



**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES CARTAGENERAS
ACTUAL Y PERSPECTIVAS**

**ANDRES DAVID DIAZ OTERO
ALBERTO JOSE CANO GUTIERREZ DE PIÑERES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
DICIEMBRE DE 2012**



**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES CARTAGENERAS
ACTUAL Y PERSPECTIVAS**

**ANDRES DAVID DIAZ OTERO
ALBERTO JOSE CANO GUTIERREZ DE PIÑERES**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.**

**ALBERTO EMILIO GÓMEZ TORRES
ASESOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
DICIEMBRE DE 2012**



PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena 5 de diciembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

Primeramente queremos agradecer a Dios por su compañía a través de nuestras vidas y porque sabemos que siempre nos cuidara y nos guiara por el camino del bien, le agradecemos al señor por permitirnos ser hoy día personas sanas, idónea, responsable y honestas, llenas de valores cualidades y defectos, que no hacen más humanos y mejores personas.

*Yo **Alberto José Cano Gutiérrez de Piñerez** agradezco a mi madre Cecilia Gutiérrez de Piñeres, a mi Hermano Roberto Gutiérrez de Piñeres a mi novia Susana Díaz, a mi abuela, tíos y amigos quienes siempre estuvieron apoyándome y motivándome en el diario vivir de mi carrera profesional. Les agradezco a todos el haberme hecho una mejor persona y sé que conmigo siempre llevare las enseñanzas que me dejaron no solo a nivel profesional y sino también personal. Quiero mandar un gran agradecimiento a mi tío Luis Jaime Correa, a mi tía Marcela de Correa, a mis primas y decirles que sin ellos esto no sería posible.*

Dedico mi título a todos por el amor que les tengo y por el apoyo que recibí de cada uno durante mi carrera. Quiero que todos sepan que los llevo en mi corazón y que nunca me olvidare de ninguno.

*Yo **Andrés David Díaz Otero** agradezco a mi querida madre Liliana Otero, a mi padre Raúl Díaz, a mi hermano Juan Felipe Díaz, a mi hermana María Alejandra Díaz, a mis abuelos y demás familiares, por el apoyo que recibí de ellos durante toda mi vida a nivel personal y profesional, siempre llevare sus enseñanzas durante mi camino y siempre los llevare en mi corazón*

Agradezco primeramente a DIOS en quien encomendé mi carrera y este proyecto, a mi familia quien me ha acompañado en todo este camino lleno de situaciones positivas y negativas, además de los profesores que con paciencia y dedicación



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

forjaron nuestras capacidades e información adquirida durante todo el proceso, en especial a ALBERTO GOMEZ TORRES por su apoyo y acompañamiento universitario y personal, el cual influencio en mi desarrollo como Administrador de Empresas.

Dedicamos este proyecto a todos aquellos que estuvieron siempre con nosotros, familiares profesores y amigos quienes siempre velaron por un desarrollo integro de nuestras vocaciones profesionales, y personales.

Queremos agradecer a la universidad tecnológica de bolívar por permitirnos vivir esta grata experiencia y siempre la recordaremos y llevaremos en nuestras mentes y corazones.

GRACIAS TOTALES.



Cartagena de Indias D. T. Y C. Diciembre 5 de 2012

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COMITÉ EVALUADOR TRABAJOS DE GRADO

La ciudad.

Apreciados Señores

Por medio de la presente manifiesto que he aceptado las solicitudes de los estudiantes Alberto Jose Cano Gutierrez de Piñerez y Andrés David Díaz Otero, para ser su asesor en el trabajo de grado **INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES CARTAGENERAS ACTUAL Y PERSPECTIVAS** con el fin de cumplir requisitos académicos para optar por el título en **ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

Atentamente

ALBERTO EMILIO GÓMEZ TORRES

Asesor

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 GENERAL	14
2.2 ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
4.2 MARCO TEÓRICO	24
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
5.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	27
6. FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	28
6.1 FASE I: DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES	28
6.2 FASE II: ANÁLISIS DE IMPACTO	28
6.3 FASE III: ANÁLISIS CORRELACIONAL	29
7. HIPÓTESIS	30
7.1 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	30
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	31

8. DIAGNOSTICO DE RECURSO Y CAPACIDADES	32
9. RESEÑAS HISTÓRICAS	34
10. SECCIONES Y RESPUESTAS DE LA ENCUESTA	37
10.1 SECCIÓN EMPRESA	37
10.2 ANÁLISIS SECCIÓN EMPRESA	38
10.3 SECCIÓN EMPRESARIO	42
10.4 ANÁLISIS SECCIÓN EMPRESARIO	43
10.5 SECCIÓN OBJETIVO	45
10.6 ANÁLISIS SECCIÓN OBJETIVO	47
10.7 SECCIÓN COMPETENCIA	50
10.8 ANÁLISIS SECCIÓN COMPETENCIA	51
11. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	53
11.1 ROSITA BENEDETTI.	53
11.2 VENTURA FOODS	56
11.3 DISTRIBOLIVAR JR LTDA	61
11.4 FAVICA S.A	62
12. TEORIA Y ANALISIS	65
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	74

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, que tiene como tema de estudio, los procesos de internacionalización de las PYMES de la ciudad de Cartagena, se llevó a cabo con el fin de analizar si actualmente este tipo de empresas cuentan o no con las capacidades para iniciar un proceso de internacionalización.

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.

Se tomaron como base de estudio 4 empresas del sector de alimentos pertenecientes al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena. Las empresas seleccionadas fueron ROSITA BENEDETTI SA. , FAVICA S.A, DISTRIBOLIVAR JR LTDA Y VENTURA FOODS S.A, a las cuales se les aplicó una encuesta general con el fin de conocer y analizar aptitudes y procesos que lleven inmersos un sello de internacionalización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas¹, 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 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 gremiales², el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha sido muy reducida, a diferencia del notable crecimiento que estas han aportado en los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su

¹ 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.

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

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 exportaciones³.

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 desempleo⁴. 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 economía⁵, los cuales no se deben únicamente a su estratégica posición geográfica, sino también a que es una ciudad con un sector industrial bastante desarrollado que no sólo exporta bienes y servicios a gran escala, sino que requiere grandes volúmenes de insumos y materias primas de otros países, por lo que sus indicadores de comercio internacional son los mejores del país.

En el caso del coeficiente de internacionalización (52,6%), Cartagena está muy por encima de Barranquilla (32,1%) que tiene el segundo más alto. Entre tanto, la tasa de orientación exportadora fue de 13,1% y la tasa de penetración de las

³ Ídem.

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

⁵ 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.

importaciones de 31,3%, ambas cifras muy superiores al promedio de las 22 ciudades estudiadas (4,1% y 5,2% respectivamente)⁶.

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% exportaban⁷.

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
Total	21.060,00	\$ 14.597.930,00

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

⁶ 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.

⁷ 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 globalización⁸ 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 facturación⁹.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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

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

⁸ De acuerdo a cifras de infopyme, en la década de los noventa, como efecto de la apertura económico, 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.

⁹ Diagnóstico Pyme Colombia 2009. www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

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

2.2 ESPECÍFICOS

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

3. JUSTIFICACIÓN

Con 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 internacional¹⁰.

¹⁰ 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 ScieloMexico. ISSN 0186-1042. 2006.

Tradicionalmente la competencia en los mercados internacionales estaba relacionada como un ámbito en el que solo las grandes empresas participaban, mientras que las pequeñas empresas se limitaban a su mercado local o doméstico. Según varios autores, existen cada vez más, pequeñas y medianas empresas que se ven involucradas en llevar a cabo actividades de carácter internacional y que a su vez muestran un comportamiento diferente que nunca antes se había visto¹¹.

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 internacional¹².

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 Pymes); el enfoque de las redes y relaciones; y el enfoque estratégico, el cual menciona las exportaciones, la des internacionalización, y las alianzas estratégicas¹³.

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

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

¹³ Fea, Ugo. Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

Al hablar de internacionalización, se debe hacer referencia a la globalización de los mercados mundiales, trayendo consigo nuevas amenazas para las pequeñas y medianas empresas, una mayor posibilidad de competidores para acceder a un mercado natural, incrementando así la competencia. Pero también se incrementan las posibilidades de acceder a mercados exteriores.

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

El estudio de los paradigmas de la internacionalización es vital para comprender como están pensando nuestras empresas, nuestros empresarios, y nuestros trabajadores acerca de este tema, y que oportunidades poseen frente a la alta globalización industrial que se está viviendo hoy día. El presente proyecto a través de una muestra de 4 empresas (**Rosita Benedetti S.A, Favica S.A, Distribolivar JR LTDA y Vemturafoods S.A**) tiene como finalidad contribuir en el marco teórico y práctico al proceso de estudio de la internacionalización de las pymes Cartagena.

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)¹⁴. Se destacan entre estos, cuatro enfoques fundamentales. En el caso de Hymer (1976), Vernon (1966), Dunning (1981,1988, 1992), es explicado desde una perspectiva económica, en tanto se basan en el análisis de las operaciones de la empresa multinacional, específicamente en las actividades de inversión directa, basada en costes y ventajas económicas que ofrecen dichos procesos¹⁵.

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 exteriores¹⁶. La teoría de redes, por su parte (Mitchell, 1969, Rogers y Kincaid, 1981 y Weiman, 1975), la entiende como el desarrollo lógico de las redes interorganizacionales y sociales de las empresas¹⁷.

Estos modelos gradualistas sostienen que las empresas se internacionalizan de forma lenta e incremental en el tiempo. En contraposición a los modelos

¹⁴Ídem. Pág. 4.

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

¹⁶Vahlne, 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.

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

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)¹⁸.

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 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 internacionalización¹⁹, 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

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

¹⁹ 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>

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 Toledo²⁰, se identifican algunos factores que limitan el ingreso, desarrollo y éxito de las Pymes en los mercados internacionales, entre ellos el escaso desarrollo de las estrategias de búsqueda de nuevos mercados, los problemas en vías de comercialización organizadas, el acceso limitado a la información, el atraso tecnológico, el capital humano, la tramitología, el transporte interno de los productos, la falta de una cultura asociativa, las condiciones financieras, la escasez de capital de trabajo, la capacitación y dinámica de investigación, entre otros, son obstáculos que tienen que superar las Pymes en sus procesos de internacionalización.

El documento de investigación, Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas²¹, 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

²⁰ LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

²¹ http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15

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 acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad ICESI,²² 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

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

de las empresas, y en la falta de estrategias empresariales que las encamine a este proceso. Otro aspecto que acompaña a la problemática, es el poco cumplimiento de las políticas sectoriales diseñadas para el impulso de la Internacionalización de las Pymes cartageneras, ofreciendo como conclusión al respecto, que es fundamental diseñar y ofrecerles a estas empresas, una serie de estrategias y recomendaciones que se encaminen en el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las Pymes cartageneras a las cuales sean ofrecidas.

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

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

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

El estudio expresa que en Cartagena, 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, 2003²³; 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

²³TEHERAN 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.

interrelación con el entorno y que permitan enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

4.2 MARCO TEÓRICO

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 mismo²⁴.

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

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

²⁴Ídem.

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)²⁵, 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 empresas²⁶.

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.

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

²⁵ 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.

²⁶ Idem.

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 industrial²⁷

²⁷Porter, 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

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.

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.

6. FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

6.1 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 cartageneras para desarrollar procesos de internacionalización.

A través del cuestionario N° 1, ¿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.

6.2 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 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.

6.3 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 pymes Cartageneras.

7. 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.

7.1 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

Tabla 2. Operación de las Variables

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

Fuente: Elaborada por los autores



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio la conforman las PYMES de la Ciudad de Cartagena.

La muestra de estudio está representada por 4 empresas, que fueron escogidas al azar. Las empresas a estudiar son:

ROSITA BENEDETTI S.A - FAVICA S.A

DISTRIBOLIVAR JR LTDA - VENTURA FOODS S.A.

8. DIAGNOSTICO DE RECURSO Y CAPACIDADES

Según un estudio de la Fundación Iberoamericana, un diagnóstico de recursos y capacidades está formado por 3 ideas básicas, las cuales se deben analizar y contemplar a la hora de poder diagnosticar una organización.

1. Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferencias características entre ellas. También es importante saber que los recursos y capacidades disponibles para la empresa no estarán disponibles en las mismas condiciones de las demás.

2. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual las organizaciones empiezan a preguntarse qué necesidades puede satisfacer, más que cuales necesidades quieren satisfacer.

3. El beneficio de una empresa, es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como la combinación de los recursos de que dispone.

La teoría de recursos y capacidades, servirá para aquellos que realmente se enfoquen en este análisis, como una herramienta que permitirá determinar fortalezas y debilidades internas de la organización.

Si los recursos y capacidades de una empresa le permiten explotar fortalezas, y neutralizar debilidades, representara para este grupo de empresas el desarrollo de una estrategia competitiva y ventajosa con respecto a sus competidores.



Antes de iniciar con nuestro análisis de la sección empresa es necesario tener muy claro el concepto sobre que es la empresa.

Una empresa es una entidad, cuyo objetivo o fin es ofrecer un producto o servicio, por medio del desarrollo de procesos estandarizados o innovadores, los cuales permitan crear estrategias de desarrollo interno, que resulte en el ofrecimiento de un servicio o producto de alta calidad. Las empresas se caracterizan por ser pequeñas, medianas y grandes.

El presente proyecto se centra en el estudio de las pymes en la ciudad de Cartagena, más específicamente se escogieron 4 empresas a las cuales se les aplico una encuesta, donde se puede apreciar las diferentes secciones de la teoría de los recursos y las capacidades. Sección empresa, empresario, objetivos, y competencia.

9. RESEÑAS HISTÓRICAS

ROSITA BENEDETTI

Rosita Benedetti es conocida por muchos cartageneros como una empresa de tradición.

Hace más de 45 años, esta empresa deleita a los cartageneros, con los indiscutibles sabores de sus postres tradicionales y con un sabor casero inigualable. Su creadora cuenta que la empresa inicio como un hobby en el garaje de su casa y que nunca imagino que se fuera a expandir por la ciudad entera. La señora Rosita confiesa que desde muy pequeña le gustaba hacer postres para sus familiares, y es por ello que un día en su garaje decidió iniciar este negocio, el cual primeramente ofreció sus productos a familiares amigos y conocidos.

FAVICA S.A

Empresa que se desempeña en el sector de alimentos, específicamente en la venta de panes y abarrotes, la cual atraves de los años ha ido penetrando distintos sectores de la ciudad de Cartagena, a tal punto que se ha convertido en una referencia en cuanto a panes y sus derivados se refieren.

VENTURA FOODS S.A

En 1969, Alfredo Farah y Georgette Saker de Farah (Q.E.P.D.) fundaron el negocio en el garaje de su casa. Fabricaban empanadas de queso y de carne, quibbes, y deditos de queso, luego los congelaban y empacaban, para venderlos directamente a cartageneros.

Transcurrieron pocos años para que la calidad de los productos fuera reconocida en esta bella ciudad, por lo cual la familia decidió aumentar la inversión inicial, ampliar la producción y contratar un mayor número de operarios. A principios de los años 80, se constituyó la empresa GEORGETTE DE FARAH Y CIA LTDA, y se decidió atender el mercado nacional. El crecimiento fue significativo en la región Caribe incluido San Andrés, y luego en Bogotá, Bucaramanga, Villavicencio, Cúcuta, Manizales, Neiva e Ibagué.

Más de veinte años después, en 2007 exactamente, debido a la consistente demanda por la marca de congelados FARAH, se conformó la nueva empresa VENTURA FOODS S.A., propiedad de profesionales industriales reconocidos en el sector manufacturero nacional. Lo anterior con la meta de crecer más rápido a nivel nacional, y con miras de participar en el mercado internacional.

DISTRIBOLIVAR JR LTDA

Distribolivar nace en Agosto del año 2000, como comercializadora de carne de bovino. El punto de venta ubicado en el barrio Escallón Villa, empezó en un espacio no mayor a 12 metros cuadrado, luego se traslada a un nuevo local en el barrio España a partir del 23 de octubre del 2000 donde se incursiona con domicilios y atención en el punto de venta. Desde el inicio Distribolivar identificó que la oportunidad de mercado está concentrada en ofrecer en condiciones equitativas la carne en canal, precio, oferta permanente, la importancia del servicio y la atención personalizada.

Distribolivar en su crecimiento basado en el número de personas que componen el equipo de trabajo con un proceso de selección idóneo que permite contar con 47 personas que hacen parte de la empresa, vinculadas laboralmente, igualmente



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

con un grupo de personas que se relacionan con la organización con empleos indirectos garantizando un relación leal y responsable.

La empresa es una excelente alternativa en el sector alimenticio, en la escogencia de sus materias primas y transformación de sus productos y servicios ofrecidos. Los ejemplares escogidos para el sacrificio, comercialización y transformación de productos, determinan la mejor oferta cárnica. Su gente, las capacidades y la innovación empresarial aseguran la creación de valor para los socios y una sólida posición en el sector en que se compete.

10. SECCIONES Y RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

10.1 SECCIÓN EMPRESA

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

Tabla 3. Sección empresa

PREGUNTAS/ EMPRESA	ROSITA BENEDETTI	FAVICA S.A	DISTRIBOLIVAR JR LTDA	VENTURA FOODS S.A
1. ¿Cómo se proporciona la información para los cargos de la empresa?	B) La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.	C) Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos	A) Se ofrece continuamente información nueva y relevante para los distintos cargos de la empresa.	C) Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos
2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer?	C) Por experiencia saben qué hacer	B) Los supervisores dan instrucciones verbales.	C) Por experiencia saben qué hacer	E) Otra: Los supervisores dan información verbal y escrita a los trabajadores.
3. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?	D) Reciben entrenamiento específico previo.	C). Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.	C). Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.	D) Reciben entrenamiento específico previo.
4. ¿Cómo se asegura un clima adecuado de trabajo?	D) Hay un ambiente de comunicación abierta que estimula la cooperación y permite que los conflictos se expresen y solucionen en el momento en que se presentan.	C) Los supervisores responden de la disciplina y el orden dentro de sus grupos de trabajo.	D) Hay un ambiente de comunicación abierta que estimula la cooperación y permite que los conflictos se expresen y solucionen en el momento en que se presentan.	A) Hay reglas establecidas y conocidas por el personal y se sanciona a quienes no las cumplen.
5. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción o de servicios?	C) Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.	D) No hay información confiable sobre las máquinas.	C) Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.	B) Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
6. ¿Cómo se determina	C). La tecnología es	E) OTRAS	B) Una vez estudiada la	D) Dependiendo de la

PREGUNTAS/ EMPRESA	ROSITA BENEDETTI	FAVICA S.A	DISTRIBOLIVAR JR LTDA	VENTURA FOODS S.A
el nivel de tecnología que necesita la empresa?	propia de cada negocio: al escoger el negocio escogemos automáticamente la tecnología.		oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.	producción requerida se determina el nivel de tecnología necesario. Tenemos como objetivo hacia el futuro aumentar nuestras ventas y para eso debemos comprar más maquinaria lo cual nos garantizara una mayor producción. Sin embargo, somos consientes de que toca invertir altas sumas de dinero para poder ser más competitivos.
7. ¿Cómo se fijan los precios?	A) Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.	B) Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.	C) Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.	E) Otra: Se constituyen de acuerdo a los precios corrientes del mercado. Por otro lado, debido a que somos una empresa líder en el subsector de los congelados que ofrecemos productos de la mejor calidad con los más altos costos en cuanto a materia prima, fijamos precios un poco más altos que la competencia.
8. ¿Cómo se desarrollan oportunidades de exportación en los diferentes mercados?	C) No se realizan operaciones de exportación.	C) No se realizan operaciones de exportación.	C) No se realizan operaciones de exportación.	D) Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
9. ¿Cómo se desarrollan oportunidades de importación en los diferentes mercados?	C) No se realizan operaciones de importación.	C) No se realizan operaciones de importación.	C) No se realizan operaciones de importación.	C) No se realizan operaciones de importación.

10.2 ANÁLISIS SECCIÓN EMPRESA

El objetivo de esta sección es analizar la parte interna de la empresa. Lo primero que se analizo fue como la empresa proporciona la información para los cargos de la empresa. La empresa Favica y Ventura ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos, por su parte en la empresa Rosita Benedetti la información está siempre disponible y se proporciona a quien lo

solicite. Distribolivar a diferencia, ofrece continuamente información nueva y relevante para los distintos cargos de la empresa.

Además de conocer como se transmite la información de los cargos dentro de la empresa, también es importante conocer como los trabajadores saben qué hacer, a esto hace referencia la siguiente pregunta del cuestionario, donde encontramos que las empresas Rosita Benedetti y Distribolivar concuerdan en que sus trabajadores tienen ya una experiencia definida desde antes de entrar al negocio, por lo que los trabajadores si bien reciben recomendaciones y capacitaciones, saben cómo manejar los productos. A diferencia en Favica, los trabajadores reciben instrucciones directas y verbales de sus superiores, esto con el fin de garantizar que las labores estén dirigidas por personal con más altos conocimiento y preparación, asegurando la calidad en sus procesos. Favica y Ventura Foods tienen en común, que sus supervisores dan de manera verbal las instrucciones, pero a diferencia de Favica, en Ventura las ordenes también se dan por escrito, esto asegura que el trabajador siempre tenga a la mano un recordatorio de la orden impartida con el fin de disminuir los errores de ejecución en los procesos y que los supervisores no estén como policías viendo si realmente el trabajador captó la orden o sugerencia dada.

Concentrándonos en los trabajadores y siguiendo el esquema de la encuesta también se puso en observación como las empresas entrenaban a sus trabajadores productivos. Las empresas Rosita Benedetti y Ventura Foods concordaron en su respuesta, al ofrecerle al trabajador un entrenamiento específico previamente de que este realice cualquier actividad dentro de la empresa, aunque los trabajadores en ocasiones sepan por experiencia que hacer, para las empresas deben capacitarlos para que aprendan como es la organización y que manejo se da, como actuar en ella, y que papel específico va a tener dicho trabajador dentro de la organización. A diferencia de estas empresas, Favica y Distribolivar concuerdan en que es importante reforzar las habilidades adquiridas

por parte de los trabajadores en sus experiencias laborales pasadas, esto con el fin de que los trabajadores estén ubicados de forma correcta dentro de la organización y a si llevar consigo un beneficio económico y cognoscitivo para la empresa.

Entrenar a los trabajadores y convertirlos en personas idóneas con valores y metas no solo es un gran beneficio para la organización, si no también garantiza que la empresa tenga un ambiente o clima laboral adecuado. Es por esto que en la siguiente etapa del cuestionario se valora como las empresas aseguran un clima laboral adecuado. Las empresas Rosita Benedetti y Distribolivar, aseguran que dentro de sus organizaciones se maneja un ambiente de comunicación abierta el cual estimula la cooperación entre los miembro de la organización y permite exponer y solucionar conflictos al momento en que estos se den, esto permite que los conflictos no vallan mas allá de su razón de ser, y que esto no afecte el clima laboral general de la organización. A diferencia de las dos empresas anteriores en Favica los trabajadores conforman grupos de trabajo, los cuales tienen un supervisor. Cada supervisor responde por la disciplina y el orden dentro de sus grupos de trabajo. En Ventura Foods, observamos que la empresa cuenta con reglas y normas establecidas, las cuales deben ser conocidas y cumplidas por todo el personal, se sanciona a quien no cumpla con estas.

Además de poder conocer sobre el clima laboral de la empresa, también es muy importante sobre como las empresas hacen uso de las herramientas que poseen para realizar sus productos. Esto nos lleva la siguiente enfoque, donde nos preguntamos sobre como las empresas administran la información de los equipos de producción o de servicios. Empezamos analizando las respuestas de Rosita Benedetti y Distribolivar, quienes aseguran de que los catálogos e instructivos son guardados para poder solucionar cualquier problema funcional que se pudiera presentar durante la operación de la maquinaria. A diferencia de estas empresas, Ventura Foods, no solo guarda los catálogos, también abre archivos u expedientes

donde reposa toda la información de sus maquinas, desde manuales de funcionamiento y garantía, hasta reportes de tiempo, mantenimiento y fallas. A diferencia de las demás empresas, Favica no posee información confiables sobre las maquinas que esta utiliza para la elaboración de sus productos.

Luego de conocer como las empresas administran la información de sus equipos, nos enfocaremos en conocer sobre cómo se determina el nivel de tecnología que necesita la empresa para su operación. En esta pregunta existen diferencia de respuestas entre cada empresa, por un lado Rosita Benedetti que la tecnología es propia de cada negocio, y que al definir el negocio se escoge automáticamente la tecnología que se va a utilizar. Por otro lado Distribolivar estudia primeramente las oportunidades de negocio, y con base en ello se busca la mejor tecnología. Para Ventura Foods la tecnología va ligada directamente con el nivel de producción, esto debido a que la empresa quiere aumentar sus ventas y ampliar su mercado, por lo que requieren de aprovisionarse de equipos más eficientes, de mejor calidad y con capacidad para aumentar la producción. A diferencia de las respuestas anteriores, Favica no concuerda con ninguna de las respuestas, por lo que se deduce que carecen de información sobre la importancia que tienen para su negocio contar con un nivel tecnológico apropiado.

El nivel tecnológico de una empresa generalmente impacta directamente en el precio del producto que se vende, es por esto que es necesario conocer como las empresas fijan los precios de los productos que ofrecen. La política de precios en Rosita Benedetti está determinada por el mercado, esto quiere decir que realizan estudios, donde se analizan los precios del mercado, y a partir de estos se fijan los precios de los productos. Para Favica es muy diferente, ya ellos fijan su precios no de acuerdo a los del mercado, si no a partir de los costos de producción; luego de determinar estos costos la empresa crea un margen de ganancia preestablecido implícito en el costo del producto. Por otro lado Distribolivar si bien es una empresa que no desestima los costos de mercado ni tampoco deja por fuera el

margen de ganancia, procura que los costos de sus productos este siempre justificados por la calidad de los mismos. A diferencia de las demás empresas, Ventura Foods por su posicionamiento y por ser líderes en el subsector de congelados, fija sus precios con base no solo en el mercado s no también en base a la calidad de la materia prima utilizada. Ventura es una empresa que se caracteriza por fijar precios por encima de la competencia, esto refleja la solides de la organización, y la calidad del producto.

En esta sección pudimos conocer diferentes aspectos internos de las 4 empresas analizadas, ahora debemos saber si realmente las empresas desarrollan oportunidades de exportación o importación. Las dos últimas preguntas dieron como resultado que la única empresa que ha emprendido esfuerzos para realizar convenios colectivos de exportación ha sido Ventura Foods, el resto de las empresas actualmente no realizan actividades de exportación. Sin embargo se sabe que Distribolivar ya está incursionando a través de hoteles y restaurantes en la isla de San Andrés y Providencia. Ninguna de las empresas realiza actualmente actividades de importación.

10.3 SECCIÓN EMPRESARIO

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivo. Aprenderemos basándonos en las respuestas de las empresas, como estas definen y transmite su misión a las diferentes áreas de la empresa, en esta sección analizaremos como el empresario diseña los productos a ofrecer y como identifica las oportunidades de mercado que se le presentan en la marcha del negocio.

Tabla 4. Sección empresario

PREGUNTAS/ EMPRESAS	ROSITA BENEDETTI	FAVICA S.A	DISTRIBOLIVAR JR LTDA	VENTURA FOODS S.A
1. ¿Cómo se define y se comunica la misión de la empresa?	B) Los directivos la tienen clara pero no está formulada en documentos de la empresa.	B) Los directivos la tienen clara pero no está formulada en documentos de la empresa.	A) Se ha definido cuál es el propósito del negocio y se comparte una visión acerca de dónde se quiere estar en un futuro.	A) Se ha definido cuál es el propósito del negocio y se comparte una visión acerca de dónde se quiere estar en un futuro.
2. ¿Cómo se diseñan los productos?	C) Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.	A) Se adaptan modelos anteriores existentes.	A) Se adaptan modelos anteriores existentes.	B) Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
3. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?	A) No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.	B) Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.	C) Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.	C) Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
4. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?	C) Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.	A) No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.	A) No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.	B) Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
5. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?	C) La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.	C) La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.	D) Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.	C) La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
6. ¿Cómo se actúa frente a las oportunidades?	C) Se presta atención permanente a la identificación anticipada de oportunidades y si es necesario se consiguen recursos adicionales para invertir en ellas.	D) Si se detectan se trata de aprovecharlas.	B) Se tienen asignados tiempo y recursos para identificar y aprovechar oportunidades siempre que no pongan en riesgo la operación cotidiana.	D). Si se detectan se trata de aprovecharlas.

10.4 ANÁLISIS SECCIÓN EMPRESARIO

En la primera pregunta analizamos como los empresarios definen y comunican su misión. Podemos observar que los empresarios de Rosita Benedetti y Favica s.a poseen una misión que no está plasmada en ningún documento dentro de la

organización, es decir que los directivos tienen clara la misión de su negocio, y la transmiten de forma verbal. A diferencia de estas dos empresas, se aprecia que los empresarios de Distribolivar y Ventura tienen bien definida y plasmada la misión de la empresa, además se comparte con los empleados la visión del negocio, para que sepan a dónde quiere llegar la empresa en el futuro.

En cuanto al diseño de los productos, los empresarios de Favica y Distribolivar desarrollan sus productos con base en modelos ya existentes, mejorándolos y aplicándoles el valor agregado de la organización. Los empresarios de Rosita Benedetti por el contrario desarrollan sus productos a partir de diseños propios, con especificaciones previamente establecidas. Los empresarios de Ventura Foods a diferencia de las demás, diseñan y desarrollan sus productos desde cero y con nuevas especificaciones, marcando las tendencias del mercado.

En la pregunta número 3 apreciamos que para identificar a sus clientes, los empresarios de Distribolivar y Ventura, investigan y consultan estudios de mercado, que les permiten conocer las tendencias y características propias de sus clientes. Por el contrario vemos que Rosita Benedetti identifica a sus clientes sobre la marcha de su negocio, esto le permite adaptarse y amoldarse a los constantes cambios de las tendencias y características de los clientes. También se analiza de que los empresarios de Favica, sectorizan a sus clientes, y los identifica por su ubicación geográfica y nivel socioeconómico.

Siguiendo con la encuesta, en la pregunta número 4 queríamos conocer como los empresarios ajustan los productos de su empresa a las necesidades de sus clientes. Las empresas Favica y Distribolivar no realizan ajustes específicos a sus productos con respecto a las expectativas de sus clientes, y procuran cumplir con las normas aplicables al tipo de negocio. Rosita Benedetti a diferencia de Favica y Distribolivar, reconoce las expectativas de sus clientes, y constantemente se realizan mejoras de productos, con base en consultas, y pruebas de mercado.

Ventura por su parte realiza sondeos y encuestas a sus clientes representativos, esto les permite identificar y aplicar oportunidades de mejora en sus productos.

Luego se analizó como los empresarios definen las especificaciones de sus productos. Primeramente Rosita Benedetti, Favica, y Ventura, responden que gracias a la experiencia de sus negocios en sus mercados característicos, pueden realizar ajustes y desarrollar especificaciones a los productos que ofrecen. A diferencia de las demás empresas los dueños de Distribolivar, basan el desarrollo de las especificaciones de sus productos, en la relación entre los técnicos y los clientes, quienes juntos puedan ayudar a encontrar que especificaciones son requeridas por la clientela.

Con la última pregunta de la sección queríamos conocer como los directivos actúan frente a las oportunidades que se le presentan. Los empresarios de Favica y Ventura tienen un sistema en el que se van detectando paulatinamente las oportunidades, y de ser detectadas son aprovechadas al máximo. Por su parte los empresarios de Rosita Benedetti, están en constante estudio para descubrir oportunidades de forma anticipada con el fin de aprovecharlas y crea una ventaja sobre sus competidores, de ser necesario se consigue recursos para la invertir en ellas. Para los empresarios de Distribolivar la identificación de oportunidades es muy importante, es por esto que se destinan tiempos y recursos predeterminados con el fin de buscar oportunidades de forma constante, siempre y cuando no pongan en riesgo la operación normal del negocio.

10.5 SECCIÓN OBJETIVO

Esta sección está enfocada en la búsqueda de aquellas características organizacionales que están dirigidas a los objetivos que tiene establecida la organización. Por medio de las respuestas observaremos como establecen estas empresas, los objetivos metas y estrategias que usaran en la organización. Esta

sección nos ayudara a comprender como se desarrollan las estrategias de introducción de nuevos productos a los mercados, también analizaremos como identifican las empresas el mercado potencial, y como la tecnología que usan está acorde con la estrategia desarrollada.

Tabla 5. Sección Objetivo

PREGUNTAS/ EMPRESAS	ROSITA BENEDETTI	FAVICA S.A	DISTRIBOLIVAR JR LTDA	VENTURA FOODS S.A
1. ¿Cómo se establecen objetivos, metas y estrategias?	D) Los directivos definen los objetivos y metas globales del negocio y procuran, dentro de lo posible, la aceptación de todas las áreas.	D) Los directivos definen los objetivos y metas globales del negocio y procuran, dentro de lo posible, la aceptación de todas las áreas.	D) Los directivos definen los objetivos y metas globales del negocio y procuran, dentro de lo posible, la aceptación de todas las áreas.	D) Los directivos definen los objetivos y metas globales del negocio y procuran, dentro de lo posible, la aceptación de todas las áreas.
2. ¿Cómo se relaciona la tecnología con la estrategia general del negocio?	D) La tecnología y las estrategias no guardan ninguna relación dentro de la organización.	C) El nivel tecnológico de la organización influye en la decisión de invertir en nuevos negocios.	C) El nivel tecnológico de la organización influye en la decisión de invertir en nuevos negocios.	E) Otra: la capacidad de producción, los costos de producción y la conservación de los productos son determinados directamente por la tecnología, y pues obviamente estos hacen parte de la estrategia de la empresa.
3. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?	D) Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.	A) Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.	A) Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.	C) Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.
4. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?	A) Se asegura y estandariza un nivel de calidad óptimo tanto para la entrada de materias como para la salida de productos.	B) Se realizan capacitaciones previas a todos los empleados que estén involucrados en el proceso de desarrollo del producto.	D) La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.	A) Se asegura y estandariza un nivel de calidad óptimo tanto para la entrada de materias como para la salida de productos.
5. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?	D) Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.	D) Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.	B) Se prefieren mercados maduros y estables.	B) Se prefieren mercados maduros y estables.
6. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?	C) Se definen en función de la capacidad productiva o de servicio.	C) Se definen en función de la capacidad productiva o de servicio.	C) Se definen en función de la capacidad productiva o de servicio.	D) Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado.

PREGUNTAS/ EMPRESAS	ROSITA BENEDETTI	FAVICA S.A	DISTRIBOLIVAR JR LTDA	VENTURA FOODS S.A
7. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?	B) Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.	B) Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.	A) Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.	B) Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.

10.6 ANÁLISIS SECCIÓN OBJETIVO

Hasta este punto de la investigación hemos visto y conocido sobre la parte interna de la empresa, conocimos sobre como aplican la tecnología, como fija precios, como captan mercados etc. Ahora debemos conocer que caracteriza a cada empresa desde el punto de vista organizacional como sus metas, estrategias y objetivos.

Comenzamos esta sección queriendo conocer sobre como las empresas de estudio establecían sus objetivos, metas y estrategias. En esta pregunta las 4 empresas concordaron en que los directivos son quienes definen y trazan los objetivos, metas y estrategias globales del negocio, y procuran dentro de lo posible la aceptación por parte de cada una de las áreas de la organización.

Siguiendo con el cuestionario, queríamos conocer qué índice de relación guardan las empresas entre la tecnología y la estrategia general del negocio. Para Rosita Benedetti, la tecnología no guarda ninguna relación con las estrategias de la organización. Por otra parte las empresas Favica y Distribolivar responden conjuntamente en que el nivel tecnológico de una empresa influye directamente en la decisión de invertir en nuevos negocios por lo que la tecnología guarda una relación muy estrecha con las estrategias desarrolladas. Por su lado Ventura Foods no estuvo de acuerdo con las respuestas del cuestionario, ya que para ellos la tecnología va ligada con la capacidad de producción, los costos de

producción y la conservación de los productos los cuales son determinantes directos del nivel tecnológico y es por esta relación que se vincula la tecnología con la estrategia en esta empresa.

Además de analizar como establecen sus metas, y como relacionan la tecnología dentro de sus organizaciones, es necesario conocer como estas organizaciones introducen sus productos al mercado. Para Rosita Benedetti, la incursión de los productos en su mercado se da cuando estos estén listos y hayan pasado las pruebas de calidad correspondientes. Tanto Favica como Distribolivar concuerdan en que tienen clientes leales que siempre están dispuestos a consumir sus productos,(aun si carecen de una reputación debido a que son productos nuevos). A diferencia de las demás empresas, Ventura realiza investigaciones y pruebas de mercado, previos a la introducción de su producto, esto le permite observar que tendencias muestra el mercado lo que es una ventaja a la hora de diseñar planes de mercadeo, publicidad y comercialización.

Al introducirnos en el campo de los productos, es necesario conocer como es suministrada la materia prima y que calidad se obtiene, es por esto que la siguiente pregunta es como las organizaciones aseguran la calidad de los suministros y los productos. Las organizaciones de Rosita Benedetti y Ventura Foods concuerdan en que es necesario asegurar y estandarizar un nivel de calidad óptimo tanto para la entrada de materias como para la salida de los productos. Por otro lado Favica asegura que sus trabajadores reciben capacitaciones previas que les permite asegurar una calidad optima no solo en la cadena de suministros si no en el producto en final. Finalmente para Distribolivar la calidad de los suministros y productos es un compromiso de cada empleado, los cuales se organizan en grupos y deben responder por la calidad en los procesos de dicha área específica.

En estos momento de el cuestionario ya hemos vistos diversos factores organizacionales sobre como las empresas introducen productos, y aseguran la calidad y la estandarización en sus procesos. Ahora veremos cómo las organizaciones estudiadas seleccionan sus mercados objetivos. Para Rosita Benedetti y Favica, los mercados objetivos son aquellos mercados abiertos, los cuales se caracterizan por tener clientes pequeños y numerosos, esto se debe al mismo tipo de negocio que estas empresas representan ya que una es una pastelería y la otra una panadería. En esta pregunta se puede realizar un punto de referencia donde se palpa la gran diferencia entre las 4 organizaciones; Distribolivar y Ventura al ser las empresas me mayor tamaño y con mayor potencial optan por apuntarle a mercados maduros y estables con clientes no tan numerosos pero de gran tamaño, como lo son empresas, hoteles, restaurantes entre otras.

Luego de que las empresas identifiquen sus mercados objetivos, pasamos al siguiente paso del cuestionario, donde se analiza como las organizaciones establecen sus metas de crecimiento. En esta pregunta las organizaciones Rosita Bendetti, Favica, y Distribolivar concuerdan en que las metas de crecimiento se definen en función de la capacidad para producir o prestar un servicio. A diferencia de la demás organizaciones, Ventura Foods establece sus metas de crecimiento a partir del desarrollo de objetivos de crecimiento en la participación de mercado.

Para culminar con el análisis de esta sección, es necesario saber cómo las organizaciones desarrollan tácticas para introducirse en nuevos mercados. En esta pregunta las organizaciones de Rosita B, Favica y Ventura Foods optan como táctica introducir productos con características especiales en cuanto a precio, presentación y demás. A diferencia de las demás, Distribolivar usa la táctica de precios bajos para poder introducir productos en mercados nuevos.

10.7 SECCIÓN COMPETENCIA

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

Tabla 6. Sección Competencia

PREGUNTAS/EMPRESAS	ROSITA BENEDETTI	FAVICA S.A	DISTRIBOLIVAR JR LTDA	VENTURA FOODS S.A
1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?	D) Se adquiere información seleccionada.	D) Se adquiere información seleccionada.	A) Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.	D) Se adquiere información seleccionada.
2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?	A) Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.	A) Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.	D) No se cuenta con información sobre la competencia.	A) Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?	A) Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.	C) No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.	E) Otra: Nos diferenciamos por la calidad de nuestros productos, siempre procuramos ofrecer la mejor calidad.	E) Otra: Nos diferenciamos por la calidad de nuestros productos, siempre procuramos ofrecer la mejor calidad.
4. ¿Cómo se enfrenta la competencia?	E) Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.	E) Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.	E) Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.	E) Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
5. ¿Cómo se identifican	D)	D) Principalmente	E) Otra: En realidad nuestros	E) Otra: En realidad nuestros

PREGUNTAS/EMPRESA	ROSITA	FAVICA S.A	DISTRIBOLIVAR JR	VENTURA FOODS S.A
S	BENEDETTI		LTDA	
oportunidades de desarrollo características o ventajas competitivas?	Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.	a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.	productos se diferencian de los de la competencia por la materia prima que utilizamos que es de primera calidad, esto nos permite ofrecer productos más ricos.	productos se diferencian de los de la competencia por la materia prima que utilizamos que es de primera calidad, esto nos permite ofrecer productos más ricos. Por otro lado, en la actualidad hemos sacado al mercado productos para microondas, de nuevos tamaños y de esta manera hemos logrado diferenciarnos más y captar más clientes. Sin embargo, pues evidentemente la competencia tiende a copiar y a sacar al mercado los mismos productos, pero no conocen nuestras recetas y la materia prima que utilizamos.

10.8 ANÁLISIS SECCIÓN COMPETENCIA

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Para iniciar con esta sección se analizó primero como las empresas incorporaban información sobre avances realizados en otros lugares. Rosita B, Favica y Ventura adquieren información seleccionada sobre avances en el sector en el cual están compitiendo. A diferencia de las otras empresas, Distribolivar busca y recibe información a través de revistas especialistas en los temas a los que la organización considera importantes.

La siguiente parte del cuestionario busca conocer como las empresas analizadas toman en cuenta el comportamiento de la competencia. Las organizaciones de Rosita B, Favica y Ventura concuerdan en que hay que reconocer las ventajas y desventajas de los competidores para poder plantear y definir las estrategias de

competencia. A diferencia de las demás empresas, Distribolivar no cuenta con información detallada de la competencia, lo que es a nuestra manera de ver una gran desventaja de la organización a la hora de competir.

Hoy día las empresas se caracterizan por desarrollar productos originales, y de mejor calidad, es por esto que lo que más caracteriza a una empresa son los productos y las características implícitas en estos. El siguiente punto de la encuesta se conoce como las empresas desarrollan productos con características distintivas. Rosita Benedetti opta por genera nuevas ideas, y antes de introducirlas al mercado, se da a aprobar a los cliente para de esta forma garantizar una buena aceptación por parte de sus clientes. Favica por su parte responde que en realidad no existen grandes diferencias entre los productos que producen y los que producen la competencia. A diferencia de las anteriores, Distribolivar y Ventura no están de acuerdo con ninguna de las respuestas, ambas empresas afirman que se diferencian de sus competidores por la calidad con que son producidos su productos.

Llegamos a una etapa importante del cuestionario, en este momento vamos a analizar como las empresas de estudio hacen frente a la competencia. Esta pregunta característica tuvo la misma respuesta por parte de todas las organizaciones. Las empresas afirman que introducen innovaciones y nuevos productos para poder superar a la competencia.

Por último es necesario saber cómo las empresas identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas. Inicialmente Rosita Benedetti y Favica concuerdan y responden que identifican las oportunidades de crecimiento con base en los reportes generados luego de la aplicación de los productos tanto propios como de la competencia. Distribolivar y Ventura se identifican debido a que los productos estan desarrollados a base de una materia prima de alta calidad, esto les permite ofrecer productos mejores que los de sus competidores.

11. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

11.1 ROSITA BENEDETTI.

Luego de realizar los resultados de las encuestas, se puede concluir que la empresa es un sistema abierto, que permite una flexibilidad para que empleados y empleador puedan unificar sus ideas en pro del beneficio del negocio. En la encuesta se aprecia que los trabajadores son experimentados pasteleros, que gracias a su experiencia adquirida pueden aportar sus conocimientos para el desarrollo de nuevos productos. Otro factor que se ve dentro de este negocio es el grado de tecnología que se usa, la cual es combinada con las técnicas tradicionales para dar con un resultado de alta calidad; la encuesta arrojó que la tecnología que usan es la necesaria y básica para el óptimo desarrollo del negocio.

Algo que nos pareció muy interesante es la planeación y la estrategia que usa la empresa para poder introducir un nuevo producto en el mercado. Primero se realiza el diseño del producto, es decir la forma y los colores, luego se analizan los sabores y se realiza un prototipo, el cual es probado primeramente por los empleados del negocio, luego se sacan muestras gratis para que al momento de que lleguen los clientes se les dé a probar con el fin de conocer su opinión sobre el sabor del producto. Esta estrategia si bien sirve para poder sacar un producto nuevo, también le da al negocio un valor agregado ya que al realizar estas pruebas se le dice inconscientemente al cliente que es importante para el negocio y que su opinión es vital para poder crecer y desarrollar nuevos productos.

Otra respuesta esencial que arrojó la encuesta fue cómo se eran fijados los precios de los productos y como la empresa hacía frente a sus competidores.

Primeramente el precio de los productos, es determinado por el mercado y no por la empresa misma, es decir que no se tiene en cuenta el costos beneficio interno del desarrollo de los productos, por esto se puede deducir que la empresa se caracteriza por implementar estrategias de producción que les permite adaptarse a los precios del mercado actual. Al ser una empresa de fácil adaptación, genera un alto impacto de solides frente a sus competidores directos ya que puede copiar u optar por estrategias de sus competidores, mejorarlas y poder aplicarlas en la organización.

Hoy día la empresa cuenta con diversos puntos en la ciudad de Cartagena, esto les permite llegar a un mercado más amplio de personas, de todos los estratos sociales y económicos. Al contar con varios puntos en la ciudad, la empresa puede realizar un autoanálisis del tamaño real de la empresa, el tamaño actual del mercado, y el tamaño potencial del mercado. Además de este autoanálisis, la diversificación de puntos de venta le va a permitir a la organización, estudiar mejor a sus competidores, e identificar las ventajas y desventajas frente a estos, todo en aras de poder ofrecer un producto de mejor calidad que los competidores.

Un aspecto negativo que vimos en esta empresa, es la formulación y conocimiento de la misión por parte de la mayoría de empleados de la organización, la cual no está plasmada, y solo los directivos tienen claro este punto. Porque negativo? Pues pensamos de que en un negocio tan pequeño y flexible es necesario que los empleados conozcan la razón de ser del negocio, ya que esto les permitirá crear metas y objetivos individuales y colectivos en pro del beneficio de la organización.

Factores de internacionalización Rosita Benedetti

Al analizar las encuestas, se pudieron observar diversas respuestas que son positivas para la organización en cuanto pensar en un proceso de expansión a nivel internacional, entre los puntos positivos, tenemos que es un sistema abierto y

adaptable, donde empleados y empleador funden sus ideas en aras de optimizar la producción y los márgenes de ganancia.

A pesar de lo anterior, existen deficiencias claras, la cuales son un impedimento para iniciar procesos de internacionalización.

1. Los empleados carecen de información sobre la misión de la empresa.
2. Los empleados no conocían sobre las metas de crecimiento, solo las metas de producción.
3. Los empleados ni siquiera saben sobre la reseña histórica de la empresa en la cual trabajan, existen empleados que desde hace años trabajan y nunca se han preguntado como comenzó el negocio.
4. Las capacitaciones recibidas no son esenciales para procesos internacionales, esto se debe al tipo de negocio.

Lo anterior son algunos aspectos negativos que se encontraron al aplicar la encuesta, sin embargo el aspecto que más impide la internacionalización de la empresa, es el pensamiento de los empleadores.

Sabemos que parece raro que una empresa sólida y que ha podido expandirse dentro de la ciudad no lo haga internacionalmente, los motivos fundamentales son promovidos por la seguridad y confianza que le da el mercado a la empresa dentro de la ciudad, recordemos que Cartagena es una ciudad pequeña, donde reluce el tradicionalismo de las familias más antiguas de la ciudad. La empresa se siente tan segura con el mercado actual debido a que este está formado por familiares, conocidos, vecinos, amigos, y fue inicialmente este mercado el que le ayudo a crecer a lo que es hoy día la empresa. Hay que tener claro de que los puntos que existen de la repostería no son franquicias, sino que son parte misma de la empresa, por lo que los dueños carecen de información sobre el modelo de franquiciados, el cual es un modelo más económico de emprender estrategias de

internacionalización. Finalmente otro factor importante que se analizó fue la esencia del nacimiento del negocio mismo, ya que este negocio comenzó sin metas de crecimiento, por lo que carece de bases y el conocimiento necesario para poder imponer metas y objetivos de internacionalización.

11.2 VENTURA FOODS

Al analizar las encuestas se observa que esta empresa se caracteriza por ser una organización con una estructura sólida y bien definida, ideal para poder contar con procesos de internacionalización. Según las encuestas, los directivos de la compañía, poseen una estructura vertical, la cual está regida por reglas y normas las cuales se deben cumplir por todo el personal de la empresa. Actualmente la compañía se encuentra certificada por el Icontec, por su alta calidad en sus procesos y productos.

La encuesta arrojó que los trabajadores de la compañía son previamente capacitados en las funciones específicas que realizarán dentro de la misma, lo que asegura tener un personal responsable, idóneo y con alto sentido de pertenencia por la organización.

Según declaraciones de Diana Oreck vicepresidente de la cadena de hoteles Ritz Carlton un negocio tendrá éxito si posee una cultura sólida. La cultura y la adherencia a los valores y principios en los cuales esa cultura se basa son los lazos que atraviesan e influyen cada una de las cosas que la empresa y sus empleados pueden lograr. Para que el éxito se haga realidad, los empleados de una empresa deben estar entrenados para que la interacción con los clientes refleje los valores que la compañía preconiza.

La tecnología de la empresa es otro punto a favor debido a que esta se determina dependiendo de la claridad del producto que se requiera, por lo que están en

constante evolución y desarrollo para asegurar la sostenibilidad del negocio y la calidad en sus productos.

La teoría dice que una organización no es sólo un sistema social o técnico, requiere de estructuras e integración de las actividades humanas en torno a diversas tecnologías. El sistema técnico está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y toma forma de la especialización de aptitudes y conocimientos requeridos, los tipos de maquinarias y equipos utilizados, los requerimientos de procesamiento de datos y la disposición de las instalaciones. Cualquier cambio en el sistema técnico afecta a otros elementos de la organización.

Un concepto importante es el planteado por Kast y Rosenzweig (1988), en el cual definen la tecnología como: La organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

Kast y Rosenzweig (1988) señalan que la tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial. Por ende, al introducir una nueva tecnología como la Tecnología de la Información a una determinada empresa, automáticamente afecta al resto de la estructura del sistema organizacional. Por otra parte plantean: Que los cambios tecnológicos podrían crear inseguridad en el empleo y ansiedad en los trabajadores. Las habilidades desarrolladas a lo largo de un período podrían resultar obsoletas, lo cual afecta vitalmente su auto-percepción y motivación.

En tal sentido, los referidos autores señalan que el proceso de introducción de la tecnología puede ser manejada, pero no sin algunos cambios fundamentales en las metas y los valores. También añaden que se le está dando mucha importancia

a las consecuencias ambientales, sociológicas y psicológicas del cambio tecnológico para tener una empresa más competitiva.

Uno de los puntos más importantes de esta encuesta fue encontrar que los precios de los productos siempre tienen inmersos tanto los precios inminentes del mercado, como el costo del valor agregado de la calidad del producto. Lo anterior quiere decir que la empresa al ser líder en el sector de congelados vende sus productos a un precio más elevado que el de sus competidores sin que esto afecte el crecimiento de la demanda, esto se debe al desarrollo de procesos de calidad que le permiten a la empresa poder a través de su personal y su tecnología transmitirle el valor agregado a los productos que se venden.

El valor agregado de una organización forma parte de aquel valor que se le añade al producto en cada una de las etapas del proceso productivo, es decir, la totalidad de los ingresos de que se apropian los responsables por los factores implicados en la producción.

Dicho lo anterior, también analizamos que la encuesta dejó en claro que los dueños de la compañía se preocupan porque la misión y visión de la misma sea clara y de conocimiento de todo el personal que labora en la empresa. Es vital que los empleados de una empresa conozcan la visión que tiene el empleador, esto permitirá trazar objetivos y metas benéficas no solo a nivel personal como forma motivadora, si no también laboral la cual beneficia a la empresa y a los que dependen de ella.

La empresa al ser líder en el mercado de los productos congelados, diseña los productos en aras de marcar nuevas tendencias, abriendo brechas de mercado y solidificando la imagen de la empresa ante sus competidores. Marcar una tendencia es buen síntoma de solides, confianza y calidad, factores importantes a la hora de realizar un proceso de internacionalización.

Ventura foods dejó claro en la encuesta que los clientes son muy importantes para el desarrollo de su negocio, por lo que hacen constantemente la aplicación de estudios de mercado, así como sondeos a los clientes, haciéndoles preguntas en aras de mejorar la calidad de los productos y de poder identificar oportunidades de mercado. La identificación de tendencias de mercado es vital para el desarrollo de estrategias competitivas que sean difíciles de imitar y copiar por parte de la competencia.

Finalmente gracias a los resultados, se aprecia de que para esta empresa, la calidad de la materia prima que utilizan en sus productos es lo que realmente los diferencia de los demás, y es lo que los ha llevado a poder expandirse en las cadenas de supermercado, como Éxito, Carrefour, Pomona, Olímpica, Carulla, Alkosto, además la empresa cuenta con una amplia gama de clientes como clubs, hoteles, restaurantes, colegios, cafeterías y eventos a nivel nacional, permitiéndoles una captación masiva de consumidores a lo largo y ancho del territorio nacional.

Es importante saber de qué la empresa si bien no tiene un proceso de internacionalización definido, ha realizado convenios y alianzas en pro de tener solides para su futura internacionalización.

Factores de internacionalización de Ventura Foods.

Esta empresa tiene muchos puntos positivos para realizar un proceso de internacionalización entre los cuales tenemos

1. Estructura organizacional bien definida
2. Campo de mercado a nivel internacional
3. Amplia captación y aceptación de mercado

4. Amplias cadenas de distribución
5. Alianza y convenios comerciales de alta importancia
6. Cuenta con personal capacitado e idóneo
7. Misión y visión bien definidas

Los anteriores son algunos de los puntos positivos que tiene esta empresa para realizar un proceso de internacionalización, sin embargo existe una debilidad que puede afectar este proceso.

Muchas veces las empresas más sólidas y bien definidas, no son ajenas a debilidades que se puedan presentar por la propia forma de la organización. En ocasiones los negocios grandes presentan grandes problemas de adaptabilidad en la apertura de nuevos mercados, ya que deben realizar cambios de estandarización por el alto costo que puede llevar consigo una internacionalización. Cambiar el concepto de la empresa y adaptarse son factores vitales para expandirse a nivel internacionalizar, y son al tiempo factores que se convierten en ocasiones para empresas grandes y sólidas, en barreras de entrada debido al alto costo que esto tiene tanto económica como organizacionalmente. Muchas empresas grandes que han incurrido en estos procesos han fallado debido a que desde sus inicios han trabajado con un mismo esquema organizacional y un mismo modelo de producción, lo cual las hace pensar que este mismo modelo les servirá en otro país, con culturas y gustos diferentes, y es cuando se presenta el error y se generan los altos costos.

Es por esto que hay que realizar minuciosos estudios de mercado, y poder calcular que tanto hay que cambiar de la organización y del producto que se ofrecerá. Prever esto podría definir si es rentable y viable incursionar en un país diferente.

11.3 DISTRIBOLIVAR JR LTDA

Como se mencionó anteriormente esta empresa se encuentra establecida en el barrio España desde el año 2000, en donde se ha desempeñado como oferente de productos y servicios relacionados con productos cárnicos. Al observar su historia, acompañada del estudio realizado, observamos que su actividad económica a pesar de ser común en la ciudad y en la región, ha logrado tener una gran acogida gracias a distintos factores que han influenciado directamente en el crecimiento constante de la empresa, dentro de los cuales encontramos: experiencia adquirida, claridad de los objetivos y focos principales del negocio, atención al cliente, selección de materia prima de mejor calidad y gestión gerencial.

La experiencia obtenida a través de los años ha clarificado la mente de sus gestores los cuales han visto una gran oportunidad de crecimiento basado en la escogencia de la materia prima de mejor calidad que en su caso es el ganado vacuno, cerdo y pollo. Al escoger los mejores ejemplares les proporciona un buen punto de fortalecimiento del negocio, ya que el producto ofrecido "carne en canal" es demandado por su buena calidad, distinta a la de otros expendios o negocios cárnicos de la ciudad.

Otro de los puntos claves es la claridad de los objetivos y focos claves del negocio, esto lo vemos en su constante necesidad de adquirir animales de mejor calidad, para así llevar esta materia prima a un proceso de sacrificio que genere resultados óptimos en cuanto al producto, luego se complementa con un servicio basado en la atención personalizada, la cual le da un contacto directo con los clientes, proporcionando una un flujo constante de información cliente-empresa y viceversa. Este flujo de información les permite captar cuales son las necesidades y los deseos de sus demandantes, lo cual genera a su vez bases para el establecimiento de los lineamientos administrativos y operativos a seguir. Su



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

estructura interna le da la oportunidad de tener un manejo cordial y cercano con el personal operativo, proporcionando un ambiente propicio para el desarrollo de las funciones laborales.

La tecnología utilizada va acorde a las necesidades del sector, la cual es manejada y operada por personal con experiencia y capacitados previamente para su manejo.

Lo anterior ha conllevado que la empresa incursione en el mercado San Andresano, en donde en meses anteriores se estableció un punto de venta de productos cárnicos con la marca de la empresa, lo cual es un punto importante para una futura internacionalización en otro país.

Al tener en cuenta esta incursión y la información analizada anteriormente, consideramos que DISTRIBOLIVAR podría internacionalizarse siempre y cuando se invierta en la ampliación de su plata física junto con la maquinaria y herramientas operativas necesarias para satisfacer una mayor demanda y de características distintas a las observadas en el sector local. Pero es importante resaltar también, que su gestión administrativa y empresarial va por muy buen camino gracias a sus capacidades innatas y adquiridas, además de la claridad de los puntos y objetivos a seguir. Por ende consideramos que en estos momentos DISTRIBOLIVAR JR LTDA no está en condición de internacionalización.

11.4 FAVICA S.A

Empresa que se desempeña en el sector de alimentos, específicamente en la venta de panes y abarrotes, está compuesta por una estructura organizacional simple, en donde existe un administrador general "propietario", el cual es el generador de todas las directrices difundidas en la organización de tipo horizontal. Resaltando puntos positivos y negativos de este negocio, observamos que ha sido

desarrollado por medio de la experiencia adquirida, lo que le ha proporcionado a su vez conocimiento y contactos comerciales para el aprovechamiento de la disminución de sus costos de adquisición de materia prima que es la harina, levadura, mantequilla, levadura, azúcar, etc.

Las funciones desempeñadas por los empleados son establecidas de acuerdo a la experiencia en el campo, en este caso PANADERIA, lo cual es el principal referente de su desempeño. Su negocio diferencia en sus costos con respecto a la competencia, debido a que consiguen materia prima de buena calidad a muy buen precio, permitiéndoles ofrecer un producto aceptable para las personas demandantes, esto a su vez le proporciona productos ofrecidos a mejores precios que los de la competencia.

La cultura del buen servicio es quizás uno de los soportes de este negocio, que al carecer de innovación busca la captación de clientes por medio de buen servicio. En cuanto al manejo de personal, observamos que el contacto permanente con la mano de obra por parte del administrador de negocio le permite establecer funciones específicas a cada persona, además de que resuelve con buen desempeño las situaciones negativas generadas dentro del ambiente laboral.

Por otro lado referenciando los puntos débiles de la empresa, consideramos que su tecnología es básica y no tiene ningún avance tecnológico, por ende el producto depende más del desarrollo manual de los empleados encargados de la producción. También carece de innovación ya que se adhiere a las necesidades básicas y comunes del mercado, creando así poca diferenciación del producto a largo plazo, generando así un posible estancamiento del negocio, es decir, su crecimiento está delimitado por su capacidad de disminución de costos de materia prima.

Al tener en cuenta toda la información recolectada y luego analizada, consideramos que FAVICA S.A, es una microempresa que por su estructura



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

organizacional y su estructura operativa carece de oportunidades de internacionalización, por ende debe fortalecer su tecnología de tal forma que pueda innovar en nuevos productos y con mejor calidad, además de que su recurso humano debe capacitarse de tal forma que sigan mejorando en la atención de su servicio y en el manejo de la maquinaria y materia prima para su mejor provecho.

12. TEORIA Y ANALISIS

Según el teórico de Ronald Coase, la expansión del tamaño de las organizaciones era el resultado del análisis por parte de las empresas, donde se encontraba que el costo de utilización del mercado, podía ser reducido mediante diversas transacciones a nivel internacional, esto según el autor explicaba por qué se dio una gran expansión de empresas transnacionales, las cuales aprovecharon los bajos costos en mercados extranjeros, por lo que desarrollaron estrategias y almacenaron conocimientos para el desarrollo de estrategias competitivas.

Según las teorías de la internacionalización, las características de una empresa como los recursos y capacidades determina en cierta medida si los propietarios realizan o no procesos de internacionalización.

Una de las extraordinarias virtudes del trabajo de Henry Fayol tiene una gran aplicabilidad para una inmensa mayoría de empresas que no pertenecen al mundo corporativo globalizado. Efectivamente, las empresas medianas y pequeñas en cuanto a tamaño, que son las que generan la inmensa mayoría del trabajo genuino en este planeta, pueden aun hoy día aplicar muchos de los principios a que hace referencia este autor. A diferencia de las grandes corporaciones multinacionales, estas organizaciones no siempre tienen los beneficios de la economía de escala, ni tampoco pueden hacer uso de las últimas innovaciones en materia de tecnología informática, sus costos financieros acudiendo a Bancos son del 100 % más altos y además están sujetas a costos laborales donde el propietario pone en juego hasta su propia vivienda. Para Fayol Independientemente del tipo de emprendimiento, de su tamaño, del contexto que confronta, se han de encontrar todas estas actividades dentro de una organización. En algunas empresas el

gerenciamiento de una actividad puede ser más importante que otra, y también puede estar más concentrado en la cúspide de la organización.

Otro gran economista que tuvo un alto impacto en todo tipo de organizaciones, fue Porter, quien con su modelo estratégico sobre 5 fuerzas, revolucionó la forma en cómo las organizaciones veían diversos aspectos de su diaria operación. Porter amplió los conocimientos sobre cómo desarrollar estrategias para captar clientes, también desarrollo esquemas que le permiten a una empresa analizar las amenazas constantes de los mercados y nos dio un amplio concepto sobre cómo manejar la rivalidad ante los competidores.

Quisimos traer a colación un estudio realizado en la unión europea que expone el problema que representa para una Pyme iniciar su internacionalización, debido a que relaciona justamente los factores que ayudan y que obstaculizan el proceso de internacionalización de las pymes. Este estudio muestra como las Pymes se refugian en sus mercados nacionales, los cuales le brindan una sensación de seguridad y conformismo, y como, la falta de recursos y las fronteras son altos obstáculos para iniciar un proceso de internacionalización.

Un estudio realizado en la unión europea muestra cómo se ha logrado la creación de un enorme mercado global. Más allá de Europa, la oleada actual de la globalización, caracterizada por reducciones drásticas de los obstáculos al comercio y de los costes de los transporte, la comunicación y la información, ha abierto enormes oportunidades.

Sin embargo, para muchas pequeñas y medianas empresas (PYME), las fronteras nacionales aún representan una barrera significativa a la extensión de sus actividades y aún dependen en gran parte, o exclusivamente, de sus mercados nacionales respectivos. En el mundo actual existen pocas PYMES, que realmente realicen actividades o transacciones con fines internacionales, y las que lo hacen

tienen por lo general filiales, sucursales o empresas conjuntas en el extranjero. De forma aún más preocupante, un porcentaje sustancial de las PYME ni siquiera piensa en la internacionalización, a pesar del hecho de que las PYME ya están expuestas a una intensa competencia internacional, incluso en sus propios mercados nacionales.

Los estudios han demostrado ya la relación directa entre la internacionalización y el aumento de la rentabilidad de las PYME. La internacionalización proactiva refuerza el crecimiento, aumenta la competitividad y apoya la viabilidad a largo plazo de la empresa. A pesar de sus ventajas, salir al extranjero es aún un gran paso para la mayor parte de las pequeñas empresas debido a que estas no cuentan con los recursos ni los contactos que podrían poner a su alcance la existencia de oportunidades de negocio, de posibles socios o de prácticas comerciales en mercados extranjeros.

Además, la inversión financiera necesaria para lanzarse al terreno internacional puede ser una barrera significativa para muchas PYMES. Asimismo, el carácter dinámico de los obstáculos significa que las dificultades irán aumentando a medida que se haya el grado de internacionalización de la empresa.

Para superar esto, los gobiernos nacionales y regionales deben desarrollar numerosos programas de apoyo a la internacionalización de las PYME. Históricamente el primer organismo de fomento del comercio se creó en **Finlandia en 1919** y, durante muchos años, los programas públicos de apoyo se centraron exclusivamente en promover las exportaciones mediante instrumentos como créditos a la exportación, misiones comerciales, exposiciones comerciales conjuntas, etc. El carácter y contenido de estas medidas de apoyo a la exportación han evolucionado con los nuevos desafíos y los nuevos entornos de carácter exigente, pero estos programas aún representan más del 70 % de las medidas de apoyo de la internacionalización de las PYME a escala mundial.

Lo anterior pone de manifiesto que la internacionalización no solamente consiste en exportar. Por ejemplo, la cooperación transfronteriza, la participación en redes rentables, la búsqueda de materias primas competitivas o las nuevas tecnologías son elementos importantes en el impulso de las PYME modernas hacia la internacionalización.

Asimismo, las PYME internacionalizadas combinan diversos planteamientos mutuamente favorables en su estrategia internacional. Esto subraya el hecho de que el apoyo individualizado a las PYME es el apoyo más efectivo para internacionalizarlas, lo que significa que se analiza la empresa en todos sus elementos y se elabora un plan individual utilizando una gama de medidas de apoyo que a veces van incluso más allá de la internacionalización.

Algunos estudios ya han encontrado sólidas relaciones entre la innovación y la internacionalización: ambas comparten un efecto positivo y causal en la competitividad. Algunos países, como Noruega, están aplicando ya medidas políticas integradas, ofreciendo programas que combinan la innovación y la internacionalización como la mezcla de instrumentos que permite a las empresas aumentar su creación de valor y su competitividad. Estos tipos de programas tienen la ventaja adicional de dirigirse a aquellas empresas para las que el principal impulso para la internacionalización es la mejora del acceso a la innovación, a la alta tecnología o a los conocimientos especializados. También ofrecen una mejor plataforma para abordar directamente un fenómeno importante y relativamente nuevo: las empresas que nacen siendo globales (bornglobals).

Una gran parte de las PYME, y la mayoría de las que tienen menos de 10 empleados, concentran todas sus actividades en sus mercados locales o nacionales, y, lo que es más preocupante, según los estudios internacionales, un alto porcentaje de las PYME nunca se ha planteado internacionalizarse. Ampliar

sus actividades en el extranjero aún se considera innecesario o demasiado costoso y arriesgado. Sin embargo, la internacionalización permite acceder a una mayor base de clientes, a más proveedores o llegar mejor a nuevas tecnologías. Generalmente abre una vía para el aumento de la rentabilidad, para la viabilidad a largo plazo y una mayor competitividad, que son los principales beneficios de una estrategia acertada de internacionalización. Defender el aumento de la internacionalización entre las PYME es importante, pero incrementar la sensibilización no solo se refiere a la sensibilización sobre las ventajas de la internacionalización, sino también sobre los programas existentes de apoyo a las PYME cuando deciden internacionalizarse. A veces esta falta de conocimiento de los programas de apoyo o la confusión creada por la existencia de demasiados regímenes que se solapan llevan a que la PYME se encuentre desorientada a la hora de llevar a cabo su intención de internacionalizarse. Este es especialmente el caso de las PYME más pequeñas, que son las que más apoyo pueden necesitar. Así pues, es necesario añadir un esfuerzo importante al programa para comunicarse con las PYME a las que va dirigido. Los programas que, mediante una comunicación fuerte y efectiva, invitan a las PYME a mirar más allá de sus fronteras naturales para la importación, la exportación, la cooperación, etc., deben ir acompañados de sistemas de fácil utilización para recoger y traducir el interés inicial en las PYME que dan sus primeros pasos hacia la internacionalización.

La información se cita repetidamente en encuestas y estudios sobre las PYME como una de las preocupaciones clave de las PYME interesadas en internacionalizarse o que han iniciado el proceso. Muchas empresas, particularmente las más pequeñas y las que se encuentran en las primeras etapas de la internacionalización, carecen de los recursos y de los conocimientos especializados para identificar oportunidades de negocio en el extranjero, socios potenciales, prácticas comerciales extranjeras, procedimientos de exportación, normativa de importación, normas y especificaciones de productos, leyes y normas, requisitos de comercialización, etc.

Para aumentar el número de PYME internacionalizadas, es esencial facilitar el acceso a esta clase de información de modo que la empresa pueda minimizar los costes y riesgos iniciales, relativamente elevados, que supone internacionalizarse. Disponer de buena información es fundamental para el proceso de toma de decisiones de las PYME, pues les permite planificar una estrategia de internacionalización.

Las PYME se caracterizan por su flexibilidad y su gran capacidad de innovación y adaptación, pero adentrarse en los mercados internacionales requiere más competencias, conocimientos de gestión y disponibilidad a largo plazo de recursos humanos para desarrollar una estrategia de internacionalización sin poner en peligro las actividades cotidianas. Aunque a veces las PYME no lo vean así, este es uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta una PYME cuando estudia la internacionalización: muchas PYME carecen de algunos de los conocimientos y, sobre todo, del tiempo requerido para emprender operaciones internacionales. Los programas que apoyan la transferencia de estos conocimientos a las PYME y el suministro de más recursos humanos especializados, facilitarán considerablemente que las PYME asuman a largo plazo el compromiso de internacionalizarse. En muchos casos, estos programas ayudarán a solucionar una condición previa necesaria para internacionalizarse

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas cartageneras se caracterizan por presentar diversas fallas en la forma en cómo estas realizan una planeación estratégica. Empresas como las estudiadas en este proyecto, basan sus esfuerzos en sobrevivir diariamente a las adversidades del mercado, esto conlleva a una carencia de planes y estrategias a mediano y largo plazo que permitan el desarrollo de una visión expansiva del negocio, lo que permitiría visionar internacionalizaciones de los negocios. En las áreas de mercado son pocas las empresas de estas características quienes realmente desarrollan áreas comerciales y de producciones sólidas, capaces de abastecer una demanda en un mercado diferente al actual.

Es importante que los propietarios de estos negocios estén informados y preparados para poder asumir retos como la internacionalización de sus negocios, esto lamentablemente no sucede en la mayoría de las PYMES de la ciudad.

Existen lógicamente Pymes que son diferentes a las demás, en este caso se estudió a VENTURA FOODS, la cual es una empresa que ya ha hecho convenios de internacionalización, gracias a una solida cadena organizacional que le permite tener a nivel nacional una alta captación de mercado, esto permite que la compañía obtenga un desarrollo tecnológico e intelectual, lo que resultara de seguro en una internacionalización exitosa. Muchas de las PYMES tienen serios problemas inclusive dentro de la ciudad, algunas aduras penas dan abasto con la demanda local, lo que las restringe siquiera en pensar en internacionalizarse, otras tienen la tecnología pero no el conocimiento, y muchas sienten temor en los costos que se puedan generar.

Es impórtate que las PYMES venzan el miedo de la relación costo beneficio , hoydía muchas Pymes solo exportan a petición de clientes, ya que los modelos y bases que las han hecho hoy día buenas empresas en su mercado actual carecen de una integridad sólida, que les permita incursionar de manera efectiva en mercados exteriores.

Es indudable que el proceso de internacionalización empresarial está teniendo una gran incidencia en el sector de las Pymes, y que estas presentan unas desventajas aparentes en su posición competitiva, que las hacen especialmente sensibles a los efectos negativos de la globalización.

En concreto, es frecuente que las Pymes presenten estructuras organizativas débiles y personal directivo con escasa formación a nivel de gestión y, a menudo, se especializan en sectores de débil contenido tecnológico y escaso valor añadido. Además, su pequeño tamaño conduce, por lo general, a una falta de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Todo lo cual lleva a obtener la aparente conclusión de que las Pymes, en este proceso de creciente internacionalización, están viendo considerablemente reducidas sus posibilidades de crecimiento y de expansión internacional.

No todo es negativo y cave notar que existen diversos factores que permiten en cierta forma poder visionar una curva positiva hacia procesos de internacionalización

Primeramente los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) han creado un marco de referencia que permite un comercio internacional mucho más abierto. Este hecho tiene implicaciones importantes para la pequeña y mediana empresa: con una estrategia de exportación adecuada los pequeños negocios pueden participar con mucho mayor éxito en el comercio internacional y hacer frente a la competencia en los mercados exteriores. Al reducirse las barreras



**PDF
Complete**

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

arancelarias y no arancelarias y asegurarse un tratamiento no discriminatorio en terceros países, los pequeños exportadores pueden beneficiarse del mismo acceso al mercado que antes sólo estaba disponible a las compañías de mayor tamaño.

El progreso tecnológico en las comunicaciones y el transporte es otro punto fundamental y es clave ya que al mejorar la calidad de estos servicios y reducir a la vez sus costes, ha facilitado la entrada de las pequeñas empresas en el mercado internacional. La mayor calidad y disponibilidad de los servicios auxiliares necesarios para participar en el comercio internacional ha incrementado la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, a la vez que les ha permitido extender su radio de acción y operar en mercados cada vez más distantes.

Por último, la globalización del comercio, la inversión y la producción ha alterado de manera significativa las ventajas comparativas entre las pequeñas y las grandes empresas. Las PYMES que se han adaptado al nuevo entorno - a menudo incorporando nuevos socios y creando alianzas con otras empresas-, tienen grandes posibilidades de crecimiento, siempre que sean capaces de identificar las ventajas que este tipo de empresa pueden tener frente a las de mayor tamaño. Las PYMES suelen tener una mayor facilidad para mantener buenas relaciones laborales y motivar e identificar a sus trabajadores con los objetivos de la organización, de tal manera que la gestión del factor humano puede convertirse en un elemento a su favor. También tienen unas necesidades de inversión más reducidas, pues la presión para mantener su capacidad competitiva ante la escasez de recursos financieros les obliga con frecuencia a ser muy innovadoras y flexibles en sus operaciones, lo que hace mucho más fácil su adaptación a las condiciones cambiantes de la coyuntura económica o las condiciones del mercado.

BIBLIOGRAFIA

- <http://www.iberpymeonline.org/Internacionalizacion0706/DavidPuyana.pdf>
- www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf
- <http://infopyme.com.co>
- <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>
- <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>
- http://www.doteccolombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15
- WWW.CONGELADORFARAH.COM
- WWW.DISTRIBOLIVAR.COM
- www.gestiondelconocimeinto.com
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/internat_best_es.pdf
- Ídem

- Observatorio nacional del Caribe colombiano y la cámara de comercio de Cartagena
- Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004.
- Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas sobre la internacionalización de las pymes. Documento de Trabajo. Universidad de Barcelona. 2005.
- 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.
- WELCH y LOUSTARINEN, La internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93. 1.988.
- Otero López, Ana y Bravo Puerta, Edith. Programa de internacionalización hacia los Estados Unidos para pymes colombianas. Cali , Universidad Icesi, 2010.
- 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.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANEXOS

MODELO DE LA ENCUESTA REALIZADA

REPOSTERIA ROSITA BENEDETTI S.A (ENCUESTA)											
DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA											
Nombre o razón social											
NIT:											
Tipo de sociedad											
Tamaño											
Sector:											
Subsector											
Actividad economica											
Participa en Actividades de Exportacion											
Direccion											
Nombre del Entrevistado											
C.C.											
Cargo:											
Teléfono											
E-mail											
SECCIÓN EMPRESA											
<p>En esta sección es necesario valorar la parte interna de la empresa como son los trabajadores, capacidades y ejecución de producción. Identificar la información y el modo en que se refleja a los trabajadores su labor dentro de la empresa, como parte de su motivación y ver si son útiles para el proceso de internacionalización. <i>Por favor responda el siguiente cuestionario, marcando sólo la casilla correspondiente a la práctica que mejor describa las realizadas en su empresa. Marque sólo una por cada pregunta.</i></p>											
<p>1. ¿Cómo se proporciona la información para los cargos de la empresa? a. Se ofrec b. La inform c. Se ofrecen paquet e. Otra:</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer? a. Reciben b. Los sup c. Por experiencia sa d. Acuden a registros fo e. Otra: Los</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>3. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos? a. Se realiz b. Se impa c. Se desarrollan hab d. Reciben entrenamien e. Otra:</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>4. ¿Cómo se asegura un clima adecuado de trabajo? a. Hay regl b. Se han r c. Los supervisores n d. Hay un ambiente de e. Otra</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>5. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción o de servicios? a. Se cuent b. Se llevar c. Se guardan los cat d. No hay información c e. Otra:</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>6. ¿Cómo se determina el nivel de tecnología que necesita la empresa? a. El nivel c b. Una vez c. La tecnología es pi d. Otra: Dependiendo d e.</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>7. ¿Cómo se fijan los precios? a. Se deter b. Se consi c. Se ofrecen ventaja d. La empresa es la que e. Otra: Se</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>8. ¿Cómo se desarrollan oportunidades de exportación en los diferentes mercados? a. Se partic b. Se han r c. No se realizan ope d. Se han desarrollado e. Otra:</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											
<p>9. ¿Cómo se desarrollan oportunidades de importación en los diferentes mercados? a. Se partic b. Se han r c. No se realizan ope d. Se han desarrollado e. Otra:</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											

SECCION EMPRESARIO

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos. Por favor responda el siguiente cuestionario, marcando sólo la casilla correspondiente a la práctica que mejor describa las realizadas en su empresa. Marque sólo una por cada pregunta.

1. ¿Cómo se define y se comunica la misión de la empresa?

a. Se ha de b. Los dire c. Se ha definido a tr: d. No ha sido necesario e. Otra:

--	--	--	--	--

2. ¿Cómo se diseñan los productos?

a. Se adap b. Se desa c. Se elaboran diseñ d. Se utilizan como refer e. Otra

--	--	--	--	--

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

a. No se id b. Se defin c. Se consultan estud d. Se desarrollan %etrat e. Otra

1				
---	--	--	--	--

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

a. No se ha b. Se hace c. Se mejoran continu d. Otra:

--	--	--	--	--

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

a. Las defir b. Las defi c. La experiencia mis d. Se elaboran y definir e. Otra:

--	--	--	--	--

6. ¿Cómo se actúa frente a las oportunidades?

a. No hay ti b. Se tiene c. Se presta atención d. Si se detectan se trat e. Otra:

--	--	--	--	--

SECCION OBJETIVOS

Esta sección está enfocada en la búsqueda de aquellas características organizacionales que están dirigidas a los objetivos que tiene establecida la organización.

Por favor responda el siguiente cuestionario, marcando sólo la casilla correspondiente a la práctica que mejor describa las realizadas en su empresa. Marque sólo una por cada pregunta.

1. ¿Cómo se establecen objetivos, metas y estrategias?

a. No se establecen b. Los objetivos se definen c. Los directivos definen d. Los objetivos se definen e. Otra: C

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. ¿Cómo se relaciona la tecnología con la estrategia general del negocio?

a. Existe una relación b. El desarrollo c. El nivel tecnológico d. La tecnología y las estrategias e. Otra: la c

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------

3. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?

a. Se tienen b. Se introducen c. Se realizan pruebas d. Se empiezan a ofrecer e. Otra:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

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

a. Se asegura b. Se realizan c. Se tienen programas d. La calidad es un compromiso e. No hay f. Otra:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?

a. Se buscan b. Se prefieren c. Se prefieren mercados d. Se opta por mercados e. Otra:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?

a. Se proponen b. Se proponen c. Se definen en función d. Se establecen a partir e. Otra:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

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

a. Se penetran b. Se ofrecen c. Se procura la introducción d. Se realizan campañas e. Otra:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

SECCIÓN COMPETENCIA

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Identificar qué diferencia a una empresa de otra y qué valores agregados son útiles para el proceso de internacionalización. También identificar aquellas prácticas comunes que poseen y llevan a cabo estas empresas y de qué modo son instrumentos para incorporar del entorno para la parte interna organizacional. Por favor responda el siguiente cuestionario, marcando sólo la casilla correspondiente a la práctica que mejor describa las realizadas en su empresa. Marque sólo una por cada pregunta.

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

a. Se reciben b. El personal c. Se reportan e integran d. Se adquiere información e. Otra:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

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

a. Se recorren b. Se copian c. Se modifica la información d. No se cuenta con información e. Otra:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

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

a. Se generan b. Se desarrollan c. No hay grandes diferencias d. Se aprovechan las que e. Otra: No

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. ¿Cómo se enfrenta la competencia?

a. Se buscan b. Se proyectan c. Se ofrecen productos d. Se eligen productos y e. Se introducen f. Otra:

<input type="checkbox"/>					
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

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

a. Por imitación b. Como por c. Todo el tiempo se d. Principalmente a través e. Otra: En

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------