operador Económico

Autorizado. Dicho evento, patrocinado por el BID, se enmarca en la reciente Resolución de Uruguay aprobada por los Directores de las Aduanas de la región en Punta del Este, realizada el pasado mes de abril.

En esta ocasión, se reunieron representantes de las Aduanas de Argentina, Canadá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Estados Unidos, México, Perú, República Dominicana y España (como observadores), así como representantes de la Vicepresidencia Regional de la OMA (Aduana de Uruguay), de la Organización Mundial de Aduanas, y del Banco Interamericano de Desarrollo.

La reunión sirvió como primer paso en la elaboración de una Estrategia Regional de implementación y fortalecimiento de los programas de Operador Económico Autorizado que delinee acciones para apoyar a los países en fase de diseño de sus programas OEA y también para fortalecer aquellos ya vigentes contemplando las oportunidades implícitas de los

Acuerdos de Reconocimiento Mutuo tanto para el sector privado como para los países.

Gracias a los esfuerzos del BID en esta materia durante los últimos cuatro años, el Banco ha sido invitado por la región a ser miembro del Comité Técnico Coordinador de la Estrategia Regional del OEA, junto con la OMA y los países que ya tienen programa OEA vigente.⁵⁹

⁵⁹ <http://www.iadb.org/es/temas/comercio/colombia-fortalece-sus-procesos-aduaneros-a-traves-del-programa-de-oea-y-el-apoyo-directo-del-bid,7114.html>

- 2.4 Colombia fortalece sus procesos aduaneros a través del Programa de OEA y con el apoyo directo del BID. (SEP-2011)



A través del Sector de Integración y Comercio, Colombia lanzó en septiembre de 2011 el programa de Operador Económico Autorizado y dio

un paso adelante en la internacionalización de sus empresas.

Dicho lanzamiento, contó con el respaldo del Presidente Juan Manuel Santos, la participación de más de 400 empresas colombianas, autoridades del sector público, representantes de organismos internacionales (OMA, BID) y de otras aduanas de la región y de la Unión Europea quienes estuvieron presentes en el evento realizado en Cartagena de Indias

El OEA es un programa liderado por las aduanas para la certificación de operadores económicos confiables (exportadores, importadores, agentes de aduanas, transportistas, autoridades portuarias, etc.). Este Programa está dirigido para operadores con un historial favorable de cumplimiento aduanero y que reúnen una serie de estándares de seguridad en sus procesos e instalaciones. Tras un proceso exhaustivo de auditoría, los operadores económicos reciben una certificación que facilita la obtención de una serie de beneficios en sus operaciones de comercio internacional,

tales como reducción de sus perfiles de riesgo, número de inspecciones, tiempos de despacho y una atención prioritaria para los controles y canales, entre otros.

Así mismo, estos beneficios logran mitigar los riesgos de la cadena logística y facilitar alianzas con el sector privado y la colaboración interinstitucional. Con Colombia, ya son seis los países de LAC que vienen ejecutando el Programa de OEA: Argentina, Guatemala, Costa Rica, México, Colombia y República Dominicana, de los cuales estos dos últimos han recibido apoyo directo del BID.⁶⁰

⁶⁰ <http://www.iadb.org/es/temas/comercio/colombia-fortalece-sus-procesos-aduaneros-a-traves-del-programa-de-oea-y-el-apoyo-directo-del-bid,7114.html>

➤ 2.5 AJE Cartagena analiza la innovación e internacionalización de las empresas de la Comarca. (OCT-2010)



El grado de desarrollo del potencial exportador supera al regional y nacional, debido a importante representación del sector primario.

La Asociación de Jóvenes Empresarios de Cartagena y su

Comarca (AJE) ha realizado el estudio 'Análisis de la potencialidad de innovación e internacionalización de empresas de Cartagena' con la finalidad de conocer el grado de desarrollo del potencial innovador y exportador de las empresas de la Comarca.

El objetivo del estudio es conocer la capacidad de las empresas para llevar a cabo procesos de innovación y de exportación. Por ello, el estudio analiza la aptitud, talento y características de las empresas para crear o modificar un producto o proceso e introducirlo en el mercado internacional. El estudio se ha realizado en base a una serie de indicadores que permiten recabar información sobre las actitudes orientadas a la innovación e internacionalización empresarial, según han informado fuentes de la organización.

Dichos indicadores son pertenencia a sectores innovadores, porcentaje de trabajadores con educación superior, inversión en actividades de

innovación, número de actividades innovadoras realizadas, empleo de nuevas tecnologías, pertenencia a sectores exportadores, ámbito geográfico actual de la empresa, pertenencia a asociaciones empresariales, UTEs, y participación de capital extranjero, actividades de difusión y disponibilidad de sellos de calidad.

BAJO GRADO DESARROLLO POTENCIAL INNOVADOR

El resultado del análisis permite visualizar la situación actual de la Comarca en comparación con el ámbito regional y nacional. Del estudio se desprende que el grado de desarrollo del potencial innovador se encuentra por debajo de la media regional y la nacional, consecuencia de la baja representación en los sectores considerados "innovadores" y de sectores tecnológicos, frente a la importante representación de sectores industriales y primarios, dando como resultado niveles de cualificación de los trabajadores y gastos en innovación inferiores al resto de comunidades con mayor presencia de sectores innovadores y/o tecnológicos.

En cambio, el grado de desarrollo del potencial exportador supera al regional y nacional, fundamentalmente debido a la importante representación del sector primario en la Comarca, calificado como sector exportador. Como segunda parte, el estudio analiza las potencialidades de las empresas de la Comarca. Se puede observar cómo el grado de desarrollo del potencial innovador es muy bajo, resultando que sólo el 16%

de las empresas supera el 50% del potencial innovador total, situándose la media de las empresas en un 29 por ciento.

Con respecto al potencial exportador, según se desprende del análisis, actualmente el 49% de las empresas supera el 50% de grado de desarrollo del potencial exportador, situándose la media en un 49%. Teniendo en cuenta estos grados de desarrollo de las actuales potencialidades, del estudio se desprende que la Comarca de Cartagena tiene un alto potencial en innovación, en tanto en cuanto cuenta con un bajo grado de desarrollo y, por lo tanto, una alta capacidad de mejora en términos de innovación.

Asimismo, la Comarca de Cartagena posee un potencial medio en exportación, ya que actualmente el grado de desarrollo de esta potencialidad se encuentra al 50%. AJE Cartagena y Comarca señala que es fundamental conocer cuál es la situación actual de las empresas de la Comarca con respecto a la innovación y la internacionalización "con el objeto de poder formular recomendaciones de mejora en las líneas de actuación de estos dos factores".⁶¹

⁶¹http://noticias.lainformacion.com/espana/aje-cartagena-analiza-la-innovacion-e-internacionalizacion-de-las-empresas-de-la-comarca_jovMYDcGGiJQpHiBlvCT55/

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1.....	28
<i>Índice de gravedad e índice de importancia de los obstáculos.</i>	
TABLA 2.....	44
<i>Operacionalización de las variables.</i>	
TABLA 3.....	45
<i>Elaboración de la muestra para la realización del proyecto de investigación.</i>	
TABLA 4.....	66
<i>Diagnostico de internacionalización de PYMES en Cartagena (SECCIÓN EMPRESA).</i>	
TABLA 5.....	69
<i>Diagnostico de internacionalización de PYMES en Cartagena (SECCIÓN EMPRESARIO).</i>	
TABLA 6.....	72
<i>Diagnostico de internacionalización de PYMES en Cartagena (SECCIÓN OBJETIVOS).</i>	
TABLA 7.....	75
<i>Diagnostico de internacionalización de PYMES en Cartagena (SECCIÓN COMPETENCIA).</i>	
TABLA 8.....	78
<i>Verificación de las respuestas de la empresa (AGENCOMEX LTDA.).</i>	
TABLA 9.....	82

Verificación de las respuestas de la empresa (Agencia de aduanas HUBEMAR).

TABLA 10.....86

Verificación de las respuestas de la empresa (Agencia de aduanas TRANSPORTE MANGA S.A.S).

TABLA 11.....90

Verificación de las respuestas de la empresa (TRANSPORTE V.L.S).

TABLA 12.....94

Verificación de las respuestas de la empresa (LÍNEA ANDINA DE CARGA).

TABLA 13.....99

Verificación de las respuestas de las empresas (ANÁLISIS SECTORIZADO).

TABLA 14..... 102

Verificación de las respuestas de las empresas (DATOS PORCENTUALIZADOS POR SECTOR).

TABLA 15..... 106

Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES (SECCIÓN EMPRESA).

TABLA 16..... 108

Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES (SECCIÓN EMPRESARIO).

TABLA 17..... 110

Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES (SECCIÓN OBJETIVOS).

TABLA 18..... 112

Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES (SECCIÓN COMPETENCIA).

TABLA 19..... 114

Verificación porcentual de las respuestas por rango de importancia de las PYMES (CONCLUSIÓN DEL SECTOR).

TABLA 20..... 115

Elaboración de los criterios de importancia por medio de valores para el análisis de rendimiento.

TABLA 21..... 117

Asignación de los valores correspondientes a las respuestas de la encuesta.

TABLA 22..... 119

Datos y porcentajes globales para el análisis individual de las PYMES objeto de estudio.

TABLA 23..... 122

Porcentajes globales en orden descendente de las PYMES objeto de estudio.

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1.....	142
<i>Encuesta: Diagnostico de internacionalización de PYMES en Cartagena.</i>	
ANEXO 2	152
<i>Noticias actuales relacionadas con el proceso de internacionalización en Cartagena.</i>	
ANEXO 2.1	152
<i>Internacionalización económica trae ajustes necesarios (FEB-2013).</i>	
ANEXO 2.2	157
<i>Cámara de Comercio de Cartagena y PROEXPORT financiaron convenio para fortalecer internacionalización de empresas de bolívar (JUN-2012).</i>	
ANEXO 2.3	160
<i>Reunión de las aduanas de las Américas y Caribe con programas vigentes el OEA (JUN-2012).</i>	
ANEXO 2.4	162
<i>Colombia fortalece sus procesos aduaneros a través del programa de OEA y con el apoyo directo del BID (SEP-2011).</i>	
ANEXO 2.5	164
<i>AJE Cartagena analiza la innovación e internacionalización de las empresas de la comarca (OCT-2010).</i>	

||

Comentario [AG1]: