

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME CARTAGENERAS EN LOS  
CASOS: INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y  
PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA: SITUACIÓN ACTUAL Y  
PERSPECTIVAS**

**EZEQUIEL ORDÓÑEZ LIBREROS  
ELÍAS ZABALETA ALTAMAR.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS  
SEPTIEMBRE DE 2011**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME CARTAGENERAS EN LOS  
CASOS: INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y  
PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA: SITUACIÓN ACTUAL Y  
PERSPECTIVAS**

**EZEQUIEL ORDÓÑEZ LIBREROS  
ELÍAS ZABALETA ALTAMAR**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Profesional en Finanzas  
y Negocios Internacionales**

**ALBERTO GÓMEZ TORRES  
Asesor**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS  
SEPTIEMBRE DE 2011**

## INTRODUCCIÓN

La realización del presente proyecto de investigación, que tiene como tema el estudio de los procesos de internacionalización de las PYMES Cartageneras en los casos: INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, el cual se llevó a cabo con el fin de analizar en que capacidades se encuentran las empresas en la actualidad, para internacionalizarse.

El proyecto de investigación inicia con el planteamiento de problema, el cual hace mención a las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas, y los logros que han obtenido a nivel de competitividad y administración empresarial a nivel local, nacional e internacional.

Además, se hace mención de tres empresas que pertenecen al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena: INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, las cuales se tomaron como muestra para la realización del estudio, y así dar a conocer por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización.

En el capítulo dos, hace referencia a los objetivos del estudio, uno general, que buscar establecer la situación actual de las Pymes cartageneras con respecto a los procesos de internacionalización, y tres específicos que se centran en la situación actual de las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA todas siendo de la ciudad de Cartagena, Las razones por las cuales algunas PYMES incursionan o no a la internacionalización; y el diseño de un marco de mejoramiento en los procesos de internacionalización de las mismas.

En el tercer capítulo, se menciona la justificación del estudio, que expresa la importancia y relevancia del porqué se debe realizar el estudio, fundamentados en aspectos teóricos, académicos, entre otros.

En el capítulo cuatro, se encuentra el marco referencial del estudio, del cual se despliega, el marco teórico, el marco conceptual, y los antecedentes del estudio; los cuales especifican la teoría existentes, los conceptos básicos y los estudios que hablan sobre temas de internacionalización de PYMES.

Siguiendo con el capítulo cinco, sobre la metodología de la investigación, estructurada desde el tipo de estudio, en este caso descriptivo – correlacional, desde el enfoque de recursos, conocimiento y la información disponibles para llevar a cabo la investigación.

Ahora bien, el capítulo seis, hace parte del desarrollo de la investigación, se explica descriptivamente como las empresas muestras del estudio, ponen en práctica aspectos como empresa, empresario, objetivos, y competitividad, para los cuales se evalúa y se valora cada uno de ellos, para verificar si se encuentran preparadas para entrar a procesos de desarrollo.

Por otro lado, el capítulo siete, menciona las razones más fuertes porqué las PYMES cartageneras en estudio, consideran que se encuentran preparadas para asumir procesos de Internacionalización, y que aspectos negativos se le presentan en la actualidad que le pueden repercutir, los cuales se toman como referencia en el capítulo ocho, para diseñar un marco de actuación para el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA de la ciudad de Cartagena,

Por último, se hacen las conclusiones, que resumen las ideas principales que se procesaron a lo largo del estudio, y las recomendaciones necesarias, que se

plantean a manera de sugerencias para el mejoramiento de políticas en los procesos de internacionalización desde este estudio.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas<sup>1</sup>, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos).

Muy a pesar de esto, la expansión exterior de la pequeña y mediana empresa en los últimos años es un dato de especial preocupación en el desarrollo reciente de la economía del país. Esta, se ha caracterizado por la puesta en práctica de estrategias empresariales orientadas fundamentalmente a la exportación, en donde a pesar de las diferentes iniciativas desarrolladas por el gobierno central y las agrupaciones gremiales<sup>2</sup>, el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha

---

<sup>1</sup> La ley 905 de 2004, define la mediana empresa como aquella que cuenta con una planta de personal entre 50 y 200 trabajadores o que tenga activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y a la pequeña empresa aquella cuya planta de personal este entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

<sup>2</sup> El proceso de globalización en que se incrustó el país a través de la apertura de 1991, de la firma de tratados comerciales como el G3, de la definición de las exportaciones como columna vertebral del desarrollo del país y más recientemente la firma de acuerdos de tratados de libre comercio - TLC, implica que el país, y en particular el sector empresarial, debe prepararse para superar los problemas de pobreza y déficit competitivo. Recientemente, el Consejo Gremial Nacional, bajo la coordinación de ACOPI, ha preparado un documento con varias estrategias para el desarrollo competitivo de la PYME colombiana, entre las cuales se destacan: Fortalecimiento de la PYME para el comercio exterior, Desarrollo de una política activa, a través de la Asociatividad, Programas para el desarrollo tecnológico y la innovación y la transferencia de tecnología en los estratos PYME, Formación empresarial en comercio exterior, Iniciación exportadora del sector PYME:

sido muy reducida, a diferencia del notable crecimiento que estas han aportado en los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior. Mientras las exportaciones de las Pymes de 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<sup>3</sup>.

Según datos de la Universidad Sergio Arboleda, la liberación de los mercados no ha logrado generar un crecimiento sostenido, no ha reducido los niveles de pobreza y desigualdad y se mantiene un nivel elevado de desempleo<sup>4</sup>. Por su parte, el acceso de las Pymes a los procesos de apertura y liberalización de los mercados ha sido desigual y muy limitado, muy a pesar de de las múltiples oportunidades que ofrece Colombia con sectores, desde turismo hasta frutas tropicales, con clarísimas ventajas comparativas, no han sido aprovechadas por dichas empresas.

En el caso particular de Cartagena, es necesario resaltar los buenos resultados obtenidos en el índice de internacionalización de la economía<sup>5</sup>, los cuales no se deben únicamente a su estratégica posición geográfica, sino también a que es una ciudad con un sector industrial bastante desarrollado que no sólo exporta bienes y servicios a gran escala, sino que requiere grandes volúmenes de insumos y materias primas de otros países, por lo que sus indicadores de comercio internacional son los mejores del país.

En el caso del coeficiente de internacionalización (52,6%), Cartagena está muy por encima de Barranquilla (32,1%) que tiene el segundo más alto. Entre tanto, la

---

diversificación de la oferta y fomento al desarrollo de emprendedores e Innovación en servicios financieros para la PYME.

<sup>3</sup> Ídem.

<sup>4</sup> <http://www.iberpyonline.org/Internacionalizacion0706/DavidPuyana.pdf>

<sup>5</sup> De acuerdo al informe presentado por el observatorio nacional del Caribe colombiano y la cámara de comercio de Cartagena en su versión 2009, Cartagena ocupa el primer lugar entre las ciudades de la costa Caribe colombiana en materia de internacionalización de la economía.

tasa de orientación exportadora fue de 13,1% y la tasa de penetración de las importaciones de 31,3%, ambas cifras muy superiores al promedio de las 22 ciudades estudiadas (4,1% y 5,2% respectivamente)<sup>6</sup>.

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

**Tabla 1. Universo del tejido empresarial en Cartagena 2010.**

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

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

Es neurálgica esta situación, ya que en la actualidad, ninguna empresa, grande o pequeña, está libre de los efectos positivos o negativos de la competencia

<sup>6</sup> Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2008. *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena*. Observatorio del Caribe Colombiano y La Cámara de Comercio de Cartagena. 2009.

<sup>7</sup> Inversión Empresarial en Cartagena. Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2010

internacional, pero son, fundamentalmente, las Pymes las que más se han visto afectadas por la globalización<sup>8</sup> y por ello deben generar estrategias que les permitan encontrar nuevos mercados externos.

Muchas Pymes todavía confunden internacionalización con exportaciones, basadas en aspectos coyunturales como tasa de cambio, oportunidades momentáneas, para ellas, es un mero asunto de facturación<sup>9</sup>.

Para la realización del presente estudio se ha tenido en cuenta como muestra tres empresas que pertenecen al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena, entre las cuales tenemos: INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta la descripción del problema y para la realización del presente estudio es importante formular el problema a través del siguiente interrogante:

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

---

<sup>8</sup> De acuerdo a cifras de infopyme, en la década de los noventa, como efecto de la apertura económica, se produjo en el país la desaparición de un poco más de 5.000 pequeñas empresas y de por los menos 1.000 empresas medianas y grandes (mayores de 100 trabajadores). <http://infopyme.com.co> , fecha de consulta, Agosto 24 de 2010.

<sup>9</sup> Diagnóstico Pyme Colombia 2009. [www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf](http://www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf)

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL:**

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

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

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

### 3. JUSTIFICACIÓN

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

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

Por su parte, esta globalización plantea también nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito nacional, dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, lo que significa una mayor competencia en precios y una presión adicional para mejorar la calidad de sus productos. En este sentido, ninguna empresa puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local, no se verá sometida a la competencia internacional<sup>10</sup>.

Tradicionalmente la competencia en los mercados internacionales estaba relacionada como un ámbito en el que solo las grandes empresas participaban,

---

<sup>10</sup> Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. Papers Series Scielo Mexico. ISSN 0186-1042. 2006.

mientras que las pequeñas empresas se limitaban a su mercado local o doméstico. Según varios autores, existen cada vez más, pequeñas y medianas empresas que se ven involucradas en llevar a cabo actividades de carácter internacional y que a su vez muestran un comportamiento diferente que nunca antes se había visto<sup>11</sup>.

La internacionalización es un proceso por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural; comprendiendo un conjunto de operaciones que facilitan el desarrollo de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional<sup>12</sup>.

En el caso particular de las Pymes los procesos de internacionalización son fundamentados desde varios enfoques: el enfoque de fases, procesos y ciclos de vida; el enfoque de inversión extranjera directa y crecimiento económico; el enfoque de la cultura y multinacionalidad; el enfoque de recursos (económicos, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología); conocimiento (conocimiento de las causas, ventajas y desventajas) y la información (toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las PYME's); el enfoque de las redes y relaciones; y el enfoque estratégico, el cual menciona las exportaciones, la desinternacionalización, y las alianzas estratégicas<sup>13</sup>.

Al hablar de internacionalización, se debe hacer referencia a la globalización de los mercados mundiales, trayendo consigo nuevas amenazas para las pequeñas y medianas empresas, una mayor posibilidad de competidores para acceder a un

---

<sup>11</sup> Vázquez, S. y Masón, J. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas sobre la internacionalización de las pymes. Documento de Trabajo. Universidad de Barcelona. 2005

<sup>12</sup> WELCH y LOUSTARINEN, La internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93. 1.988

<sup>13</sup> Fea, Ugo. Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

mercado natural, incrementando así la competencia. Pero también se incrementan las posibilidades de acceder a mercados exteriores.

Por lo anterior, la internacionalización se presenta como la necesidad de buscar nuevos mercados como respuesta a la fuerte competencia dentro de un mercado natural. Esta debe abordarse como una actividad estratégica dentro de la Pyme, por lo cual se hace necesario utilizar metodologías de internacionalización que ayude a las empresas colombianas, y en este caso particular, a las cartageneras a desarrollar procesos competitivos en este sentido.

De esta manera, los resultados de esta investigación contribuyen en la reflexión sobre los procesos de internacionalización, situación actual y perspectivas de nuestro tejido empresarial, específicamente en materia de Pymes; y para la que se ha tenido en cuenta tres empresas que pertenecen al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena: INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA., en las que se concluirán que razones llevan a explicar ¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?

## **4. MARCO REFERENCIAL.**

### **4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995; O'Farrell y Wood, 1998)<sup>14</sup>. Se destacan entre estos, cuatro enfoques fundamentales. En el caso de Hymer (1976), Vernon (1966), Dunning (1981,1988, 1992), es explicado desde una perspectiva económica, en tanto se basan en el análisis de las operaciones de la empresa

---

<sup>14</sup> Ídem. Pág. 4.

multinacional, específicamente en las actividades de inversión directa, basada en costes y ventajas económicas que ofrecen dichos procesos<sup>15</sup>.

Por su parte, Vahlne (1977, 1990), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Lee y Brasch (1978), Alonso y Donoso (1998) y Vernon (1966), explican la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores<sup>16</sup>. La teoría de redes, por su parte (Mitchell, 1969, Rogers y Kincaid, 1981 y Weiman, 1975), la entiende como el desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas<sup>17</sup>.

Estos modelos gradualistas sostienen que las empresas se internacionalizan de forma lenta e incremental en el tiempo. En contraposición a los modelos gradualistas, se desarrolla otro enfoque que enfatiza en las empresas que se internacionalizan de forma temprana desde su nacimiento, y que las denominan Born Global (BG) (Madsen y Servais, 1997; Bell et al., 2003; McDougall y Oviatt, 2000)<sup>18</sup>.

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

Competir en los mercados globales expone a las empresas directamente a los ciclos económicos y crea cambios continuos. En las últimas décadas, la

---

<sup>15</sup> Pitelis, C. A learning-based perspective of the multinational Enterprise. Working Paper Series. 19/2006. Cambridge Judge Business School.

<sup>16</sup> Vahlne, Jan-Erik y Nordström, Kjell. The internationalization process: impact of competition and experience. The International Trade Journal, Volume VII, N° 5, 1993. ISSN: 0885-3908.

<sup>17</sup> Wasserman, S., & Faust, K. Social network analysis. Cambridge: Cambridge University Press. 1994

<sup>18</sup> Mathews, John A. Dragon Multinational: A New Model of Global Growth. 2002 Oxford University Press United States ISBN 978-0195121469

globalización, impulsada por empresas multinacionales, pequeñas y medianas, ha generado la adopción de una perspectiva internacional en los negocios. Por tanto, la creciente importancia de la internacionalización de las empresas invita a realizar investigaciones sistemáticas y cuidadosas al respecto.

El documento La Pyme familiar española y su internacionalización<sup>19</sup>, identifica algunos de los patrones que han seguido las pequeñas y medianas empresas familiares españolas en su proceso de implicación y proyección internacional. Concluye que la expansión internacional de la pequeña y mediana empresa familiar está condicionada por una serie de factores inherentes a su naturaleza y tamaño; por un lado, explicaciones relativas al grado de familiaridad de las empresas, es decir, la propiedad del patrimonio de la empresa concentrada en la familia y el nivel de profesionalización y conocimiento gerencial, y por otro, en la capacidad de los recursos y activos de la empresa familiar para obtener una cartera de recursos adecuada para sustentar la salida a los mercados internacionales. Asimismo, se ha podido comprobar que la realidad del tejido empresarial familiar español es altamente peculiar y que, en muchas ocasiones y para un gran número de procesos, su comportamiento se encuentra influenciado por el tamaño de las empresas.

Por su parte, el estudio de competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas, realizado por Llinás Toledo<sup>20</sup>, se identifican algunos factores que limitan el ingreso, desarrollo y éxito de las Pymes en los mercados internacionales, entre ellos el escaso desarrollo de las estrategias de búsqueda de nuevos mercados, los problemas en vías de comercialización organizadas, el acceso limitado a la información, el atraso tecnológico, el capital humano, la tramitología, el transporte interno de los productos, la falta de una cultura asociativa, las condiciones financieras, la escasez de capital de trabajo, la

---

<sup>19</sup> Gómez T, Alberto. La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas. Strategic Research Center. Word Papers Series. Madrid, Junio de 2009. <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20ju109%20alta%20calidad.pdf>

<sup>20</sup> LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

capacitación y dinámica de investigación, entre otros, son obstáculos que tienen que superar las Pymes en sus procesos de internacionalización.

El documento de investigación, Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas<sup>21</sup>, por su parte, sostiene que la creciente liberalización de las economías y la creación de bloques comerciales han dado como resultado la transformación del ambiente organizacional. Consecuentemente, más y más firmas operan internacionalmente, o sienten una intensa presión por hacerlo, y sustenta que las diferentes perspectivas teóricas acerca de los patrones que siguen las empresas para su desarrollo internacional, han tenido una amplia atención de parte de la investigación, sin embargo, el foco de la mayoría de los autores tiende a ser cómo las firmas deben internacionalizarse una vez han tomado la decisión de hacerlo, y poca atención han recibido sobre los factores subyacentes en la toma de la decisión de internacionalizarse.

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

Concluye en que una de las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado

---

<sup>21</sup> [http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4864&Itemid=15](http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15)

acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad ICESI,<sup>22</sup> los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing.

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

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

---

<sup>22</sup> Otero López, Ana y Bravo Puerta, Edith. Programa de internacionalización hacia los Estados Unidos para pymes colombianas. Cali, Universidad Icesi, 2010.

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

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

El estudio expresa que en Cartagena, las Pymes se caracterizan por exportar no como resultado de una estrategia diseñada, sino por solicitudes de clientes que han conocido sus productos; y en algunos casos no exportan porque no cuentan con la capacidad de producción necesaria para cumplir con las solicitudes que les son realizadas. Y en el desarrollo exportador de las PYMES en Cartagena inciden factores administrativos, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos, dentro de los cuales se ha identificado los factores administrativos como la visión exportadora de la gerencia de la empresa, las percepciones que se tienen del proceso de exportación – costoso y riesgoso - y los obstáculos internos – capacidad de producción, cumplimiento de estándares de calidad-, como los factores de mayor incidencia en el desarrollo de un proceso de exportación exitoso.

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

Teherán y Méndez, 2003<sup>23</sup>; por su parte, concluyen que las Pymes locales no son competitivas con respecto a las empresas de nivel internacional e incluso con las empresas de las zonas más desarrolladas del país; por tanto es necesario diseñar y adelantar estrategias colectivas como posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas que puedan llevar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para ellas, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno y que permitan enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

## **4.2. MARCO TEORICO**

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

Actualmente se reconoce que la tendencia hacia una creciente globalización, junto con la aparición de nuevas fórmulas mixtas contractuales, se ha traducido en una cierta difuminación de la dinámica secuencial del proceso de internacionalización, al acelerar los ritmos y acotar las etapas del mismo<sup>24</sup>.

Como se observa en los apartados tratados con anterioridad, el desarrollo de procesos de internacionalización de las Pymes en Colombia, más específicamente

---

<sup>23</sup> TEHERAN FORERO, María de los Ángeles; MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo “Asociatividad en las PyMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Negocios y Finanzas Internacionales. Octubre de 2003.

<sup>24</sup> Ídem.

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

Partiendo de lo anterior, y teniendo en cuenta los análisis y resultados presentados en la revisión bibliográfica, se buscará dar respuesta a nuestro problema de investigación ¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?, tomando como base la teoría de recursos y capacidades, con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre las empresas (Levinthal, 1995)<sup>25</sup>, incluye dentro de este, todo aquello que tiene que ver con el conocimiento y desarrollo gerencial, el desarrollo de una visión global, los recursos, capacidades y habilidades con que cuentan las empresas, aspectos culturales y de comportamiento, entre otros.

En este sentido la teoría de recursos y capacidades parte de cuatro conceptos fundamentales, que se convertirían en las variables básicas del análisis: la empresa, el empresario, los objetivos y la competencia entre empresas<sup>26</sup>.

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

---

<sup>25</sup> López, José y Sabater, Ramón. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión. Word Papers Series. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

<sup>26</sup> Ídem.

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

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

Por último, la competencia entre empresas, fundamentada en la teoría de la organización industrial de Porter, en donde se proporciona una metodología válida para el estudio de los factores industriales y del entorno que afectan el desempeño de una industria o un sector industrial<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review, marzo/abril 1979. Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985. Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59. Porter, M. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Porter, M. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998. Porter, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press

### 4.3. MARCO CONCEPTUAL

**EMPRESA:** Idalberto Chiavenato, en su libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", expresa que la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos".<sup>28</sup> Por otro lado, Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"<sup>29</sup>. Y para Lair Ribeiro, autor del libro "Generar Beneficios", una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen"<sup>30</sup>. Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro "Ontología del Lenguaje", donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí"<sup>31</sup>. En base a los anteriores conceptos, se planteó que una empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.<sup>32</sup>

**EXPORTACIÓN:** Es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso y consumo en el extranjero. Asimismo, es la opción que tienen las

---

<sup>28</sup> CHIA VENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, , Mc Graw Hill, Pág. 4.

<sup>29</sup> PALLARES Zoilo; ROMERO Diego; y HERRERA Manuel. Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

<sup>30</sup> RIBEIRO, Lair. Generar Beneficios. Ediciones Urano S.A., Pág. 99.

<sup>31</sup> ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones, 1994.

<sup>32</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>. Artículo Publicado en Enero 2006 - Derechos Reservados.

compañías para desarrollarse e impulsar la economía de un país<sup>33</sup>. Es decir es la venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles. Los servicios tangibles corresponden generalmente a los servicios no factoriales tales como, servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y los intangibles corresponden a los servicios, como servicios financieros que comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros.

**GLOBALIZACIÓN:** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales<sup>34</sup>.

**INDUSTRIAS FERVILL LTDA.:** Empresa fundada en 1988, registrada legalmente en la DIAN con el Código 5791110143 y NIT N° 890.405.859 – 8; ubicada en el Barrio Bosque, Avenida Crisanto Luque Diagonal 22 N° 48 – 17. Ofrece los siguientes productos y servicios: ingeniería (entre ellos tanques, estructuras y equipos, brinda soporte en el desarrollo de proyectos industriales); fabricación de equipos (fabrica equipos medios de transportes y recipientes de almacenamiento para la industria petroquímica y alimenticia en acero al carbón y acero inoxidable; y silos metálicos, transportadores de tornillos, biconic mixers, bandejas portacables en aluminio); montajes industriales (ingeniería y el montaje de plantas

---

<sup>33</sup> BANCAMEX. Guía Básica del Exportador. 2003.

<sup>34</sup> FERRER, Aldo, Hechos y ficciones de la globalización, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997, pág. 13.

industriales, tuberías de acero al carbón e inoxidables, tanques de almacenamiento, silos metálicos, transportadores de tornillos y estructuras metálicas); mantenimiento (actividades de mantenimiento industriales en plantas del Caribe; y suministro de personal (personal calificado para trabajos metalmeccánicos conscientes de la seguridad industrial).

**INTERNACIONALIZACIÓN:** CECOMA<sup>35</sup> la define como la necesidad de buscar nuevos mercados como respuesta a la fuerte competencia dentro de nuestro mercado local o nacional, debe abordarse como una actividad estratégica dentro de la PYME. Para ello, es necesario utilizar metodologías que sean claras y fácilmente adaptables a la situación de cada empresa. Por su parte PROEXPORT<sup>36</sup> la define como "La inserción de su empresa en los mercados internacionales y su reto como empresario, va más allá de hacer ventas al exterior por medio de contactos con importadores ó realizar los trámites de exportación. La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa. Requiere dedicación, entusiasmo y preparación para llegar a ser un exportador exitoso.

**INVERSIÓN:** Existen distintas definiciones de inversión que han dado prestigiosos economistas. Entre ellas, podemos citar por ejemplo, la de Tarragó Sabaté que dice que "la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa"<sup>37</sup>. Peumans, dice que "la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social"<sup>38</sup>. Así podríamos citar a diversos autores más, que han dado definiciones parecidas, o con ligeras diferencias o matices, pero que en general todas vienen a decirnos que las inversiones consisten en un proceso por

---

<sup>35</sup> CECOMA, Confederación de Empresarios de Comercio Minorista, Autónomos y de Servicios de la Comunidad de Madrid, España.

<sup>36</sup> PROEXPORT, Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones en Colombia.

<sup>37</sup> SABATÉ, F. Tarrágo. Fundamentos de economía de la empresa. El propio autor 1986. Página 308.

<sup>38</sup> PEUMANS, H. Valoración de proyectos de inversión. Deusto 1967. Página 21

el cual un sujeto decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de expectativas de obtener unos beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo, denominado vida útil, u horizonte temporal del proyecto<sup>39</sup>.

**MERCADO:** Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", el mercado son "los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio"<sup>40</sup>. Para Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", afirma que el concepto de intercambio conduce al concepto de mercado. En ese sentido, "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo"<sup>41</sup>. Así, el tamaño del mercado, a criterio de Kotler, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestas a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean. Y para Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", considera que los conceptos más comunes que se tienen de mercado, son los siguientes<sup>42</sup>: 1. Lugar en donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen bienes y servicios en venta y se realizan transferencias de títulos de propiedad; 2. Demanda agregada generada por los compradores potenciales de un producto o servicio; y 3. Personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y de gastarlo. Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de mercado enfoca a este último como "todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio. Por tanto, el mercado es el lugar donde se producen transferencias de títulos de propiedad"<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> GARRIDO MARTOS, Luis. <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion> Todos los derechos reservados

<sup>40</sup> FISHER, Laura; y Espejo, Jorge. Mercadotecnia. Tercera Edición. Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 84.

<sup>41</sup> KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Prentice Hall, Pág. 11.

<sup>42</sup> ROMERO, Ricardo. Marketing. Editora Palmir E.I.R.L. Pág. 55.

<sup>43</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/concepto-de-mercado.html>. Derechos Reservados.

**METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA:** Es una empresa ubicada en Cartagena en el barrio Ceballos, en dirección a la carretera paralela mamonal, diagonal 30 N° 56 A – 118, que se dedica a la prestación de servicios principalmente a remolcadores, barcos, dragas, bongos, guías flotantes, lanchas mayores, yates y demás unidades las cuales se atienden a flote; en astilleros por intermedio y/o con el permiso de ellos y también presta servicios en sus propias instalaciones. Además asiste con trabajos en los principales puertos de Colombia (Tumaco, Buenaventura, Santa Marta, Barranquilla, Tolú, Riohacha y cualquier otro puerto donde el cliente lo solicite). También ofrece el suministro del personal calificado (supervisores en áreas de reparaciones y construcciones navales, delineante naval, paileros, mecánicos, soldadores con calificación vigente). Sumado a esto ofrece otros servicios como: fabricación, mantenimiento y reparación de sistemas de propulsión, sistemas de bombeos, sistemas de cargas y reparaciones generales.

**PROCESO:** Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

**PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA – PROQUICOL:** Es una empresa familiar con vasta experiencia en la industria alimentaria de la costa Caribe Colombiana, Fundada en el año 1990; se encuentra legalmente registrada con NIT N° 800.102.315 -5. Es una organización dedicada a la fabricación de salsas, especias y sabores para el hogar y la industria alimenticia en general. Se encuentra ubicada en el Barrio Ternera Calle Barajas Transversal No. 93 No. 31 – 45, propiedad de la empresa con una extensión 600 mts<sup>2</sup>. Actualmente, tiene por objeto social la realización de fabricación, elaboración y mercadeo, importación y

exportación de productos químicos necesarios para la elaboración de sabores, (esencias, bebidas instantáneas, etc.

**PYME:** sigla que define la pequeña y mediana empresa,<sup>1</sup> y es una empresa con características distintivas, y dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad"<sup>44</sup>

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

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

---

<sup>44</sup> Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española, vigésima segunda edición, 2001.

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

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

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

## **5.2. FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

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

Esta primera fase está asociada al objetivo uno del proyecto, en donde se busca establecer, a través del análisis de los conceptos propuestos en la teoría de los recursos y capacidades, que tan preparadas están las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA cartageneras para desarrollar procesos de internacionalización.

A través del cuestionario N° 1<sup>45</sup>, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se buscará identificar si la empresa cumple o no con unos requisitos previamente establecidos para poder internacionalizarse.

### **5.2.2. Fase II: Análisis de Impacto.**

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

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

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

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

---

<sup>45</sup> En el Anexo N° 1, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se presentan los lineamientos fundamentales de la encuesta.

### **5.3. Hipótesis**

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

## 5.4. 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
	Índice 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: Elaborada por los autores**

## 5.5. Universo:

El universo de estudio está representado por las Pymes existentes en la ciudad de Cartagena, en donde de acuerdo a la información presentada en la tabla N° 1, en

total son 1.453 empresas, de las cuales, el 22% son medianas y el 78% son pequeñas.

## **5.6. Población y Muestra:**

### **5.6.1. Población:**

La población de estudio la conforman al igual que el Universo las PYMES de la Ciudad de Cartagena.

### **5.6.2. Muestra:**

La muestra de estudio está representada por tres empresas, que fueron escogidas al azar, entre ellas: INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA

#### **4. LAS PYMES CARTAGENERAS INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA Y LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN SUS CONDICIONES INTERNAS, CAPACIDADES Y MERCADOS.**

Para el desarrollo de la investigación es necesario, conocer en forma resumida a acerca de las tres empresas tenidas en cuenta para el estudio de este proyecto, las cuales se describen a continuación:

**1. INDUSTRIAS FERVILL LTDA.:** Empresa fundada en 1988, registrada legalmente en la DIAN con el Código 5791110143 y NIT N° 890.405.859 – 8; ubicada en el Barrio Bosque-

Ofrece los siguientes productos y servicios:

- Ingeniería (entre ellos tanques, estructuras y equipos, brinda soporte en el desarrollo de proyectos industriales).
- Fabricación de equipos (fabrica equipos medios de trasportes y recipientes de almacenamiento para la industria petroquímica y alimenticia en acero al carbón y acero inoxidable.; y silos metálicos, transportadores de tornillos, biconic mixers, bandejas portacables en aluminio).
- Montajes industriales (ingeniería y el montaje de plantas industriales, tuberías de acero al carbón e inoxidables, tanques de almacenamiento, silos metálicos, transportadores de tornillos y estructuras metálicas)
- Mantenimiento (actividades de mantenimiento industriales en plantas del Caribe; y suministro de personal (personal calificado para trabajos metalmecánicos conscientes de la seguridad industrial).

**2. METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA:** Es una empresa ubicada en Cartagena en el barrio Ceballos, en dirección a la carretera paralela Mamonal.

Se dedica a la prestación de servicios principalmente a remolcadores, barcos, dragas, bongos, guías flotantes, lanchas mayores, yates y demás unidades las cuales se atienden a flote; en astilleros por intermedio y/o con el permiso de ellos y también presta servicios en sus propias instalaciones. Además asiste con trabajos en los principales puertos de Colombia (Tumaco, Buenaventura, Santa Marta, Barranquilla, Tolú, Riohacha y cualquier otro puerto donde el cliente lo solicite). También ofrece el suministro del personal calificado (supervisores en áreas de reparaciones y construcciones navales, delineante naval, paileros, mecánicos, soldadores con calificación vigente). Sumado a esto ofrece otros servicios como: fabricación, mantenimiento y reparación de sistemas de propulsión, sistemas de bombes, sistemas de cargas y reparaciones generales.

**3. PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA – PROQUICOL:** Es una empresa familiar con vasta experiencia en la industria alimentaria de la costa Caribe Colombiana, Fundada en el año 1990. Se encuentra ubicada en el Barrio Ternera, y tiene una extensión 600 mts<sup>2</sup>

Se encuentra legalmente registrada con NIT N° 800.102.315 -5. Es una organización dedicada a la fabricación de salsas, especias y sabores para el hogar y la industria alimenticia en general.

Actualmente, tiene por objeto social la realización de fabricación, elaboración y mercadeo, importación y exportación de productos químicos necesarios para la elaboración de sabores, (esencias, bebidas instantáneas, etc.

Ahora conociendo un poco acerca de las empresas que se tuvieron en cuenta para llevar a cabo el estudio de los procesos de internacionalización de las PYMES en la ciudad de Cartagena, se realizó el análisis del Diagnóstico de Recursos y Capacidades de las tres empresas de la muestra para la investigación, que busca indagar qué tan preparadas están las PYMES cartageneras para desarrollar procesos de internacionalización, dicho diagnóstico se realizó por

medio de la aplicación del cuestionario N° 1, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, (Ver Anexo A), en los que se evaluaron cuatro aspectos importantes a conocer: empresa, empresario, objetivos y competencia, de cada una de ellas.

#### 4.1. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Para el análisis del diagnóstico de recursos y capacidades en cada una de las empresas del estudio, se hace un resumen del estado actual en que se encuentran las mismas, evaluando y valorando aspectos relacionados con la empresa, el empresario, los objetivos de la empresa, y competitividad, los cuales se describen y se desarrollan a continuación:

##### 4.1.1. SECCIÓN EMPRESA

#### 4.2. PROPORCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Tabla 3. Sección Empresa. Proporción de la información.

<b>SECCION EMPRESA</b>			
<b>1. PROPORCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
		Se da a conocer la información a los interesados.	Toda información es dada conocer en la mejor forma y tiempo disponible.
	La		El conocimiento (know

	información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.		how) global del negocio es para todos los miembros de la empresa.
Se ofrecen paquetes de información de acuerdo a los perfiles de los cargos.			Cada cargo de la empresa es dotado de la información que corresponde, para que se especialice en ello.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la información de la Tabla 3. En la sección Empresa, para el ítem proporción de la información, observamos que las tres empresas facilitan en forma diferente la información a quien lo requiera, como se detalla a continuación:

- a. La empresa INDUSTRIAS FERVILL LTDA, proporciona su información dándosela a quienes estén interesados por ella, en la mejor forma y tiempo disponible, es decir que ellos se fundamentan en la teoría behaviorista y evolucionista del autor Penrose, que expresa que facilitar la información es como unidad acumuladora de conocimiento, base del aprendizaje organizacional.
- b. La empresa METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA., la información está disponible y se proporciona a quien lo solicite, es decir que hace uso de la teoría del conocimiento (know how) global del negocio es para todos los miembros de la empresa.
- c. La empresa PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, ofrece paquetes de información de acuerdo a los perfiles de los cargos, es decir que cada de la empresa es dotado de la información que corresponde, para que se especialice

en ello, esto indica que no se acomodan a ninguna teoría específica, es propia de sus políticas de administración.

#### 4.2.1.1. EMPLEADOS. ¿QUÉ HACER Y CÓMO?

**Tabla 4. Sección Empresa. Empleados. ¿Qué hacer y cómo?**

<b>SECCIÓN EMPRESA</b>			
<b>2. EMPLEADOS: ¿QUÉ HACER Y COMO?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICA S OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Reciben dibujos y especificaciones			Para que el empleado conozca el funcionamiento de la empresa a la perfección y hacia donde debe orientar su labor.
	Los supervisores dan instrucciones verbales		Es importante que la información no se distorsione y llegue claramente a los oídos de los empleados.

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.

Teniendo en cuenta la información de la Tabla 4. En la sección Empresa, para el ítem Empleados ¿Qué hacen y Cómo?, observamos que existe un resultado que se detalla a continuación:

- a. La empresa PROCESOS QUÍMICOS LTDA, expresa que sus empleados cumplen y acatan sus funciones desde el análisis de dibujos y especificaciones, es decir, para que el empleado conozca el funcionamiento de la empresa a la perfección y hacia donde debe orientar su labor, no se basan en ninguna teoría específica, solo cumplen por políticas de la empresa.
- b. Las empresas METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA. E INDUSTRIAS FERVIKK, coinciden expresando que sus empleados realizan sus funciones a partir de que los supervisores dan instrucciones verbales, es decir, es importante que la información no se distorsione y llegue claramente a los oídos de los empleados, basados en la teoría behaviorista, como tomador de decisiones bajo racionalidad limitada, en donde su conducta está condicionada por las circunstancias de la empresa y su entorno, y conducida por una serie de normas o reglas de actuación concretadas en las normas según Simon, 1957.

**4.2.1.2. ¿CÓMO SE ADMINISTRA LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN?**

**Tabla 5. Sección Empresa. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?**

<b>SECCIÓN EMPRESA</b>			
<b>3. ¿CÓMO SE ADMINISTRA LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS</b>	<b>METAL MECÁNICAS</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

COLOMBIANOS LTDA	OSORIO Y CIA		
Se llevan expedientes de todas las maquinas, donde se incorporan toda la información disponible		Se llevan expedientes de todas las maquinas, donde se incorporan toda la información disponible	La administración de la información de los equipos se lleva a cabo en expedientes de las máquinas.
	Se guardan los catalogas e instructivos de fabrica		La información sobre el manejo de los equipos se mantiene, ya que sus respectivos catálogos son guardados.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la información de la Tabla 5. En la sección Empresa, para el ítem ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción? observamos que existe un resultado que se detalla a continuación:

- a. La empresa PROCESOS QUÍMICOS LTDA, E INDUSTRIAS FERVILL, expresan se llevan los expedientes de todas las maquinas, donde se incorporan toda la información disponible, es decir que la administración de la información de los equipos se lleva a cabo en expedientes. Se fundamenta en la teoría de la empresa como sistema, para su análisis es necesario un enfoque interdisciplinario, que se puede realizar a partir de la Teoría General de

Sistemas que considera un sistema como un conjunto de elementos ordenados según unas normas y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivos.

- b. Las empresas METALMECÁNICAS OSORIO, expresa que la administración de los equipos de producción se guardan los catalogas e instructivos de fabrica, es decir dicha información se mantiene, ya que sus respectivos catálogos son guardados, es decir que ellos se basan en un sistema abierto, es decir, que está en continua relación con el entorno, al cual influye y del que recibe influencias. Recibe de su entorno una serie de inputs o entradas (materiales, información, recursos financieros) y que envía outputs o salidas (productos, residuos, información).

#### 4.2.1.3. DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LA TECNOLOGÍA

Tabla 6. Sección Empresa. Determinación del valor de la tecnología

<b>SECCIÓN EMPRESA</b>			
<b>4. DETERMINACION DEL VALOR DE LA TECNOLOGIA</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Solo participan en negocios para los que se cuente con la tecnología			La determinación del valor de la tecnología es tomada en cuenta en el momento que se necesite.
	Se estima en función de las oportunidades de negocio que abre.		Es primordial para los empleados el valor de la tecnología para las oportunidades del negocio.

		La tecnología es propia de cada negocio	La determinación del valor de la tecnología es tomada en cuenta en el momento que se necesite.
--	--	---	--

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la información de la Tabla 6. En la sección Empresa, para el ítem determinación del valor de la tecnología, se observa el resultado que se detallan a continuación:

- a. La empresa PROCESOS QUÍMICOS LTDA, expresa que solo participan en negocios para los que se cuenta con la tecnología, es decir que la determinación del valor de la tecnología es tomada en cuenta en el momento que se necesite, y no se le da mucha importancia, considerándose un aspecto negativo de parte de la empresa.
- b. La empresa FERVILL, expresa que la tecnología es propia de cada negocio, es decir que la determinación del valor de la tecnología es tomada en cuenta en el momento que se necesite, es importante, pero solo es usada cuando se necesite se considera un aspecto negativo.
- c. Las empresas METALMECÁNICAS OSORIO, expresa que se estima en función de las oportunidades de negocio que abre, es decir que la tecnología es propia de cada negocio, donde las tecnologías juegan un papel muy importante, y se debe usar en todo momento, ya que apoyan el soporte de los negocios de la empresa, considerado como un aspecto positivo.

#### 4.2.1.4. ¿CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS?

Tabla 7. Sección Empresa. ¿Cómo se fijan los precios?

SECCIÓN EMPRESA			
5. ¿CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS?			
PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA	METAL MECÁNIC AS OSORIO Y CIA	FERVILL	DESCRIPCIÓN
Se determinan de acuerdo con los precios corrientes del mercado			La empresa tomo como referencia los precios del mercado para así relacionarlos con sus productos que venden.
	Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido		La empresa establece los precios dependiendo del valor de costos para llevar un control de los mismos.

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.

Teniendo en cuenta la información de la Tabla 7. En la sección Empresa, para el ítem ¿Cómo se fijan los precios?, observamos el resultado que se detalla a continuación:

- a. La empresa PROCESOS QUÍMICOS LTDA, expresa, que los precios se fijan determinándolos de acuerdo con los precios corrientes del mercado, es decir,

que la empresa toma como referencia los precios del mercado para así relacionarlos con sus productos que venden, es una decisión importante, ya que puede competir con sus precios con otras empresas.

- b. Las empresas METALMECÁNICAS Y FERVILL, expresan que los precios se fijan a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido, es decir que las empresas establecen los precios dependiendo del valor de costos para llevar un control de los mismos, es un aspecto positivo, ya que podrán vender sus productos de acuerdo a la inversión en materias primas, y ofrecer sus servicios por su calidad.

#### 4.2.1.5. ¿CÓMO SE DESARROLLAN OPORTUNIDADES EN MERCADOS DE EXPORTACIÓN?

Tabla 8. Sección Empresa. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?

<b>SECCIÓN EMPRESA</b>			
<b>6. ¿CÓMO SE DESARROLLAN OPORTUNIDADES EN MERCADOS DE EXPORTACIÓN?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	No se realiza operaciones de exportación		La empresa no desarrolla ni aprovecha las oportunidades de exportación en el mercado.
Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de			Las oportunidades en mercados se hacen por medio de convenios de exportación.

exportación			
-------------	--	--	--

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la información de la Tabla 8. En la sección Empresa, para el ítem ¿cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?, observamos el resultado que se detalla a continuación:

- a. Las empresas METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, Y FERVILL, expresan que no desarrollan, ni llevan a cabo operaciones de exportación, es decir que tampoco han aprovechado las oportunidades de mercado o convenios de exportación, considerado como aspecto negativo, porque no han aprovechado las oportunidades de dar a conocer sus servicios o productos en el exterior..
- b. La empresa PROCESOS QUIMICOS COLOMBIANOS LTDA, expresa que ha desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación, es decir que las oportunidades en mercados se hacen por medio de convenios de exportación, es un aspecto importante, ya que tienen caminos abiertos o posibilidades para negociar en el exterior,

#### **4.2.2. SECCIÓN EMPRESARIO.**

##### **4.2.2.1. ¿CÓMO SE ENTRENAN LOS TRABAJADORES PRODUCTIVOS?**

**Tabla 9. Sección Empresario. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?**

<b>SECCION EMPRESARIO</b>			
<b>1. ¿CÓMO SE ENTRENAN LOS TRABAJADORES PRODUCTIVOS?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS</b>	<b>METAL MECÁNICAS</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

<b>COLOMBIAN OS LTDA</b>	<b>OSORIO Y CIA</b>		
Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo			Los empleados adquieren habilidades a través del diario vivir en su área laboral.
		Reciben entrenamiento específico previo	El proceso de competencia se realiza introduciendo nuevos productos al mercado.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 9. Sección empresario, en el ítem ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. Las empresas PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA y METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, expresan que se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo, es decir que los empleados adquieren habilidades a través del diario vivir en su área laboral, considerado como un aspecto positivo ya que sus empleados reafirman cada vez más su labor, ya que su práctica los hace más eficiente en sus funciones.
- b. La empresa FERVILL con expresa reciben entrenamiento específico previo, es decir, de acuerdo al cardo en relación a al proceso de competencia y se realiza cuando se introducen nuevos productos al mercado.
- c.

#### 4.2.2.2. ¿CÓMO SE ENFRENTA LA COMPETENCIA?

Tabla 10. Sección Empresario. ¿Cómo se enfrenta la competencia?

SECCION EMPRESARIO			
2. ¿CÓMO SE ENFRENTA LA COMPETENCIA?			
PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA	METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA	FERVILL	DESCRIPCIÓN
Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes			Los empresarios ofrecen similitud de productos con la misma calidad a más bajo precio.

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.

Teniendo en cuenta la Tabla 10. Sección empresario, en el ítem ¿cómo se enfrenta la competencia?, las tres empresas: PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA y FERVILL, expresan eligen sus productos y mercados para que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes, es decir, que los empresarios ofrecen similitud de productos con la misma calidad a más bajo precio, es un aspecto positivo, ya que sus servicios y productos son vendidos sin temor a no ser aceptados con seguridad en el mercado.

#### 4.2.2.3. ¿CÓMO SE DISEÑAN LOS PRODUCTOS?

Tabla 11. Sección Empresario. ¿Cómo se diseñan los productos?

SECCION EMPRESARIO			
3. ¿CÓMO SE DISEÑAN LOS PRODUCTOS?			
PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA	METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA	FERVILL	DESCRIPCIÓN
Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones			Los empresarios tienen en cuenta el diseño de los productos a partir de las especificaciones.
		Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero	Se utiliza para el diseño de los productos en relación de otros de otra empresa.

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.

Teniendo en cuenta la Tabla 11. Sección Empresario, en el ítem ¿Cómo se diseñan los productos?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. Las empresas PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA y METALMECÁNICAS OSORIO CIA, expresan que se elaboran diseños propios a partir de especificaciones, aquí las empresas, se caracterizan por ser originales, sin tomar referencias de productos de otras empresas.
- b. La empresa FERVILL, expresa que se utilizan como referencia los diseños de otras empresas del país o del extranjero, aunque es correcto hacer esto, la empresa debería pensar en crear diseños propios y originales.

**4.2.2.4. ¿CÓMO IDENTIFICA Y CARACTERIZA A LOS CLIENTES?**

**Tabla 12. Sección Empresario. ¿Cómo identifica y caracteriza a los clientes?**

<b>SECCION EMPRESARIO</b>			
<b>4. ¿CÓMO IDENTIFICA Y CARACTERIZA A LOS CLIENTES?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
No se identifican explícitamente, se van captando sobre la marcha			Los empresarios captan a los clientes sobre la marcha del negocio.
		Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes	Se captan a los clientes por medios de estudios de mercadeo.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 12. Sección Empresario, en el ítem ¿Cómo identifica y caracteriza a los clientes?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. Las empresas PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA y METALMECÁNICAS OSORIO CIA, expresan que no se identifican explícitamente, se van captando sobre la marcha, se considera un aspecto negativo, ya que la comercialización de los productos o servicios es muy importante para el crecimiento de la empresa.
- b. La empresa FERVILL, expresa que se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes considerándose un aspecto positivo, ya que crea seguridad en la empresa para poder enfrentar sus productos y servicios con seguridad de ser vendidos u ofrecidos.

**4.2.2.5. ¿CÓMO SE AJUSTAN LOS PRODUCTOS A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?**

**Tabla 13. Sección Empresario. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?**

<b>SECCION EMPRESARIO</b>			
<b>5. ¿CÓMO SE AJUSTAN LOS PRODUCTOS A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos	Los productos se ajustan de acuerdo a su mejoramiento a de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes.
---	--

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 13. Sección empresario, en el ítem Sección Empresario. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?, observamos que las tres empresas: PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA y FERVILL, expresan que se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos, lo cual es muy importante ya que las empresas pueden estar seguras en poder vender sus servicios con clientes exigentes que les gusten los productos o servicios.

#### **4.2.2.6. ¿CÓMO SE DEFINEN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS?**

**Tabla 14. Sección Empresario. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?**

<b>SECCION EMPRESARIO</b>			
<b>6. ¿CÓMO SE DEFINEN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

Las definen los responsables de las funciones técnicas			Las especificaciones de los productos se definen desde los encargados de las funciones públicas.
	Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes		Las especificaciones de los productos se hacen entre la empresa y los clientes

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 14. Sección Empresario, en el ítem ¿cómo se definen las especificaciones de los productos?, observamos que:

- a. La empresa PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, expresa que las especificaciones de los productos las definen los responsables de las funciones técnicas, es un aspecto negativo, porque los directivos o administrativos deben estar al día como se elaboran sus productos o servicios.
- b. Las empresas METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, y FERVILL, expresan que las especificaciones de los productos se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes, considerado como positivo, ya que se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes, como puntos importantes de los productos o servicios de toda empresa.

### 6.1.3. SECCION OBJETIVOS

#### 6.1.3.1. ¿CÓMO SE RELACIONA LA OPCIÓN TECNOLÓGICA CON LA ESTRATEGIA GENERAL DEL NEGOCIO?

Tabla 15. Sección Objetivos. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?

<b>SECCION OBJETIVOS</b>			
<b>1. ¿CÓMO SE RELACIONA LA OPCIÓN TECNOLÓGICA CON LA ESTRATEGIA GENERAL DEL NEGOCIO?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Se desarrolla paralelamente el negocio y la tecnología		Se desarrolla paralelamente el negocio y la tecnología	La relación tecnológica se relaciona con la estrategia del negocio de igual forma.
	Participa en negocios en los que se cuente con el conocimiento necesario		Los empresarios aplican la tecnología necesaria para que el negocio marche en buenos términos.

Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.

Teniendo en Tabla 15. Sección Objetivos, en el ítem ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. Las empresas PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA y FERVILL, expresan que la opción tecnológica se desarrolla paralelamente el negocio y la tecnología, es un aspecto muy importante ya que la empresa, puede relacionar la tecnología con el desarrollo de sus productos y actividades de forma eficiente y de calidad.
- b. La empresa, METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, expresa que la opción tecnológica como estrategia, está en la participación en negocios en los que se cuente con el conocimiento necesario, como aspecto positivo, pero además del conocimiento, también es importante su debida aplicación en toda la empresa .

#### 6.1.3.2. ¿CÓMO SE INTRODUCEN LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO?

Tabla 16. Sección Objetivos. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?

<b>SECCION OBJETIVOS</b>			
<b>2. ¿CÓMO SE INTRODUCEN LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos		La empresa está ajustada a que los mismos clientes adquieran los productos.

Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción		Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción	Los productos se introducen en el mercado a través de pruebas de mercado
--	--	--	--

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en Tabla 16. Sección Objetivos, en el ítem ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?, observamos que existe el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. La empresa METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, expresa que se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos, es primordial, pero debe hacerse a la tarea de comercializar de manera más amplia para incrementar sus ventas.
- b. Las empresas, PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA y FERVILL, expresa que se realizan pruebas de mercado previas a la introducción, esto permite que puedan crear más productos y aumentar la producción y por ende las ventas de los mismos.

### **6.1.3.3. ¿CÓMO SE ASEGURA LA CALIDAD DE LOS SUMINISTROS Y DE LOS PRODUCTOS?**

**Tabla 17. Sección Objetivos. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?**

<b>SECCION OBJETIVOS</b>
<b>3. ¿CÓMO SE ASEGURA LA CALIDAD DE LOS SUMINISTROS Y DE LOS PRODUCTOS?</b>

PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA	METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA	FERVILL	DESCRIPCIÓN
Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen			La calidad de los suministros y de los productos se obtiene desde la capacitación de los empleados.
	Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción		Se hace uso de la inspección de los productos desde el momento de producción.

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.

Teniendo en cuenta la Tabla 17. Sección Objetivos, en el ítem ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?, observamos que:

- a. La empresa METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, expresa que se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen en la calidad de los productos, es un aspecto positivo, porque los empleados están en constante actualización de sus conocimientos teóricos prácticos, para incrementar la calidad de los productos y servicios.
- b. Las empresas, PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA y FERVILL, expresan que se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción, no se tiene en cuenta la capacidades de los empleados, solo importa la cantidad de productos o servicios que ofrecer.

#### 6.1.3.4. ¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS MERCADOS OBJETIVOS?

Tabla 18. Sección Objetivos. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?

<b>SECCION OBJETIVOS</b>			
<b>4. ¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS MERCADOS OBJETIVOS?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
		Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro	Es importante para la empresa la adquisición de nuevos mercados para su expansión.
	Se prefieren mercados maduros y estables		Es importante para la empresa la adquisición de nuevos mercados para su expansión
Se opta por mercados sujetos grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos			

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.

Teniendo en cuenta la Tabla 18. Sección Objetivos, en el ítem ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?, observamos que:

- a. La empresa FERVILL, expresa que selecciona sus mercados objetivos, buscando preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro, esto confirma que la empresa está en la ampliación y expansión de sus servicios, para crecer constantemente.
- b. La empresa METALMECANICAS OSORIOS Y CIA, expresa que selecciona sus mercados objetivos, preferiblemente mercados maduros y estables, como aspecto positivo, ya que sus clientes son constantes y no temen perder su clientela, ya que se tiene la seguridad de ofrecer buenos productos y servicios.
- c. La empresa PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, expresa que se opta por mercados sujetos grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.

#### 6.1.3.5. ¿CÓMO SE ESTABLECEN METAS DE CRECIMIENTO?

**Tabla 19. Sección Objetivos. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**

<b>SECCION OBJETIVOS</b>			
<b>5. ¿CÓMO SE ESTABLECEN METAS DE CRECIMIENTO?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
		Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde	Es importante para la empresa el establecimiento de metas en la participación

		sean realizables financieramente	en el mercado
Se definen en función de la capacidad productiva			Logra alcanzar las metas de crecimiento en función de la calidad de producción.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 19. Sección Objetivos, en el ítem ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. La empresa FERVILL, expresa que las metas de crecimiento se proponen metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde sean realizables financieramente, esto indica que la empresa tiene la capacidad económica y financiera para enfrentarse en mercados más competentes.
- b. Las empresas PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA y METALMECÁNICAS OSORIO CIA, expresa las metas de crecimiento se definen en función de la capacidad productiva, es decir que están confiados en su producción es suficiente para lograr con metas de crecimiento.

#### **6.1.3.6. ¿QUÉ TÁCTICAS SE UTILIZAN PARA INTRODUCIRSE EN NUEVOS MERCADOS?**

**Tabla 20. Sección Objetivos. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

<b>SECCION OBJETIVOS</b>
<b>6. ¿QUÉ TÁCTICAS SE UTILIZAN PARA INTRODUCIRSE EN NUEVOS</b>

<b>MERCADOS?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Se penetran a través de una estrategia de precios bajos			
		Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesante	El uso de tácticas para el ofrecimiento de los productos para atraer a los clientes.
	Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes		La introducción de nuevos mercados se hace a través de campañas hacia los clientes.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 20. Sección Objetivos, en el ítem ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?, observamos el siguiente resultado que se detallan a continuación:

- a. La empresa PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, expresa que utiliza como tácticas para introducirse en nuevos mercados través de una estrategia de precios bajos, es importante, ya que puede competir seguramente, sin temor de no alcanzar sus programas de ventas.
- b. La empresa FERVILL, expresa que utiliza como tácticas para introducirse a nuevos mercados ofreciendo sus productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes, indicando que los productos son de buena calidad a menor costo y de fácil adquisición por parte los compradores.
- c. La empresa METALMECÁNICAS, expresa que utiliza como tácticas para introducirse en nuevos mercados realizando campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes, es importante, ya que conocen las especificaciones y exigencias de los clientes, y con seguridad pueden venderse sin ningún obstáculo.

#### **6.1.4. SECCION COMPETENCIA**

##### **6.1.4.1. ¿CÓMO SE INCORPORA INFORMACIÓN SOBRE AVANCES REALIZADOS EN OTROS LUGARES?**

**Tabla 21. Sección Competencia. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?**

<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>1. ¿CÓMO SE INCORPORA INFORMACIÓN SOBRE AVANCES REALIZADOS EN OTROS LUGARES?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

LTDA			
		Se reciben y circulan revistas significativas de las especialidades	La entrada de información es importante en para la capacitación de los empleados
Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores			La empresa incorpora la información de forma constante y visitas a competidores.
	Se adquiere información seleccionada		La empresa incorpora la información de avances teniendo en cuenta la información seleccionada.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 21. Sección Competencia, ítem ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. La empresa FERVILL, expresa que la información sobre avances realizados en otros lugares por medio del recibimiento y circulación de revistas significativas de especialidades.
- b. La empresa PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, expresa que la información sobre avances realizados en otros lugares, se hace reportando e

integrando constantemente observaciones y visitas incluso a competidores, partiendo que el análisis de la información de sus logros y proyecciones ayuda a crecer en forma constante y positiva.

- c. La empresa METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, expresa que la información sobre avances realizados en otros lugares, se hace adquiriendo información seleccionada, aunque parece ser buen aspecto, se debe tener en cuenta que la empresa debe profundizar más ampliamente en el manejo de la información de los mercados, no limitándola a un simple mercadeo de productos.

**6.1.4.2. ¿CÓMO SE TOMA EN CUENTA LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA?**

**Tabla 22. Sección Competencia. ¿Cómo se toma en cuenta la información de la competencia?**

<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>2. ¿CÓMO SE TOMA EN CUENTA LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

	Se reconoce ventajas y desventajas de los competidores	La información de la competencia se toma en cuenta teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas.
Se modifican la información para reflejar estas nuevas practicas		La información de la competencia se toma modificándola para comparar nuevos resultados.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 22. Sección Competencia en el ítem ¿Cómo se toma en cuenta la información de la competencia?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. Las empresas METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA y FERVIL, expresan que toman la información de la competencia reconociendo las ventajas y desventajas de los competidores, es importante, ya que la empresa puede crear fortalezas desde sus debilidades, desde las fallas y amenazas que presenten el mercadeo de sus productos, sin ningún problema.
- b. La empresa PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, expresa que toma la información de la competencia modificándola para reflejar estas nuevos resultados y ejecutar nuevas prácticas.

**6.1.4.3. ¿CÓMO SE DESARROLLA CARACTERÍSTICAS DISTINTAS DE LOS PRODUCTOS?**

**Tabla 23. Sección Competencia. ¿Cómo se desarrolla las características distintas de los productos?**

<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>3. ¿CÓMO SE DESARROLLA LAS CARACTERISTICAS DISTINTAS DE LOS PRODUCTOS?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METAL MECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
		Se generan nuevas ideas y se promueven el interés de los clientes para aprobarlas	Se emplea la sugerencia de nuevas ideas promoviendo el llamado a los clientes.
	Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes		La empresa emplea el desarrollo de las cualidades de los productos desde las exigencias del cliente.
No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la			En el desarrollo de las características de los productos no existen diferencias en los de la competencia

competencia			
-------------	--	--	--

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 23. Sección Competencia, en el ítem ¿Cómo se desarrolla las características distintas de los productos?, observamos el siguiente resultado que se detalla a continuación:

- a. La empresa FERVILL, desarrolla las características distintas de los productos, generando nuevas ideas y se promueven el interés de los clientes para aprobarlas, con la expectativa de crecer económicamente.
- b. La empresa METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA, desarrolla las características distintas de los productos, desarrollando a partir de la experiencia de aplicación de los clientes y así cumplirle en sus exigencias con las seguridad de que los productos son venidos al cliente con toda seguridad.
- c. La empresa PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, no desarrolla las características distintas de los productos es decir, para ellos no hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia, esto puede tornarse como un aspecto negativo, porque las exigencias de los clientes es importante en la creación de productos accesibles para ellos.

#### **6.1.4.4. ¿CÓMO SE ENFRENTAN LOS COMPETIDORES EXISTENTES?**

**Tabla 24. Sección Competencia. ¿Cómo se enfrentan los competidores existentes?**

<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>3. ¿CÓMO SE ENFRENTAN LOS COMPETIDORES EXISTENTES?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS</b>	<b>METAL MECÁNICAS</b>	<b>FERVILL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

COLOMBIANOS LTDA	OSORIO Y CIA		
Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se compran con las propias			La empresa se enfrenta a los competidores desde el análisis de las ventajas y desventajas de los mismos.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 24. Sección Competencia en el ítem ¿Cómo se enfrentan los competidores existentes?, las tres empresas expresan que enfrentan a los competidores existentes estudiando las ventajas y desventajas de los competidores y comparándolas con las propias, es un logro positivo, ya que toma como referencia los aspectos positivos y negativos de las competencias actuales para crear parámetros de competitividad sin temor de fracasar en la comercialización de los productos o servicios.

**6.1.4.5. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE CARACTERÍSTICAS O VENTAJAS COMPETITIVAS?**

**Tabla 25. Sección Competencia. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>4. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE CARACTERÍSTICAS O VENTAJAS COMPETITIVAS?</b>			
<b>PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA</b>	<b>METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA</b>	<b>FERVILL</b>	<b>VALOR DE RESPUESTA</b>
Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia			La empresa identifica las oportunidades de desarrollo desde ventajas competitivas, poniendo en práctica la continua innovación tecnológica.

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Encuesta a las empresas de la muestra del estudio.**

Teniendo en cuenta la Tabla 25. Sección Competencia en el ítem ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas? Se observa en las tres empresas, que identifican oportunidades de desarrollo a través de de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.

## **7. RAZONES DE LAS PYMES CARTAGENERAS ESTUDIADAS PARA LA INCURSIÓN O NO EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

De acuerdo a las visitas y encuestas realizadas a las empresas PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y INDUSTRIAS FERVILL LTDA., podemos afirmar que estas presentan algunas razones de fundamento para incursionar en los procesos de internacionalización, como se detallan a continuación:

### **7.1. RAZONES PARA INTERNACIONALIZARSE.**

#### **7.1.1. SECCION EMPRESA.**

- a. A nivel de empresas tienen la capacidad para ofrecer paquetes de información de acuerdo a los perfiles de los cargos, los cuales están disponibles y es proporcionada a quien los solicita o a los interesados de la misma.
- b. Cuentan con empleados capacitados que reciben órdenes especiales para cumplir con sus labores, ya sea por medio de dibujos y especificaciones, o por órdenes de sus jefes o supervisores.
- c. Posee equipos y maquinarias de producción necesarios, de los cuales se administra la información de los mismos por medio de expedientes de forma actualizada, relativas e innovadoras, donde se incorporan toda la información disponible de cada uno de los equipos y maquinarias.
- d. Posee equipos de tecnología y hace uso de la determinación del valor de la tecnología estimando en función de las oportunidades de negocio que se le presenten.
- e. Caracteriza los precios de sus productos determinándolos de acuerdo con los precios corrientes del mercado, y se desarrolla convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación, y se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.

### **7.1.2. SECCIÓN EMPRESARIO.**

- a. A nivel de empresarios, los administradores de las empresas entrenan a sus trabajadores productivos, por medio del desarrollo de habilidades como resultados de su experiencia de trabajo y reciben entrenamiento específico previo.
- b. Están en la capacidad de enfrentar a la competencia por que ofrecen productos similares a los de la competencia a mejor precio, también por que eligen los productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes, y porque se introducen innovación de nuevos productos para superar a la competencia.
- c. Están en la capacidad de diseñar sus productos desde la elaboración de diseños propios a partir de especificaciones, o se utilizan como referencia los productos de otras empresas del país o del extranjero.
- d. Identifican y caracterizan a sus clientes a través de consultas y estudios de mercado existentes, o se identifican a partir de características comunes.
- e. Ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes mejorando continuamente los productos, por medio de la realización de consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.
- f. Definen las especificaciones de los productos por los responsables de las funciones técnicas o se elaboran conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.

### **7.1.3. SECCIÓN OBJETIVOS.**

- a. A nivel de objetivos de las empresas, están preparadas con la relación de la opción tecnológica con la estrategia general del negocio por medio del desarrollo paralelo del negocio y su propia tecnología, participando en negocios en los que se cuente con el conocimiento necesario.

- b. Cuentan con la capacidad para que sus productos se introduzcan en el mercado, ya que se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos, o se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.
- c. Cuidan la calidad de los suministros y de los productos se asegura por medio de la capacitación constante a los trabajadores que intervienen, inspeccionando rigurosamente los lotes de compra y de producción.
- d. Tienen la capacidad de buscar mercados objetivos preferentemente en expansión, con mucho futuro, también la preferencia de mercados maduros y estables o en algunos casos optan por mercados sujetos grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
- e. Las empresas están preparadas para el establecimiento de metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde sean realizables financieramente, o se definen en función de la capacidad productiva.
- f. Las empresas están preparadas para el uso de tácticas para la introducción en nuevos mercados, ya que se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes, y en algunos casos se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.

#### **7.1.4. SECCIÓN COMPETENCIA**

- a. A nivel de competencia, las empresas se encuentran en capacidad de incorporar información sobre avances realizados en otros lugares, a través del recibimiento y circulación de revistas significativas de las especialidades empresariales, también se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
- b. Las empresas están al día con toda información que tiene que ver con la competencia, reconociendo ventajas y desventajas de los competidores, o modificando la información para reflejar nuevas prácticas.
- c. Las empresas están en capacidad de desarrollar características distintas de los productos ya que generan nuevas ideas y se promueven el interés de los

clientes para aprobarlas, o se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes, a pesar de que algunas empresas no poseen grandes diferencias entre sus productos y los de la competencia.

- d. Las empresas están en capacidad de enfrentan los competidores existentes, ya que es estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- e. Las empresas están en la capacidad de identificar oportunidades de desarrollo de características y/o ventajas competitivas, principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.

## **7.2. RAZONES PARA NO INTERNACIONALIZARSE**

Teniendo en cuenta el estudio realizado en las tres PYMES, estas presentan algunos aspectos que pueden afectarles en el desarrollo de procesos de internacionalización, entre ellas tenemos:

- a. A nivel de empresas, en el desarrollo de oportunidades en mercados de exportación, estas en términos generales no se realizan operaciones de exportación, aunque algunas han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- b. A nivel de empresarios, en la captación de clientes, se nota una leve debilidad, en las empresas, ya que algunas identifican y caracterizan a sus clientes no de forma explícita, sino que se van captando sobre la marcha.

En otros aspectos generales, algunas empresas desconocen o no llevan a la práctica aspectos como:

- a. El no conocimiento suficiente sobre la evolución de la economía mundial y el significado para su comercio exterior.

- b. El no contar con un análisis del potencial que ofrece la política exterior colombiana su marco institucional.
- c. No hay estimulación de una acción decidida por parte del sector privado para asumir un papel central dentro de la formulación y ejecución de la política comercial colombiana, tanto a nivel interno como externo, en apoyo de la decisión estatal de mejorar y maximizar la internacionalización de la economía de las empresas.
- d. Algunas empresas no establecen el desarrollo de estas estrategias como acciones de fortalecer la asociatividad empresarial con miras a la internacionalización.
- e. La deficiente promoción de negociación y puesta en marcha vigor de acuerdos internacionales.
- f. La poca identificación benchmarking y referentes internacionales que simplifiquen y homologuen las normas técnicas internacionales y a la vez el poco aprovechamiento de capacitación de parte de los empresarios que brindan las redes empresariales en cuanto a temas de internacionalización.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente, como debilidades que presentan las PYMES estudiadas de la ciudad de Cartagena, se deben tomar como referencias para el mejoramiento en los procesos de internacionalización de las mismas.

## CONCLUSIONES

La realización del presente proyecto de investigación, orientado al estudio de los procesos de internacionalización de las PYMES de la ciudad de Cartagena, conllevó a analizar las capacidades que tienen estas empresas, para internacionalizarse, en las que se tuvieron en cuenta en el estudio de INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, las cuales se les hizo varias visitas y la realización de encuestas, como nos muestra el objetivo general de la investigación el cual busca Establecer la situación actual de las Pymes cartageneras estudiadas, con respecto a los procesos de internacionalización, identificando las razones, que han llevado o no, a este tipo de empresas a desarrollar vínculos más o menos estables con los mercados internacionales, con el propósito de establecer un marco de actuación futuro que les permita el desarrollo de procesos de implicación y proyección internacional.

En el transcurso del estudio, y la aplicación del Diagnostico de Recursos Y Capacidades a cada empresa, se pudo constatar que existen razones valederas por las cuales las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA, están preparadas para internacionalizarse, estableciendo razones como:

- a. A nivel de empresa, nuestros casos, tienen a disposición brindar información general de las mismas, como la de empleados capacitados dependiendo de sus funciones laborales; la información sobre equipos y maquinarias de producción y de tecnología que se utiliza en las actividades; caracterización de precios de los productos de acuerdo con precios corrientes del mercado; y convenios para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- b. A nivel de empresarios, las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS

COLOMBIANOS LTDA, los administradores, gerentes y personal administrativo capacitan a sus trabajadores; llevan a la práctica el enfrentamiento a la competencia; ofrecen productos similares a mejor precio, y la elección de productos y mercados de mayores ventajas competitivas y mejores márgenes; diseñan productos elaborados de diseños propios con especificaciones y/o utilizan como referencia, productos de otras empresas del país o del extranjero; identifican y caracterizan a los clientes a través de consultas y estudios de mercado; ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes.

- c. A nivel de objetivos, las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA de la Cartagena; están preparadas para relacionar la opción tecnológica con la estrategia general del negocio; cuentan con capacidad para que sus productos se introduzcan en el mercado; cuidan la calidad de los suministros y de los productos; buscan mercados objetivos en expansión y futuro, la preferencia de mercados maduros y estables y/o optan por mercados sujetos grandes y abiertos; están preparadas para aumentar la participación en el mercado a nivel financiero, o por la capacidad productiva; están en capacidad para introducir productos y servicios, utilizando tácticas de mercadeo en nuevos mercados, con productos especiales, atractivos, con precios interesantes para los clientes, y en algunos casos se realizan campañas de introducción de nuevos productos para los principales clientes.
- d. A nivel de competencia entre las PYMES de la ciudad de Cartagena, las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA se encuentran en capacidad suministrar información sobre sus avances realizados en otros lugares, y el reporte e integración constante por medio de visitas a otros competidores; están en capacidad de desarrollar características distintas y nuevas de los productos; tienen capacidad de enfrentar los competidores existentes, estudiando las ventajas y desventajas de los competidores; están en la capacidad de identificar oportunidades de desarrollo y/o ventajas

competitivas, a través de reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.

Además, se pudo concluir que las PYMES INDUSTRIAS FERVILL LTDA.; METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA; Y PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA tienen otras razones para no entrar en los procesos de internacionalización, las cuales afectan el desarrollo estos procesos, a nivel de empresas, el desarrollo de oportunidades en mercados de exportación es nula, ya que no se realizan operaciones de exportación, a pesar que algunas han desarrollado convenios para respaldar esfuerzos colectivos de exportación; a nivel de empresarios, en la captación de clientes, presentan debilidades ya que no identifican y caracterizan sus clientes de forma explícita, que permitan la buena marcha de las empresas.

.

## RECOMENDACIONES

### Recomendaciones para tener en cuenta para siguientes proyectos de investigación:

- Complementar la investigación con otros proyectos que incluyan otro tipo de factores que podrían afectar la dinámica de las pymes, como por ejemplo, institucionales formales o informales, en donde se incluyan variables contextuales de análisis como aspectos políticos, legales, económicos, entre otros.
- Identificar nuevas variables que ayuden a una mejor conclusión en el momento de mostrar si se encuentran o no preparadas las empresas de estudio para realizar procesos de internacionalización como por ejemplo: recursos tangibles e intangibles, recursos humanos, tecnológicos, entre otros.
- Replantear título de tema ya que por medio de un estudio con 4 o 3 empresas no podemos sacar conclusiones generales de la situación actual de todas las PYMES cartageneras.
- En el momento de hacer las encuestas se presentaron inconvenientes con los empresarios, ya que los instrumentos de recolección de información limitaban las respuestas ya que eran muy puntuales y los gerentes se abstendían de responder, por no mostrar sus falencias ante personas del público externo se recomienda un nuevo método para la recolección de información o replantear las preguntas para que pueda permitir con facilidad la captura de datos de manera más completa, confiable y la elaboración de resultados más concretos.
- Los instrumentos de recolección de información, como entrevistas, encuestas, observación, deberían ser aplicados a diferentes niveles y áreas de las empresas y no solo limitarse a la gerencia o alta dirección.
- Con el propósito de profundizar más en el conocimiento de las empresas base de estudio y sus particularidades, es necesario identificar aspectos

como la naturaleza de las mismas, sus principales objetivos intereses, trayectoria y desempeño.

### **Recomendaciones para los empresarios de las pymes estudiadas para incursionar en el proceso de internacionalización.**

- Se debe cambiar o fortalecer el conocimiento gerencial en cuanto ventajas y desventajas que se pueden obtener en el momento de incursionar en nuevos mercados.
- Incurrir en el reconocimiento financiero otorgado por las entidades bancarias para el fortalecimiento tecnológico de la empresa.
- Fortalecer el vinculo empresarial con alianzas internacionales, ya sean tecnológico o de conocimiento para una mejor producción y atención al cliente.
- Establecer estrategias de internacionalización, basándose de estudios previos que puedan limitar el riesgo en el momento de incursionar en nuevos mercados
- Buscar fortalecer la infraestructura ya que este puede ser un limitante para el mejoramiento de la producción
-

## BIBLIOGRAFÍA:

BANCOMEXT. Guía Básica del Exportador. 2003.

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

CECOMA, Confederación de Empresarios de Comercio Minorista, Autónomos y de Servicios de la Comunidad de Madrid, España.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, , Mc Graw Hill, Pág. 4.

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.

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

Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española, vigésima segunda edición, 2001.

ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones, 1994.

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

FERRER, Aldo, Hechos y ficciones de la globalización, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997, pág. 13.

FISHER, Laura; y Espejo, Jorge. Mercadotecnia. Tercera Edición. Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 84.

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

GARRIDO MARTOS, Luis. <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>  
Todos los derechos reservados

Gómez T, Alberto. La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas. Strategic Research Center. Word Papers Series. Madrid,

Junio de 2009. <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>

<http://infopyme.com.co> , fecha de consulta, Agosto 24 de 2010.

[http://www.doteccolombia.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4864&Itemid=15](http://www.doteccolombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15)

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

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>. Artículo Publicado en Enero 2006 - Derechos Reservados.

<http://www.promonegocios.net/mercado/concepto-de-mercado.html>. Derechos Reservados.

Inversión Empresarial en Cartagena. Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2010

KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Prentice Hall, Pág. 11.

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

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

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

PALLARES Zoilo; ROMERO Diego; y HERRERA Manuel. Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41 .

PEUMANS, H. Valoración de proyectos de inversión. Deusto 1967. Página 21  
Pitelis, C. A learning-based perspective of the multinational Enterprise. Working Paper Series. 19/2006. Cambridge Judge Business School.

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

PROEXPORT, Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones en Colombia.

RIBEIRO, Lair. Generar Beneficios. Ediciones Urano S.A., Pág. 99.

ROMERO, Ricardo. Marketing. Editora Palmir E.I.R.L. Pág. 55.

SABATÉ, F. Tarrágo. Fundamentos de economía de la empresa. El propio autor 1986. Página 308.

*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.

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.

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

VALERO GONZÁLEZ, Sebastián. La Internacionalización de las empresas. Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. Papers Series Scielo Mexico. ISSN 0186-1042. 2006.

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

Wasserman, S., & Faust, K.. Social network analysis. Cambridge: Cambridge University Press. 1994

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

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA

#### ANEXO A1: ENCUESTA EMPRESA INDUSTRIAS FERVILL LTDA..

Califique del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta			
1	Muy Bajo		
2	Bajo		
3	Relativamente alto		
4	Alto		
5	Muy Alto		
SECCIÓN EMPRESA	FERVILL	VALOR DE RESPUESTA	
		DESCRIPTIVO	NUMÉRICO
<b>PROPORCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>			
Se busca información nueva y relevante para la marcha del negocio		-	
Se da a conocer la información a los interesados.	<b>X</b>	Toda información es dada conocer en la mejor forma y tiempo disponible.	5
La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.			
Se ofrecen paquetes de información de acuerdo a los perfiles de los cargos.			
<b>EMPLEADOS: ¿QUÉ HACER Y COMO?</b>			
Reciben dibujos y especificaciones			
Sólo reciben órdenes y por experiencia saben qué hacer.		-	
Acuden a registros formalizados de información de aplicación general			
Los supervisores dan instrucciones verbales	<b>X</b>	Es importante que la información no se distorsione y llegue claramente a los oídos de los empleados.	4
<b>¿CÓMO SE ADMINISTRA LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN?</b>			
se cuentan con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria			
se llevan expedientes de todas las maquinas, donde se incorporan toda la información disponible	<b>X</b>	La administración de la información de los equipos se lleva a cabo en expedientes de las máquinas.	4

se guardan los catálogos e instructivos de fabrica			
no hay información contable			
<b>DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LA TECNOLOGÍA</b>			
Solo participan en negocios para los que se cuenta con la tecnología	X	La determinación del valor de la tecnología es tomada en cuenta en el momento que se necesite.	3
Una vez estudiada la oportunidad de negocios se busca la mejor tecnología.			
Se estima en función de las oportunidades de negocio que abre.			
La tecnología es propia de cada negocio.			
<b>¿CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS?</b>			
Se determinan de acuerdo con los precios corrientes del mercado			
Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido	X	La empresa establece los precios dependiendo del valor de costos para llevar un control de los mismos.	5
Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.			
La empresa es la que dicta los precios de mercado			
<b>¿CÓMO SE DESARROLLAN OPORTUNIDADES EN MERCADOS DE EXPORTACIÓN?</b>			
se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación directa			
se han realizado algunas operaciones de exportación			
no se realiza operaciones de exportación	X	La empresa no desarrolla ni aprovecha las oportunidades de exportación en el mercado.	4
se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación			
<b>SECCION EMPRESARIO</b>			
<b>¿CÓMO SE ENTRENAN LOS TRABAJADORES PRODUCTIVOS?</b>			
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	X	Se adquiere habilidades a través capacitaciones.	4
<b>¿CÓMO SE ENFRENTA LA COMPETENCIA?</b>			
se buscan nichos de mercados en que los competidores no se interesen mucho			
se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejor precio			

se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes			
se introducen innovación y nuevos productos para superar a la competencia	X	El proceso de competencia se realiza introduciendo nuevos productos al mercado.	3
<b>¿CÓMO SE DISEÑAN LOS PRODUCTOS?</b>			
Se adaptan los 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	X	Se utiliza para el diseño de los productos en relación de otros de otra empresa.	4
<b>¿CÓMO IDENTIFICA Y CARACTERIZA A LOS CLIENTES?</b>			
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	X	Se captan a los clientes por medios de estudios de mercadeo.	5
Se desarrollan retratos hablados basados en la apreciación de los vendedores referente al perfil de los compradores			
<b>¿CÓMO SE AJUSTAN LOS PRODUCTOS A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?</b>			
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	X	Los productos se ajustan de acuerdo a su mejoramiento a de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes.	5
<b>¿CÓMO SE DEFINEN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS?</b>			
las definen y los 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	X	Las especificaciones de los productos se hacen entre la empresa y los clientes	4
<b>SECCION OBJETIVOS</b>			

<b>¿CÓMO SE RELACIONA LA OPCIÓN TECNOLÓGICA CON LA ESTRATEGIA GRAL DEL NEGOCIO?</b>			
Se desarrolla paralelamente el negocio y la tecnología	X	La relación tecnológica se relaciona con la estrategia del negocio de igual forma.	4
Participa en negocios en los que se cuente con el conocimiento necesario			
No hay relación. La tecnología es una herramienta para poder producir			
Una vez estudiada la oportunidad de negocio se busca la mejor tecnología			
<b>¿CÓMO SE INTRODUCEN LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO?</b>			
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	X	Los productos se introducen en el mercado a través de pruebas de mercado	4
Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.			
<b>¿CÓMO SE ASEGURA LA CALIDAD DE LOS SUMINISTROS Y DE LOS PRODUCTOS?</b>			
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	X	Se hace uso de la inspección de los productos desde el momento de producción.	4
<b>¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS MERCADOS OBJETIVOS?</b>			
se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro	X	Es importante para la empresa la adquisición de nuevos mercados para su expansión.	4
se prefieren mercados maduros y estables			
se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación			
se opta por mercados sujetos grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos			
<b>¿CÓMO SE ESTABLECEN METAS DE CRECIMIENTO?</b>			
se proponen metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde sean realizables financieramente	X	Es importante para la empresa el establecimiento de metas en la participación en el mercado 5j	5
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			
<b>¿QUÉ TÁCTICAS SE UTILIZAN PARA INTRODUCIRSE EN NUEVOS MERCADOS?</b>			
se penetran a través de una estrategia de precios bajos			
se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesante	X	El uso de tácticas para el ofrecimiento de los productos para atraer a los clientes.	4
se procura la introducción a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta			
se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes			
<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>¿CÓMO SE INCORPORA INFORMACIÓN SOBRE AVANCES REALIZADOS EN OTROS LUGARES?</b>			
se reciben y circulan revistas significativas de las especialidades	X	La entrada de información es importante en para la capacitación de los empleados	4
el personal técnico participa en asociaciones y congresos			
se reportan e integran constante mente conservaciones y visitas incluso a competidores			
se adquiere información seleccionada			
<b>¿CÓMO SE TOMA EN CUENTA LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA?</b>			
se reconoce ventajas y desventajas de los competidores	X	La información de la competencia se toma en cuenta teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas.	5
se copian practicas de los competidores			
se modifican la información para reflejar estas nuevas practicas			
no se cuentan con información sobre la competencia			
<b>¿CÓMO SE DESARROLLA CARACTERÍSTICAS DISTINTAS DE LOS PRODUCTOS?</b>			
se generan nuevas ideas y se promueven el interés de los clientes para aprobarlas	X	Se emplea la sugerencia de nuevas ideas promoviendo el llamado a los clientes.	5
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 la que proporcionan el suministro de tecnología			
<b>¿CÓMO SE ENFRENTAN LOS COMPETIDORES EXISTENTES?</b>			

se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se compran con las propias	X	La empresa se enfrenta a los competidores desde el análisis de las ventajas y desventajas de los mismos.	4
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			
<b>¿CÓMO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE CARACTERÍSTICAS O VENTAJAS COMPETITIVAS?</b>			
por imitación de las novedades introducidas por los competidores			
como parte de esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación			
todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica			
principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia	X	La empresa identifica las oportunidades de desarrollo desde ventajas competitivas, poniendo en práctica la continua innovación tecnológica.	5

**ANEXO A2:**  
**ENCUESTA EMPRESA PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA.**

Califique del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta			
1	Muy Bajo		
2	Bajo		
3	Relativamente alto		
4	Alto		
5	Muy Alto		
SECCIÓN EMPRESA	PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA.	VALOR DE RESPUESTA	
		DESCRIPTIVO	NUMÉRICO
<b>PROPORCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>			
Se busca información nueva y relevante para la marcha del negocio			
Se da a conocer la información a los interesados.			
La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.			
Se ofrecen paquetes de información de acuerdo a los perfiles de los cargos.	X	Cada cargo de la empresa es dotado de la información que corresponde, para que se especialice en ello.	4
<b>EMPLEADOS: ¿QUÉ HACER Y COMO?</b>			
Reciben dibujos y especificaciones			
Sólo reciben órdenes y por experiencia saben qué hacer.		-	
Acuden a registros formalizados de información de aplicación general			
Los supervisores dan instrucciones verbales	X	Es importante que la información no se distorsione y llegue claramente a los oídos de los empleados.	4
<b>¿CÓMO SE ADMINISTRA LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN?</b>			
se cuentan con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria			

se llevan expedientes de todas las maquinas, donde se incorporan toda la información disponible	X	La administración de la información de los equipos se lleva a cabo en expedientes de las máquinas.	4
se guardan los catálogos e instructivos de fabrica			
no hay información contable			
<b>DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LA TECNOLOGÍA</b>			
Solo participan en negocios para los que se cuente con la tecnología			
Una vez estudiada la oportunidad de negocios se busca la mejor tecnología.			
Se estima en función de las oportunidades de negocio que abre.			
La tecnología es propia de cada negocio.	X	Es primordial para los empleados el valor de la tecnología para las oportunidades del negocio.	5
<b>¿CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS?</b>			
Se determinan de acuerdo con los precios corrientes del mercado			
Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido	X	La empresa establece los precios dependiendo del valor de costos para llevar un control de los mismos.	4
Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.			
La empresa es la que dicta los precios de mercado			
<b>¿CÓMO SE DESARROLLAN OPORTUNIDADES EN MERCADOS DE EXPORTACIÓN?</b>			
se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación directa			
se han realizado algunas operaciones de exportación			
no se realiza operaciones de exportación			
se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación	X	Las oportunidades en mercados se hace por medio de convenios de exportación.	4
<b>SECCION EMPRESARIO</b>			
<b>¿CÓMO SE ENTRENAN LOS TRABAJADORES PRODUCTIVOS?</b>			
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	X	Los empleados adquieren habilidades a través del diario vivir en su área laboral.	4
Reciben entrenamiento específico previo			
<b>¿CÓMO SE ENFRENTA LA COMPETENCIA?</b>			
se buscan nichos de mercados en que los competidores no se interesen mucho			
se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejor precio	X	Los empresarios ofrecen similaridad de productos con la misma calidad a más bajo precio.	4
se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes			
se introducen innovación y nuevos productos para superar a la competencia			
<b>¿CÓMO SE DISEÑAN LOS PRODUCTOS?</b>			
Se adaptan los modelos anteriores existentes			
Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias			
se elaboran diseños propios a partir de especificaciones	X	Los empresarios tienen en cuenta el diseño de los productos a partir de las especificaciones.	4
se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero			
<b>¿CÓMO IDENTIFICA Y CARACTERIZA A LOS CLIENTES?</b>			
No se identifican explícitamente, se van captando sobre la marcha	X	Los empresarios captan a los clientes a través del mismo accionar de los mismos.	5
Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico			
Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes			
Se desarrollan retratos hablados basados en la apreciación de los vendedores referente al perfil de los compradores			
<b>¿CÓMO SE AJUSTAN LOS PRODUCTOS A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?</b>			
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	X	Los productos se ajustan de acuerdo a su mejoramiento a de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes.	5
<b>¿CÓMO SE DEFINEN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS?</b>			
las definen y los establecen los clientes			
las definen los responsables de las funciones técnicas	X	Las especificaciones de los productos se definen desde los encargados de las funciones públicas.	3
la experiencia misma en el negocio las ha ido determinando			
se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes			
<b>SECCION OBJETIVOS</b>			
<b>¿CÓMO SE RELACIONA LA OPCIÓN TECNOLÓGICA CON LA ESTRATEGIA GENERAL DEL NEGOCIO?</b>			
Se desarrolla paralelamente el negocio y la tecnología	X	La relación tecnológica se relaciona con la estrategia del negocio de igual forma.	4
Participa en negocios en los que se cuente con el conocimiento necesario			
No hay relación. La tecnología es una herramienta para poder producir			
Una vez estudiada la oportunidad de negocio se busca la mejor tecnología			
<b>¿CÓMO SE INTRODUCEN LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO?</b>			
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	X	Los productos se introducen en el mercado a través de pruebas de mercado	4
Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.			
<b>¿CÓMO SE ASEGURA LA CALIDAD DE LOS SUMINISTROS Y DE LOS PRODUCTOS?</b>			
se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen	X	La calidad de los suministros y de los productos se obtiene desde la capacitación	5

		de los empleados.	
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			
<b>¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS MERCADOS OBJETIVOS?</b>			
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 sujetos grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos	X	La selección de los mercados objetivos se realiza a través de la selección de diferentes tipos de mercado.	4
<b>¿CÓMO SE ESTABLECEN METAS DE CRECIMIENTO?</b>			
se proponen metas de aumento de la participación 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	X	Logra alcanzar las metas de crecimiento en función de la calidad de producción.	4
se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado			
<b>¿QUÉ TÁCTICAS SE UTILIZAN PARA INTRODUCIRSE EN NUEVOS MERCADOS?</b>			
se penetran a través de una estrategia de precios bajos			
se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesante			
se procura la introducción a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta			
se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes	X	La introducción de nuevos mercados se hace a través de campañas hacia los clientes.	5

<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>¿CÓMO SE INCORPORA INFORMACIÓN SOBRE AVANCES REALIZADOS EN OTROS LUGARES?</b>			
se reciben y circulan revistas significativas de las especialidades			
el personal técnico participa en asociaciones y congresos			
se reportan e integran constantemente conservaciones y visitas incluso a competidores	X	La empresa incorpora la información de forma constante y visitas a competidores.	4
se adquiere información seleccionada			
<b>¿CÓMO SE TOMA EN CUENTA LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA?</b>			
se reconoce ventajas y desventajas de los competidores			
se copian practicas de los competidores			
se modifican la información para reflejar estas nuevas practicas	X	La información de la competencia se toma modificándola para comparar nuevos resultados.	4
no se cuentan con información sobre la competencia			
<b>¿CÓMO SE DESARROLLA CARACTERÍSTICAS DISTINTAS DE LOS PRODUCTOS?</b>			
se generan nuevas ideas y se promueven el interés de los clientes para aprobarlas			
se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes			
no hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia	X	En el desarrollo de las características de los productos no existen diferencias en los de la competencia	4
se aprovechan la que proporcionan el suministro de tecnología			
<b>¿CÓMO SE ENFRENTAN LOS COMPETIDORES EXISTENTES?</b>			
se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se compran con las propias	X	La empresa se enfrenta a los competidores desde el análisis de las ventajas y desventajas de los mismos.	4
se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y e trazan programas para realizarlas			
se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias			
<b>¿CÓMO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE CARACTERÍSTICAS O VENTAJAS COMPERTITIVAS?</b>			

por imitación de las novedades introducidas por los competidores			
como parte de esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación			
todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica			
principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia	<b>X</b>	La empresa identifica las oportunidades de desarrollo desde ventajas competitivas, poniendo en práctica la continua innovación tecnológica.	<b>4</b>

**ANEXO A3:**  
**ENCUESTA EMPRESA METALMECÁNICAS OSORIO Y CIA**

Califique del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta			
1	Muy Bajo		
2	Bajo		
3	Relativamente alto		
4	Alto		
5	Muy Alto		
SECCIÓN EMPRESA	PROCESOS QUÍMICOS COLOMBIANOS LTDA.	VALOR DE RESPUESTA	
		DESCRIPTIVO	NUMÉRICO
<b>PROPORCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>			
Se busca información nueva y relevante para la marcha del negocio			
Se da a conocer la información a los interesados.			
La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.			
Se ofrecen paquetes de información de acuerdo a los perfiles de los cargos.	X	Cada cargo de la empresa es dotado de la información que corresponde, para que se especialice en ello.	4
<b>EMPLEADOS: ¿QUÉ HACER Y COMO?</b>			
Reciben dibujos y especificaciones			
Sólo reciben órdenes y por experiencia saben qué hacer.		-	
Acuden a registros formalizados de información de aplicación general			
Los supervisores dan instrucciones verbales	X	Es importante que la información no se distorsione y llegue claramente a los oídos de los empleados.	4
<b>¿CÓMO SE ADMINISTRA LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN?</b>			
se cuentan con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria			
se llevan expedientes de todas las maquinas, donde se incorporan toda la información disponible	X	La administración de la información de los equipos se lleva a cabo en expedientes de las máquinas.	4

se guardan los catálogos e instructivos de fabrica			
no hay información contable			
<b>DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LA TECNOLOGÍA</b>			
Solo participan en negocios para los que se cuente con la tecnología			
Una vez estudiada la oportunidad de negocios se busca la mejor tecnología.			
Se estima en función de las oportunidades de negocio que abre.			
La tecnología es propia de cada negocio.	X	Es primordial para los empleados el valor de la tecnología para las oportunidades del negocio.	5
<b>¿CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS?</b>			
Se determinan de acuerdo con los precios corrientes del mercado			
Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido	X	La empresa establece los precios dependiendo del valor de costos para llevar un control de los mismos.	4
Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.			
La empresa es la que dicta los precios de mercado			
<b>¿CÓMO SE DESARROLLAN OPORTUNIDADES EN MERCADOS DE EXPORTACIÓN?</b>			
se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación directa			
se han realizado algunas operaciones de exportación			
no se realiza operaciones de exportación			
se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación	X	Las oportunidades en mercados se hace por medio de convenios de exportación.	4
<b>SECCION EMPRESARIO</b>			
<b>¿CÓMO SE ENTRENAN LOS TRABAJADORES PRODUCTIVOS?</b>			
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	X	Los empleados adquieren habilidades a través del diario vivir en su área laboral.	4
Reciben entrenamiento específico previo			

<b>¿CÓMO SE ENFRENTA LA COMPETENCIA?</b>			
se buscan nichos de mercados en que los competidores no se interesen mucho			
se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejor precio	X	Los empresarios ofrecen similaridad de productos con la misma calidad a más bajo precio.	4
se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes			
se introducen innovación y nuevos productos para superar a la competencia			
<b>¿CÓMO SE DISEÑAN LOS PRODUCTOS?</b>			
Se adaptan los modelos anteriores existentes			
Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias			
se elaboran diseños propios a partir de especificaciones	X	Los empresarios tienen en cuenta el diseño de los productos a partir de las especificaciones.	4
se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero			
<b>¿CÓMO IDENTIFICA Y CARACTERIZA A LOS CLIENTES?</b>			
No se identifican explícitamente, se van captando sobre la marcha	X	Los empresarios captan a los clientes a través del mismo accionar de los mismos.	5
Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico			
Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes			
Se desarrollan retratos hablados basados en la apreciación de los vendedores referente al perfil de los compradores			
<b>¿CÓMO SE AJUSTAN LOS PRODUCTOS A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?</b>			
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	X	Los productos se ajustan de acuerdo a su mejoramiento a de	5

representativos		acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes.	
<b>¿CÓMO SE DEFINEN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS?</b>			
las definen y los establecen los clientes			
las definen los responsables de las funciones técnicas	X	Las especificaciones de los productos se definen desde los encargados de las funciones públicas.	3
la experiencia misma en el negocio las ha ido determinando			
se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes			
<b>SECCION OBJETIVOS</b>			
<b>¿CÓMO SE RELACIONA LA OPCIÓN TECNOLÓGICA CON LA ESTRATEGIA GENERAL DEL NEGOCIO?</b>			
Se desarrolla paralelamente el negocio y la tecnología	X	La relación tecnológica se relaciona con la estrategia del negocio de igual forma.	4
Participa en negocios en los que se cuenta con el conocimiento necesario			
No hay relación. La tecnología es una herramienta para poder producir			
Una vez estudiada la oportunidad de negocio se busca la mejor tecnología			
<b>¿CÓMO SE INTRODUCEN LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO?</b>			
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	X	Los productos se introducen en el mercado a través de pruebas de mercado	4
Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.			
<b>¿CÓMO SE ASEGURA LA CALIDAD DE LOS SUMINISTROS Y DE LOS PRODUCTOS?</b>			
se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen	X	La calidad de los suministros y de los productos se obtiene desde la capacitación de los empleados.	5
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			
<b>¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS MERCADOS OBJETIVOS?</b>			
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 sujetos grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos	X	La selección de los mercados objetivos se realiza a través de la selección de diferentes tipos de mercado.	4
<b>¿CÓMO SE ESTABLECEN METAS DE CRECIMIENTO?</b>			
se proponen metas de aumento de la participación 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	X	Logra alcanzar las metas de crecimiento en función de la calidad de producción.	4
se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado			
<b>¿QUÉ TÁCTICAS SE UTILIZAN PARA INTRODUCIRSE EN NUEVOS MERCADOS?</b>			
se penetran a través de una estrategia de precios bajos			
se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesante			
se procura la introducción a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta			
se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes	X	La introducción de nuevos mercados se hace a través de campañas hacia los clientes.	5
<b>SECCION COMPETENCIA</b>			
<b>¿CÓMO SE INCORPORA INFORMACIÓN SOBRE AVANCES REALIZADOS EN OTROS LUGARES?</b>			
se reciben y circulan revistas significativas de las especialidades			
el personal técnico participa en asociaciones y congresos			

se reportan e integran constantemente conservaciones y visitas incluso a competidores	X	La empresa incorpora la información de forma constante y visitas a competidores.	4
se adquiere información seleccionada			
<b>¿CÓMO SE TOMA EN CUENTA LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA?</b>			
se reconoce ventajas y desventajas de los competidores			
se copian practicas de los competidores			
se modifican la información para reflejar estas nuevas practicas	X	La información de la competencia se toma modificándola para comparar nuevos resultados.	4
no se cuentan con información sobre la competencia			
<b>¿CÓMO SE DESARROLLA CARACTERÍSTICAS DISTINTAS DE LOS PRODUCTOS?</b>			
se generan nuevas ideas y se promueven el interés de los clientes para aprobarlas			
se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes			
no hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia	X	En el desarrollo de las características de los productos no existen diferencias en los de la competencia	4
se aprovechan la que proporcionan el suministro de tecnología			
<b>¿CÓMO SE ENFRENTAN LOS COMPETIDORES EXISTENTES?</b>			
se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se compran con las propias	X	La empresa se enfrenta a los competidores desde el análisis de las ventajas y desventajas de los mismos.	4
se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y e trazan programas para realizarlas			
se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias			
<b>¿CÓMO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE CARACTERÍSTICAS O VENTAJAS COMPERTITIVAS?</b>			
por imitación de las novedades introducidas por los competidores			
como parte de esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación			

todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica			
principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia	<b>X</b>	La empresa identifica las oportunidades de desarrollo desde ventajas competitivas, poniendo en práctica la continua innovación tecnológica.	4

