

# **EFFECTOS DEL APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

**Autores:**

**María Alejandra Valbuena S.**

**María Natalia García E.**

**Proyecto de Grado**

**Tutor: Juan Antonio Gudziol**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Economía y Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**Santiago de Cali, Colombia**

**Noviembre 30 de 2012**

## **PALABRAS CLAVES**

Aprendizaje Organizacional, Flexibilidad Estratégica, Internacionalización de los Negocios, cambios, entorno, información, conocimiento, organizaciones, capacidad dinámica, innovación, competencia, mercados, procesos, comunicación, globalización, tecnología, productos, servicios, cultura organizacional, competitividad, adaptación, conducta innovadora, transformación, necesidades, clientes, eficiencia, estrategia, resultados, impactos, desarrollo, valor, crecimiento, ventajas, desempeño, responsabilidad, madurez, evolución, recursos, barreras, riesgos, incertidumbre, exportación, distribución, producción, rentabilidad, experiencia, expansión, oportunidades, desafíos, Consideraciones de las futuras consecuencias, Comportamiento Exportador, individuo, diferencias, conducta, escala, comportamiento, presente, futuro, decisiones, hábitos, sociedad, elecciones, consumidores, sacrificio, beneficios, autocontrol, orientación temporal, agotamiento del ego, impulso, deseo, placer, consumo, persuasión, prevención, tendencia, ansiedad, preocupación, estado de ánimo.

## RESUMEN

Cuando una empresa desea entrar a un nuevo mercado se presentan barreras en el camino como riesgos potenciales e incertidumbre, los cuales se pueden minimizar con el Aprendizaje Organizacional, proceso mediante el cual, el conocimiento que se adquiere a través de la información obtenida del entorno es aprovechada para incursionar en el mercado deseado. Para ello, es esencial que la empresa sea estratégicamente flexible a los cambios del entorno en el cual compite. Por esta razón, es imprescindible que adopte el aprendizaje organizacional como parte de su estrategia competitiva ya que el hecho adquirir conocimientos acerca del entorno le va a permitir obtener los recursos necesarios para responder adecuadamente a dichos cambios y así poder satisfacer las exigencias de los consumidores. Una vez la empresa interioriza el conocimiento adquirido para beneficio propio y adquiere la flexibilidad estratégica para gestionar los cambios y ajustarse al entorno, podrá estar bien posicionada para anticipar las demandas del mercado y responder a ellas desarrollando nuevos productos y/o servicios. Esta capacidad de respuesta permitirá que las empresas, tengan una conducta innovadora; y puedan enfrentarse con mayor facilidad a mercados internacionales cada vez más exigentes.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETIVOS.....	6
1.1 General.....	6
1.2 Específicos.....	6
3. MARCO TEÓRICO.....	7
3.1 Aprendizaje Organizacional .....	7
3.2 Flexibilidad estratégica.....	10
3.3 Internacionalización de los Negocios.....	17
3.3.1 Escuela Uppsala o U-Model.....	17
3.3.2 Innovación o I-model. ....	19
3.4 Consideración de las Futuras Consecuencias.....	21
3.5 Relación entre Aprendizaje Organizacional y Consideración de las Futuras Consecuencias.....	30
3.6 Comportamiento Exportador.....	32
4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	35
5. RESULTADOS ENCUESTA CFC-Español.....	37
6. DISCUSIÓN.....	49
7. BIBLIOGRAFÍA.....	52
8. ANEXOS.....	54
8.1 Encuesta CFC Versión en español.....	54

## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo globalizado, las empresas están en una constante búsqueda para ampliar sus redes de negocios hacia mercados internacionales, por esta razón, este trabajo pretende dar a conocer cómo las organizaciones sin importar su tamaño o sector han comenzado a considerar las consecuencias futuras de sus comportamientos en el presente. Esta preocupación en el actuar de las organizaciones se refleja al intentar alinear sus objetivos organizacionales con las necesidades de los consumidores, ello ha permitido que en su proceso de internacionalización adquieran herramientas importantes como el Aprendizaje Organizacional y la Flexibilidad Estratégica.

Adicionalmente se desea mostrar las diferentes conclusiones a las que se llegaron a partir de las investigaciones realizadas acerca de las consideraciones de las futuras consecuencias (CFC). Al mismo tiempo, se quiere determinar cómo podrían contribuir los aportes obtenidos del análisis de este nuevo concepto, dentro de un marco económico y social, Finalmente se pretende establecer una relación entre este concepto, el aprendizaje organizativo y el comportamiento del exportador.

## 2. OBJETIVOS

### 1.1 General

- Mostrar la influencia del Aprendizaje Organizacional (AO) en el proceso de internacionalización de las empresas.

### 1.2 Específicos

- Relacionar los conceptos de Aprendizaje Organizacional (AO) y Flexibilidad Estratégica (FE) en el proceso de internacionalización de las empresas.
- Determinar las Consideraciones de las Futuras Consecuencias (CFC) como un factor motivacional para el Aprendizaje Organizacional de las empresas en su proceso de Internacionalización.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### Efectos Del Aprendizaje En El Proceso De Internacionalización

Hoy en día las empresas buscan obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado, hecho que puede ocurrir si se integran tres variables relevantes para el desarrollo de una organización, el aprendizaje organizacional, la flexibilidad estratégica y finalmente la internacionalización de los negocios, éstas últimas serán explicadas y analizadas a lo largo del siguiente escrito y relacionadas entre sí.

#### 3.1 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual, cualquier tipo de empresa, transforma la información que obtienen del entorno en conocimiento, de igual forma lo difunde y explota con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. El Aprendizaje Organizacional (AO) como lo expresa Argyris, Cris en su libro “Sobre el aprendizaje organizacional” (2001), es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar, pues entre más aprenden mayor es su capacidad intelectual frente a los posibles cambios externos y de esta forma es más probable que sean capaces de detectar y corregir errores. Este patrón de conducta utilizado por aquellas personas y grupos que conforman una organización hace parte de la cultura organizacional de la misma ya que sería conveniente que existieran políticas, prácticas y acciones que permitan favorecer, la implementación de nuevos procesos de gestión del conocimiento a través del aprendizaje en equipos y la transmisión de éste aprendizaje estableciendo así su capacidad de gestión anticipada al cambio.

Los adelantos tecnológicos, han permitido una nueva evolución de la información y la comunicación, y de esta forma, del proceso de transmisión de estos conocimientos, reforzando los cambios económicos y sociales, al mismo tiempo que producen un cambio en los negocios y en la sociedad. De esta revolución, emerge un nuevo tipo de economía, la economía de la información (Ducker, 1993), como un recurso que se convierte en la base de la competencia generando cada vez más, amplias capacidades informativas, y organizaciones mucho más competitivas e inteligentes, es decir, capaces de crear, desarrollar, transmitir y explotar el conocimiento adquirido para así incrementar su capacidad innovadora y competitiva. De esta forma, el conocimiento que se adquiere es el resultado de un proceso de aprendizaje en la organización.

De acuerdo con esto, las organizaciones del futuro serán aquellas que descubran como aprovechar su capacidad de aprendizaje en todos los niveles de la organización (Peter Senge, 1990). Motivo por el cual, se puede inferir que existe una relación entre el futuro y el entorno de la organización, pues dicho conocimiento permitirá competir en diferentes mercados y de esta manera lograr la internacionalización de los negocios.

Existen muchas teorías relacionadas con el conocimiento y el aprendizaje, y en ellas se introducen una serie de conceptos con el fin de comprender el aprendizaje organizacional. Como es el caso del intelecto, entendida como la capacidad para desarrollar racionalmente la inteligencia y de esta manera el conocimiento a través de la transmisión de la información. Así mismo, existen modelos de aprendizaje que intentan explicar las principales características de este y la creación de conocimiento. Como es el modelo propuesto por (Charles Handy, 1995), en el que hace surgir el aprendizaje a partir de las preguntas,



problemas o necesidades de las personas, grupos u organización dando lugar a nuevas ideas y mediante la reflexión se identifican mejores soluciones y se logra el aprendizaje.

Además de esto, existen estrategias que permiten un mejor aprendizaje organizacional como los propuestos por (Nonaka, Ikojiro y Takeuchi, 1999) como fuente de información que hacen aportes valiosos para crear condiciones propicias para el aprendizaje dentro de la empresa. Al igual que la administración del conocimiento, es una estrategia para la codificación del conocimiento y su concentración en grandes bases de datos y de esta forma transmitir la información mediante el uso de los avances de la tecnología de la información como correo electrónico, videoconferencias, documentos, bases de datos y otro tipo de sistemas.

Otro aspecto importante dentro del aprendizaje organizacional, es saber cómo las personas comparten la información y el conocimiento, y particularmente cómo las organizaciones y equipos aprenden de esto. De acuerdo con el modelo de Huber (1991), existen cuatro escalas de actividades de aprendizaje que consisten en: distribuir información, interpretar aspectos convergentes y divergentes y almacenar y recuperar la información. En este sentido, la forma como las personas aprenden y llevan a cabo sus procesos de aprendizaje como por ejemplo a través de reuniones, sesiones grupales fortalecen la comunicación entre los miembros y de esta manera se desarrollan estructuras más flexibles haciendo que las organizaciones respondan mejor a los retos del entorno y se adapten a estos.

Lo anterior conforma una cultura organizacional, donde predomina la participación y el compromiso de los entes directivos de las organizaciones, donde el aprendizaje es una característica clave en el proceso de internacionalización pues permite que las empresas sean

estratégicamente flexibles adaptándose a los cambios del entorno y logrando competir en mercados internacionales

### 3.2 Flexibilidad estratégica

Dentro de este contexto globalizado, el aumento de la competencia, el corto ciclo de vida de los productos, el acelerado desarrollo tecnológico, la inestabilidad de la economía, las diferentes necesidades de las personas, requieren un cambio en todas las organizaciones, con el propósito de introducir productos, procesos y sistemas innovadores que eleven la calidad, la orientación a nuevos mercados y la competitividad. De esta forma, una cultura organizacional de aprendizaje, de flexibilidad estratégica y de una conducta innovadora, facilita la adaptación a cambios externos, por este motivo, los éxitos de algunas empresas se deben a la modificación de la cultura organizacional y esto en gran parte al incremento de una conducta innovadora que requiere capacidad de comunicación abierta, trabajo en equipo, objetivos claros, tolerancia al riesgo, acumulación y transmisión de conocimiento, capacitación a trabajadores para el acceso y la utilización de la información para así conquistar nuevos mercados con éxito (Cameron y Quinn, 1999).

El cambio es un elemento inherente en la vida social y mucho más evidente en el mundo de los negocios. Los procesos de cambio organizacional siempre han estado presentes y es necesario que exista un nuevo tipo de liderazgo para solucionar los problemas y aprovechar nuevas oportunidades (Hoenig, 2000). Sin embargo, los cambios que han experimentado las empresas modernas a partir del siglo pasado, han afectado su ritmo. Impulsados por la fuerza de la globalización, las actividades económicas mediante el libre comercio han acelerado la circulación de productos y servicios (Hitt, 1998).

El panorama económico se ha comenzado a transformar, debilitando modelos de organización que se consideran obsoletos pues ya no conducen al éxito. Este incremento de incertidumbre en el entorno organizacional ha llevado a muchas empresas a descubrir que es casi imposible hacer frente a estas fuerzas competitivas si no se tienen grandes ajustes internos o externos, que traigan consigo una mayor flexibilidad estratégica (Young-Ibarra y Wiersoma, 1999), pues esta variable es realmente importante para la “salud” de una organización ya que se entiende como la habilidad empresarial para responder de manera rápida a las oportunidades de mercado y a los cambios tecnológicos.

Hoy en día las empresas deben centrar su atención hacia un cambio en su estructura organizacional. Dicho cambio ya no constituye una opción, por el contrario, ahora se ha convertido en una necesidad para alcanzar el éxito en un escenario competitivo (Hamel y Prehalad, 1996). Sin embargo, muchas empresas, que han reconocido la necesidad de esta transformación y han buscado mejorar su competitividad no han logrado obtener resultados positivos por factores como el nivel de compromiso por parte de la dirección, el tipo de intervención utilizada por parte del gobierno, la disposición de las personas de aceptar los cambios necesarios, el nivel de resistencia de estas mismas y la cultura organizacional (Goodman, 1982; Quinn y Cameron, 1989).

Ahora bien, los cambios globales se identifican como la principal consecuencia del nuevo panorama competitivo, pues el poder económico hoy en día se centra en el cliente como el principal elemento o ficha clave por el cual las organizaciones deben generar y entregar valor a través de mejor calidad, precios, variedad y servicios (Hammer y Champy, 1993) como requisitos fundamentales para alcanzar el éxito. Por esta razón, la flexibilidad y la innovación se han convertido en las principales prácticas utilizadas para determinar la dirección de los cambios necesarios orientados a lograr una ventaja competitiva sostenida, pero también es

importante la capacidad de estas organizaciones para adaptarse a estos cambios y satisfacer las necesidades de los clientes. De acuerdo con (Barney, 1999) las dos formas por las que una empresa puede alcanzar ventajas competitivas son la innovación y la flexibilidad. Por lo tanto, se requiere ser flexible e innovador y este es un proceso que requiere cambios en la organización (Leonard-Barton, 1992).

A pesar de que el concepto de flexibilidad es complejo y difícil de definir satisfactoriamente, en síntesis la mayoría de las definiciones de flexibilidad se refieren a la capacidad de la empresa de satisfacer una variedad de necesidades en un entorno dinámico y las empresas que son capaces de hacerlo pueden generar ventajas competitivas sostenibles. Es decir, consiste en la capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse rápidamente a cambios inciertos y a presiones competitivas al mismo tiempo que se adquiere eficiencia. De acuerdo con (Teece et al., 1997) el éxito del proceso de innovación depende, no solo de la capacidad de la empresa de explotar sus propios recursos, sino también de la capacidad de explotar y desarrollar las capacidades dinámicas. Una capacidad dinámica es la flexibilidad para gestionar los cambios y el ajuste del entorno. Teniendo en cuenta lo anterior, la flexibilidad estratégica es la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios rápidos e inciertos en el entorno que tienen un impacto significativo en los resultados de la organización (Sánchez, 1995), por esta razón, constituye una herramienta clave para aquellas empresas que son estratégicamente flexibles, estar bien posicionadas para anticipar las demandas del mercado y responder a ellas desarrollando nuevos productos y servicios innovadores.

La innovación es una de las principales fuentes de competitividad, crecimiento económico y empleo (Dosi, 1988; Segerstrom, 1991; Grossman y Helpman, 1994; Stokey, 1995; Furman et al.; 2002). Por esta razón, la capacidad de innovación permite a las empresas adoptar e implementar nuevas ideas, procesos o productos exitosamente permitiendo así que puedan

responder con adecuadamente a su entorno y desarrollen ventajas competitivas sostenibles. La interacción con el medio motiva a las empresas a responder y comportarse de forma proactiva de tal manera que sean más competitivas en dicho entorno. Asimismo, la relación entre innovación y flexibilidad (Michie y Sheehan, 2003) determinan las capacidades dinámicas para adaptarse a los cambios del entorno y para la gestión de las empresas. La flexibilidad es un tema frecuente en las discusiones de las nuevas organizaciones debido al aumento de la competencia global en los mercados, los cambios tecnológicos y el aumento de las expectativas de los clientes. Por esta razón, la flexibilidad constituye un mecanismo que permite a las empresas enfrentarse a un entorno desconocido y dar respuesta con mayor facilidad y rapidez, permite el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. La competencia en los mercados de alta tecnología requiere mayores combinaciones de capacidades en cuanto a flexibilidad e innovación pues ya no es suficiente únicamente con I+D interna de la empresa, por el contrario, se requiere mayor innovación y capacidad de flexibilidad.

De acuerdo con lo anterior, se ha centrado la atención en conceptos de flexibilidad estratégica relacionados con los recursos humanos y con actividades inter-organizativas que contribuyen a generar innovaciones y ajustes en el mercado interno y externo de trabajo. Es decir, la flexibilidad de trabajo modifica el nivel de empleo ya sea mediante despidos o contrataciones; esta flexibilidad en el volumen de trabajo supone también cambios en el tiempo de trabajo y una flexibilidad funcional mediante la rotación de tareas que es necesaria para estimular el comportamiento innovador y el compromiso organizativo de los empleados. Para ello, es importante invertir no sólo en tecnología sino también en la formación y educación del recurso humano que se encargará de manejar dicha tecnología con el fin de utilizar adecuadamente los recursos productivos de la empresa.

La flexibilidad estratégica puede verse reflejada en tres aspectos: la flexibilidad operativa, es decir cambios que afectan directamente a las actividades operacionales como por ejemplo, el volumen de producción, la construcción de inventarios, el uso de mano de obra entre otros, brindando herramientas que permitan la solución de problemas causados por los cambios del entorno. Es decir, encontrando la manera de solucionar de manera rápida y efectiva los cambios que influyen en el funcionamiento operativo de la organización. La flexibilidad estructural, que corresponde a la adaptabilidad de la organización dentro de una nueva estructura organizacional, a la renovación de sus procesos actuales como por ejemplo, nuevas células de trabajo en una línea de producción, y procesos de cooperación entre organizaciones. De esta forma, las empresas podrán generar cada vez más valor a sus productos y servicios, y crear alianzas estratégicas para adquirir experiencias y obtener beneficios mutuos que les permitirán internacionalizarse minimizando los posibles obstáculos que se pueden presentar en el proceso. Y por último, la flexibilidad estratégica que se refiere a los objetivos mismos de la organización, es mucho más de naturaleza cualitativa pues implica cambios en su carácter, en lo que es la empresa en si, considerando que es necesario determinar la visión, la misión, la filosofía, valores, metas y objetivos organizacionales. Por ejemplo, la aplicación de nuevas tecnologías o la renovación de productos y servicios ofrecidos (Volverda, 1997).

La innovación va de la mano con la flexibilidad estratégica, pues es la capacidad de la empresa para generar una variedad de nuevos productos y/o servicios de éxito mediante la utilización de alta tecnología como vehículo que aporta un nuevo concepto y valor percibido por el cliente. De esta forma la tecnología se puede ver reflejada en los procesos de producción, manejo de información, comercialización, distribución y ventas como motor que maximiza la cadena de valor de la organización. Así, dentro de esta misma línea de

razonamiento, la versatilidad y la agilidad de una empresa en el proceso de adaptabilidad en un entorno cambiante refleja sus capacidades internas o dicho de otro modo el desarrollo de sus competencias internas en la estructura o cultura organizativa que permiten de manera efectiva la implementación y evaluación de los cambios específicos, el impacto de los resultados ante la toma de decisiones que dan lugar a la acumulación de conocimiento y nuevo aprendizaje que en última instancia representan la esencia e identidad misma de la empresa.

Con lo anterior, se puede inferir que la flexibilidad estratégica es un proceso que se basa en mecanismos propios de la empresa, por el cual, el cambio se lleva a cabo debido a su innata capacidad de generar continuamente y desarrollar competencia para lograr con éxito el cambio en todos los ámbitos de la organización.

Si bien es cierto, la relación entre flexibilidad e innovación permite una cooperación moderada entre las organizaciones mediante prácticas de gestión flexible y el desarrollo de nuevos productos. De esta manera y de acuerdo con Dyer y Singh (1998) las empresas que combinan recursos pueden obtener una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen. Es decir, las empresas estarán más dispuestas a cooperar con otras si sus recursos y objetivos se complementan entre sí, lo que les permitirá crear nuevos productos con mayor facilidad y menores costos de lo que realizarían por sí solas.

Por otro lado, un aspecto importante a resaltar es que las dotaciones de recursos financieros constituyen un determinante de la flexibilidad estratégica, pues condicionan el cambio estratégico deseado en las organizaciones y su desempeño organizacional. Los recursos organizacionales y las competencias pueden actuar como factores críticos para las organizaciones que contemplan el cambio estratégico. Las diferencias en dotaciones de

recursos financieros dentro de las empresas se debe en gran medida a las imperfecciones en los mercados, los procesos de aprendizaje y acumulación de activos (Barney, 1991), de ahí que la escasez y el valor de los recursos son los únicos factores que crean diferencias en el desempeño entre las empresas competidoras pero a su vez constituyen el logro de una ventaja competitiva.

Si bien es cierto, por un lado si la organización intenta expandir sus mercados más allá de sus dominios tradicionales puede generar daños en sus recursos y competencias. Por otro lado, si la empresa tiene un comportamiento de flexibilidad de tal forma que se adapta por medio de mejores opciones estratégicas en entornos altamente competitivos entonces la flexibilidad estratégica se convierte en un activo valioso. De acuerdo con (Evans, 1991), el significado de flexibilidad estratégica puede variar de un contexto a otro, en este sentido, la flexibilidad estratégica es una capacidad dinámica, un conjunto de procesos que posibilitan la integración y coordinación de los recursos (Teece, 1997).

En este sentido, la dotación de recursos financieros condiciona el cambio deseado por las organizaciones y su desempeño, es decir pueden impactar a la propensión del cambio estratégico o afectar a los resultados de tal cambio. De esta forma, un buen ajuste en el nivel de flexibilidad estratégica y altas dotaciones de recursos financieros permiten un mayor desempeño organizacional puesto que dicho cambio estratégico está relacionado con la capacidad y recursos de una empresa para rediseñarse y adaptarse a los requerimientos del entorno desde el punto de vista financiero, es decir una óptima y flexible estructura de capitales que permite una financiación adecuada para asimilar y ajustarse a los cambios del entorno. De esta forma, una organización será flexible si tiene la capacidad de aplicar sus recursos a distintas situaciones y la habilidad de modificarlos para adaptarse rápida y eficazmente a las condiciones externas cambiantes.



Son muchas las razones por las cuales las empresas en la actualidad deciden utilizar la flexibilidad estratégica como una herramienta clave y vanguardista para obtener ventaja competitiva en un determinado mercado o sector. Las organizaciones necesitan ser flexibles para adaptarse a las exigencias del mercado que son diversas y cambiantes. Tal vez, dentro de este escenario competitivo en el que las empresas ponen de manifiesto superar su desempeño aparece como pieza clave la internacionalización con el propósito de ampliar el mercado al que se dirigen. La flexibilidad estratégica es entonces, un medio por el cual las empresas desean internacionalizarse, entendida esta última como un proceso innovador que requiere cambios en la estructura organizativa y en sus objetivos estratégicos.

### 3.3 Internacionalización de los Negocios

Para empezar a discutir acerca de la internacionalización de los negocios es importante definir éste primer término, para ello se tomará como referencia el estudio realizado por Martínez, (Martínez, 2009); la internacionalización es un proceso paulatino y secuencial en el que las empresas adquieren lentamente responsabilidades de operaciones internacionales, aproximándose inicialmente a mercados similares y cercanos al suyo, con el tiempo, dado cierto grado de madurez se aproximan a mercados más diversos y distantes.

De acuerdo a la definición anterior se da lugar a la explicación de diferentes modelos basados en las etapas de la internacionalización desde diferentes perspectivas.

#### *3.3.1 Escuela Uppsala o U-Model.*

A continuación se presentarán una serie de modelos elaborados empíricamente por autores de la escuela Uppsala mediante estudios empíricos, en éstos se busca explicar el proceso gradual en el que las PYME alcanzan un alto grado de internacionalización.

*Johanson & Widensheim-Paul (1975)* proponen un modelo en el que suponen como primera medida la evolución en el mercado nacional, puesto que la internacionalización debe darse de manera progresiva, ello debido a que para entrar a mercados internacionales se encuentran en el camino barreras como, recursos insuficientes y falta de conocimientos acerca del tema, factores como éstos impiden que el proceso se realice de manera más segura. Los autores plantean cuatro etapas dentro de las cuales se desarrolla la internacionalización, en éstas se puede apreciar como la empresa va adquiriendo recursos e información, para que con ello el riesgo y la incertidumbre pueda ser cada vez menor.

1. Actividades no regulares de exportación: la empresa presenta desinformación acerca de mercados internacionales y canales de distribución, adicionalmente insuficiencia de recursos para realizar procesos de internacionalización.
2. Exportación vía representantes independientes o agentes: la empresa obtiene información de las ventas en los mercados internacionales a través de los canales de distribución, lo cual indica que empieza a interesarse por las operaciones internacionales, se realizan exportaciones indirectas.
3. Establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero: se presenta una unificación con el canal de distribución, con ello la empresa presenta control de la información el mercado internacional.
4. Establecimiento de unidades de producción en el extranjero: dado que la empresa posee más experiencia en el tema de las exportaciones, de mercados internacionales y tiene disponibles más recursos opta por crear plantas de producción en otros países.

Dentro del desarrollo de éstas etapas es importante el establecimiento de la zona donde se realizarán dichos procesos, puesto que de ello dependerá el buen desempeño en materia de rentabilidad, riesgos e incertidumbre.

Tiempo después éste modelo fue reformado por *Johanson & Valhne (1977)*, en donde incluían el factor experiencia a la hora de comprometer recursos, ellos argumentaban que “la internacionalización de las empresas puede ser vista como un ciclo causal donde los conocimientos de los mercados internacionales y el compromiso de recursos son afectados por las decisiones de compromiso y las actividades actuales de la empresa” Martínez (2009, pp. 42). Ello indica que las empresas deciden arriesgar sus recursos cuando poseen mayor experiencia y por ende conocimiento acerca del mercado en el cual se está incursionando; por tanto, los estudiosos realizan una clasificación para los aspectos mencionados con anterioridad, indican que el conocimiento del mercado y el compromiso de los recursos deben considerarse como aspectos de estado, mientras que, las actividades actuales de la empresa y la decisión del compromiso de los recursos deben considerarse como situaciones de cambio.

### 3.3.2 *Innovación o I-model.*

Al tiempo que los U models presentaban desarrollos en los años 70, había otros autores que basaban sus estudios en la innovación empresarial.

*Bilkey y Tesar (1977)* plantean en su modelo seis etapas en las cuales se estudian las actitudes de los directivos frente al hecho de exportar, en éste se pueden observar varios momentos de la empresa en el proceso de introducción a mercados internacionales, donde se empieza por el rechazo a la exportación, hasta llegar finalmente a demostrar un alto grado de interés por la misma. Cada etapa involucra una necesidad diferente para la empresa, lo cual obliga al Estado a estar al tanto de ello para que así sus políticas estén encaminadas a suplir dichas necesidades. El estudio realizado por los autores, reveló que las empresas se habitúan con la internacionalización de manera paulatina, lo cual implica que es un proceso de aprendizaje.

*Reid (1981)* basa su modelo en los estudios e investigaciones que se realizaron con anterioridad, en éste concluye que la exploración y expansión a un mercado internacional hace parte de la innovación empresarial, adicionalmente está fuertemente ligada con las características tanto organizacionales como las actitudinales de los directivos.

Como último caso de este enfoque se tiene el modelo propuesto por *LIE (1991)*, es uno de los modelos con más aplicabilidad a la realidad, puesto que suministra fundamentos para la promoción de programas exportadores. Como primera medida se plantea realizar una evaluación para determinar en qué etapa del proceso se encuentran las empresas, si los resultados son positivos y los directivos desconocen ello, se procede a brindar información a través del programa promoción de exportaciones, con ello se abre la posibilidad a que las empresas se interesen y quieran continuar con el proceso.

Estos modelos se proponen explicar de diversas maneras y desde distintos enfoques el proceso gradual por el que una empresa tiene que atravesar para llegar a la internacionalización.

Strathman en 1994, plantea que los consumidores son individuos diferenciales y tienen una orientación temporal distinta. Están los que tienden a considerar los resultados inmediatos o de corto plazo y los que se orientan a considerar los resultados potenciales de largo plazo de acuerdo a sus comportamientos cotidianos de consumo. Por ejemplo, las personas que tienden a endeudarse con sus tarjetas de crédito no se preocupan por las consecuencias futuras solamente buscan satisfacer sus deseos inmediatos, mientras que las personas que se preocupan por ahorrar consideran las consecuencias futuras con el fin de mejorar su bienestar a largo plazo.

Las personas gracias a la globalización, se están preocupando más por las consecuencias futuras y están cambiando sus hábitos de consumo. Por esta razón, es importante que las

empresas también estén orientadas a considerar las futuras consecuencias pues esta forma de pensar les permitirá preocuparse por conocer esos nuevos hábitos de consumo y de esta manera implementaran el Aprendizaje Organizacional y la Flexibilidad Estratégica en sus actividades organizacionales con la intención de obtener ventajas competitivas y encaminar sus objetivos hacia la internacionalización.

### 3.4 Consideración de las Futuras Consecuencias

La utilidad de la construcción de la escala CFC está demostrada en varios estudios llevados a cabo por diferentes investigadores que se han preocupado por establecer una serie de aportes relacionados con este nuevo concepto para beneficiar a la actual sociedad, la cual no ha considerado como es debido las consecuencias futuras de su actual comportamiento, llevándola a tomar decisiones equivocadas en sus hábitos de consumo, afectando no sólo su salud sino también su estabilidad emocional y sus finanzas. Lo anterior puede deberse a los nuevos avances tecnológicos que han obligado a los mercados a desarrollar nuevos productos y servicios aumentando un híper consumo innecesario.

De acuerdo con lo establecido por Strathman en “The Consideration of Future Consequences: Weighing Immediate and Distant Outcomes of Behavior”, 1994, los avances en la tecnología médica y los conocimientos científicos han demostrado que el grado en que los individuos consideran las consecuencias futuras de su comportamiento actual como significativas puede tener implicaciones para la elección de su comportamiento, y para los resultados de su vida en el largo plazo. Las campañas de salud por ejemplo, insisten en la idea de que participar en comportamientos como fumar, beber o comer alimentos nutricionalmente inadecuados puede llevar a serias consecuencias futuras. Si partimos de la idea planteada en este estudio, sobre la

existencia de las diferencias individuales en las consideraciones de las futuras consecuencias es posible identificar dos tipos de consumidores. En un extremo están los individuos que consideran las consecuencias futuras y por tanto están dispuestos a sacrificar los beneficios inmediatos para lograr estados futuros más deseables, estos individuos tienen un alto nivel de CFC debido a que se preocupan por las consecuencias futuras de su comportamiento presente y utilizan sus acciones actuales para guiar sus objetivos hacía el futuro. En el otro extremo están las personas que no están interesadas en las consecuencias futuras de sus comportamientos actuales sino en maximizar los beneficios inmediatos a costa de los resultados a largo plazo, estos individuos presentan bajos niveles de CFC, puesto que centran más su atención en satisfacer sus necesidades inmediatas y no consideran los resultados futuros de sus actos.

Lo anterior se puede evidenciar en uno de los muchos estudios que se han llevado a cabo alrededor de este tema. Utilizando a un grupo de activistas se observó que los individuos con altos niveles en CFC reportan una mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente y responden de manera menos favorable a propuestas de perforación costeras que tienen el objetivo de extraer petróleo, pues están convencidos de que las ventajas son distantes y los inconvenientes podrían ser inmediatos. Por el contrario, los sujetos que tienen bajos niveles de CFC se preocupan más por las consecuencias actuales ya que consideran que las ventajas de dicha propuesta se pueden presentar como inmediatas mientras que las desventajas como lejanas.

Un cuestionamiento que se ha ido generando en torno a este tema es: ¿Qué lleva al desarrollo de la preocupación por las consecuencias futuras? Las consideraciones de las futuras consecuencias (CFC), según lo planteado por Strathman pueden considerarse como una

construcción cambiante, aunque existe la creencia de que las diferencias individuales son relativamente estables en el tiempo, lo cierto es que los individuos pueden experimentar situaciones que influyen en el grado en que consideran las futuras consecuencias. Por lo tanto, este impacto de la escala CFC ha sido tema de análisis en diferentes áreas de investigación y permite aportar más a la teoría del desarrollo.

Continuando con los aportes de estas investigaciones, Jeff Joireman se apoya en los argumentos de Strathman para indagar cómo las diferencias individuales en las consideraciones de las futuras consecuencias predicen una serie de comportamientos y tienen un impacto en el autocontrol, al igual que un descuento temporal en las condiciones del agotamiento del ego. “Por definición, la mayoría de los actos de auto-control implica sacrificar la felicidad a corto plazo (por ejemplo, enviar el dinero que se podría gastar hoy a un fondo de jubilación) para lograr a largo plazo el bienestar (por ejemplo, retirando el dinero suficiente para vivir cómodamente)”-Rachlin, 2000.

El propósito de la investigación de Joireman, consiste primero en presentar un análisis sobre el hallazgo de que la escala CFC contiene dos sub-factores: CFC-I y CFC-F centrándose en las consecuencias inmediatas y futuras respectivamente (Petrocelli, 2003). Asimismo, explorar la validez sobre si los dos sub-factores son predictivos en el rasgo diferencial del autocontrol y finalmente, si dichos sub-factores interactúan con el agotamiento del ego para predecir un proceso de decisión muy relacionado con el descuento temporal.

En este sentido, los planteamientos de Joireman (2008) sugieren que las diferencias individuales en la escala CFC predicen una amplia gama de conductas relevantes relacionadas con el autocontrol. Esto se puede ver reflejado en estudios previos, los cuales indican que las personas que tienden a preocuparse por las consecuencias inmediatas son susceptibles a tener una falta de auto-control. Mientras que, las personas que se encuentran interesadas en las

consecuencias futuras son más propensas a auto-controlarse y evitan comprar por impulso. Como parte de este proceso de decisión, se puede observar que existe una relación inversa en las puntuaciones de la escala CFC y el descuento temporal, es decir que los individuos que son altamente susceptibles a preocuparse por las consecuencias inmediatas tienden a descontar el valor de los resultados futuros y por tanto, reportan bajos niveles de auto-control. Otra característica de la interacción de las dos sub-escalas para predecir el descuento temporal es el “agotamiento del ego”. Esta idea nace en los años 90 por Roy Baumeister y Mark Muraven, sus planteamientos indican que nuestro auto-control y fuerza voluntad son recursos finitos de tal manera que la sobreutilización de estos recursos conllevan a un agotamiento del ego y en convertirnos en débiles a la hora de afrontar la realidad. Para demostrar lo anterior se realizaron varios estudios que reforzaron las teorías de estos investigadores, en donde se pedía a un grupo de personas que tratasen de reprimir sus ansias por satisfacer algún deseo o placer inmediato, se demostró que aquellos quienes no pudieron reprimir sus ansias respondieron con conductas agresivas. Por lo tanto, se concluyó que la necesidad de auto-controlarse produce el agotamiento del ego dejando que las emociones negativas sobresalgan. En suma, el agotamiento del ego provoca mayores niveles de descuento temporal solo entre aquellos individuos que mostraron una gran preocupación por las consecuencias inmediatas, es decir que reportan alto nivel de CFC-I. Asimismo, se establece que las diferencias de las dos subescalas de CFC (CFC-I y CFC-F) podrían interactuar con el agotamiento del ego para predecir el descuento temporal y determinar las formas de auto-control. De esta forma, es posible explorar si los individuos que tienen altos niveles de CFC han desarrollado una fuerte capacidad de auto-control. Mientras que aquellos que presentan una alta susceptibilidad en CFC-I y por tanto, un agotamiento del ego demuestran un comportamiento de agresión, compra compulsiva y que afecta negativamente la salud.



La salud también se encuentra relacionada con las diferencias entre las subescalas de CFC, como lo indica Jean Adams. Las asociaciones entre estas dos variables y la salud determinan comportamientos que a menudo implican costos inmediatos para lograr beneficios a largo plazo. Por ello, cabe preguntarse ¿Cómo se tienen en cuenta los resultados futuros de los comportamientos actuales? La orientación temporal juega un papel importante en la participación de las conductas saludables, especialmente relacionadas con el índice de masa corporal (IMC) y el consumo de cigarrillo. Los datos obtenidos de los estudios que se han llevado a cabo con respecto a este tema, han demostrado que la preocupación por las consecuencias inmediatas (CFC-I) se asocia con un mayor índice de masa corporal y una mayor probabilidad de ser un fumador activo en la actualidad. Por esta razón, se podría decir que la escala CFC-I constituye un determinante más importante de la salud que la escala CFC-F.

Hasta el momento se ha discutido sobre el papel de la orientación temporal en los comportamientos relacionados con la salud, centrándose principalmente en las diferencias observadas en el valor que se asigna a las consecuencias futuras de tales conductas (Adams & White, 2009a). De ahí que, el valor asignado a las consideraciones de las futuras consecuencias podría ser un determinante importante para tener en cuenta los resultados futuros de los comportamientos actuales y de esta forma minimizar las conductas que impactan negativamente la salud.

A raíz de las diferentes investigaciones sobre las causas de las enfermedades de salud, se encontró en uno de los estudios, que aproximadamente un tercio de los estadounidenses tienen sobrepeso y otro tercio son obesos (Centros para el Control y Prevención de Enfermedades [CDC] 2010). El sobrepeso aumenta el riesgo de las tres principales causas de muerte de los estadounidenses: enfermedad cardíaca, el cáncer y las enfermedades cerebrovasculares.

La grasa corporal, la obesidad y las enfermedades asociadas a la salud están relacionadas con los comportamientos y estilos de vida de los consumidores. Dichos comportamientos, se reflejan en las elecciones de consumo poco saludables y la falta de ejercicio que contribuyen a esta moderna enfermedad de la obesidad y suponen un riesgo grave para la salud pública.

Con base a los planteamientos de Jeremy Kees, podría decirse que la principal razón por la cual muchos consumidores tienden a tomar malas decisiones de salud, es porque pueden tener una menor propensión a considerar las consecuencias futuras de su comportamiento. Por este motivo, en “Los efectos orientadores de publicidad y la consideración de las consecuencias futuras” por Jeremy Kees, se plantea que la comunicación en salud pública se ha convertido en una forma popular para tratar de persuadir a los consumidores a tomar mejores decisiones de salud. Es decir, depende del significado y la eficacia del mensaje publicitario para orientar o persuadir al individuo a considerar las consecuencias futuras de sus comportamientos actuales.

Se puede observar entonces que existe una estrecha relación entre la salud y la orientación temporal ya que el objetivo es determinar cómo los funcionarios de la salud pública comunican a través de mensajes persuasivos los futuros riesgos en la salud para aquellos consumidores que descuentan dichos riesgos futuros. Para llevar a cabo la elaboración de un mensaje publicitario que muestre exitosamente los riesgos en la salud, es imprescindible tener en cuenta la orientación temporal del individuo (presente vs futuro) y de esta forma determinar si dichos mensajes deben ser promocionales (comer más frutas y verduras para lograr una buena salud) o preventivos (evitar los alimentos ricos en grasas saturadas para evitar la mala salud).

De acuerdo con Chandran y Menon (2004), algunos estudios sugieren que la orientación temporal puede influir en la efectividad del mensaje. Dicha orientación temporal se refiere a la presentación de un mensaje mediante una referencia específica del tiempo.

Para ello se realizaron dos estudios, el propósito del estudio 1 consiste en examinar los anuncios que se enmarcan en dos formas diferentes: los mensajes proximales y los mensajes distales. El propósito del estudio 2, es examinar los mensajes de promoción vs los mensajes de prevención.

Respecto al primer estudio, este plantea que sea inmediato o lejano el mensaje puede influir en el comportamiento de los consumidores. Cuando un mensaje que habla sobre los riesgos de la salud se presenta en un marco temporal cercano (días o semanas) hay un mayor fortalecimiento de las intenciones de los individuos de involucrarse en comportamientos preventivos que cuando dicho mensaje se presenta en un marco temporal lejano (años). De esta forma, se expone que los consumidores orientados a considerar las consecuencias futuras de sus comportamientos, son más propensos a percibir la gravedad de los riesgos para su bienestar y toman medidas que minimicen dichos riesgos. Sin embargo, cuando los consumidores orientados hacia el presente perciben el mensaje en términos proximales, reportan mayores niveles de persuasión y de conductas preventivas que cuando el mensaje se enmarca en términos distales o lejanos.

En este sentido, el estudio dos sigue la teoría Foquista Regulatoria de Higgins (1997), la cual supone que los individuos tienden a adoptar una de dos orientaciones motivacionales básicas durante la persecución de un objetivo: la prevención o promoción. Un enfoque de prevención consiste en la sensibilidad a resultados negativos y los objetivos relacionados con la seguridad y responsabilidad. Por ejemplo, el consumo de cigarrillo causa problemas orales. Por otro lado, un enfoque de promoción, consiste en la sensibilidad a los resultados positivos y los

objetivos asociados con el avance y el logro. Por ejemplo, hacer ejercicio diariamente impulsa la efectividad en las actividades diarias.

Dado que el enfoque de prevención se interpreta a corto plazo, los consumidores orientados hacia el futuro al ser más preocupados por las consecuencias de sus actos deciden ser más receptivos ante estos mensajes de prevención y actúan de inmediato para preservar su salud. Mientras que el enfoque de promoción se interpreta a largo plazo, por tanto, el mensaje en estos términos puede tener un impacto positivo sobre las conductas a mejorar la salud tanto de los consumidores orientados hacia el presente como de aquellos que prestan más atención a las consecuencias futuras.

Se puede observar entonces, que las diferencias en la orientación temporal de los individuos están ligadas en la elección de sus comportamientos dependiendo del enfoque normativo al que atienden y al mismo esto influye en el modo en que las campañas publicitarias de salud pública son comunicadas para persuadir eficazmente las decisiones de consumo y estilo de vida.

Otra forma de observar el impacto de las consideraciones de las futuras consecuencias (CFC) de los consumidores se determina con las tendencias de compras compulsivas con tarjeta de crédito. Para ello, se realizó un estudio a un grupo de estudiantes universitarios. Esta investigación, fue realizada por Jeff Joireman, Jeremy Kees, And David Sprott. El propósito principal consistía en examinar si la orientación temporal modera el impacto de las tendencias de compra compulsivas (CBT) sobre la deuda con tarjetas de crédito.

Según los estudios realizados a un grupo de 249 estudiantes universitarios se comprobó la veracidad de cinco hipótesis relacionadas con la teoría de que los compradores compulsivos que se centran en maximizar las consecuencias inmediatas están en un riesgo mucho más alto de aumentar significativamente las deudas con tarjetas de crédito. Y que por tanto, dichas

deudas se relacionan con el aumento de la ansiedad y un mayor riesgo de salud (Drentea y Lavrakas 2000).

O'Guinn y Faber (1989) definieron por primera vez la compra compulsiva como "compras crónicas y repetitivas que se convierten en una respuesta primaria a los acontecimientos o sentimientos negativos. Esta actividad, aunque tal vez genera recompensas positivas a corto plazo, se vuelve muy difícil de parar y finalmente resulta en consecuencias nocivas "(p. 155; cf Faber 2004).

Teniendo en cuentas las hipótesis planteadas en esta investigación se concluyó que el aumento de los niveles de la compra compulsiva (CBT) se asocia con mayores niveles de deuda con tarjetas de crédito entre los consumidores que tienden a satisfacer sus deseos a corto plazo y no prevén las consecuencias negativas a largo plazo. En pocas palabras, una orientación temporal presente está relacionada con niveles altos de compras compulsivas y niveles más altos de deudas con tarjetas de crédito dentro de la sociedad joven, mientras que la orientación temporal futura está relacionada con bajos niveles de compra compulsiva y menores niveles de deuda con tarjetas de crédito. Con lo anterior, se puede inferir que las consideraciones de las futuras consecuencias (CFC) es un moderador del impacto de las compras compulsivas (CBT) sobre la deuda con tarjeta de crédito. Es decir, que la escala CFC se plantea como una medida de protección contra la susceptibilidad de las compras compulsivas (CBT).

Basando estos aportes en los resultados de Joireman (2008), las tendencias de compras compulsivas (CBT) se pueden considerar como un tipo de fallo de auto-control. Dado que, dentro de la escala CFC se encuentra la subescala CFC inmediata, esta última es considerada como un patrón que se apoya en la preocupación por las consecuencias inmediatas lo que lleva a las personas a ser susceptibles a comprar compulsivamente y tener un impacto

negativo sobre la deuda de tarjetas de crédito. Esto ha demostrado que las personas con bajo CFC presentan altos niveles de depresión, agresividad, y susceptibilidad al aburrimiento, (Joireman, Anderson, y Strathman 2003). Por tanto, el hecho de no considerar las consecuencias futuras de los comportamientos actuales sobre los altos niveles de deudas de tarjetas de crédito puede causar un impacto negativo en el auto-control y en el estado de ánimo de los individuos.

En suma, los resultados y aportes obtenidos de las anteriores investigaciones demuestran la preocupación de la sociedad ante la conducta de compra compulsiva, de aquellos consumidores que son propensos a considerar las consecuencias inmediatas, en lugar de tener en cuenta los resultados potenciales de sus conductas actuales. Al mismo tiempo, la intención de estos aportes es promover la manera de minimizar y contrarrestar los efectos negativos de los comportamientos actuales en el consumo de los individuos, dependiendo de las diferencias individuales en la orientación temporal en la que se encuentren ubicados.

### 3.5 Relación entre Aprendizaje Organizacional y Consideración de las Futuras Consecuencias

Lo que se pretende con las ideas anteriormente planteadas, es identificar la relación entre las consideraciones de las futuras consecuencias (CFC) y el aprendizaje organizacional (AO), para examinar cómo estas dos variables aportan a las empresas, organizaciones o compañías a integrarse en las nuevas tendencias de los mercados globalizados como parte de su estrategia organizacional.

Para ello, las organizaciones independientemente del sector al que pertenezcan o de su tamaño, deberían tener por objetivo adaptarse a los cambios que se han venido presentando en los distintos mercados globales con el fin de obtener una mayor ventaja competitiva y por

ende mayores rentabilidades. A partir de aquí, es necesario implementar el aprendizaje organizacional como un mecanismo que permite a las empresas incrementar su capacidad innovadora y competitiva, al transformar la información y los conocimientos adquiridos mediante análisis periódicos del entorno social al que pertenece la organización. De esta forma, incrementar sus capacidades y habilidades en la búsqueda de la solución de problemas y en la adaptación a los cambios del entorno.

Si bien es cierto, los cambios de la sociedad de la mano con los cambios en tecnología han generado que hoy en día, las personas tiendan al hiperconsumo y a desarrollar nuevos hábitos de compra. Los nuevos cambios en el comportamiento de los consumidores han generado que los mercados evolucionen y tengan en cuenta dentro de sus funciones y procesos operativos las necesidades del entorno. A pesar de que la globalización ha generado grandes beneficios a las economías del mundo por los acuerdos comerciales que se han desarrollado, también han surgido una serie de inconvenientes que han afectado el bienestar de los consumidores no sólo en lo que respecta a su salud sino también a la estabilidad de sus finanzas.

El aprendizaje organizativo podría considerarse entonces, como una oportunidad para que las empresas desarrollen su capacidad de transformar la información que adquieren de las necesidades del entorno y de esta manera aprender a adaptarse a dichas características.

Las consideraciones de las futuras consecuencias tienen una estrecha relación con el aprendizaje organizacional puesto que los individuos cada vez están más preocupados por las consecuencias a largo plazo de sus conductas. Por ello, las organizaciones han tomado en cuenta estas nuevas tendencias en el consumo para desarrollar productos y servicios que se ajusten a estas nuevas necesidades del entorno. Un ejemplo de esto, es la línea de productos light que organizaciones de alimentos sacan al mercado. Estos productos prometen brindar una vida saludable y duradera. De esta forma, las organizaciones se han acoplado a los nuevos

sistemas de consumo mediante campañas publicitarias que impacten y abarquen las exigencias de la sociedad en general independientemente de sus diferencias en la orientación temporal.

Por medio del aprendizaje organizacional y de las consideraciones de las futuras consecuencias, las empresas adquieren conocimientos e información que le permitirán tener un comportamiento o una conducta óptima en sus procesos al momento de exportar sus productos y/o servicios. Es decir, a partir de estos conocimientos previos, las organizaciones tendrán las herramientas para analizar el entorno de manera interna y externa teniendo en cuenta las decisiones de consumo y los resultados potenciales de dichas decisiones, de tal forma, que las empresas tengan una mayor facilidad de adaptación en las necesidades y exigencias de dicho entorno.

### 3.6 Comportamiento Exportador

El comportamiento exportador hace referencia a las acciones que las empresas llevan a cabo en cuanto a la internacionalización de los negocios, ello dadas las características del entorno (internas y externas). Casillas, Acedo y Moreno (2010) en su trabajo de investigación toman los planteamientos de Root quien establece en su teoría estratégica que para el proceso de internacionalización existen factores que determinan la conducta de una firma a la hora de tomar una decisión acerca de la entrada en mercados extranjeros. Estos se dividen en externos e internos, los primeros hacen referencia a factores del país objetivo, factores ambientales del país objetivo, factores de producción del país objetivo y factores del país de origen, sobre los cuales no se puede ejercer ningún control dado que dependen de condiciones del entorno exterior, por otro lado están los de índole interna, se enfatizan en factores de producto y



factores de recursos y dedicación de la empresa, los cuales son controlables por las firmas dado que son estas mismas las que se encargan de llevar a cabo sus procesos operativos.

Jiménez (2005, pp. 26-28) establece en su estudio ciertos elementos que determinan el comportamiento exportador de las firmas, entre los cuales se encuentran: las características internas de las empresas, tales como la ubicación, las ventas, el acceso a proveedores, la mano de obra calificada y finalmente los canales de distribución (estos últimos tienen menor grado de incidencia que los primeros); en segundo lugar está la competitividad, la cual depende de la adaptación del producto al nuevo mercado, de la calidad que esté posea y de la atención hacía el cliente; la colaboración gubernamental es clave en este proceso, dado que genera herramientas a los empresarios para que la acción sea más fácil de enfrentar; la participación de alta gerencia es fundamental, porque con su actitud favorable tienden a encaminar el desarrollo del evento; los tratados comerciales permiten a las firmas gozar de ciertos beneficios que las pueden poner en ventajas sobre posibles competidores. Por otro lado, componentes como el precio del producto y el reconocimiento de la marca no son de gran relevancia a la hora de llevar a cabo un proceso exportador, puesto que por encima de estos dos componentes se encuentra el valor que los consumidores le adjudican al producto y la satisfacción de sus necesidades.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se concluye que un exportador no puede tomar una postura determinada frente al proceso de la internacionalización de los negocios, sino que debe decidir acerca de su comportamiento dependiendo de los factores del entorno interno y/o externos, pues éstos últimos generan las condiciones en las que se va a desarrollar el proceso de internacionalización.

Dados los procesos de globalización que se han venido presentando a lo largo de los años, se evidencia el acrecentamiento de los niveles de comunicación e interdependencia entre

los diferentes países del mundo, generando así la unificación de mercados, sociedades y culturas a través de transformaciones sociales, económicas y políticas. Esta evolución dinámica del mundo genera la apertura a nuevos mercados, y con ello nace la necesidad de las firmas de adaptarse a las preferencias de los consumidores. La tendencia actual de este grupo de personas es a tener en cuenta las consecuencias que sus decisiones traerán a futuro, ya sea en el ámbito de consumo o de comportamientos y estilos de vida; por el contrario se deja un poco de lado el pensamiento a corto plazo. En lo referente al consumo los individuos están buscando productos que vayan en pro de su salud, bienestar y que al mismo tiempo cuiden su figura.

Dada la nueva inclinación de la población, los consumidores tendrán criterios de evaluación más fuertes a la hora de comprar sus productos, por ende se abstendrán en mayor medida a realizar compras impulsivas y se preocuparán más por cuidar sus finanzas y su salud. De acuerdo a lo anterior, la tarea de las empresas será ajustar sus productos y servicios a las nuevas necesidades de los usuarios para tener las condiciones óptimas al momento de competir con otros mercados y no quedarse por fuera de la competencia.

#### 4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Teniendo en cuenta que en la hipótesis se establece lo que se desea probar en la investigación, esta se define como la explicación tentativa del fenómeno investigativo que debe formularse a manera de proposición (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Para el planteamiento de la hipótesis, se debe tener claridad acerca de su clasificación, entre las cuales se encuentran: las de investigación, las nulas, las alternativas y las estadísticas. En este caso concreto se hará uso de la hipótesis de investigación, la cual consiste en describir un valor o dato pronosticado, establecer correlaciones entre variables y determinar diferencia entre grupos.

Para ello, se suele comenzar con alguna teoría, afirmación o aseveración. La hipótesis inicial estará basada en los efectos del aprendizaje en el proceso de internacionalización, es decir, se pretende explicar la relación que ejercen la flexibilidad estratégica y el aprendizaje organizativo sobre la internacionalización de los negocios. Por lo tanto, la hipótesis a plantear es:

*Hipótesis:*

*Hipótesis 1: “El Aprendizaje Organizacional permite a las empresas adquirir recursos y conocimientos (AO) como herramientas claves para minimizar los riesgos e incertidumbre que se puedan presentar en su proceso de internacionalización (IN), con el fin de facilitar la entrada a mercados internacionales de manera progresiva y exitosa”*

*Hipótesis 2: “El proceso mediante el cual las empresas transforman la información que obtienen del entorno, en conocimiento, y a su vez, la capacidad de desarrollar, explotar y transmitir dicho conocimiento a través de todos los niveles de la organización (AO), permite*

*a las empresas tener la habilidad de responder de manera rápida y eficiente a las oportunidades de mercado y a los entornos cambiantes (FE).”*

*Hipótesis 3: “La capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse rápidamente a cambios inciertos y a presiones competitivas (FE), hace que ésta se vuelva más eficiente permitiéndole gestionar dichos cambios y ajustarse al entorno dinámico, de esta forma, obtiene la oportunidad de competir en mercados globales y diversos (IN).”*

Para probar las hipótesis se realizó una encuesta dirigida a 30 directivos de PyMes en la ciudad de Cali, la intención de ésta es conocer la orientación temporal de las decisiones que toman y acciones que realizan los mismos. A continuación se presenta el análisis de las respuestas de los encuestados.

## 5. RESULTADOS ENCUESTA CFC-Español

**Pregunta 1:** ¿Considero cómo las cosas pueden ser en el futuro, y trato de influenciar esas cosas con mi comportamiento, día a día?

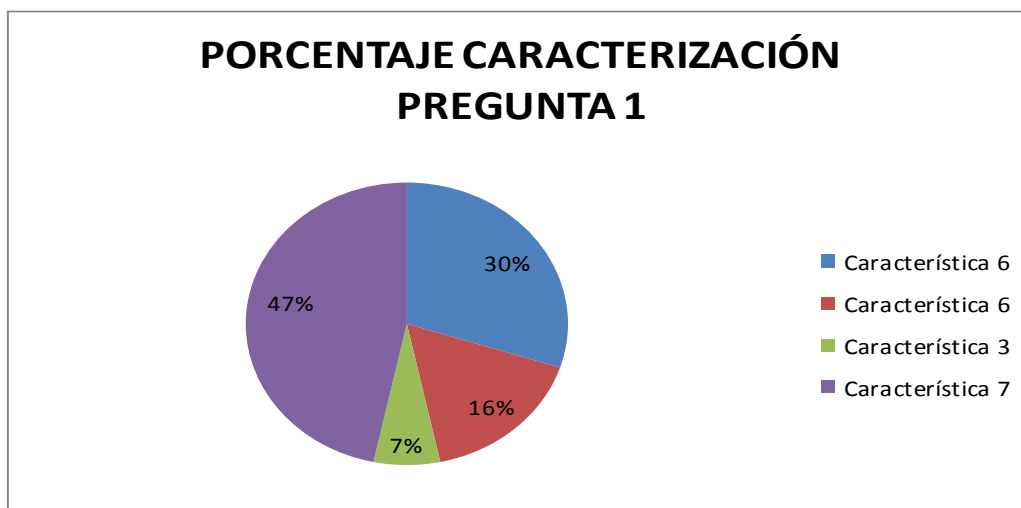


Gráfico 1 - Fuente: Cálculos propios

De acuerdo al resultado obtenido en las encuestas, se encontró que el 47% (gráfico 1) de los encuestados seleccionó dentro del rango de caracterización el número 7. Esta característica implica que las personas tienen una fuerte tendencia a considerar como las cosas pueden ser en el futuro y tratan de influenciarlo con su comportamiento diario.

**Pregunta 2:** ¿A menudo me empeño en un comportamiento en particular para obtener resultados que podrían no suceder por varios años?

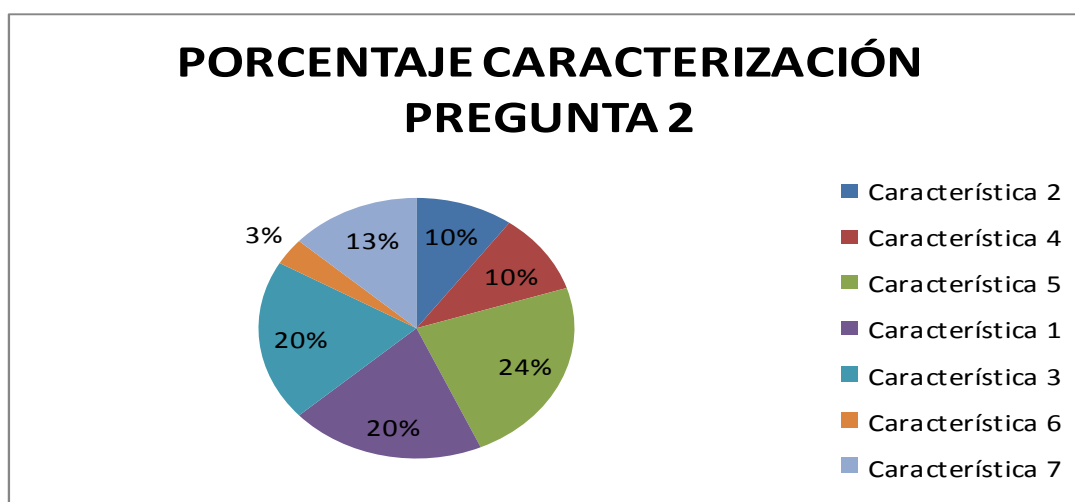


Gráfico 2 - Fuente: Cálculos propios

De acuerdo al resultado obtenido, se encontró que el 24% (gráfico 2) de los directivos seleccionó dentro del rango de caracterización el número 5. De este resultado se puede inferir que las personas tienen una tendencia parcial a empeñarse en un comportamiento en particular para obtener resultados que no podrían suceder por varios años.

**Pregunta 3:** ¿Actúo solamente para satisfacer asuntos inmediatos, imaginando que el futuro se ocupe de sí mismo?

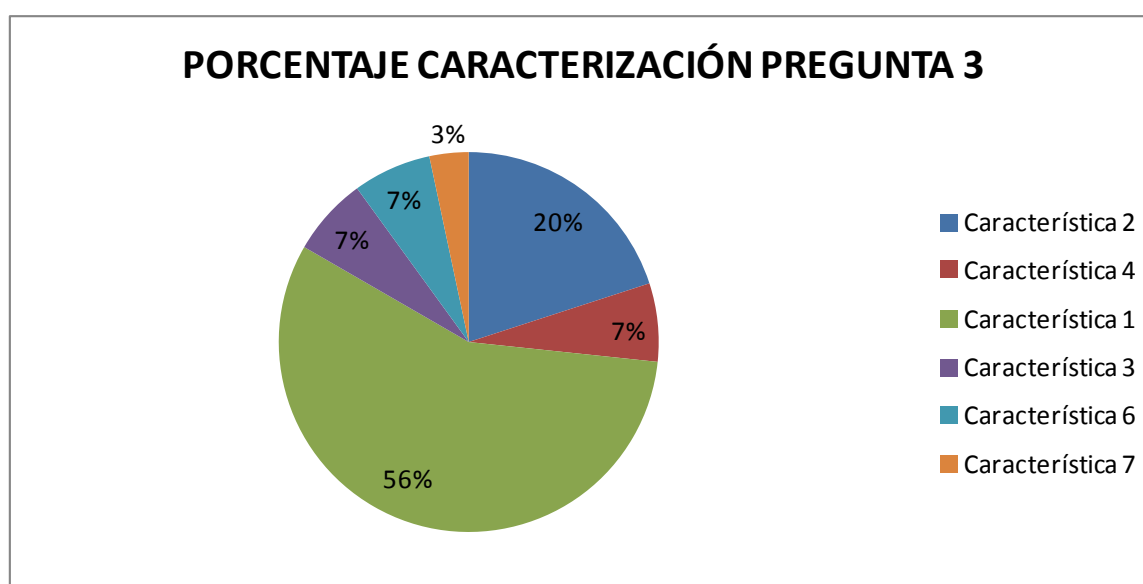


Gráfico 3- Fuente: Cálculos propios

De acuerdo al resultado obtenido, se encontró que de los 30 directivos de PyMes encuestados en la ciudad de Cali, el 57% (gráfico 3) eligió dentro del rango de caracterización el número 1. Esta característica implica que las personas no actúan solamente para atender asuntos inmediatos, pues no imaginan que el futuro se ocupará de si mismo; si no que por el contrario, consideran cómo sus actuaciones pueden influenciar el futuro.

**Pregunta 4:** ¿Mi comportamiento esta solamente influenciado por los resultados inmediatos (por ejemplo, en cuestión de días o semanas) de mis acciones?

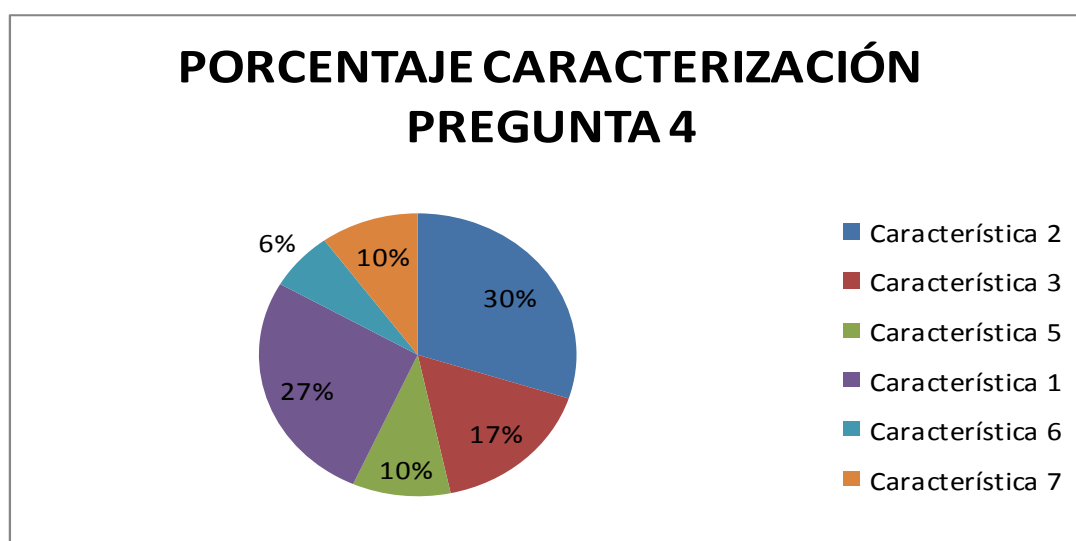
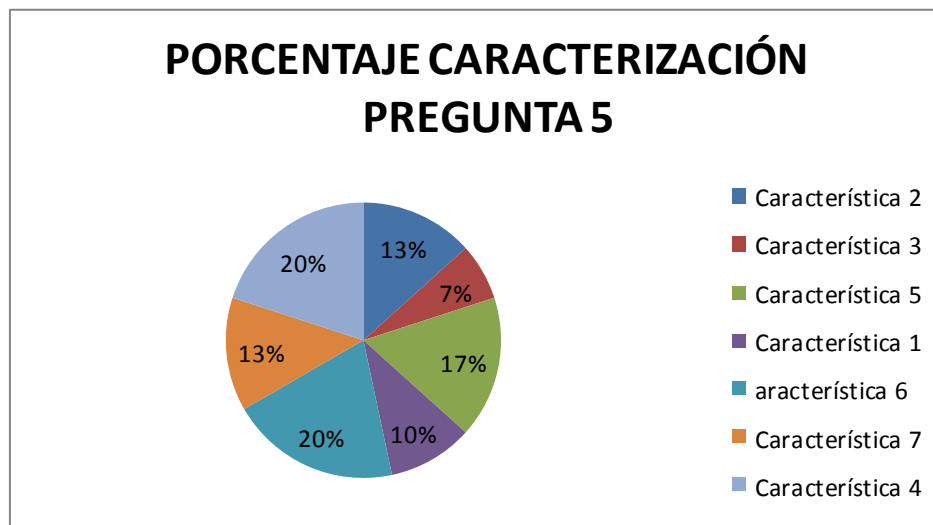


Gráfico 4- Fuente: Cálculos propios

De acuerdo al resultado obtenido, se encontró que de los 30 directivos de PyMes encuestados en la ciudad de Cali, el 30% (gráfico 4) seleccionó dentro del rango de caracterización el número 2. Esta característica implica que el comportamiento de los encuestados no está influenciado por los resultados inmediatos de sus acciones.

**Pregunta 5:** ¿Mi conveniencia es un gran factor en las decisiones que tomo o en las acciones que realizo?

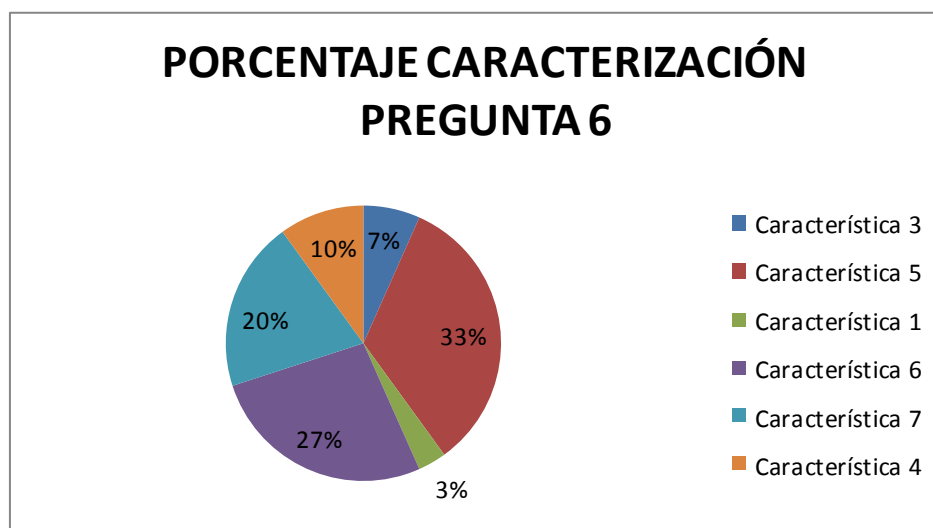


*Gráfico 5- Fuente: Cálculos propios*

Los resultados indican que el 20% (gráfico 5) de los encuestados seleccionaron dentro del rango de caracterización el número 4 y 6. Estas características implican que la conveniencia es un factor que influye pero no en gran medida a la hora de tomar decisiones y realizar acciones; puesto que pueden existir otros factores con más peso a la hora de tomar dichas decisiones.



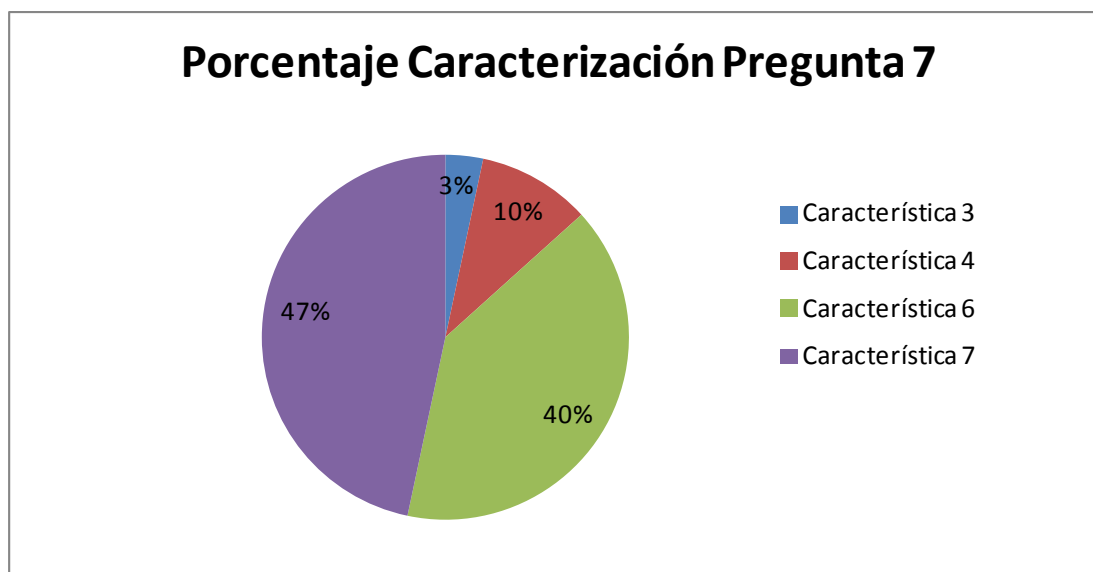
**Pregunta 6:** ¿Estoy dispuesto a sacrificar mi felicidad o bienestar inmediato para lograr resultados a futuro?



*Gráfico 6- Fuente: Cálculos propios*

De acuerdo al resultado obtenido, se encontró que de los 30 directivos de PyMes encuestados en la ciudad de Cali, el 33% (gráfico 6) seleccionó dentro del rango de caracterización el número 5. Ello implica que no existe una fuerte tendencia de los encuestados a sacrificar su felicidad o bienestar inmediato para lograr resultados a futuro.

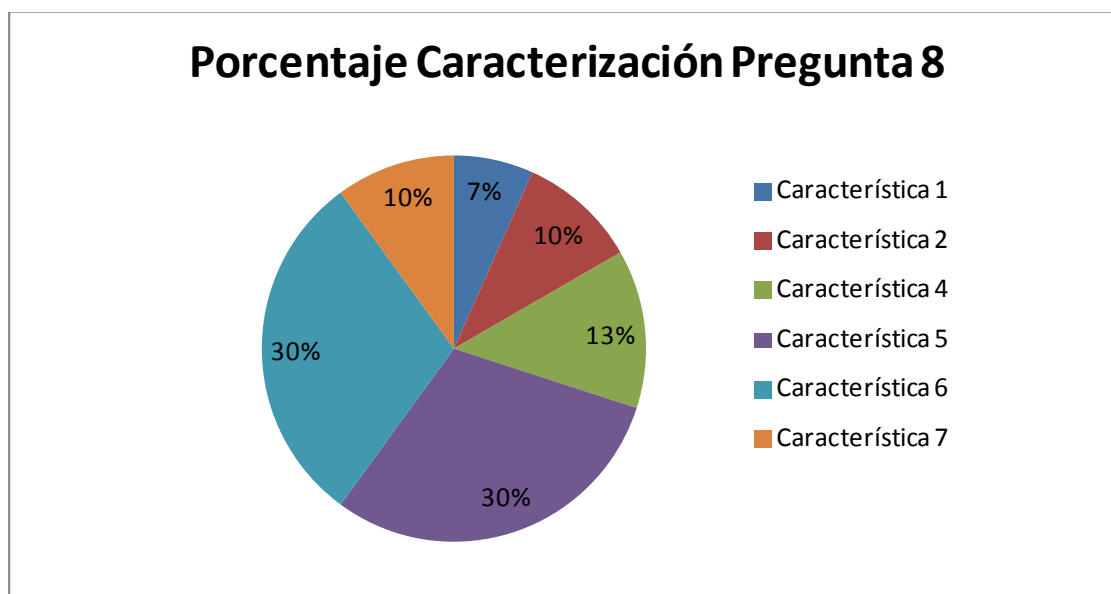
**Pregunta 7:** ¿Creo que es importante tomar seriamente las advertencias sobre resultados negativos, incluso si esos resultados no van a ocurrir en varios años?



*Gráfico 7-Fuente: Cálculos propios*

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede inferir que el 47% de los encuestados seleccionaron dentro del rango de caracterización el número 7. Esta característica implica que estas personas tienen una fuerte tendencia a tomar seriamente las advertencias sobre los resultados negativos, incluso si dichos resultados no van a ocurrir en varios años. Por tanto, puede decirse que existe una alta orientación hacia el futuro en esta pregunta por parte de los encuestados.

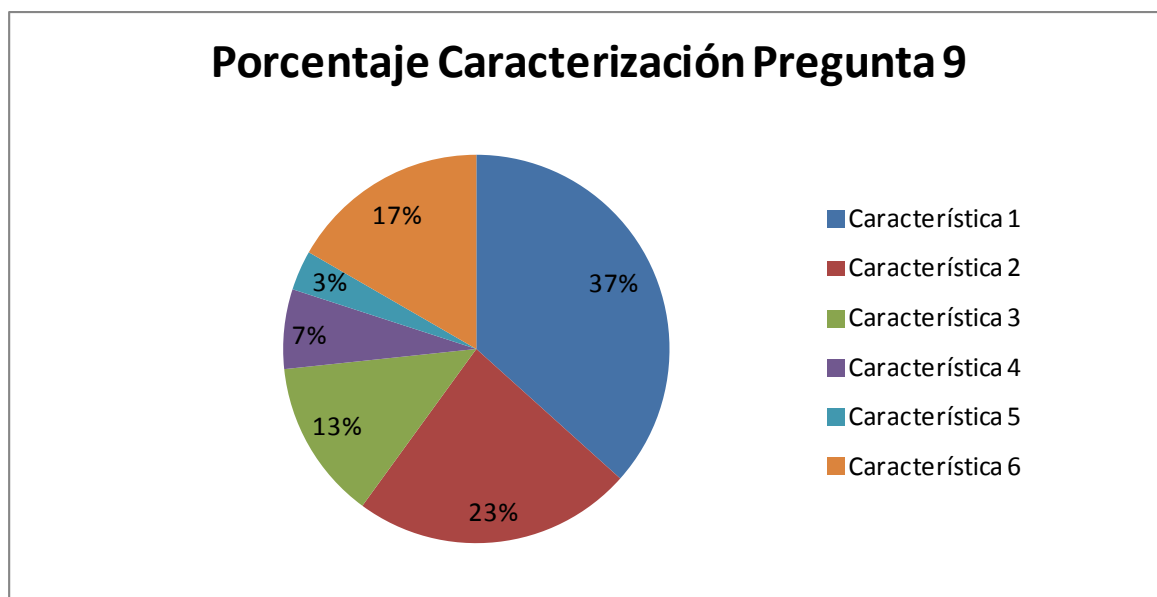
**Pregunta 8:** ¿Creo que es más importante realizar un comportamiento con importantes consecuencias lejanas que un comportamiento con consecuencias inmediatas menos importantes?



*Gráfico 8-Fuente: Cálculos propios*

De resultados obtenidos de las encuestas inferir que el 30% de los directivos eligió dentro del rango de caracterización el número 5 y 6 respectivamente. A partir de esto se puede decir que las personas encuestadas tienden parcialmente a realizar un comportamiento con importantes consecuencias lejanas que un comportamiento con consecuencias inmediatas menos importantes. Es decir, que su marco temporal está orientado hacia el futuro.

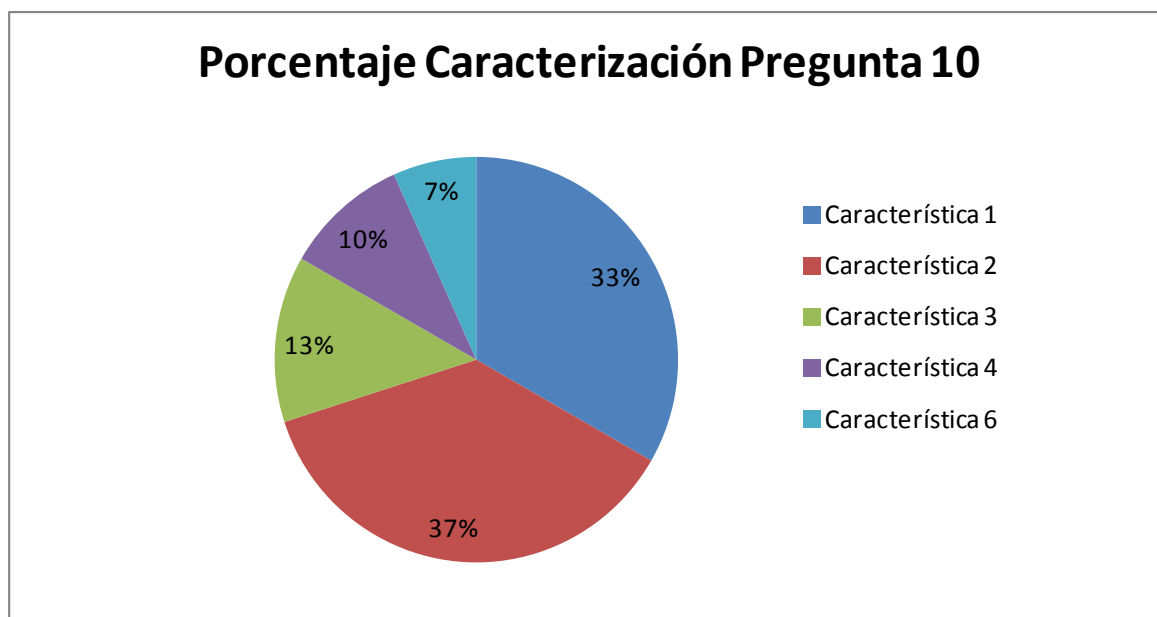
**Pregunta 9:** ¿Generalmente ignoro las advertencias acerca de posibles problemas futuros porque creo que los problemas se resolverán antes de que alcancen un nivel de crisis?



*Gráfico 9-Fuente: Cálculos propios*

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se puede inferir que el 37% de ellos seleccionó dentro del rango de caracterización el número 1, evidenciando que ignorar las advertencias acerca de posibles problemas futuros porque creen que los problemas se resolverán antes de que alcancen un nivel de crisis no corresponde a su forma de ser. Por el contrario, consideran más importante tener en cuenta las advertencias sobre problemas futuros así creen que se resolverán antes de que alcancen un nivel de crisis, por lo tanto, se observa que esta pregunta también tiene una fuerte tendencia a considerar el futuro.

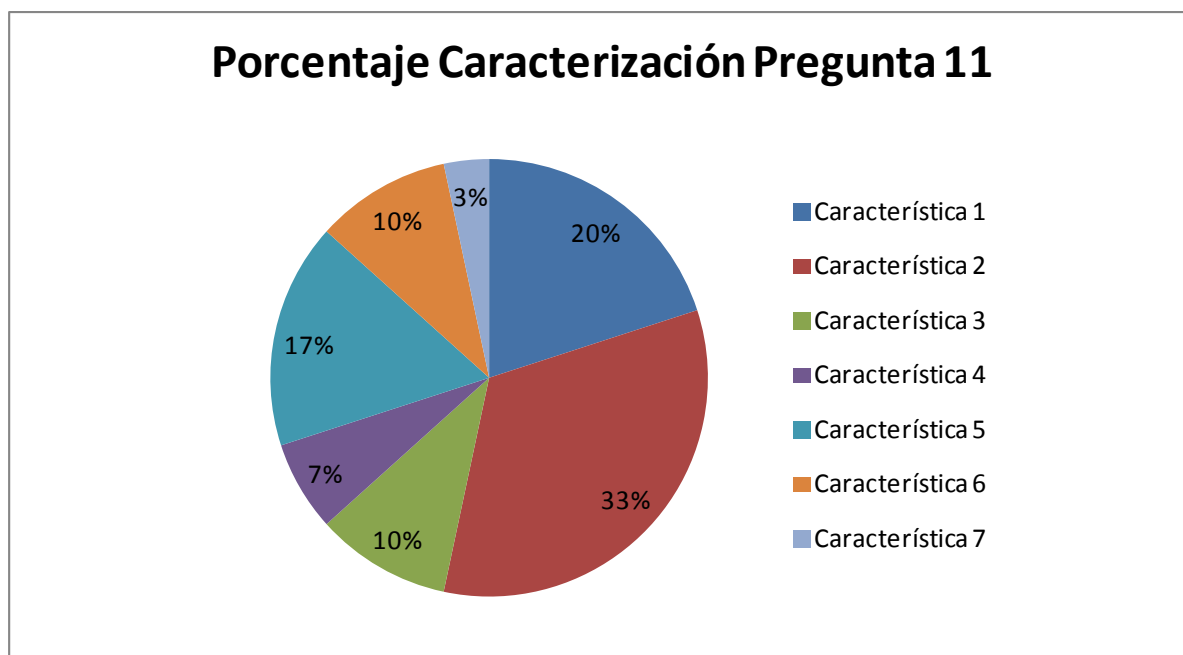
**Pregunta 10:** ¿Creo que sacrificarse ahora es por lo general innecesario dado que esos resultados futuros se pueden tratar más adelante?



*Gráfico 10-Fuente: Cálculos propios*

De los resultados obtenidos de las encuestas se puede inferir que el 37% de los encuestados seleccionaron dentro del rango de caracterización el número 2 considerando poco característico el hecho de que sacrificarse ahora es innecesario dado que esos resultados futuros se pueden tratar más adelante. Por lo tanto teniendo en cuenta esta pregunta, la mayoría de los encuestados consideran que si es necesario sacrificarse en el presente para obtener resultados beneficiosos en el futuro.

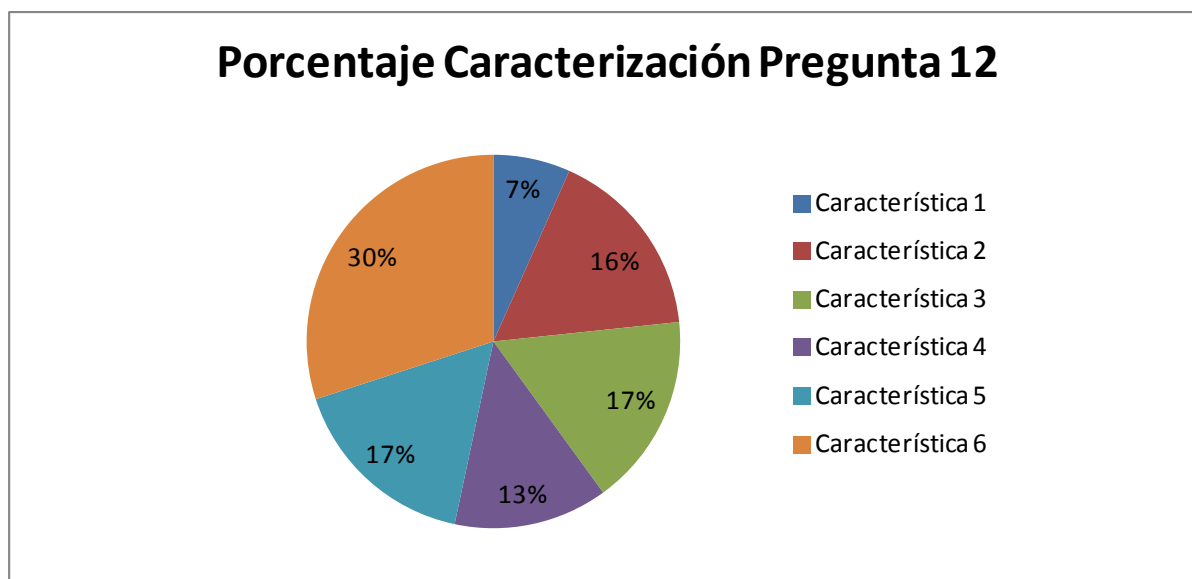
**Pregunta 11:** ¿Actúo solamente para satisfacer temas inmediatos, imaginando que me ocuparé de futuros problemas que pudieran surgir más adelante?



*Gráfico 11-Fuente: Cálculos propios*

Los resultados obtenidos de las encuestas indican que el 33% (gráfico 11) de los encuestados eligieron dentro del rango de caracterización el número 2. Este porcentaje representa que la mayoría de los encuestados no actúan solamente para satisfacer temas inmediatos imaginando que se ocuparán de futuros problemas que pudieran surgir más adelante. Por el contrario se encuentran influenciados a actuar considerando asuntos futuros con el fin de evitar posibles problemas que puedan ocurrir en el futuro.

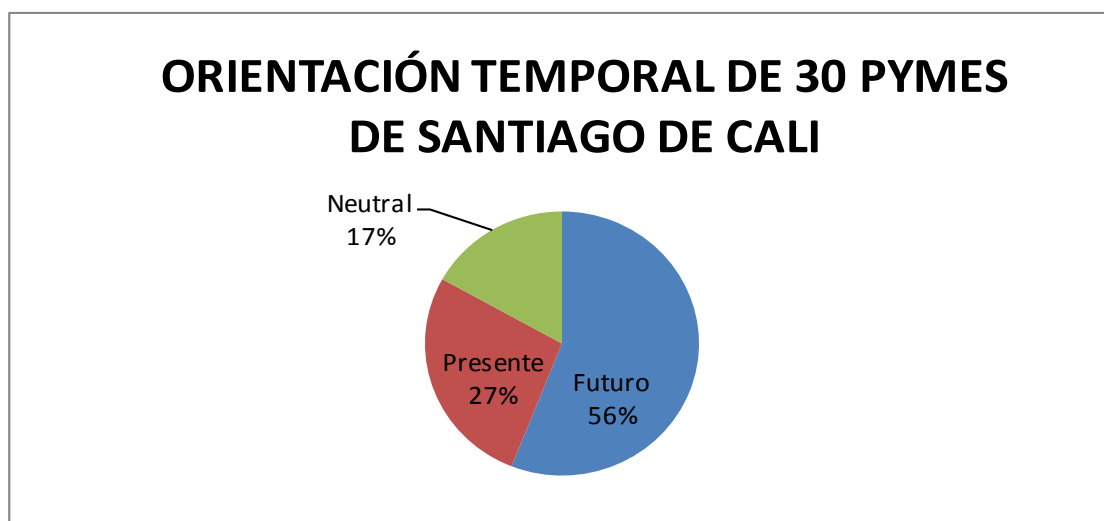
**Pregunta 12:** ¿Dado que mi trabajo día a día tiene resultados específicos, es más importante para mí que el comportamiento que tiene resultados lejanos?



*Gráfico 12-Fuente: Cálculos propios*

De los resultados obtenidos de las encuestas se puede inferir que el 30% de ellos seleccionó dentro del rango de caracterización el número 6. Esto significa que para los empresarios de las PyMes en Cali es más importante tener un comportamiento que tiene resultados lejanos dado que su trabajo tiene resultados específicos y por esta razón, consideran relevante los resultados futuros de sus acciones específicas en el presente.

## Conclusión general



*Gráfico13- Fuente: Cálculos propios*

De los resultados generales obtenidos en la encuesta es posible concluir que el 56% de los empresarios consideran las consecuencias futuras de sus comportamientos en el presente dada la especificidad en los resultados de su trabajo. Por esta razón, los empresarios consideran que es fundamental preocuparse por los resultados potenciales de las acciones que lleven a cabo en el presente pues estas pueden tener efectos tanto positivos como negativos para la existencia de su organización. Asimismo se puede inferir que el 27% de los directivos no consideran importante los resultados futuros a la hora de tomar decisiones en el presente, solo se interesan por realizar acciones que les permitan obtener beneficios inmediatos sin pensar razonablemente en el futuro. Finalmente, el 17% de los encuestados son neutrales en considerar las consecuencias futuras y presentes, es decir que no presentan una tendencia definida.



## 6. DISCUSIÓN

Para concluir el presente Proyecto se afirma que, hoy en día los empresarios del mundo son conscientes de la necesidad de aceptar y adaptarse a los cambios en el nuevo entorno competitivo, como consecuencia de la globalización, generando implicaciones al interior de las empresas y cambios en el entorno de los negocios. Por ello, es necesario que las organizaciones comprendan estos nuevos retos y aprovechen las oportunidades que se aproximan y respondan a ellas de manera inteligente, lo que significa repensar sus estrategias y procesos, reconfigurar su estructura organizativa y redefinir el papel que desempeñan los miembros. De esta forma, podrán hacer frente a los continuos desafíos, gestionando el cambio, la innovación y la flexibilidad de las organizaciones con éxito. Dicha flexibilidad e innovación, permiten un efecto moderador de cooperación empresarial que puede constituir una forma eficiente de mantener una ventaja competitiva en un entorno de condiciones cambiantes que permiten dirigir a la empresa hacia un proceso de internacionalización.

De esta manera, una organización en pro del aprendizaje tiene éxito en la adquisición y aplicación del conocimiento. Es por esta misma razón, que las empresas utilizan esquemas de flexibilidad estratégica para obtener información del entorno al cual desean incursionar y transforman dicha información en conocimiento, el cual constituye la principal fuente de aprendizaje al ser transmitida en todos los niveles de la organización.

Dado que el aprendizaje organizacional, es el proceso dentro del cual la información se transforma en conocimientos y/o habilidades, se ve estrechamente relacionado con la internacionalización de los negocios, proceso que se da a partir de la experiencia y madurez de la empresa en los mercados internacionales. Al final del proceso, dicha experiencia se transformará en nuevos conocimientos que llevarán a la empresa a adquirir ventajas competitivas en el mercado internacional.

Por otro lado, dentro del mundo globalizado las empresas están en una constante búsqueda de ampliar sus redes de negocios hacia mercados internacionales. Por esta razón, sin importar su tamaño o sector, han comenzado a considerar las consecuencias futuras de sus comportamientos en el presente. Esta preocupación en el actuar de las empresas al intentar alinear sus objetivos organizacionales con las necesidades de los consumidores ha permitido que en su proceso de internacionalización adquieran herramientas importantes como el Aprendizaje Organizacional y la Flexibilidad Estratégica mencionadas anteriormente.

Se puede observar entonces, que el vínculo estratégico entre las consideraciones de las futuras consecuencias, el aprendizaje organizacional y el comportamiento exportador son herramientas claves para los dos agentes de la economía, es decir, tanto para productores como consumidores. De esta manera, se maximiza la utilidad de los consumidores y al mismo tiempo los beneficios de las organizaciones, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades mutuas. Por un lado, entra en juego las nuevas tendencias de consumo y las preocupaciones por los resultados a largo plazo de dichas decisiones, para lo cual, las empresas deben desarrollar mecanismos de aprendizaje del entorno para adaptarse a este de manera eficiente y competitiva y para que con ello puedan obtener óptimos resultados en mercados externos.

Para evidenciar lo planteado anteriormente, durante el primer y segundo semestre de proyecto de grado se hizo la revisión de la documentación sobre el presente tema de investigación a partir de documentos académicos que se usaron como referencia para este fin. Con la información recopilada se analizaron las variables, Aprendizaje Organizacional (AO), Flexibilidad Estratégica (FE), Internacionalización de los Negocios (IN) y Consideraciones de las Futuras Consecuencias (CFC), posteriormente se realizó el primer y segundo informe relacionando dichas variables y se plantearon tres hipótesis. Finalmente, para poder hacer inferencia sobre dichas hipótesis se encuestó a 30 de gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cali y se analizaron los resultados obtenidos, a partir de los cuales

se puede constatar que más del 50% de los encuestados mostraron su tendencia a considerar las futuras consecuencias de sus acciones empresariales en el presente. Esto significa que, los empresarios vallecaucanos orientados a considerar los resultados futuros tendrán mayores incentivos para incorporar como parte de su estrategia en el proceso de internacionalización, el aprendizaje organizacional y la flexibilidad estratégica para lograr competir en mercados internacionales.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional* (Vol. 2). Editorial Universidad Iberoamericana .
- Prastacos, G., Soderquist, K., Spanos, Y., & Van Wassenhove, L. (2002). *Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape*.
- Marínez Sánchez, Á., Vela Jiménez, M., Pérez Pérez , M., & De Luis Carnicer, P. (2006). *Flexibilidad e Innovación: El efecto moderador de la cooperación*. Universidad de Zaragoza.
- Llorens Montes, F. J., Verú Jover, A. J., & García Morales, V. J. (Abril-Junio de 2006). Flexibilidad estratégica en entornos hipercompetitivos: Una visión basada en los recursos financieros de la empresa. *Revista española de financiación y contabilidad* , 387-409.
- Palacios Maldonado , M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* , 15, 3-31.
- Alcover , C. M., Gil, F., & Ángel , B. (2004). Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Revista Psicothema* , 16 (3), 378-383.
- Armenteros Acosta , M. d., Guerrero Ramos , L., & Nayola del Rio , F. G. (2012). Cultura Organizacional Y Organización Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La InnovaciónOrganizational . *Revista International Administración & Finanzas* , 5 (1), 33-52.
- Ussahawanitchakit, P., & Pankom, S. (2011). Transformational leadership, strategic flexibility, learning capability, continuous improvement, and firm performance: Evidence from Thailand. *International Journal of Business Strategy* , 162-172.
- Matínes Carazo, P. C. (2009). *PYME Estrategia para su Internacionalización*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones
- Berenson, L.K. (2006). *Estadística para administración*, Monterrey: Prentice Hall, cuarta edición.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. *Metodología de la Investigación*, Santiago de Chile: Mc Graw Hill, Quinta edición.
- Jiménez Martínez, J. I. (2005). Factores determinantes del comportamiento exportador de las PYMES de Aguascalientes. . *Investigación y Ciencia* , 13 (32), 23-28.

Casilla Bueno, J., Acedo González, J., & Moreno Méndez, A. (2010). *Crisis Y Comportamiento Exportador de la Empresa: Estímulo para el Aprovechamiento de una Oportunidad*. Anda Lucia: Fundación Centro de Estudios Andaluces.

Kees , J. (2011). Advertising Framing Effects and Consideration of Future Consequences. *Journal of Consumer Affairs* , 45 (1), 7-32.

Joireman, J., Kees, J., & Sprott , D. (2010). Concern with Immediate Consequences Magnifies the Impact of Compulsive Buying Tendencies on College Students' Credit Card Debt. *Journal of Consumer Affairs* , 44 (1), 155-178.

Joireman, J., Balliet, D., Sprott, D., Spangenberg, E., & Schultz , J. (2008). Consideration of future consequences, ego-depletion, and self-control: Support for distinguishing between CFC-Immediate and CFC-Future sub-scales. *Personality and Individual Differences* , 45 (1), 15-21.

Hevey, D., Macher, K., Perlt, M., Craig, L., & Chuinneagain , A. (2010). Consideration of future consequences scale: Confirmatory Factor Analysis. *Personality and Individual Differences* , 48 (5), 654-657.

Hevey, D. Perlt, M. Thomas, K. Maher, L. Craig, A. Chuinneagain, S. Ni. 2010. *Consideration of future consequences scale: Confirmatory Factor Analysis*. Pp. 654-657.

Adams, Jean. 2012. *Consideration of Immediate and Future Consequences, Smoking Status, and Body Mass Index*. Pp. 260-263.

Petrocelli, John V. 2003. *Factor Validation of the Consideration of Future Consequences Scale: Evidence for a Short Version*. Pp. 405-411.

Strathman, Alan. Gleicher, Faith. Boninger, David S. Edwards, C. Scott. 1994. *The Consideration of Future Consequences: Weighing Immediate and Distant Outcomes of Behavior*. Pp. 742-751.

*Encuesta CFC Versión en español.*

## 8. ANEXOS

### 8.1 Encuesta CFC Versión en español

*Para cada afirmación, por favor indique cuan característica o no es de su forma de ser cotidiana. Si la afirmación es para nada característica señale "1". Si refleja exactamente su forma de ser, señale "7". Y por supuesto, si encuentra que está dentro de los extremos, utilice los otros números de la escala.*

1. Considero cómo las cosas pueden ser en el futuro, y trato de influenciar esas cosas con mi comportamiento, día a día.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

2. A menudo me empeño en un comportamiento en particular para obtener resultados que podrían no suceder por varios años.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

3. Actúo solamente para satisfacer asuntos inmediatos, imaginando que el futuro se ocupe de si mismo.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

4. Mi comportamiento esta solamente influenciado por los resultados inmediatos (por ej, en cuestión de días o semanas) de mis acciones.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

5. Mi conveniencia es un gran factor en las decisiones que tomo o en las acciones que realizo.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

6. Estoy dispuesto a sacrificar mi felicidad o bienestar inmediato para lograr resultados a futuro.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

7. Creo que es importante tomar seriamente las advertencias sobre resultados negativos, incluso si esos resultados no van a ocurrir en varios años.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

8. Creo que es más importante realizar un comportamiento con importantes consecuencias lejanas que un comportamiento con consecuencias inmediatas menos importantes.

Para nada característico    1   2   3   4   5   6   7    Totalmente característico

9. Generalmente ignoro las advertencias acerca de posibles problemas futuros porque creo que los problemas se resolverán antes de que alcancen un nivel de crisis.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

10. Creo que sacrificarse ahora es por lo general innecesario dado que esos resultados futuros se pueden tratar más adelante.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

11. Actúo solamente para satisfacer temas inmediatos, imaginando que me ocuparé de futuros problemas que pudieran surgir más adelante.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

12. Dado que mi trabajo día a día tiene resultados específicos, es más importante para mí que el comportamiento que tiene resultados lejanos.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico