

**PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES DE CARTAGENA:  
SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS**

**JAIRO ANTONIO BELEÑO CASTRO  
EDGAR MANUEL NARVÁEZ TOVAR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**OCTUBRE DE 2011**

  

**PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES DE CARTAGENA:**

**SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS**

**JAIRO ANTONIO BELEÑO CASTRO  
EDGAR MANUEL NARVÁEZ TOVAR**

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

**ALBERTO GÓMEZ TORRES  
Director**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**OCTUBRE DE 2011.**

Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre de 2011.

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
COMITÉ EVALUADOR TRABAJO DE GRADO  
La Ciudad

Por medio de la presente, me permito someter a consideración el Proyecto de Grado, titulado: **"PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES DE CARTAGENA: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS"**, para que sea estudiado y aprobado como requisito para obtener el título de PROFESIONAL DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, exigido por la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.

Muy cordialmente,

---

**JAIRO ANTONIO BELEÑO CASTRO**

T0001769

---

**EDGAR MANUEL NARVÁEZ TOVAR**

T00016744

Estudiantes del Programa de Finanzas y Negocios Internacionales  
Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre de 2011.

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
COMITÉ EVALUADOR TRABAJO DE GRADO

La Ciudad

Por medio de la presente, me permito someter a consideración el anteproyecto de grado titulado: **"PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES DE CARTAGENA: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS"**, de **JAIRO ANTONIO BELEÑO CASTRO** y **EDGAR MANUEL NARVÁEZ TOVAR**, estudiantes del Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, para que sea estudiado y aprobado como requisito para obtener el título de PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, exigido por la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.

Muy Cordialmente,

---

**ALBERTO GÓMEZ TORRES**

C.C. N°

Asesor

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena de Indias – Bolívar, (día, mes, año)

**CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL:	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL.</b>	<b>20</b>
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
4.2. MARCO TEORICO	25
4.3. MARCO CONCEPTUAL	28
<b>5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>34</b>
<i>5.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</i>	34
<b>5.2. FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:</b>	<b>35</b>
5.2.1. Fase I: Diagnóstico de Recursos y Capacidades.	35
5.2.2. Fase II: Análisis de Impacto.	35
5.2.3. Fase III: Análisis Correlacional	36
<i>5.3. Hipótesis</i>	36
<i>5.4. Variables y operacionalización</i>	37
5.5. Universo:	37
5.6. Población y Muestra:	38
<b>6. LAS PYMES CARTAGENERAS Y LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN SUS CONDICIONES INTERNAS, CAPACIDADES Y MERCADOS.</b>	<b>39</b>
6.1. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES	39
6.1.1. SECCIÓN EMPRESA	39
6.1.2. SECCIÓN EMPRESARIO.	47
6.1.3. SECCION OBJETIVOS	54
6.1.4. SECCION COMPETENCIA	61

<b>7. RAZONES DE LAS PYMES CARTAGENERAS PARA LA INCURSIÓN O NO EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>68</b>
7.1. RAZONES PARA INTERNACIONALIZARSE.	68
7.2. RAZONES PARA NO INTERNACIONALIZARSE	71
<b>8. MARCO DE ACTUACIÓN HACIA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES CARTAGENERAS.</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>88</b>



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Universo del tejido empresarial en Cartagena 2010.	
Tabla 2. Operacionalización de las Variables	

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO A: ENCUESTAS</b>	
ANEXO B: ENCUESTA EMPRESA DISFRUVER DE LA COSTA E.U.	
ANEXO C: ENCUESTA EMPRESA PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA	
ANEXO D: ENCUESTA EMPRESA VENTURA FOODS	

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del siguiente proyecto de investigación, se centra en el estudio de los procesos desarrollados por las empresas de actualidad, en especial las que pertenecen al grupo de las PYME cartageneras, para indagar en qué grado de las líneas de la internacionalización se encuentran, para la cual se han tenido como muestra de este estudio las empresas DISFRUVER DE LA COSTA E.U., PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA Y VENTURA FOODS S.A., para cual lo que se muestran los casos, en las que se busca primordialmente hacer un análisis de las fortalezas y debilidades, que poseen este tipo de empresas, y así indicar hasta qué grado se encuentran preparados para abordar procesos de internacionalización, desarrollando una serie de recomendaciones como estrategias a manera de oportunidades para el alcance del mismo.

El desarrollo del proyecto, parte de la descripción de la situación actual de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) colombianas, en relación a los alcances y metas que han podido obtener competitiva y administrativamente en los ámbitos local, nacional e internacional.

A continuación realizaremos a manera de introducción un resumen muy breve de cada uno de los capítulos que continene este trabajo.

El primer capítulo, se sustenta en el análisis de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, en donde se evalúan las capacidades de internacionalización que tienen o pueden tener en un futuro las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cartagena, desde el análisis de la valoración de las diferencias existentes entre las empresas a partir de la muestra del estudio, valorando sus capacidades y recursos, y por ende también explicar porqué estos casos no han podido internacionalizarse.

En el capítulo dos, se expresan los objetivos tanto general, como específicos, el primero se centra en describir a nivel general la situación actual de las Pyme de la ciudad de Cartagena, en relación a los procesos de internacionalización, y los segundos, que especifican el estudio desde tres aspectos: situación actual de las PYME Cartageneras, razones por las cuales algunas PYMES incursionan o no a la internacionalización; y el diseño de un marco de mejoramiento en los procesos de internacionalización de las mismas.

El tercer capítulo, hace la fundamentación del estudio, desde su justificación, la cual hace hincapié porqué es importante llevar a cabo la investigación, basado desde las perspectivas teóricas y conceptuales, entre otros aspectos.

El cuarto capítulo, En este capítulo nos encontramos con el marco referencial, que contiene toda la información teórica y conceptual que apoyan la investigación, en su proceso de aplicación, práctica del mismo y en otros estudios como antecedentes que mencionan todo lo relacionado con temáticas como la internacionalización de PYMES.

El quinto capítulo, hace referencia al proceso metodológico del estudio, desde el tipo de estudio, el cual es descriptivo – correlacional, de enfoque de recursos, con búsqueda de conocimiento e información disponibles para la realización del estudio.

En los capítulos seis, siete y ocho, se explican los aspectos más importantes del estudio, ya que en ellos se centran el desarrollo de la investigación, explicándose descriptivamente cómo las empresas que hacen parte de la muestra del estudio, llevan a la práctica aspectos relacionados con la empresa, el empresario, los objetivos, y la competitividad, como variables de partida para la evaluación y valoración de cada uno de estas variables, verificando si estas empresas están preparadas para ingresar a los procesos de internacionalización, y a la vez mencionar las amenazas y debilidades actuales que puedan ser factores

negativos en su proceso internacionalizador, tomándolos como punto de partida para el diseño de un marco de actuación hacia el mejoramiento de los procesos de internacionalización de estas PYME.

Por último, se hacen las conclusiones, del estudio mencionando resumidamente las ideas principales que se obtuvieron del proceso de investigación, además las recomendaciones a maneras de estrategias orientadas hacia el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las PYME que trabajamos en este proyecto.

## 8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 8.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) colombianas<sup>1</sup>, son el motor de la economía, ya que generan más del 50% del empleo a nivel nacional, lo cual significan el 36% del valor agregado del sector industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, demostrando así su importancia y gran potencial en el proceso de crecimiento como lo indica su participación en el PIB<sup>2</sup> y el número de establecimientos.

Sin embargo, el crecimiento en el exterior de las PYME en las últimas décadas es un antecedente de especial inquietud en el desarrollo actual de la economía colombiana, la cual se identificado en poner en práctica una serie de estrategias que a nivel empresarial se han orientado principalmente a la exportación de productos y servicios, que a pesar de los diferentes empujes desplegados por el Estado Colombiano y los sectores empresariales y gremiales, donde 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 y, que 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

---

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

<sup>2</sup> PIB: Producto Interno Bruto.

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.

A pesar que el bajo aporte de las PYME a la medida comercial, a diferencia de países del sudoeste asiático y europeos que se han destacado por su participación en su comercio exterior. Mientras las exportaciones de las Pymes de Taiwán (US\$ 12.547 millones) corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla, las de Corea (US\$18.241 millones) al 40% y las de Italia (US\$ 110.552 millones) al 53%, en Colombia, el aporte de las Pymes corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones<sup>3</sup>.

En un estudio adelantado por la Universidad Sergio Arboleda, expresa que la liberación de los mercados no ha logrado generar las metas que se esperaban en cuanto al crecimiento sostenido, siguiendo en problemáticas como los altos niveles de de pobreza, desempleo y desigualdad<sup>4</sup>.

Por otro lado, la entrada de las PYMES a los procesos de apertura, liberalización e internacionalización a los mercados, han sido de maneras diferentes, desiguales y limitados, a pesar de las grandes oportunidades que ofrece el país con todos los sectores empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior, y centrándonos en la ciudad de Cartagena, es importante destacar los resultados positivos que se han obtenido en procesos de internacionalización de la economía donde Cartagena ocupa el primer lugar entre las ciudades de la costa Caribe colombiana en materia de internacionalización de la economía, de acuerdo al informe presentado al observatorio nacional del Caribe colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena en su versión 2009<sup>5</sup>, debido a

---

3 Ídem.

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

5 Observatorio nacional del Caribe colombiano y cámara de comercio de Cartagena, versión 2009.

su estratégica posición geográfica y por ser una ciudad con un sector industrial bien desarrollado, exporta bienes y servicios a gran escala, la cual requiere grandes cantidades de insumos y materias primas de otros países, lo que expresan que los indicadores de comercio internacional son los mejores del país.

De la misma manera, para el caso del coeficiente de internacionalización, Cartagena con el primer lugar, está con un (52,6%), por arriba de la ciudad de Barranquilla con un (32,1%), con el segundo más alto, sumado a esto, la tasa de orientación exportadora fue de 13,1% y la tasa de penetración de las importaciones de 31,3%, cifras muy superiores al promedio de las 22 ciudades estudiadas (4,1% y 5,2% respectivamente)<sup>6</sup>.

Sin embargo, a pesar de la alta facilidad exportadora e importadora de Cartagena, las PYME han sufrido una serie de dificultades que han repercutido en la poca participación en el comercio exterior, teniendo en cuenta el tejido empresarial de la ciudad, 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 las PYMES, alrededor del 7% en total, desarrollaban alguno de los procesos de internacionalización y menos del 13% exportaban<sup>7</sup>. Lo que indica que la situación es delicada, en la actualidad, ya que ninguna empresa, está libre de los efectos positivos o negativos de la competencia internacional, principalmente las PYMES, las más afectadas por la globalización<sup>8</sup> y por ello deben generar estrategias que les permitan encontrar nuevos mercados externos, esto quiere decir que muchas PYMES en la actualidad, aun confunden la internacionalización con exportaciones, fundadas en aspectos como tasa de cambio, oportunidades momentáneas, para ellas, es un mero asunto de facturación<sup>9</sup>.

---

6 Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2008.

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

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

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

Para la realización del presente estudio se ha tenido en cuenta como muestra tres empresas que pertenecen al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena, entre las cuales tenemos: DISFRUVER DE LA COSTA E.U, PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, Y VENTURA FOODS S.A.

## **8.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

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

¿Por qué tan pocas PYMES de la ciudad de Cartagena han incursionado en los procesos de internacionalización?



## **9. OBJETIVOS**

### **9.1. OBJETIVO GENERAL:**

Determinar la situación actual de las PYMES de la ciudad de Cartagena con relación a los procesos de internacionalización, identificando las razones, que las han llevado o no, a estas empresas a desarrollar vínculos con los mercados internacionales, para así establecer un marco de actuación futuro que permita desarrollar procesos de implicación y proyección internacional.

### **9.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar que tan preparadas se encuentran las Pymes Cartageneras respecto a procesos de internacionalización, teniendo en cuenta sus condiciones internas y capacidades además de 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.

## 10.JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente proyecto de Investigación se fundamenta desde los lineamientos académicos y de los medios de comunicación, en los cuales el tema central es la globalización como el proceso que afecta a la gestión empresarial, condicionando sus estrategias de crecimiento e internacionalización, como ha sucedido en las últimas décadas, se han producido una serie de hechos que han transformado el entorno económico internacional, los cuales han generado nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros.

Además el estudio se justifica en la importancia de los análisis de la 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, para así abordar el estudio desde la problemática de las PYMES en los procesos de internacionalización, globalización y exportación.

Otro aspecto a tener en cuenta en el desarrollo de la investigación es entender que globalización plantea nuevos retos para las empresas que quieren desarrollar su actividad empresarial en el ámbito nacional, ya que la presencia de empresas extranjeras es demasiado grande, en los mercados locales, lo que implica mayor competencia en precios y el mejoramiento de la calidad de sus productos y los servicios, de este modo, lo que indica que ninguna empresa puede sostener que el hecho de centrarse en un mercado local, no se ve sometida a la competencia internacional<sup>10</sup>.

---

10 Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES, 1999 y 2004. Papers Series Scielo Mexico. ISSN 0186-1042. 2006.

También es importante tener en cuenta que en el caso PYMES, desarrollar los procesos de internacionalización son fundamentales, desde varios enfoques<sup>11</sup>:

- a. El enfoque de fase, procesos y ciclos de vida.
- b. El enfoque de inversión extranjera directa y crecimiento económico.
- c. El enfoque de la cultura y multinacionalidad.
- d. El enfoque de recursos:
  - Económicos: infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología.
  - De conocimiento: conocimiento de las causas, ventajas y desventajas
  - De información: toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las PYMES.
- e. El enfoque de las redes y relaciones.
- f. El enfoque estratégico, el cual menciona las exportaciones, la des internacionalización, y las alianzas estratégicas.

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

De esta manera, los resultados de esta investigación contribuyen en la reflexión sobre los procesos de internacionalización, situación actual y perspectivas de nuestro tejido empresarial, específicamente en materia de Pymes; y para la que se ha tenido en cuenta cuatro empresas que pertenecen al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena: DISFRUVER DE LA COSTA E.U, PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, Y VENTURA FOODS S.A. en las que se concluirán que razones llevan a explicar ¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?

---

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

## **11.MARCO REFERENCIAL.**

### **11.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En un estudio denominado “Internacionalización de las Empresas Colombianas Caso: Automundial S.A<sup>12</sup>.” realizado por Lina Marcela Nariño Molina, Ivan Dario Peña Muñoz y Laura Marcela Nieto Villegas, estudiantes de la Facultad de Administración de Negocios Internacionales en el Programa de Administración de la Universidad del Rosario de Bogotá en Julio de 2010; expresan que su trabajo fue realizado por medio del análisis estructural, interno y competitivo de la empresa Automundial S.A., dando a conocer el estado actual frente a sus propias actividades y funciones para esta forma, en la que se diseñaron una serie de propuestas que contribuyan al mejoramiento de la empresa y conllevarán a que el direccionamiento de las estrategias empresariales se enfoquen a un proceso de internacionalización. Con la necesidad de utilizar intermediarios que los introduzcan en las economías de los países extranjeros y obtener todo el conocimiento del mercado para reducir los riesgos de perdidas, al momento de instaurar una planta de producción en ese país.

El estudio también expresa que para lograr tal fin se planteó la comparación de dos empresas participantes en el sector del reencauche de llantas en Colombia, como las multinacionales Michelin y Goodyear, quienes son los competidores directos de Automundial S.A. Dicho análisis funcionó como paralelo para relacionar las actividades y los procesos de dichas empresas respecto al comportamiento y trayectoria que lleva Automundial S.A. en sus 100 años de funcionamiento, siendo la empresa pionera en la producción del reencauche de llantas en Colombia.

---

12 NARIÑO MOLINA, Lina Marcela; PEÑA MUÑOZ, Iván Darío; y NIETO VILLEGAS, Laura Marcela. Internacionalización de las Empresas Colombianas Caso: Automundial S.A.”, Facultad de Administración de Negocios Internacionales; Programa de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, D.C. Julio de 2010.

Además, la investigación agrega que se logra plantear un modelo de internacionalización a través de diversas teorías de la internacionalización expuestas en este trabajo, de las cuales se apoya y da sustento académico a la ruta de exportación que debe seguir la empresa Automundial S.A. Al final de este proceso efectuado por la misma, se podrá tomar este modelo de internacionalización como un patrón de exportación conformado por etapas y pasos a ejecutar, teniendo en cuenta el crecimiento y la madurez de la empresa perteneciente al sector frente al mercado local. Dicha empresa interesada en internacionalizarse, deberá contar con un direccionamiento a querer lograr un proceso de exportación de productos o servicios a mercados extranjeros hasta la etapa de llegar a producir localmente en dicho país objetivo.

Otro estudio, denominado “Estudio comparativo de internacionalización de las empresas tecnológicas”<sup>13</sup> realizado por Carlos Gutiérrez Bernal, estudiante del Programa de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña - España, publicado en Noviembre de 2010, el cual habla sobre los procesos de internacionalización de las empresas tecnológicas, este estudio es un proyecto que se centra en una situación de crisis económica en España y a la vez la búsqueda de un nuevo modelo productivo para volver a ser una economía competitiva.

La situación económica actual obliga a España a buscar nuevos modelos productivos para volver a la senda del crecimiento económico. La crisis del ladrillo y con ello la caída de una parte de nuestro sistema productivo nos obliga a buscar nuevas alternativas. Esta situación provoca que la innovación sumada a una nueva perspectiva global del mundo empresarial se convierta en pilares de la recuperación económica. Es aquí donde cobran una importancia capital las empresas tecnológicas ya que éstas pueden dotar al sistema económico de la capacidad de innovación y diferenciación necesaria para el crecimiento de la

industria y servicios españoles. La naturaleza de estas empresas y su proceso de internacionalización se desarrollarán en las siguientes páginas.

El proyecto se centrará en los procesos que siguen las empresas tecnológicas para salir al exterior y los elementos comunes a ellas. El estudio consta de tres partes diferenciadas; la primera consta de dos subapartados: una primera explicación teórica en la que se define el concepto de empresa tecnológica y sus características (también se hace un pequeño inciso sobre la situación de éstas en España), y un segundo subapartado que consta de una explicación teórica sobre la globalización haciendo especial hincapié en las diferentes estrategias de internacionalización de las empresas.

La segunda parte es un caso práctico en el que se estudian dos empresas tecnológicas que han iniciado un proceso de internacionalización, este apartado consta de una entrevista donde se estudian las diferentes estrategias que han seguido para llevar a cabo su proceso de internacionalización. La tercera y última es una reflexión sobre los elementos comunes y diferentes en los procesos de internacionalización de las empresas estudiadas para así obtener datos sobre los parámetros rigen los procesos de internacionalización de estas empresas.

## **11.2. MARCO TEÓRICO**

### **11.2.1. APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS.**

#### **11.2.1.1. Definición de Internacionalización:**

La internacionalización es definida como el crecimiento de las empresas por la necesidad de encontrar ubicaciones que representen menores costos de operación, abriendo la posibilidad de que las organizaciones separen sus

actividades y descentralicen algunas de ellas localizándolas en países donde se encuentren ventajas económicas<sup>14</sup>.

En la actualidad se pueden encontrar diferentes conceptos de internacionalización, entre ellos, está el de la concepción gradualista, que explica cómo una estrategia empresarial de diversificación geográfica de mercados que se realiza de forma paulatina, puede ser necesaria para que la empresa transite por un período de evolución<sup>15</sup>. Pero, otros autores expresan que la existencia de otro tipo de internacionalización, es el que se implementa desde el nacimiento de la empresa, que surge con capacidades y ventajas explotables en diferentes mercados, este tipo de organización es denominada “multinacional” (Sánchez y Méndez, 2009). Un tercer concepto de internacionalización habla de la empresa que sin salir de su entorno local debe desarrollar habilidades competitivas para sobresalir en un mercado abierto a competidores nacionales y extranjeros.

Tratando de englobar los diferentes conceptos de internacionalización Calof y Beamish (1995), proporcionan una visión amplia de lo que puede considerarse internacionalización definiéndola como un “proceso de adaptación de los negocios al contexto global”, y con el mismo propósito Sánchez y Méndez (2009) concluyen conceptualizándola como una estrategia de expansión hacia otros países que se realiza de forma paulatina o desde el inicio de la empresa y que implica el desarrollo de capacidades superiores.

#### **11.2.1.2. Teorías sobre la internacionalización**

La internacionalización de las empresas se puede explicar desde la perspectiva de las teorías del comercio internacional, las cuales estudian el intercambio comercial

---

14 COASE, Ronald. The Nature of the Firm. *Economica New Series*, Volume 4, Issue 16 de Noviembre de 1937. Ver link:

[http://www.ea.ufrgs.br/pos/home/turmas/esp2007/MBA2007/Download/ArquivoProfessor/Coase\\_%20The\\_Nature\\_of\\_the\\_%20Firm.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/pos/home/turmas/esp2007/MBA2007/Download/ArquivoProfessor/Coase_%20The_Nature_of_the_%20Firm.pdf)

15 VILLARREAL, O. y GARCÍA, J. D. (2005): «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.

entre los países y/o desde la perspectiva de la empresa, enfocándose en analizar cómo y por qué las organizaciones adoptan esta estrategia de negocios.

Ahora bien, la internacionalización de la empresa constituye un fenómeno de especial relevancia dadas las discutidas repercusiones que las actividades de las empresas multinacionales tienen tanto en su país de origen como de destino, debido al enfoque de recursos y capacidades, el cual se constituye desde la teoría un marco teórico muy empleado en las investigaciones acerca de internacionalización, las cuales tratan de explicar el porqué y el cómo de esta importante decisión estratégica, para las empresas<sup>16</sup>.

#### **11.2.1.3. Las ventajas de la internacionalización**

Las ventajas más valoradas por los empresarios para incrementar la competitividad de las empresas son las siguientes:

- a. Servir nuevos clientes y acceder a nuevos mercados
- b. Seguir clientes actuales en los nuevos mercados y defender relaciones existentes
- c. Acceder a nuevas fuentes de talento
- d. Identificar nuevos competidores y competir más eficazmente
- e. Globalizar estructuras de costes

#### **11.2.1.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Las nuevas perspectivas económicas y sociales sumadas a la implantación cada vez mayor del libre mercado en la mayoría de países del mundo abren a las empresas un mundo nuevo de oportunidades para su desarrollo, y por esta razón,

---

<sup>16</sup> JIMÉNEZ PALMERO, Alfredo. La Internacionalización de la Empresa a Través del Enfoque de Recursos y Capacidades. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Burgos, España. GESTIÓN JOVEN, Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas N°. 2 - Octubre 2008.



cada vez más, hay más empresas que llevan a cabo procesos de internacionalización, y en la mayoría de los casos es la clave del éxito o supervivencia, entre ellas, cabe mencionar las estrategias más comunes, que se desarrollan para llevar los procesos de internacionalización<sup>17</sup>:

- a. Estrategias de localización:** se refiere a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida internacionalizar, donde es necesario resaltar que ámbito está directamente enlazado con el análisis estratégico internacional del entorno genérico, en lo relativo a la dimensión país destino, que responde a la cuestión “¿Hacia dónde nos internacionalizamos?”. Por tanto, la utilización del análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) y los factores estudiados que, a través de la metodología DAFO ó DOFA, los cuales permiten establecer las amenazas y oportunidades del país destino, son de absoluta utilidad e idoneidad para la estrategia de localización.
- b. Línea de negocio:** la línea de negocio que se quiere internacionalizar es fundamental para el éxito del proceso. La línea a exportar tiene que cumplir unas características que son una fácil estandarización para reproducir en el exterior el knowhow desarrollado en el país de origen, que se obtengan mayores beneficios en el exterior que si se continuara en el interior, que la nueva localización de las actividades de la línea internacionalizada obtengan algunas ventajas comparativas respecto a la situación anterior. Para definir el tipo de producto que se quiere internacionalizar se debe basar en su naturaleza, el cual debe definirse según la clasificación y tipo de producto, tipo de producción, grado de diferenciación del producto, marca propia del producto, grado de diseño del producto, y producción del producto. Todas

---

<sup>17</sup> VILLARREAL LARRINAGA, Oskar. La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. Universidad del País Vasco. Ver: [http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es&safe=off&source=hp&q=estrategia+de+localizaci%C3%B3n+internacionalizaci%C3%B3n+internacionalizaci%C3%B3n+internacionalizaci%C3%B3n&aq=f&aqi=&aqi=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=362111653810117332147137101818121127911449410.1.9.13.5.7.0.114210&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=78e64a84e1be61a1&biw=1024&bih=651](http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es&safe=off&source=hp&q=estrategia+de+localizaci%C3%B3n+internacionalizaci%C3%B3n+internacionalizaci%C3%B3n+internacionalizaci%C3%B3n&aq=f&aqi=&aqi=&gs_sm=e&gs_upl=362111653810117332147137101818121127911449410.1.9.13.5.7.0.114210&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=78e64a84e1be61a1&biw=1024&bih=651)

estas características servirán para saber con qué producto se trabaja y buscar aquella línea de negocio que mejor se adapta a las características del mercado objetivo.

**c. Estrategias de entrada:** indican cómo se encara el proceso y como se quiere conseguir la entrada en el mercado objetivo. Distinguir tres estrategias básicas de entrada: la exportación (directa o indirecta), las alianzas estratégicas (incluyendo inversión directa o no) o la producción en mercados exteriores. Cada una de estas estrategias conlleva sus riesgos y grados de compromiso con el proceso, las cuales se definen a continuación:

- **La exportación:** implica la producción de bienes en el país de origen del fabricante para su posterior comercialización en otro país, es decir es la forma de acceso al mercado extranjero que menos compromiso implica para la empresa ya que no es necesario dedicar grandes recursos. La exportación la podemos dividir en dos tipos, la exportación indirecta o pasiva y la exportación directa o activa.
- **La exportación indirecta:** que consiste en la exportación por medio de intermediarios independientes en el país destino que se encargan de las tareas de comercialización en el extranjero, en donde el fabricante sólo se limita a producir y a vender, como lo hace con los clientes de su propio país. De esta forma, una empresa puede exportar sin ningún incremento de inversión en capital fijo, con bajos costes iniciales, relativamente pocos riesgos y ciertos beneficios con relación a sus ventas actuales. Estas características motivan que la exportación indirecta no permita a la empresa tener su propia estrategia de entrada al mercado internacional.
- **La exportación directa:** la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se encarga prácticamente de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que comporta una exportación.

Esto implica que para poner en práctica esta alternativa, el departamento comercial de la empresa debe contratar personal experto en comercio exterior y con experiencia en el negocio internacional. La empresa adquiere una mayor experiencia y know-how en el proceso de internacionalización gracias a esta alternativa.

- **Alianzas estratégicas internacionales:** Los acuerdos de colaboración o acuerdos contractuales constituyen un modo de entrada en los cuales la empresa establece relaciones intensas con terceros para abrirse camino en mercados extranjeros. Existen multitud de alianzas, a continuación se citaran algunas para conocer mejor la naturaleza de éstas. Entre las más importantes se destacan las siguientes por su importancia en la internacionalización de las empresas tecnológicas.
  
- **Joint ventures<sup>18</sup>:** es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos para crear una nueva empresa. En el plano internacional, el caso más usual consiste en una empresa extranjera y una local que deciden emprender juntas una aventura en el mercado de la última, compartiendo la propiedad y el control de la nueva empresa.
  
- **Consortios de exportación y cooperativas de comercio exterior:** diferentes empresas de tamaño pequeño o mediano aportan capital para crear una nueva entidad que pueda canalizar sus exportaciones, compartiendo la propiedad de la nueva sociedad. Las actividades principales que desempeñan agrupaciones como: exportar en nombre del consorcio; fijar los precios de exportación; realizar la distribución física; seleccionar y nombrar agentes/distribuidores en mercados exteriores; y, obtener informes de solvencia y gestionar el cobro de deudas.

---

18 ZARAGOZA RAMÍREZ Alina. El Arbitraje Y Los Contratos De Joint Venture. La Habana. 2001.

Los consorcios de exportación tienen personalidad jurídica propia, independientemente de las empresas que lo componen. Ninguno de los socios que lo componen puede tener una posición dominante en el mismo.

- d. Acuerdos de Investigación y Desarrollo (I+D):** Suelen ser entre dos o más empresas que deciden emprender conjuntamente la investigación base de una nueva tecnología o producto, por ejemplo, y después hacer una aplicación concreta, por separado, a los productos o procesos de cada empresa. Cada empresa participante aporta capital para crear un fondo común que financie la inversión, pero no se crea una nueva entidad.
  
- e. Licencias:** es un acuerdo contractual entre dos empresas de diferentes países, por el cual una concede a la otra el derecho de utilizar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de un pago inicial, un royalty o ambos. Para la empresa que otorga la licencia es una forma de tener presencia en un mercado sin prácticamente invertir. Para la empresa que la consigue es una forma de acceder a una tecnología, marca, u otro activo que le supondría mucho dinero, tiempo y esfuerzo desarrollar internamente.
  
- f. Franquicias:** son un tipo especial de licencias para la distribución al detalle. La empresa que cede la licencia no se limita a autorizar el uso de su marca, sino que provee a la empresa licenciataria de un producto o de un sistema estandarizado de operaciones y/o marketing en el punto de venta. En una franquicia internacional una empresa puede transferir un producto, una línea de productos, nombres de marcas comerciales y know-how sobre procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior. De hecho, transfiere todos sus conocimientos y permite el uso de su marca a otra empresa que está comenzando. La franquicia es un sistema muy eficaz para trasplantar negocios a mercados exteriores.

**g. La inversión directa:** se define como aquella que proviene de una persona natural o jurídica del exterior, cuyo capital es invertido en un país con la intención de tener injerencia directa de largo plazo en el desarrollo de una firma. Esta inversión se puede realizar mediante la participación en otras empresas ya establecidas o por medio del establecimiento de una filial de la empresa inversora.

La UNCTAD<sup>19</sup> la define como “La inversión extranjera directa refleja el interés de largo plazo de una entidad residente en una economía (inversor directo) en una entidad residente en otra economía (inversión directa). Cubre todas las transacciones entre los inversores directos y la inversión directa, lo cual significa que cubre no sólo la transacción inicial, sino que también las transacciones subsecuentes entre las dos entidades y el resto de empresas afiliadas.”

Esta inversión se puede llevar a cabo de dos formas diferentes, mediante la compra de empresa o la fundación de empresas.

- **Compra de empresas existentes:** en este caso, el inversionista extranjero adquiere la totalidad de los activos de una empresa existente en el país de destino. La compra de una empresa ya establecida, reduce los costos de inversión en posicionamiento de marca y de canales de distribución.
- **Creación de empresas:** hace referencia a la apertura de una filial de carácter permanente en el país destino con el fin de llevar a cabo su actividad productiva o de prestación de servicios. Este tipo de inversión, permite aprovechar en mayor grado las ventajas de propiedad e internacionalización, al asumir en su totalidad el proceso productivo, y al mismo tiempo, aprovechar las ventajas de localización del país escogido.

---

19 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD o UNCTAD, del inglés, United Nations Conference on Trade and Development)

La inversión extranjera se ha llegado a convertir en auténtico objetivo de Estado en los países en vías de desarrollo o desarrollados ya que resulta fundamental para el progreso del país. La inversión muchas veces conlleva riqueza para el país destino ya que se crean puestos de trabajo tanto directos como indirectos además del consecuente pago de tasas e impuestos. Los estados pretenden facilitar esta inversión en su país dando así a las multinacionales un poder importante en el desarrollo del país. La IDE ó IED<sup>20</sup> también incluye las alianzas estratégicas que incluyen la inversión de capital como pueden ser las Joint-ventures.

#### **11.2.1.5. Las cinco (5) fuerzas de Porter<sup>21</sup>:**

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989; es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, donde su autor menciona la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Según Porter existen cinco (5) fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de mercado. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia global:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos,

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que

---

20 Inversión Directa Extranjera ó Inversión Extranjera Directa.

21 PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980.

luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios, para eso Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva<sup>22</sup>:

1. Economías de Escala.
2. Diferenciación del Producto.
3. Inversiones de Capital.
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala
5. Acceso a los Canales de Distribución.
6. Política Gubernamental.

#### **11.2.1.6. PYMES: el reto de la internacionalización:**

En un artículo denominado “PYMES: el reto de la internacionalización<sup>23</sup>” expresa que a pesar del reto de la pequeña y mediana empresa, sea internacionalizarse para buscar nuevas opciones de mercado, es necesario actuar con criterios estratégicos para no caer en el vacío, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. No confundir los conceptos de internacionalización con exportación, lo cual hacen muchas de las PYMES colombianas, y de hecho es un error estratégico, se supone que la internacionalización de una empresa supone muchas cosas más que el simple hecho de exportar y por el contrario, existen compañías exportadoras que lejos pueden considerarse como empresas en proceso de internacionalización.

Por otro lado el artículo, menciona que la internacionalización de las empresas va más allá de exportar. Inicia en el mismo hecho de entender qué posibilidades de importación existen en el mundo globalizado, que le permitan ser más competitivo

---

22 Ídem 22.

23 RONDÓN AVENDAÑO, Juan Carlos. PYMES: el reto de la internacionalización. Universidad Sergio Arboleda. Publicado por LATINPYME, Febrero 28 de 2011.

respecto de su producto final, hasta la posibilidad de establecer negocios de inversión en otros mercados mediante la realización de alianzas estratégicas, y que debe cumplir con los siguientes aspectos:

- a. Las primeras decisiones: Las PYMES son indiscutiblemente la base productiva de todos los países, y Colombia no es la excepción, pero desafortunadamente no son las más representativas a la hora de analizar el nivel de internacionalización empresarial, y es por esto que lo primero que se debe decidir es, cuál producto o servicio de mi portafolio es en el que me voy a focalizar para iniciar mi estrategia de internacionalización. Si la focalización es una recomendación reiterada para las pymes, en el caso de iniciarse en la internacionalización, es todavía más importante; por lo tanto, la escogencia debe tener en cuenta muchos criterios, pero sobre todo es aquel en el que tengo más experiencia y me siento más comfortable a la hora de atender requerimientos de cualquier naturaleza.
- b. Cuestión de estrategia: Es importante tener presente que no necesariamente el producto que mejor me representa es el que más potencial tienen en el mercado, ya que este tipo de conclusiones se harán evidentes una vez haga mi tarea de internacionalización y conozca mejor el mercado al cual me dirijo, para lo cual se debe recordar que los empresarios no venden lo que producen, sino que producen lo que se vende.

Otro punto a tener en cuenta, es la escogencia del mercado al cual quiero dirigir mi producto. En este tema, muchas veces nos obnubilamos y queremos hacer nuestra primera experiencia de internacionalización, toda una pesadilla sin fin, escogiendo mercado de alto nivel de complejidad y barreras.

- c. El mercado es la región: Lo primero que se necesita hacer es cambiar el paradigma que exportar implica mejores márgenes y por consiguiente vender más caro, para el caso de Colombia, es un país que cuenta con una excelente marca en muchos mercados y éstos son nuestros destinos naturales.



Busquemos mercados cercanos, similares en cuanto a temas culturales, por lo tanto es mejor es que tengan una base productiva similar o inferior a la colombiana y por lo tanto llegaremos sólidos Y con confianza respecto a nuestros estándares de calidad. Miremos que el mercado sea parecido en tamaño, recordemos que nuestros destinos no son países sino regiones, ciudades y muchas veces localidades dentro de una ciudad.

Por otro lado, debemos cambiar nuestro esquema mental y pretender que la internacionalización de nuestra empresa va a ser la tabla de salvación. Lo primero es cambiar el paradigma que exportar implica mejores márgenes y por consiguiente vender más caro. Todo lo contrario, en muchas oportunidades, por el volumen y el nivel de competencia en el que debemos trabajar, toca apretar los márgenes y ver nuestra estrategia de internacionalización como un mercado adicional a nuestra segmentación.

Finalmente y aunque tratamos de resaltar tan sólo algunos de los aspectos relevantes, una recomendación final es que aprendamos a mirar y observar los entornos y tendencias del mercado, con el fin de adaptar nuestros productos y servicios a estas nuevas necesidades. La versatilidad de las pymes hace muy fácil adaptarse a estas nuevas circunstancias.

### **11.3. MARCO CONCEPTUAL:**

**EMPRESA:** es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> GARCÍA, Julio y CASANUEVA, Cristóbal. "Prácticas de la Gestión Empresarial" Mc Graw Hill, Pág. 3.

**EMPRESARIO:** es una “persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por si mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito”<sup>25</sup>

**EXPORTACIÓN:** es la venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles. Los servicios tangibles corresponden generalmente a los servicios no factoriales tales como, servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y los intangibles corresponden a los servicios, como servicios financieros que comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros<sup>26</sup>.

**GLOBALIZACIÓN:** La globalización es identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales<sup>27</sup>.

**INTERNACIONALIZACIÓN:** PROEXPORT<sup>28</sup> la define como "La inserción de la empresa en los mercados internacionales y su reto como empresario, va más allá de hacer ventas al exterior por medio de contactos con importadores ó realizar los trámites de exportación. La internacionalización es una operación estratégica que

---

25 PALLARES, Zoilo; ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel. Hacer Empresa: Un Reto., Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 42.

26 BANCOMEXT. Guía Básica del Exportador. 2003

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

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

involucra todas las áreas funcionales de la empresa. Requiere dedicación, entusiasmo y preparación para llegar a ser un exportador exitoso.

**INVERSIÓN:** es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo<sup>29</sup>.

**KNOW – KNOW:** es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores). Su uso se ha difundido para utilizarse en la venta de franquicias, ya que lo que se vende es el "saber cómo". Las franquicias generalmente son vendidas por países o empresas "avanzadas" que "ya lo han hecho", casi siempre en el campo de los negocios, el saber cómo hacerlo a personas que saben poco del tema se convierte en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa frente a la competencia<sup>30</sup>.

**MERCADO:** es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"<sup>31</sup>

**OBJETIVO DE LA EMPRESA:** es el resultado que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Su importancia está en Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen

---

29 MASSÉ, Pierre. La elección de las inversiones. Sagitario.

30 Ver <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-know-how>

31 KOTLER, Armstrong, CÁMARA y CRUZ, Marketing, Décima Edición, Prentice Hall, Pág. 10

un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa<sup>32</sup>.

**PRECIO:** es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.<sup>33</sup>

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

**PRODUCTO:** es "un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización"<sup>34</sup>.

**PYME:** sigla que significa pequeña y mediana empresa, con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MIPYME, que significa "micro, pequeña y mediana empresa", que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

---

32 Ver <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>

33 Ver <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

34 American Marketing Association: MarketingPower.com, URL del sitio =<http://www.marketingpower.com>. Sección: Diccionario Términos de Marketing.

## **12.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **12.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación, se orienta básicamente en el estudio actual de las PYMES Cartageneras, en relación a los procesos de internacionalización bajo una investigación de tipo descriptivo- correlacional; desde el punto de vista descriptivo, debido a que se analiza desde la descripción la actuación de las variables preliminarmente identificadas desde el enfoque, tomado como punto de partida, para así tratar de obtener una primera conclusión desde el comportamiento de las mismas variables; y desde el punto de vista correlacional, porque se busca proyectar y a la vez establecer el valor gradual de relación y/o asociación de las variables, para así identificar un modelo en el proceso de internacionalización de las Pymes objeto de estudio.

La metodología aplicada para la realización del estudio se fundamenta desde tres enfoques diferentes:

- a. Enfoque de los recursos: factor económico, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología.
- b. Enfoque del conocimiento: nivel de conocimiento de las causas, ventajas y desventajas.
- c. Enfoque de la información: todo la que esté disponible por parte de empresarios y demás personas que están relacionadas con el tema de las PYMES.

La recolección de la información para el desarrollo de la investigación está representada por dos tipos de fuentes; las primarias y las secundarias, las cuales determinan la búsqueda de los datos por medio de entrevistas y encuestas, documentos de las empresas, artículos de revistas, tesis y archivos de información

necesarios que sirvan de apoyo para el desarrollo del estudio de la situación actual de las PYMES de la ciudad de Cartagena.

Para el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo una serie de etapas o fases que buscan la descripción de los análisis e interpretación de los factores y aspectos relacionados con los procesos de internacionalización de las PYMES de la ciudad de Cartagena, desde el marco teórico contemplado.

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

**12.2.1. Fase I: Diagnóstico de Recursos y Capacidades:** Está relacionada al primer objetivo de la investigación, que busca establecer, a través del análisis de los conceptos y las definiciones propuestas en la teoría de los recursos y capacidades, qué tan preparadas se encuentran las PYMES de la ciudad de Cartagena para liderar procesos de internacionalización, por medio de la encuesta del ANEXO A<sup>35</sup>, así identificando en cada empresa, cumple o no con las condiciones o requisitos establecidos de forma previa para ingresar a procesos de internacionalización.

**12.2.2. Fase II: Análisis de Impacto:** Para el segundo objetivo, se busca establecer si las condiciones o requisitos de las PYMES para internacionalizarse han sido causa positiva o negativa, en el auge de internacionalización; en el caso de que las empresas lo hayan realizado y se encuentran aptas para internacionalizarse, dándose dos preguntas, ¿Cómo fue dicho proceso?; y dos, ¿Qué razones han provocado para no internacionalizarse?.

**12.2.3. Fase III: Análisis Correlacional:** En esta fase se busca conocer el nivel de relación entre las variables propuestas, con los conceptos de la

---

35 ANEXO A. Encuesta: Diagnóstico de internacionalización de PYMES en Cartagena

teoría de los recursos y capacidades, para así identificar, si existe un modelo innovador para los procesos de internacionalización de las PYMES de la ciudad de Cartagena.

### 12.3. Hipótesis

Para el desarrollo de esta investigación de la internacionalización de las PYMES de la ciudad de Cartagena se tuvieron en cuenta dos hipótesis que son el Desarrollo y conocimiento gerencial; y los recursos y capacidades de las PYMES de la ciudad de Cartagena

### 12.4. Variables y operacionalización

**Tabla 1. Operacionalización de las Variables, para la realización del estudio.**

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
	Aprendizaje 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 interés.
	Variación de los indicadores Financieros	Cuantitativo	Capacidad para mejorar márgenes de acuerdo a los resultados históricos
	Costes de oportunidad	Cuantitativo	Capacidad para solucionar problemas de asimetría de información y capacidades entre directivos y propietarios.
Competencia entre empresas	Participación de Mercado.	Cuantitativo	Cambios en la porción del mercado que atiende la empresa.
	Índice de Competitividad	Cuantitativo	Medida en que la rentabilidad de la empresa difiere de lo media del sector industrial.
	Poder de negociación.	Cuantitativo	Porción que representa el margen de la empresa en la cadena, especialmente con clientes y proveedores.
	Asimetría estratégica.	Cualitativo	Importancia estratégica de la empresa en el sector industrial.

**Fuente: Propia, elaborada por los autores del estudio.**

### **12.5. Universo:**

El universo tenido en cuenta para la realización del estudio está descrito por el conjunto de las PYMES actuales en la ciudad de Cartagena.

### **12.6. Población y Muestra:**

#### **12.6.1. Población:**

La población de estudio para el desarrollo de esta investigación la forman al igual que el Universo, las empresas que pertenecen al grupo de las PYMES de la Ciudad de Cartagena.

#### **12.6.2. Muestra:**

La muestra de estudio está representada por tres empresas, escogidas de acuerdo al sector a las que pertenecen, en este caso al sector de alimentos, entre ellas:

- a. Disfruver de la Costa E.U.
- b. Panificadora del Caribe Ltda.
- c. Ventura Foods S.A.



### **13.LAS PYMES CARTAGENERAS Y LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN SUS CONDICIONES INTERNAS, CAPACIDADES Y MERCADOS.**

#### **13.1. GENERALIDADES DE LAS PYMES DEL ESTUDIO.**

##### **13.1.1. DISFRUFER DE LA COSTA E.U.**

DISFRUVER DE LA COSTA E U, es una empresa del tipo PYME, de carácter unipersonal, ubicada en el barrio Escallón Villa, Carrera 56 N° 30E-05 en la ciudad de Cartagena de Indias - Colombia, creada el 17 de noviembre de 2006, con teléfono 6697036, registrada con NIT N° 900113168, matrícula comercial N° 223366, su propietaria y representante legal es la Señora Mariela del Carmen Arango De Páez.

Esta empresa se dedica a la elaboración, compra y venta de productos no perecederos, como frutas y verduras. Su última renovación fue hecha el 26 de marzo de 2010.

DISFRUVER DE LA COSTA E.U. por ser una empresa unipersonal, no cuenta con otras sedes en otras ciudades del país, ni en el extranjero, además nunca ha realizado actividades de exportación, y solo hace inversiones en su propio negocio.

##### **13.1.2. PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.**

La empresa PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA., fue creada el 23 de febrero de 1988, se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias – Colombia, se dedica a la producción y comercialización de productos de panadería, dulcerías, bizcochería, repostería de todos los productos derivados de la harina de trigo.

Esta empresa está ubicada en la Avenida Pedro de Heredia, N° 31 – 100, su teléfono es 6629799 y fax 6625976, su correo es [panificadora.del.caribe@gmail.com](mailto:panificadora.del.caribe@gmail.com), con NIT 800027498 y matrícula comercial N° 51270, su propietario y representante legal es el Señor José Vicente Sandoval A. su última modificación fue realizada el 8 marzo de 2010.

PAFINICADORA DEL CARIBE LTDA, además cuenta con 80 empleados en la realización de sus actividades laborales, no posee sede en otras ciudades del país, ni del extranjero, y por ende no posee empleados en el exterior, es decir que realiza sus inversiones a nivel interno de su propio negocio. No realiza actividades de exportación ni importación de productos.

### **13.1.3. VENTURA FOODS S.A.S.**

VENTURA FOODS S.A.S., es una empresa de Sociedad Anónima, se encuentra ubicada en el Barrio el Bosque, Transversal 48, Calle Nilo N° 21 – 79, en la ciudad de Cartagena de Indias – Colombia, con matrícula comercial N° 226063 y NIT 900130529, con teléfono 6626649 y fax 6629889, con email [confarah@venturasfoodsa.com](mailto:confarah@venturasfoodsa.com)

Esta empresa fue fundada el 25 de Enero de 2007, su última renovación se hizo el 17 de marzo de 2010, la cual dedica su actividad comercial a la elaboración de productos de panadería y alimentos alimenticios congelados; su propietario y representante legal es el Señor Corrado Minervini Spaccavento.

VENTURAS FOODS S.A. no posee sedes en otras ciudades del país, ni del extranjero, ni mucho menos ha realizado acciones de inversión de forma externa de su empresa, además nunca ha realizado acciones de importación ni exportación de productos o materias primas.

## 13.2. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

### 13.2.1. SECCIÓN EMPRESA

#### 13.2.1.1. PROPORCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

En la Tabla 2 se presenta la información de la empresa con relación a la proporción de la información, como se detalla a continuación:

**Tabla 2. Sección Empresa. Proporción de la información.**

<b>SECCION: EMPRESA</b>	
<b>1. PROPORCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.

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

De acuerdo a la Tabla 2. Sección Empresa. Proporción de la información. Las tres empresas en mención se encuentran preparadas para un proceso de internacionalización, en lo relacionado en la proporción de la información acerca de la marcha, los cargos y aspectos administrativos de las empresas, haciendo uso del conocimiento Know how.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> MACHLUP'S, Fritz. El Conocimiento de la Economía. Benoit Godin. Canadá 2008.

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

En la Tabla 3 se presenta la información de la empresa con relación a los empleados, como se detalla a continuación:

**Tabla 3. Sección Empresa. Empleados. ¿Qué hacer y cómo?**

<b>SECCION: EMPRESA</b>	
<b>2. EMPLEADOS. ¿QUÉ HACER Y CÓMO?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Los supervisores dan instrucciones verbales.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.

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

De acuerdo a la Tabla 3. Sección Empresa. Empleados. ¿Qué hacer y cómo?. La empresa DISFRUFER DE LA COSTA E.U. no se encuentra preparado a un proceso de internacionalización, ya que los empleados sin ninguna capacitación solo reciben órdenes o instrucciones de los supervisores; a diferencia de las otras dos empresas, que sus empleados son capacitados previamente antes de cumplir con sus funciones laborales, lo cual indica que en este aspecto, las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA. Y VENTURAS FOODS S.A. si se están preparadas.<sup>37</sup>

---

37 CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración. Mac Graw Hill, Séptima edición, 2007.

### 13.2.1.3. ¿CÓMO SE ADMINISTRA LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN?

En la Tabla 4, se presenta la información de la empresa con relación a ¿cómo se administra la información de los equipos de producción?, como se detalla a continuación:

**Tabla 4. Sección Empresa. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?**

<b>SECCION: EMPRESA</b>	
<b>3. ¿CÓMO SE ADMINISTRA LA INFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	No hay información confiable sobre las máquinas.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.

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

De acuerdo a la Tabla 4. Sección Empresa. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción? La empresa DISFRUFER DE LA COSTA E.U. no se encuentra preparada, ya que no hay información confiable y completa sobre las máquinas y equipos de trabajo, es decir que no se le ha dado la importancia que se merecen; a diferencia de las otras dos empresas, Se guardan los catálogos o instructivos de fábrica, o se llevan expedientes u hojas de vidas de los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo. lo cual indica que en este aspecto, las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA. Y VENTURAS FOODS S.A. si se están preparadas<sup>38</sup>.

38 PARRA CORDOBA, John Jairo. Producción y Operaciones. Fundacion Universitaria Luis Amigó. Colombia 2009.

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

En la Tabla 5, se presenta la información de la empresa con relación a determinación del valor de la tecnología, como se detalla a continuación:

**Tabla 5. Sección Empresa. Determinación del valor de la tecnología**

<b>SECCION: EMPRESA</b>	
<b>4. DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LA TECNOLOGÍA</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.

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

De acuerdo a la Tabla 5. Sección Empresa. Determinación del valor de la tecnología Las empresas DISFRUFER DE LA COSTA E.U. y VENTURA FOODS S.A. no se encuentran preparada, ya que toman el valor de la tecnología, solo cuando hay una oportunidad de negocio; a diferencia de la empresa PANIFICADORA DEL CARIBE, estudia la oportunidad de negocios buscando aplicar siempre la mejor tecnología, lo cual indica que en este aspecto, si se está preparada.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> BALIBREA INIESTA, José. Desarrollo de una metodología basada en la teoría de las opciones reales para la valoración de proyectos de inversión, Madrid, mayo de 2011.

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

En la Tabla 6, se presenta la información de la empresa con relación a ¿Cómo se fijan los precios?, como se detalla a continuación:

**Tabla 6. Sección Empresa. ¿Cómo se fijan los precios?**

<b>SECCION: EMPRESA</b>	
<b>5. ¿CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido

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

De acuerdo a la Tabla 6. Sección Empresa. ¿Cómo se fijan los precios? Las tres empresas se encuentran preparadas, para la fijación de precios, ya que lo hacen ofreciendo sus ventajas de valor que justifican los mejores precios, diferentes a los del mercado, o construyendo a partir de costos de producción<sup>40</sup>.

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

En la Tabla 7, se presenta la información de la empresa con relación a ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?, como se detalla a continuación:

---

40 CEBALLOS HORNERO, David RELACIONES EN LOS MERCADOS FINANCIEROS Complejidad y Arbitraje. Documento de Treball:1/00. Universidad de Barcelona, 2006.

**Tabla 7. Sección Empresa. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?**

<b>SECCION: EMPRESA</b>	
<b>6. ¿CÓMO SE DESARROLLAN OPORTUNIDADES EN MERCADOS DE EXPORTACIÓN?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	No se realizan operaciones de exportación.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	No se realizan operaciones de exportación.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	No se realizan operaciones de exportación.

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

De acuerdo a la Tabla 7. Sección Empresa. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?, nos damos cuenta que ninguna de las tres empresas se encuentran preparadas para desarrollar procesos de exportación, ya que no han desarrollado iniciativa para su realización<sup>41</sup>.

#### **13.2.1.7. CONCLUSIÓN SECCION EMPRESA:**

A nivel de empresa las tres organizaciones estudiadas, brindan información general de cada una de ellas, de forma cuidadosa y reservada a cada uno de los cargos, tienen empleados capacitados, poseen equipos y maquinaria apta para el desarrollo de sus actividades, hacen usos de la caracterización de precios de producto, de acuerdo a estándares en el mercado y estructura de costos, en cuanto a convenios de exportación, no han generado ningún esfuerzo hasta el momento.

---

41 ARAYA LEANDRO, Arnoldo. El Proceso de Internacionalización de Empresas. TEC Empresarial, Volumen 3, Edición 3, 2009.



### 13.2.2. SECCIÓN EMPRESARIO.

En la Tabla 8, se presenta la información del empresario con relación a ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?, como se detalla a continuación:

#### 13.2.2.1. ¿CÓMO SE ENTRENAN LOS TRABAJADORES PRODUCTIVOS?

Tabla 8. Sección Empresario. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?

SECCION: EMPRESARIO	
1. ¿CÓMO SE ENTRENAN LOS TRABAJADORES PRODUCTIVOS?	
EMPRESA	RESPUESTA
DISFRUVER DE LA COSTA E.U.	Reciben entrenamiento específico previo.
PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.	Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación.
VENTURA FOODS S.A.	Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.

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

De acuerdo a la Tabla 8, se observa que los trabajadores de las tres PYMES, se entrenan de manera muy diferentes, para el caso de la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. a sus empleados se les da entrenamiento previo de sus funciones, para la empresa PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA. Se realizan en forma constante actualización de funciones y reclasificación del personan en cada una de las áreas de trabajo; y para la empresa VENTURAS FOODS S.A. los empleados obtiene experiencia a partir de sus habilidades laborales; esto quiere decir que las tres empresas se encuentran preparadas en este aspecto<sup>42</sup>.

---

42 Kast, F. E. Y Rosenzweig, J. E. (1987): Administración en las organizaciones. McGraw-Hill. Cap 3.

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

En la Tabla 9, se presenta la información del empresario con relación a ¿Cómo se enfrenta la competencia?, como se detalla a continuación:

**Tabla 9. Sección Empresario. ¿Cómo se enfrenta la competencia?**

<b>SECCION: EMPRESARIO</b>	
<b>2. ¿CÓMO SE ENFRENTA LA COMPETENCIA?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.

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

De acuerdo a la Tabla 9, se observa que las tres empresas tienen formas diferentes de enfrentar a la competencia,, por un lado, la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. ofrece productos parecidos a los de la competencia a mejores precios, por otro lado la empresa PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, elige sus productos y mercados en los cuales tengan mayores provechos competitivos y satisfacciones económicas, y para el caso de la empresa VENTURA FOODS S.A, esta introduce productos innovadores para enfrentar y superar a la competencia.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> La competencia entre empresas: ¿Quién se beneficia? Neva Goodwin. Opinión Sur. Revista Mensual y Gratuita N°51 Noviembre 2007

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

En la Tabla 10, se presenta la información del empresario con relación a ¿Cómo se diseñan los productos?, como se detalla a continuación:

**Tabla 10. Sección Empresario. ¿Cómo se diseñan los productos?**

<b>SECCION: EMPRESARIO</b>	
<b>3. ¿CÓMO SE DISEÑAN LOS PRODUCTOS?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.

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

De acuerdo a la Tabla 10, se observa que las empresas DISFRUVER DE LA COSTA E.U. Y PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, diseñan sus productos propios a partir de especificaciones y sugerencias de los clientes, los empresarios para su innovación; por su parte la empresa VENTURA FOODS S.A. diseña sus productos a partir de innovaciones enmarcadas a las nuevas tendencias para ofrecerlos al mercado<sup>44</sup>.

### 13.2.2.4. ¿CÓMO IDENTIFICA Y CARACTERIZA A LOS CLIENTES?

En la Tabla 11, se presenta la información del empresario con relación a ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?, como se detalla a continuación:

<sup>44</sup> DIAZ LLORCA, Carlos. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

**Tabla 11. Sección Empresario. ¿Cómo identifica y caracteriza a los clientes?**

<b>SECCION: EMPRESARIO</b>	
<b>4. ¿CÓMO IDENTIFICA Y CARACTERIZA A LOS CLIENTES?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.

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

De acuerdo a la Tabla 11, se observa que la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. identifica y caracteriza a los clientes a través de estudios de mercadeo existentes, por su parte las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA y VENTURA FOODS S.A. captan y caracterizan a los clientes captados sobre la marcha de las mismas empresas<sup>45</sup>.

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

En la Tabla 12, se presenta la información del empresario con relación a ¿cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?, como se detalla a continuación:

**Tabla 12. Sección Empresario. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?**

<b>SECCION: EMPRESARIO</b>	
<b>5. ¿CÓMO SE AJUSTAN LOS PRODUCTOS A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>

<sup>45</sup> KOTLER, Philip (2003). Fundamentos de Marketing, 6ª edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V, 712 páginas.

<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.

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

De acuerdo a la Tabla 12, se observa que la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. y PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, que no hacen ajustes específicos de los productos a las necesidades y expectativas de los clientes, pero se procura cumplir con las normas aplicables, por su parte la empresa VENTURA FOODS S.A., se mejoran continuamente los productos realizándose consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos<sup>46</sup>.

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

En la Tabla, se presenta la información del empresario con relación a xxx, como se detalla a continuación:

**Tabla 13. Sección Empresario. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?**

<b>SECCION: EMPRESARIO</b>	
<b>6. ¿CÓMO SE DEFINEN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	

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

<sup>46</sup> GARZA, Efraín., M. H.; BADII., y J. L. Abreu. Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. Octubre de 2007.

De acuerdo a la Tabla 13, se observa que la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. define las especificaciones de los productos elaborados y definidos conjuntamente entre los técnicos expertos de la empresa y los clientes, por su parte las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, y VENTURA FOODS S.A. las ha ido determinando desde la misma experiencia del negocio<sup>47</sup>.

### **13.2.2.7. CONCLUSION SECCIÓN EMPRESARIO:**

Estas pymes conocen los aspectos mas sobresalientes para la capacitación de sus trabajadores y el enfrentamiento a la competencia, tienen la capacidad de ofrecer buenos productos con diseños propios, identifican y caracterizan a los clientes a través de consultas y estudios de mercados pre establecido para ajustar los productos si fuera necesario a las expectativas de los mismos.

### **13.2.3. SECCION OBJETIVOS**

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

**Tabla 14. Sección Objetivos. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?**

<b>SECCION: OBJETIVOS</b>	
<b>1. ¿CÓMO SE RELACIONA LA OPCIÓN TECNOLÓGICA CON LA ESTRATEGIA GENERAL DEL NEGOCIO?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Solo participan en negocios en los que cuentan con los conocimientos necesarios.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	

<sup>47</sup> MORENO-Luzón, M. D., PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. F. (2001): Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y estudio de casos, Prentice-Hall, Capítulo 1

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

De acuerdo a la Tabla 14, se observa que las tres empresas relacionan la opción tecnológica con la estrategia general de los negocios, participando cuando se cuenta con los conocimientos necesarios sobre tecnología.<sup>48</sup>

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

**Tabla 15. Sección Objetivos. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?**

<b>SECCION: OBJETIVOS</b>	
<b>2. ¿CÓMO SE INTRODUCEN LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.

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

De acuerdo a la Tabla 15, se observa que las tres empresas introducen los productos en el mercado de formas diferentes, para el caso de la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. ofrecen sus productos en el momento que están listos para introducirlos al mismo; por su parte para la empresa PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, ofrece sus productos a los clientes constantes que mantienen, y para la empresa VENTURA FOODS S.A., realiza estudio previos de mercado antes de la introducción de sus productos<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> CONSTANT II, E. W., "The Social Locus of Technological Practice: Community, System, or Organization", En: BIJKER, W. E.; HUGHES, T.P.; PINCH, T., (eds.), 1.987.

<sup>49</sup> LAZZARI Luisa L. La segmentación de mercados mediante la aplicación de teoría de afinidad

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

Tabla 16. Sección Objetivos. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?

SECCION: OBJETIVOS	
3. ¿CÓMO SE ASEGURA LA CALIDAD DE LOS SUMINISTROS Y DE LOS PRODUCTOS?	
EMPRESA	RESPUESTA
DISFRUVER DE LA COSTA E.U.	Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.
PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.	Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.
VENTURA FOODS S.A.	

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

De acuerdo a la Tabla 16, se observa que el aseguramiento de la calidad de los suministros y de los productos se dan en formas diferentes, por su parte la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. manejan programas de calidad en la escogencia de los suministros y elaboración de los productos, en donde intervienen todos los miembros de la empresa; para el caso de las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA y VENTURA FOODS S.A., antes de la adquisición de los productos, hacen inspecciones de los insumos y lo mismo con la fabricación de los productos<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> PEÑA, Víctor y ZUMELZU, Lillo. Cadena de Suministros: sus niveles e importancia. Modelado de Procesos de Negocios Departamento de Informática Universidad Técnica Federico Santa María. 15 de noviembre de 2006.



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

Tabla 17. Sección Objetivos. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?

<b>SECCION: OBJETIVOS</b>	
<b>4. ¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS MERCADOS OBJETIVOS?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se prefieren mercados maduros y estables.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se prefieren mercados maduros y estables.

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

De acuerdo a la Tabla 17, que la selección de los mercados objetivos, se dan en formas diferentes, por su parte la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U. y VENTURA FOODS S.A. se introducen en mercados maduros y estables, es decir, en mercados muy sólidos y seguros para la venta de sus productos, para el caso de la empresa PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA, introduce sus productos en mercados grandes y abiertos, donde sus clientes son pequeños pero numerosos en clientes fijos<sup>51</sup>.

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

Tabla 18. Sección Objetivos. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?

<b>SECCION: OBJETIVOS</b>	
<b>5. ¿CÓMO SE ESTABLECEN METAS DE CRECIMIENTO?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se definen en función de la capacidad productiva.

<sup>51</sup> KOTLER, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712 páginas. ISBN 970-26-0400-1.

<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se definen en función de la capacidad productiva.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se definen en función de la capacidad productiva.

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

De acuerdo a la Tabla 18, el establecimiento de metas de crecimiento para las tres empresas, se definen en función de las capacidades productivas de cada una, es decir, es importante fijar metas de crecimiento desde la misma función de la capacidad productiva que desarrolla la empresa en relación a la venta de los mismos productos, es decir que es relacional, la producción con las ventas<sup>52</sup>.

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

**Tabla 19. Sección Objetivos. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

<b>SECCION: OBJETIVOS</b>	
<b>6. ¿QUÉ TÁCTICAS SE UTILIZAN PARA INTRODUCIRSE EN NUEVOS MERCADOS?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.

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

<sup>52</sup> CLAVER CORTÉS, E., LLOPIS TABERNER, J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN, H. (1994): Manual de Administración de Empresas.

De acuerdo a la Tabla 19, las tácticas que se utilizan para introducirse en nuevos mercados, para las empresas DISFRUVER DE LA COSTA E.U. y PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA., usa la estrategia de penetrarse a nuevos mercados por medio del ofrecimiento de productos a bajos precios, de la misma manera, la empresa VENTURA FOODS, ofrece sus productos con características innovadoras que atraen a los clientes, con precios especiales y atractivos.<sup>53</sup>

### **6.1.37. CONCLUSIÓN SECCION OBJETIVOS**

Las tres pymes identifican la relación que existe entre la opción tecnológica con la estrategia general del negocio, conocen la capacidad de introducción de nuevos productos en los mercados, se esfuerzan demasiado en cuanto a la calidad de los suministros y el producto final para entregar lo mejor a sus clientes, tienen como común denominador los precios bajos para la introducción de nuevos mercados objetivos para la expansión a futuro.

### **13.2.4. SECCION COMPETENCIA**

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

**Tabla 20. Sección Competencia. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?**

<b>SECCION: COMPETENCIA</b>	
<b>1. ¿CÓMO SE INCORPORA INFORMACIÓN SOBRE AVANCES REALIZADOS EN OTROS LUGARES?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se adquiere información seleccionada.

<sup>53</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. 1996

<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.

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

De acuerdo a la Tabla 20, sobre la información incorporada de las empresas en avances realizados en otros lugares, en el caso de DISFRUVER DE LA COSTA E.U. y PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA adquieren la información de forma seleccionada, y para la empresa VENTURA FOODS S.A. se hace por medio de reportes e integraciones de constantes observaciones y visitas a competidores<sup>54</sup>.

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

**Tabla 21. Sección Competencia. ¿Cómo se toma en cuenta la información de la competencia?**

<b>SECCION: COMPETENCIA</b>	
<b>2. ¿CÓMO SE TOMA EN CUENTA LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se copian prácticas de los competidores.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	

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

De acuerdo a la Tabla 21, resalta la información en la que se tiene en cuenta de cómo se toma en cuenta la información de la competencia, para el caso de la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U., que tienen en cuenta la información

<sup>54</sup> R, Alford. Los poderes de la teoría; capitalismo, estado y democracia. (Buenos Aires: Argentina: Editorial Manantial, 1991).

que suministran sus competidores, para hacer copia de la misma, y de esta forma adquirirla, por otra parte, las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA y VENTURA FOODS S.A., la toman para reconocer las ventajas y desventajas de los competidores y así hacer realizar parámetros en vía de mejoramiento.<sup>55</sup>

### 13.2.4.3. ¿CÓMO SE DESARROLLA CARACTERÍSTICAS DISTINTAS DE LOS PRODUCTOS?

**Tabla 22. Sección Competencia. ¿Cómo se desarrolla las características distintas de los productos?**

<b>SECCION: COMPETENCIA</b>	
<b>3. ¿CÓMO SE DESARROLLA CARACTERÍSTICAS DISTINTAS DE LOS PRODUCTOS?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	

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

De acuerdo a la Tabla 22, sobre la información relacionada con el desarrollo de las características de los distintos productos, para la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U., indican que las características de sus productos son muy similares a los de sus competidores, es decir que no tienen muchas diferencias, para el caso de las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA y VENTURA FOODS S.A., emplean la aplicación del desarrollo adquirido a partir de la experiencia de aplicación de los clientes, es decir, se basan del conocimiento de las exigencias y

<sup>55</sup> Michel Porter. "Competitive Strategy". 1980.

puntos de vistas de los clientes y consumidores para la elaboración y caracterización de los productos<sup>56</sup>.

#### 13.2.4.4. ¿CÓMO SE ENFRENTAN LOS COMPETIDORES EXISTENTES?

**Tabla 23. Sección Competencia. ¿Cómo se enfrentan los competidores existentes?**

<b>SECCION: COMPETENCIA</b>	
<b>4. ¿CÓMO SE ENFRENTAN LOS COMPETIDORES EXISTENTES?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	

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

De acuerdo a la Tabla 23, relacionada con la forma de cómo se enfrentan los competidores existentes, para las tres empresas, DISFRUVER DE LA COSTA E.U., PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA y VENTURA FOODS S.A., coinciden en que se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias, es decir, que el enfrentamiento de los competidores se basa

<sup>56</sup> MÉNDEZ, Tomás. Microeconomía 10, la demanda de características una nueva aproximación a la teoría del consumo.. Marzo, 2011.

desde sus ventajas y desventajas en su quehacer en el mercado, para hacer las comparaciones respectivas<sup>57</sup>.

#### 13.2.4.5. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE CARACTERÍSTICAS O VENTAJAS COMPETITIVAS?

**Tabla 24. Sección Competencia. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

<b>SECCION: COMPETENCIA</b>	
<b>5. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE CARACTERÍSTICAS O VENTAJAS COMPETITIVAS?</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>DISFRUVER DE LA COSTA E.U.</b>	Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.
<b>PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.</b>	Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.
<b>VENTURA FOODS S.A.</b>	

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

De acuerdo a la Tabla 24, relacionada con la forma de cómo se identifican las oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas, para la empresa DISFRUVER DE LA COSTA E.U., que la realiza a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia, es decir,

<sup>57</sup> SÁEZ de Viteri Arranz, D. El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Universidad de Vigo

busca las oportunidades de desarrollo de las ventajas competitivas, de desde la información de aplicación de los productos propios de la empresa como los de las empresas que hacen parte de la competencia, en cambio, para las empresas PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA y VENTURA FOODS S.A., coinciden en que el esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación, ya que, asumen el conocimiento que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia en el mercado exterior, incrementando su experiencia para el aprovechamiento de nuevas oportunidades, posibilitando establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las oportunidades establecidas<sup>58</sup>.

#### **13.2.4.6. CONCLUSIÓN SECCIÓN COMPETENCIA**

Tienen como común denominador el conocimiento a profundidad de los competidores, están en capacidad de dar a conocer la información que han obtenido de otros lugares en cuanto a avances, promueven características innovadoras a partir de los productos de la competencias, están aptas para enfrentar a los competidores teniendo en cuenta las ventajas y desventajas tanto de sus productos como de su estructura de costos.

---

<sup>58</sup> Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1): 99-120.





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

### **14.1. RAZONES PARA INTERNACIONALIZARSE.**

- Se caracterizan por tener empleados idóneos, teniendo en cuenta los perfiles de los cargos y las funciones que desarrollan en sus labores.
- Poseen equipos y herramientas de producción aptas y necesarias para el desarrollo de las actividades laborales de la misma, los cuales llevan un control estricto de cada uno de ellos con información detallada por medio de expedientes u hojas de vidas de los equipos. Además manejan equipos de tecnología, a los cuales se hace la aplicación del uso del valor de la tecnología, en función de las oportunidades de negocio que se le presenten como oportunidad.
- Poseen la capacidad de caracterización de los precios de sus productos los determina teniendo en cuenta los precios actuales del mercado.
- Tienen capacidad de entrenamiento de parte de los administradores a sus trabajadores productivos, a través del desarrollo de habilidades como resultados de su experiencia de trabajo y reciben entrenamiento y capacitaciones previamente.
- Poseen la capacidad de enfrentar a la competencia en el ofrecimiento de productos similares con mejor precio, y porque eligen productos y mercados de mayores ventajas competitivas y márgenes económicas, además por la innovación de productos a partir de especificaciones, o la referencia de productos de otras empresas, y los ajustan a las expectativas de los clientes para mejora continua, y definen sus especificaciones por los encargados de las funciones técnicas o se elaboran conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.

- Caracterizan a sus clientes a través de estudios de mercado existentes, o a través de características comunes.
- Se identifican por la capacidad del uso de la tecnológica con relación a la estrategia general del negocio por medio del desarrollo paralelo del negocio.

- **A nivel de competencia**

- Capacidad de incorporar información sobre avances realizados en otros lugares, y están al día con toda información que tiene que ver con la competencia, reconociendo ventajas y desventajas de los competidores.
- Capacidad para desarrollar características distintas de los productos, promoviendo el interés de los clientes
- Capacidad de enfrentar a los competidores existentes, estudiando sus ventajas y desventajas para compararla con las propias.

## **14.2. RAZONES PARA NO INTERNACIONALIZARSE**

Partiendo del estudio realizado en las tres empresas PYMES, se observa que estas presentan deficiencias para ingresar a los procesos de internacionalización, para las cuales especificamos las siguientes:

- a. Las tres empresas a nivel de sección de empresas, no realizan ningún tipo de oportunidades de exportación, ni importación, por lo que no proveen la capacidad de invertir en negocio a nivel internacional.
- b. La captación de los clientes se realiza por medio de la identificación de forma no explícita, sino que los captan sobre la marcha de las mismas empresas, esto podría provocar una amenaza con la elaboración de sus productos para su posterior venta, debido a que no existen clientes fijos que capturen los productos.

- c. El desconocimiento de políticas económicas, y arancelarias sobre exportación, globalización e internacionalización de empresas.
- d. La desmotivación de algunos empresarios a no querer establecer parámetros de desarrollo como estrategias para el fortalecimiento empresarial a nivel de procesos de internacionalización.
- e. De acuerdo al estudio y al análisis de las secciones de empresa, empresario, objetivos y competencias, se nota que las tres PYMES no han desarrollado procesos de internacionalización.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, este estudio indica que las PYMES del estudio no poseen las capacidades positivas suficientes por que se encuentran algunas falencias que pueden obstaculizar una oportunidad para el ingreso a los procesos de internacionalización.

Apartir de este estudio se puede concluir que hasta este momento se encuentran lejos de entrar en este proceso para incursionar en el comercio internacional, debido básicamente al desconocimiento del aspecto antes mencionado.

## CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación, sobre los procesos de internacionalización de las empresas DISFRUVER DE LA COSTA E.U.; PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA y VENTURA FOODS S.A., las cuales pertenecen a la familia de las PYMES de la ciudad de Cartagena, buscó como realizar un análisis de sus capacidades que presentan estas empresas, para desarrollar procesos de internacionalización.

Teniendo en cuenta que el estudio se realizó desde la metodología orientada en el enfoque de recursos, conocimiento e información de las empresas, en el cual se hizo la aplicación de una encuesta denominada Diagnóstico de Recursos y Capacidades, que sirviera como soporte de evaluación, análisis y valoración en los cuatro aspectos que la componen, para la cual se realizó un resumen que midiera actualmente el cumplimiento de esos procesos empresariales para evaluar procesos de internacionalización, y conocer el grado de desarrollo para dar una respuesta sólida si están aptas o no para hacerlo, mejorando en algunas fortalezas o debilidades.

En el desarrollo del estudio, con la aplicación de las encuestas a las tres empresas, se concluye que estas tres PYMES poseen las siguientes valoraciones y observaciones:

- a. A nivel de empresa, las tres empresas brindan información general de cada una de ellas, en forma cuidadosa y reservada de cada uno de los cargos;

tienen empleados bien capacitados, poseen equipos y maquinarias aptas para su y alta tecnología; hacen el uso de la caracterización de precios de productos de acuerdo con los del mercado; pero no en cuanto a convenios de exportación, no han generado ningún esfuerzo hasta el momento.

- b. A nivel de empresarios, las tres PYMES, conocen los aspectos más sobresalientes para la capacitación de sus trabajadores; el enfrentamiento a la competencia; el ofrecimiento de productos, la elección de mercados, el diseño de productos propios, y la identificación y caracterización de clientes a través de consultas y estudios de mercado para ajustar los productos a las expectativas de los clientes.
- c. A nivel de objetivos, las tres PYMES, identifican la relación que existe entre la opción tecnológica con la estrategia general del negocio; conocen la capacidad de introducción de productos al mercado; el cuidado en la calidad de los suministros y los productos; la búsqueda de mercados objetivos en expansión y futuro.
- d. A nivel de competencia, las tres PYMES, están en capacidad de dar a conocer la información que han obtenido otros lugares en relación a avances logrados; poseen la capacidad de promover características innovadoras de los productos; están aptas para enfrentar a sus competidores para los cuales estudian ventajas y desventajas de sus políticas de comercialización de sus productos.

Por último, de acuerdo al estudio las tres PYMES, presentan debilidades o deficiencias para no entrar en procesos de internacionalización, ya que en la actualidad afectan el desarrollo de las empresas, en oportunidades de desarrollo, por las mismas PYMES del estudio, al no ofrecer ningún tipo de oportunidad de exportación, ni importación, pero con el diseño de políticas se pueden mejorar.

## **Recomendaciones Para La Internacionalización De Las Pymes.**

Las pequeñas empresas con sus productos y servicios pueden expandirse, y efectivamente lo hacen, a mercados internacionales. Ante un mercado doméstico saturado o ante la necesidad de diversificar su base de clientes es una excelente razón elegir moverse a un escenario internacional y asumir el reto de la globalización.

Para los directivos de las empresas las lecciones clave que deben aprender para asumir el reto de la internacionalización son que hay que pensar estratégicamente y que hay que analizar todos los detalles teniendo en cuenta que habrá que diversificar no sólo en el qué hacer sino también en dónde hacerlo. La apuesta por una estrategia internacional, respecto a una nacional, requiere de cambios profundos en la empresa, de cambios en su cultura, de movilización de su organización, de las mejores capacidades de los recursos humanos, etc.

En este artículo se van a presentar los diez pilares sobre los que se puede apoyar la estrategia de gestión y apuesta internacional. Las propuestas son independientes del tamaño y de la actividad de la empresa aunque cuanto más músculo y más capacidad tenga ésta más sencillo o en menos tiempo se podrán alcanzar los objetivos.

Las bases para conseguir la internacionalización de la empresa

El acceso a la globalización y a la expansión internacional de las empresas se consigue realizando el adecuado equilibrio entre estos pilares:

- Anticipar el retorno de las personas que se envían al exterior. La vuelta del directivo debe planificarse desde mucho antes de que la persona que va a ser desplazada se lance a su nuevo puesto en el exterior. Una mala práctica en la gestión del retorno de los expatriados hace mucho más difícil conseguir nuevos

voluntarios y asegura que la inversión en la persona desplazada se diluya en el tiempo

- Crecer vía adquisiciones es la mejor opción para obtener una expansión estable. De esta forma se consigue una diversificación de los ingresos. Sin embargo aunque cuando se compra en el exterior se consigue llegar de forma directa y rápida hay que hacer un esfuerzo de integración o de adaptación en el que hay que analizar la cultura y los valores de la empresa comprada. Este proceso exige de más músculo cuanto mayor sea la empresa a incorporar para poder asegurar la integración, aunque se dilatará más en el tiempo.
- Conseguir una cuota de mercado relevante en el país destino para que los costes de la implantación no se disparen. Lo más adecuado sería alcanzar el 10% pero para que eso sea posible hay que apalancarse en la fortaleza de marca, en el conocimiento del mercado de destino, en una tupida red de puntos de venta, en el servicio postventa y en la calidad del producto o servicio ofrecido
- Impulsar la diversificación tanto geográfica como funcional. No todos los productos valen lo mismo ni se venden de la misma forma según el mercado o país. Impulsar el crecimiento en algunas zonas con respecto a otras se puede valorar una vez alcanzada la madurez en algunos mercados y con productos o servicios determinados
- Asignar los recursos, financieros y humanos, para que el proyecto no se quede escrito en un power point. Los mejores recursos deben asumir los retos de la internacionalización. Los cambios y la transformación de la estructura comercial, de la cadena de suministros e incluso de la tecnología aplicada exigen un esfuerzo de gestión para adecuarse al nuevo mercado.
- Identificar la estrategia más adecuada para aplicar en cada mercado. Los costes de los recursos involucrados, el precio de venta de los productos/servicios, la



estructura del mercado y la legislación que se aplica se tendrán que combinar de forma racional en cada país para conseguir una gestión eficiente

- Asegurar que en el destino existe una estabilidad jurídica y política unida a la aplicación de un estado de derecho. La relación de las empresas con los gobiernos y con las administraciones públicas de cualquier país en el que vayan a operar se convierte en un área estratégica. También es clave conocer las barreras de acceso: administrativas, logísticas o fiscales que pueden convertirse en barreras económicas impactando en los acuerdos de importación y exportación de productos
- Crear en el organigrama de la organización figuras para facilitar las relaciones públicas. Estos perfiles son fundamentales y son los que responderán de forma activa según las características locales o específicas del país. Una de las bases para el aterrizaje exitoso es el acercamiento a las autoridades locales.
- Crear y desarrollar talento en el destino es interesante para alcanzar el equilibrio en el medio plazo. El talento que se debe movilizar es el productivo, el que poseen los empresarios, los administradores y los técnicos. Esta movilización además impacta en el crecimiento económico y en el bienestar del país, teniendo también un efecto sobre la desigualdad y la distribución del ingreso en la zona.
- Dominar los idiomas. En la expansión internacional de la empresa es un reto mantener toda la documentación, celebrar las reuniones y soportar todos los mecanismos de comunicación de la dirección en un único idioma. Una vez lanzado al proceso de la globalización los empresarios, independientemente del sector de actividad (construcción, finanzas, telefonía, marketing, turismo, etc.) deben dominar alguno de los idiomas más utilizados en el mundo de los negocios. El inglés es el más común pero el francés o el alemán, con gran influencia en el continente europeo y africano tienen también una gran importancia.

Para terminar el decálogo se podría mencionar que la cooperación entre empresas, entendida como el proceso de unir esfuerzos, recursos y talento para reducir gastos y soportar menos riesgos en la ejecución de un proyecto, es otra opción eficaz cuando se desea acceder a los mercados internacionales.

Este método de cooperación lo están realizando desde hace algún tiempo las grandes empresas, y puede ser válido también para las PYMES. Es una de las formas más adecuadas de obtener importantes ventajas frente a otras estrategias de actuación en el mercado internacional.

## BIBLIOGRAFÍA:

American Marketing Association: MarketingPower.com, URL del sitio =<http://www.marketingpower.com>. Sección: Diccionario Términos de Marketing.

ARAYA LEANDRO, Arnoldo. El Proceso de Internacionalización de Empresas. TEC Empresarial, Volumen 3, Edición 3, 2009.

BALIBREA INIESTA, José. Desarrollo de una metodología basada en la teoría de las opciones reales para la valoración de proyectos de inversión, Madrid, mayo de 2011.

BANCOMEXT. Guía Básica del Exportador. 2003

Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17(1): 99-120.

CEBALLOS HORNERO, David RELACIONES EN LOS MERCADOS FINANCIEROS Complejidad y Arbitraje. Documento de Treball:1/00. Universidad de Barcelona, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración. Mac Graw Hill, Séptima edición, 2007.

CLAVER CORTÉS, E., LLOPIS TABERNER, J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN,

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. Economica New Series, Volume 4, Issue 16 de Noviembre de 1937. Ver link:

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD o UNCTAD, del inglés, United Nations Conference on Trade and Development)

CONSTANT II, E. W., "The Social Locus of Technological Practice: Community, System, or Organization", En: BIJKER, W. E.; HUGHES, T.P.; PINCH, T., (eds.), 1.987.

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

DIAZ LLORCA, Carlos. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

FEA, Ugo. Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

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

GARCÍA, Julio y CASANUEVA, Cristóbal. "Prácticas de la Gestión Empresarial" Mc Graw Hill, Pág. 3.

GARZA, Efraín., M. H.; BADIL., y J. L. Abreu. Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. Octubre de 2007.

H. (1994): Manual de Administración de Empresas.

[http://www.ea.ufrgs.br/pos/home/turmas/esp2007/MBA2007/Download/ArquivoProfessor/Coase\\_%20The\\_Nature\\_of\\_the\\_%20Firm.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/pos/home/turmas/esp2007/MBA2007/Download/ArquivoProfessor/Coase_%20The_Nature_of_the_%20Firm.pdf)

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

Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2008.

Inversión Directa Extranjera ó Inversión Extranjera Directa.

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

JIMÉNEZ PALMERO, Alfredo. La Internacionalización de la Empresa a Través del Enfoque de Recursos y Capacidades. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Burgos, España. GESTIÓN JOVEN, Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas N° 2 - Octubre 2008.

KAST, F. E. Y Rosenzweig, J. E. (1987): Administración en las organizaciones. McGraw-Hill. Cap 3.

KOTLER, Armstrong, CÁMARA y CRUZ, Marketing, Décima Edición, Prentice Hall, Pág. 10

KOTLER, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712 páginas. ISBN 970-26-0400-1.

KOTLER, Philip (2003). Fundamentos de Marketing, 6ª edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V, 712 páginas.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. 1996

La competencia entre empresas: ¿Quién se beneficia? Neva Goodwin. Opinión Sur. Revista Mensual y Gratuita N°51 Noviembre 2007

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 y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

LAZZARI Luisa L. La segmentación de mercados mediante la aplicación de teoría de afinidad

MACHLUP'S, Fritz. El Conocimiento de la Economía. Benoit Godin. Canadá 2008.

MASSÉ, Pierre. La elección de las inversiones. Sagitario.

MÉNDEZ, Tomás. Microeconomía 10, la demanda de características una nueva aproximación a la teoría del consumo.. Marzo, 2011.

MICHEL Porter. "Competitive Strategy". 1980.

MORENO-Luzón, M. D., PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. F. (2001): Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y estudio de casos, Prentice-Hall, Capítulo 1

NARIÑO MOLINA, Lina Marcela; PEÑA MUÑOZ, Iván Darío; y NIETO VILLEGAS, Laura Marcela. Internacionalización de las Empresas Colombianas Caso: Automundial S.A.", Facultad de Administración de Negocios Internacionales; Programa de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, D.C. Julio de 2010.

Observatorio nacional del Caribe colombiano y cámara de comercio de Cartagena, versión 2009.

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

PALLARES, Zoilo; ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel. Hacer Empresa: Un Reto., Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 42.

PARRA CORDOBA, John Jairo. Producción y Operaciones. Fundacion Universitaria Luis Amigó. Colombia 2009.

PEÑA, Víctor y ZUMELZU, Lillo. Cadena de Suministros: sus niveles e importancia. Modelado de Procesos de Negocios Departamento de Informática Universidad Técnica Federico Santa María. 15 de noviembre de 2006.

PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980.

PROEXPORT, Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones en Colombia. R, Alford. Los poderes de la teoría; capitalismo, estado y democracia. (Buenos Aires: Argentina: Editorial Manantial, 1991).

RONDÓN AVENDAÑO, Juan Carlos. PYMES: el reto de la internacionalización. Universidad Sergio Arboleda. Publicado por LATINPYME, Febrero 28 de 2011.

SÁEZ de Viteri Arranz, D. El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadid. Universidad de Vigo

Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES, 1999 y 2004. Papers Series Scielo Mexico. ISSN 0186-1042. 2006.

Ver <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>

Ver <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-know-how>

Ver <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

VILLARREAL LARRINAGA, Oskar. La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. Universidad del País Vasco. Ver: [http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es&safe=off&source=hp&q=estrategia+de+localizaci%C3%B3n+internacionalizacion&pbx=1&oq=estrategia+de+localizaci%C3%B3n+internacionalizacion&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=362111653810117332147137101818121127911449410.1.9.13.5.7.0.114210&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=78e64a84e1be61a1&biw=1024&bih=651](http://www.google.com.co/#sclient=psy-ab&hl=es&safe=off&source=hp&q=estrategia+de+localizaci%C3%B3n+internacionalizacion&pbx=1&oq=estrategia+de+localizaci%C3%B3n+internacionalizacion&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=362111653810117332147137101818121127911449410.1.9.13.5.7.0.114210&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=78e64a84e1be61a1&biw=1024&bih=651)

VILLARREAL, O. y GARCÍA, J. D. (2005): «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.

ZARAGOZA RAMÍREZ Alina. El Arbitraje Y Los Contratos De Joint Venture. La Habana. 2001.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### ESQUEMA DE ENCUESTA PARA EMPRESAS

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

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

Nombre o razón social: \_\_\_\_\_  
NIT: \_\_\_\_\_  
Tipo de sociedad: \_\_\_\_\_  
Tamaño: \_\_\_\_\_  
Sector: \_\_\_\_\_  
Subsector: \_\_\_\_\_  
Actividad Económica: \_\_\_\_\_  
Participa en actividades de exportación: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Propietario  Socio   
Teléfono: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_

##### SECCIÓN EMPRESA

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

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

- Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.

- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

**5. ¿Cómo se fijan los precios?**

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

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

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
- Se han realizado algunas operaciones de exportación.



- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **SECCION EMPRESARIO**

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

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

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

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

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

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

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

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

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.
- Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.

- Se desarrollan “retratos hablados” basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

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

**SECCION OBJETIVOS**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SECCIÓN COMPETENCIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ANEXO B

### ENCUESTA: EMPRESA DISFRUVER DE LA COSTA E.U.

#### DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA

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

Nombre o razón social: Disfruver de la Costa E.U.

NIT: 900113168

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

Tamaño: \_\_\_\_\_

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

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

Actividad Económica: Distribucion de frutas y verduras

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

Dirección: Escallon Villa Cra. N° 56-30

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

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

Teléfono: 6697036

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

#### SECCIÓN EMPRESA

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

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

Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.

- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

**5. ¿Cómo se fijan los precios?**

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

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

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.

- Se han realizado algunas operaciones de exportación.
- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: \_\_\_\_\_

## SECCION EMPRESARIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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



- Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
- Se desarrollan “retratos hablados” basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

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

**SECCION OBJETIVOS**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**SECCIÓN COMPETENCIA**

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

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

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

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

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

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

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

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

- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.

- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

## ANEXO C.

### ENCUESTA: EMPRESA PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA.

#### DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA

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

Nombre o razón social: Panificadora del Caribe Ltda

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

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

Tamaño: \_\_\_\_\_

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

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

Actividad Económica: Insumos para panadería y productos para bizcochería

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

Dirección: Calle 30 N° 31 - 100 Avenida Pedro de Heredia

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

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

Teléfono: 6625975

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

#### SECCIÓN EMPRESA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**5. ¿Cómo se fijan los precios?**

- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.

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

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

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

## SECCION EMPRESARIO

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

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

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

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

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

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

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.

- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

### **SECCION OBJETIVOS**

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

- Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.
- Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.
- No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.



- Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.

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

## SECCIÓN COMPETENCIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ANEXO D

### ENCUESTA: VENTURA FOODS S.A.

#### DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACION DE PYMES EN CARTAGENA

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

Nombre o razón social: Ventura Foods S.A.

NIT: 900130529

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

Tamaño: \_\_\_\_\_

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

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

Actividad Económica: Elaboración de productos alimenticios congelados.

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

Dirección: Bosque, Transversal 48 N° 21-79 Calle Nilo

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Propietario  Socio   
Teléfono: 6629889  
E-mail: \_\_\_\_\_

## I. SECCIÓN EMPRESA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **SECCION EMPRESARIO**

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

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

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

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

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

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

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

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

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.

- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.
- Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
- Se desarrollan “retratos hablados” basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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

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

**SECCION OBJETIVOS**

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

- Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.



Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.

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

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

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

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

Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.

Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.

Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.

Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.

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

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

Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen.

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

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

Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.

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

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

Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.

Se prefieren mercados maduros y estables.

Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación

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

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

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

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

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

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

**SECCIÓN COMPETENCIA**

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

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

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

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

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

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

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

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

- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.

- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

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

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

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