

COMPETITIVIDAD ENTRE EMPRESAS (APRENDIZAJE E
INTERNACIONALIZACIÓN)

Presentado por:

LIZETH CASTAÑEDA

LUISA MARÍA TORRES

Director:

JUAN ANTONIO GUDZIOL

PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROYECTO DE GRADO
COLOMBIA
2014

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. Resumen Ejecutivo..... | 3 |
| Palabras clave | 3 |
| 2. Introducción | 4 |
| 3. Planteamiento del Problema Cuantitativo | 6 |
| 3.1 Problema de investigación | 6 |
| 3.2 Objetivos de la investigación | 6 |
| 4. Definición Variables | 7 |
| 5. Marco Teórico..... | 8 |
| 5.1 Grado de Internacionalización | 8 |
| 5.2 Aprendizaje Organizacional..... | 10 |
| 5.3 Flexibilidad Estratégica | 16 |
| 5.4 Capacidad para competir Internacionalmente..... | 18 |
| 6. Justificación de la Investigación | 19 |
| 7. Metodología | 20 |
| 7.1 Formulación de hipótesis:..... | 20 |
| 7.2 Concepción y elección del diseño de investigación..... | 22 |
| 8. Conclusión..... | 23 |
| 9. Bibliografía..... | 24 |

1. Resumen Ejecutivo

El objetivo de este trabajo es establecer la relación entre el aprendizaje organizativo y el grado de internacionalización de las empresas colombianas, y el papel que en esa relación juegan la flexibilidad estratégica y el desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente. Se hace un análisis profundo sobre los diferentes aspectos que influyen en la internacionalización de las empresas, revisando diversos artículos existentes en la literatura de la comprensión de este fenómeno dentro de las pymes o empresas que se estén desarrollando su internacionalización.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, Internacionalización, Flexibilidad estratégica, Capacidad para competir internacionalmente.

Key words: Organizational Learning, Internationalization, Strategic Flexibility, Ability to Compete Internationally

2. Introducción

En la actualidad los autores e investigadores destacan cada vez más la importancia del aprendizaje organizacional en la creación y conservación de ventajas competitivas en las empresas pequeñas y medianas (PYME) en el contexto de una economía totalmente globalizada en la que la información y el conocimiento deben ser gestionados cuidadosamente de manera que se propicie un adecuado proceso de aprendizaje organizativo.

Safón y Perfeito (2006) indagan sobre la flexibilidad de las empresas, considerándola como la variable más importante de las variables del entorno. En su artículo, presentan una forma de cuantificación de dicha flexibilidad en una Pyme. A partir de aspectos como los recursos de la empresa de tipo comercial, productivos, financieros y humanos, se planteó un concepto operativo y cuantitativo de la flexibilidad empresarial. Estando las organizaciones en un entorno dinámico y competitivo es necesario para estas adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado, percibiendo de esta manera los requerimientos en un mundo altamente competitivo, llevándolas a desarrollar habilidades y capacidades que alimenten el aprendizaje organizativo, implementando nuevas estrategias, coadyuvando a la adaptación de los procesos según la multiplicidad de la información y las alternativas que estas brinden según los costos, el uso, diseños, etc., haciendo posible la internacionalización de la organización.

Knight y Kim (2009) otros investigadores analizan la internacionalización de diversas PYME y los factores específicos que generan su desempeño superior en los mercados extranjeros. Se señalan una serie de capacidades intangibles que son esenciales para estas

empresas y su creciente participación internacional. Siendo la suma de estas habilidades elementos fundamentales para la búsqueda de actividades estratégicas bajo la eficiencia en mercados extranjeros que a su vez hacen parte del aprendizaje organizativo que permite un mayor desempeño en la expansión de su mercado, innovación internacional y orientación del comercio. Autores como Li (2011) examinan el impacto de la orientación empresarial en la velocidad del cambio estratégico junto con el efecto moderador de la flexibilidad estratégica (compuesta por la flexibilidad de recursos y la flexibilidad de coordinación), mediante una encuesta realizada a 351 empresas chinas a través de una entrevista cara a cara usada como método para probar empíricamente la hipótesis. Los resultados muestran que la orientación empresarial tiene un impacto positivo en la velocidad de cambio de estrategia. Se evidencia que la orientación empresarial y la flexibilidad estratégica son antecedentes importantes de esta velocidad.

Conociendo los factores que afectan la internacionalización es el momento para las PYMES nacionales de reconocer que pueden ser muy fuertes en un otro lugar fuera de su zona de confort. Hay muchas oportunidades en el mercado, pero para llegar a éste es necesario más que una gran capital para montar la empresa, un equipo humano consciente de la urgencia del manejo estratégico flexible, y la comprensión como equipo que quien haga mejor lectura de esta propiedad del mercado, será quien ingrese y permanezca más rápidamente en él. Esta es la herramienta que los ayudara a soportar, mantenerse y salir adelante en un mercado tan grande y lleno de competencia.

3. Planteamiento del Problema Cuantitativo

3.1 Problema de investigación

Partiendo del análisis e investigación de las variables que se plantean como necesarias para que una empresa PYME se pueda internacionalizar; con este proyecto de investigación se busca unir estas variables, para dar a conocer a las empresas colombianas, en que se deben basar para cementar sus empresas en caso de que apenas se estén formando, de tal manera se apunte a un mercado nacional e internacional y un contexto globalizado.

Se busca investigar si con un mayor aprendizaje organizacional, flexibilidad estratégica y capacidad para competir en un contexto más amplio una empresa colombiana puede internacionalizarse y tener la capacidad para competir en él y mantenerse.

3.2 Objetivos de la investigación

- **Objetivo General**

Medir el grado de internacionalización de las empresas colombianas teniendo en cuenta el Aprendizaje Organizacional, la Flexibilidad Estratégica, y la Capacidad para Competir Internacionalmente.

- **Objetivos Específicos**

- Explicar cómo el Aprendizaje Organizacional afecta el Grado de Internacionalización.
- Explicar por qué se requiere Flexibilidad Estratégica para la Internacionalización.

- Explicar por qué para internacionalizarse es necesario desarrollar la Capacidad para Competir en Mercados Internacionales.

4. Definición Variables

| | |
|---|---|
| Grado de Internacionalización (GI) | Proceso que incrementa la participación en operaciones internacionales entre fronteras. (Welch & Luostarinen, 1988) |
| Aprendizaje Organizacional (AO) | Proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información tácita y/o explícita (Martínez, Ruiz, & Ruiz) |
| Capacidad para Competir Internacionalmente (CCI) | Concepto multidimensional que refleja la medida en que una organización adopta una serie de competencias internacionales. (Knight & Kim, 2009) |
| Flexibilidad Estratégica (FE) | Opciones estratégicas disponibles para una organización y la habilidad de la organización de sacar ventaja de dichas opciones. (Roberts & Stockport, 2009) |

5. Marco Teórico

5.1 Grado de Internacionalización

Las empresas PYME internacionales tienden a no ajustarse al perfil de las empresas multinacionales tradicionales, las que tienen los recursos financieros y materiales sustanciales. Este tipo de organizaciones tiende a poseer un número mucho menor de los activos tangibles, tales como plantas, propiedades y equipo, así como los recursos financieros y humanos, que por lo general favorecen la internacionalización de las grandes empresas multinacionales. Como resultado, las complejidades de las operaciones internacionales son más difíciles para las PYME.

Para estas empresas la internacionalización es un acto innovador y sugiere la existencia de procesos que los distinguen de los mejores recursos, las empresas más grandes. Para que una PYME se internacionalice es importante inicialmente que los trabajadores aprendan a conocerla, que su personal reconozca de que se trata la empresa y entre todos formen un aprendizaje organizacional; posteriormente es reconocer el reto inminente que implica enfrentarse y competir en un ambiente internacional compuesto por grandes empresas (multinacionales), donde la pequeña empresa no sabe adaptarse y se le dificulta ser flexible al entorno cambiante que a diario se presenta en el mercado de todas las empresas; en este contexto las grandes organizaciones se aprovecharán de todas las falencias que tenga la empresa, para no dejarla prosperar, puesto que la competencia siempre es rechazada de su área.

Es por eso que internamente las empresas se preparan para empresas internacionales, mediante el desarrollo de un conjunto adecuado de competencias. Las empresas PYME internacionales exitosas evitan orientaciones estrictamente nacionales tratando de adoptar una perspectiva global en el que la gestión considera el mundo como mercado de la empresa

fomentando la implantación de una cultura de los negocios internacionales. Se requieren cambios fundamentales en la filosofía y la orientación empresarial para tener éxito en una organización internacional. Dadas las diferencias entre las PYMES y las grandes empresas, sobre todo en relación con el nivel de recursos tangibles, se sostiene que el modelo de negocio de las competencias internas de la PYME contemporáneo probablemente sea distintivo y específico para alcanzar el éxito internacional.

Aunque este tipo de empresas tienden a carecer de los recursos financieros y humanos, pueden aprovechar un conjunto de recursos más fundamentales e intangibles que faciliten su éxito internacional. Los recursos consisten en gran parte de los conocimientos técnicos, las habilidades y las competencias generales de la empresa que residen en los gerentes que trabajan en estas empresas. Con el fin de lograr ventajas competitivas, también es necesario que los recursos sean firmes relativamente escasos o distintivos, dicha escasez se puede lograr de varias maneras. Por ejemplo, Mahoney (1995) ha argumentado que el grado de sustituibilidad del equipo de gestión es una posible fuente de ventaja de los recursos de la organización. El equipo de gestión puede ser relativamente único en cuanto a la naturaleza y el alcance de los conocimientos especializados en manos de los administradores individuales o integrados dentro de la empresa. Es decir, la gestión de las posibles empresas rivales normalmente carece de los conocimientos de las circunstancias particulares, la estructura social y las relaciones causales de otras empresas dentro de la cual las acciones deben ser interpretadas.

Ambigüedad causal y complejidad social dan lugar al desarrollo de conocimientos y competencias que son imperfectamente imitables por los aspirantes a las empresas rivales (Barney, 1991). Los competidores podrían también ser capaces de imitar los recursos visibles,

tangibles de propiedad de la empresa más pequeña (por ejemplo: planta, equipo, materias primas, etc) pero es más difícil imitar los procesos idiosincrásicos intensivos en conocimiento que dan lugar a los GRG y rutinas superiores. La imitación competitiva de tales recursos sólo es posible a través del mismo proceso que consume tiempo de la inversión irreversible o la adquisición de conocimientos que la empresa misma se sometió (Collis, 1991). También es posible que los recursos en las PYME internacionales no son mejores que los de otras empresas; más bien, las competencias básicas surgen a través de la utilización de recursos superiores (Penrose, 1959).

5.2 Aprendizaje Organizacional

En el texto “An Organizational Learning Framework From Intuition To Institution, por Crossan, Lane Y White” se ha identificado la renovación de la empresa en general como el fenómeno subyacente de interés y el aprendizaje organizacional como instrumento principal para este fin.

El aprendizaje internacional tiene cuatro procesos: Intuición, integración, interpretación, institucionalización. Este ha existido, como concepto, desde la aparición de los libros de autores pioneros como March y Simon (1958), de Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965), desde hace más de 30 años.

Ahora bien según el modelo del aprendizaje organizacional de Crossan et al. (1999) este puede ser concebido como un medio principal para lograr la renovación estratégica en una empresa. La renovación requiere que la organización explore y aprenda nuevas formas mientras explota lo que ya han aprendido. Las empresas colombianas pueden tener pocos recursos financieros comparados con los que poseen las empresas internacionales, sin embargo es posible aprovechar la experiencia que estas tienen al estar inmensas en el mercado interno por mucho

más tiempo. Al mismo tiempo deben absorber todo el conocimiento posible que viene con la entrada de nuevas empresas al mercado.

De esta manera desarrollaremos los cuatro procesos que conlleva al aprendizaje organizacional:

Intuición: la intuición es un proceso exclusivamente individual. Puede ocurrir dentro de un grupo o contexto de la organización, sin el reconocimiento de un patrón o posibilidad, es individual y obedece al universo personal de quien percibe.

Las organizaciones no intuyen. Este es un atributo exclusivo de los seres humanos del mismo modo las organizaciones no interpretan. Interpretación tiene que ver con el perfeccionamiento y desarrollo de ideas intuitivas. Es aquí donde los estudiosos como Underwood (1982) sugieren que los vínculos entre la experiencia, el conocimiento y la conciencia son más complejos de lo sé que supone en general. El subconsciente es fundamental para la comprensión de cómo la gente llega a discernir y comprender algo nuevo, para el que no había ninguna explicación previa. Una teoría de aprendizaje debe ser capaz de abordar ¿cómo ocurre esto? Una aproximación a este interrogante describe Neisser (1976) cuando ha utilizado el ejemplo de los maestros de ajedrez para explicar la intuición de expertos, relacionando el espacio físico, tiempo, velocidad e idioma, que están determinados genéticamente y para los cuales no es necesaria experiencia previa alguna. Hay que jugar mucho al ajedrez y reflexionar sobre las experiencias del pasado, todo esto y mucho más se requiere para convertirse en un gran maestro.

El experto ya no tiene que pensar conscientemente acerca de la acción. Después de haber estado en las mismas o similares situaciones, y reconociendo los sucesos pasados, el experto sabe, casi espontáneamente, lo que debe hacer. En una experiencia de forma sencilla se puede pensar en el recuerdo como inconsciente. Esto ayuda a explicar por qué la experiencia es tan

difícil de transferir de una persona a otra. Es muy subjetivo, muy arraigado en las experiencias individuales, y muy difícil salir a la superficie, examinar y explicar.

La condición entonces para comprender es la adquisición previa de estímulos, los cuales son almacenados y procesados en situaciones similares, de esta manera se podría entender la forma en que los individuos actúan y el almacenamiento y uso de la información, así se tendría entonces la interpretación o el perfeccionamiento de las ideas intuitivas; la integración y desarrollo de la toma de acción compartida que permite institucionalizar estableciendo formas y procedimientos formales.

Interpretación: Mientras que la intuición se centra en el proceso inconsciente de ideas en desarrollo, modificadas por la plasticidad de conciencia. La interpretación comienza recogiendo los elementos conscientes del proceso de aprendizaje individual. A través del proceso de interpretación, los individuos desarrollan mapas cognitivos sobre los distintos ámbitos en los que operan (Huff, 1990). El lenguaje desempeña un papel fundamental en el desarrollo de estos mapas, ya que permite a los individuos darle nombre a las cosas y empezar a explicar lo que antes eran simplemente los sentimientos, las corazonadas o sensaciones; además una vez que las cosas tienen un nombre asignado, los individuos pueden hacer conexiones más explícitas entre ellos, resultando en convicciones individuales.

La interpretación se lleva a cabo en relación a un dominio o un medio ambiente. El mapa cognitivo se ve afectado por el dominio o el medio ambiente y a la vez guía la interpretación a partir de ese dominio. Como Weick (1979) sugiere, las personas tienen más probabilidades de "ver algo cuando ellos creen que" en lugar de "creer cuando lo ven". Como resultado, los individuos interpretan el mismo estímulo de manera diferente, basado en sus mapas cognitivos establecidos. El mismo estímulo puede evocar un significado diferente o equívoco para distintas

personas (Hambrick y Mason, 1984; Walsh, 1988). Se deduce entonces que la interpretación personal de los estímulos objetivos, es moldeada por las percepciones previas que el individuo evoca.

Integración: Mientras que el enfoque de la interpretación es el cambio en la comprensión y las acciones del individuo, el enfoque de la integración es una acción coherente y colectiva. Por coherencia, se requiere la comprensión compartida por los miembros del grupo, o equipo de trabajo de la PYME. Es a través de la continua conversación entre los miembros de la comunidad y de la práctica compartida o de la mente colectiva desarrollada que se llega a la comprensión (Seely-Brown & Duguid, 1991) (Weick & Roberts, 1993), de la adaptación mutua y la acción negociada (Simons, 1991). La evolución del lenguaje extiende el proceso de interpretación de las interacciones entre los individuos; esto se da en el ámbito de los grupos de trabajo, organizaciones, comunidades e incluso las sociedades. Donde el lenguaje desarrollado a través de la conversación y el diálogo permite la evolución del “significado compartido” por el grupo. Para que una organización pueda aprender y renovar su lenguaje debe evolucionar.

Institucionalización: El proceso de institucionalización establece el aprendizaje organizacional, a partir del individuo o grupo de aprendizaje. El supuesto subyacente es que las organizaciones son más que una simple colección de individuos; el aprendizaje organizacional es diferente de la simple suma de los aprendizajes de sus miembros. Aunque las personas pueden ir y venir, lo que han aprendido de manera individual o en grupos no se aleja de ellos; algunos aprendizajes están integrados en los sistemas, las estructuras, la estrategia, las rutinas pre-prácticas trazadas de la organización y las inversiones en sistemas de información e infraestructura. Para nuevas organizaciones existen pocas rutinas o estructuras establecidas, es decir no hay memoria organizacional. Esto se da a menudo por la naturaleza de su tamaño, edad,

su comunicación abierta y su formación en base a los intereses y sueños comunes, el aprendizaje individual y grupal en las organizaciones donde los jóvenes son los que dominan. Cuando las organizaciones maduran, sin embargo, las personas comienzan a caer en patrones de interacción y comunicación y las organizaciones tratan de capturar los patrones de interacción mediante la formalización de ellos.

Esta institucionalización es un medio para que las organizaciones aprovechen el aprendizaje de los miembros individuales. Estructuras, sistemas y procedimientos proporcionan un contexto para la interacción. Con el tiempo el aprendizaje individual espontáneo y grupal se hacen menos frecuentes ya que la formación previa se incrusta en la organización y comienza a orientar la acción y el aprendizaje de los miembros de la organización. Por todo lo anterior hasta aquí expuesto se debe hablar de cómo otros autores definen el aprendizaje organizacional, el cual es visto como una historia orientada a los objetivos; las organizaciones son vistas como el aprendizaje a partir de la historia en las rutinas que guían el comportamiento.

Crossan reafirma su planteamiento acerca de la importancia de la intuición e interpretación como procesos individuales en beneficio de la exploración y generación del conocimiento. Sin embargo la teoría del aprendizaje organizacional, también reconoce que los procesos de innovación más significativos en las organizaciones son resultado del trabajo en equipos.

Conociendo entonces los procesos del aprendizaje organizacional, se despiertan algunas dudas: ¿Cómo las organizaciones aprenden de la experiencia directa? ¿Cómo las organizaciones aprenden de la experiencia de los demás? ¿Cómo las organizaciones desarrollan marcos conceptuales para interpretar esta experiencia?

Todo es un conjunto que ayuda a formar una organización como tal. El aprendizaje organizacional se basa en tres observaciones clásicas procedentes del estudio sobre el comportamiento de las organizaciones:

1. El comportamiento de una organización se basa en una rutina. Se trata de procedimientos que coinciden en situaciones más de lo que el cálculo de opciones.
2. Las acciones de la organización son historia. Las rutinas se basan en interpretaciones del pasado más que en anticipaciones del futuro. Se adaptan a experimentar gradualmente en respuesta a los comentarios sobre los resultados.
3. Las organizaciones están orientadas a objetivos. Su comportamiento depende de la relación entre los resultados que se observan y las aspiraciones que tienen para esos resultados.

Las rutinas se transmiten a través de la socialización, la educación, la imitación, la profesionalización, el movimiento de personal, fusiones y adquisiciones. Se registran en una memoria colectiva que a menudo es coherente; no obstante a veces es confusa de manera que puede perderse.

Profundizando temas más específicos, se pueden encontrar estudios como el de Thompson (1976) en el que se habla sobre la interpretación de la experiencia y recalando sobre cómo las personas en las organizaciones forman interpretaciones de los acontecimientos y cómo clasifican los resultados como buenos o malos.

Respecto del aprendizaje de la experiencia de otros se han planteado diferentes interrogantes ¿cómo las organizaciones capturan la experiencia de otras a través de la transferencia de la experiencia codificada en forma de tecnologías, códigos, procedimientos o rutinas similares? (Dutton & Starbuck, 1978). Esta difusión de la experiencia y las rutinas de otras organizaciones

dentro de una comunidad de organizaciones complica las teorías de aprendizaje basado en la rutina. Se sugiere que la comprensión de la relación entre el aprendizaje experiencial y rutinas, estrategias o tecnologías en las organizaciones requiere atención a las redes organizacionales (Hakansson, 1987), así como a la experiencia de la organización individual.

5.3 Flexibilidad Estratégica

La conceptualización de la flexibilidad estratégica ha sido descrita y estudiada por numerosos autores. La noción de flexibilidad estratégica que es probablemente, el más cercano a la comprensión cotidiana de la flexibilidad, es la capacidad de hacer algo distinto de lo que se había previsto originalmente (Evans, 1991).

La flexibilidad estratégica sugiere la posibilidad de tomar algún tipo de acción en respuesta a los cambios ambientales externos (Evans, 1991; Buckley, 1997; Matusik, 1998; Johnson, 2003) y por lo tanto puede ser visto como una capacidad estratégica (Aaker, 1984; Bahrami, 1992), que consiste en precipitar cambios intencionales y adaptarse a los cambios ambientales a través de la reformulación continua de las estrategias actuales, el despliegue de activos y estrategias de inversión (Evans, 1991; Bahrami, 1992; Sánchez, 1995). En consecuencia, la flexibilidad estratégica puede ser concebida desde dos puntos de vista: respecto a la variación y la diversidad de estrategias, y en la medida en que las empresas pueden cambiar rápidamente de una estrategia a otra (Slack, 1983; Nadkarni, 2004).

Es necesario distinguir entre dos formas de flexibilidad que se dan dentro de una organización, dado que esta no solo se presenta dentro de la empresa, sino que por el contrario también se obtiene por fuera de esta, donde el medio es constantemente cambiante y la empresa debe saber adoptarlos para no quedarse atrás de sus competidores. Sobre la flexibilidad

estratégica interna, Burnes (1992) identificó tres tipos de estrategias de acuerdo con el nivel de toma de decisiones estratégicas. En primer lugar, la estrategia a Nivel Corporativo fue descrita como la preocupación por la dirección, composición y coordinación de las distintas unidades de negocio dentro de una organización grande y diversificada. También se identifica la estrategia a Nivel de negocios que se relaciona con el funcionamiento y la dirección de las unidades de negocio individuales dentro de un grupo de empresas. Por último se encuentra la estrategia a nivel funcional relacionado con las funciones de negocio individuales.

La flexibilidad estratégica interna dentro de una organización por lo general tiene tres niveles de análisis de la estrategia:

- Alto nivel - dirección de la organización;
- Nivel medio - la estructura organizativa;
- Bajo nivel de - operaciones de la organización.

En cuanto a la flexibilidad estratégica externa, se considera que el medio ambiente puede incluir factores externos como los cambios regulatorios, económicos, políticos y sociales que afectan los entornos de trabajo de primaria y secundaria de la empresa (Achrol, 1999). Un enfoque de la estrategia más determinista indica que los cambios en el entorno de la empresa dieron lugar a la reevaluación de la estrategia entre una matriz dada de alternativas estratégicas (Porter, 1980; Porter, 1985; Harrigan, 1986; Parnell, 1994; Parnell, 2003). Por lo tanto, la elección estratégica se basa en cómo una empresa evaluó su posición en el medio ambiente. La identificación las fuerzas de Porter de bajo costo, diferenciación y enfoque en cuanto a estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva sostenible son la base de muchos estudios de estrategia (Porter, 1980; 1985).

5.4 Capacidad para competir Internacionalmente

El negocio internacional ha estado dominado por grandes empresas multinacionales (EMN). Sin embargo la globalización, junto con el avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), está contribuyendo a un papel cada vez mayor en el comercio internacional para la pequeña y mediana empresa.

Desde la década de 1980 el número de pymes con actividad internacional se ha incrementado dramáticamente. Se estima que más de mil millones de PYME o hasta el 30% de las PYME en los países industrializados ahora están activas en el negocio internacional, que representa más de un tercio del comercio mundial de mercancías (OCDE, 1997).

Las capacidades suelen aparecer a través de la integración del conocimiento exclusivo incorporado en los individuos a lo largo de la empresa (Grant, 1991; Teece & Pisano, 1994). Las competencias reflejan que tan intensivas son estas en conocimiento, en actividades de negocio para mejorar el rendimiento en el que la firma ha adquirido una notable habilidad. Por lo tanto, las competencias de la empresa reflejan su capacidad para realizar tareas productivas en varias ocasiones, que crean valor a través de la transformación de insumos en productos. Posteriormente, las competencias de organización son la principal fuente de ventajas de rendimiento de la empresa.

En los negocios internacionales, el conocimiento y las competencias particulares de organización proporcionan ventajas sustanciales que facilitan la entrada de empresas extranjeras y las operaciones de mercado. Estas competencias se presentan como recursos de la empresa, que conducen a un rendimiento superior, particularmente en ambientes altamente competitivos y desafiantes. Las competencias más útiles son aquellas que son raras, valiosas y difíciles de imitar, ya que contribuirán al máximo en el desempeño organizacional superior. Para las PYME

internacionales con recursos limitados, por lo tanto, las competencias firmes son particularmente importantes en la medida en que permiten a la empresa entrar en nuevos mercados, posiblemente extranjeros e idear maneras eficaces de hacer negocios en esos mercados.

6. Justificación de la Investigación

El contexto de globalización actual abre las puertas para que los mercados se expandan con la entrada de nuevas empresas. El libre comercio ha permitido la internacionalización de las economías, haciendo que estas cada vez sean más influenciadas y que dependan de las economías exteriores. Las economías de los países desarrollados son las más beneficiadas en este proceso, países como Colombia son algunos de los principales huéspedes de las grandes empresas multinacionales.

Naturalmente las empresas PYME poco se benefician por la entrada de estas empresas (multinacionales); es necesario que estas se configuren de tal forma que no solo exploten su potencial al interior del país, sino que también vayan preparándose para acceder, competir y mantenerse en los mercados más grandes para dar el gran salto al ámbito internacional.

Por tanto el motivo de esta investigación es determinar hasta qué punto el aprendizaje organizacional, la flexibilidad y la capacidad para competir internacionalmente, influyen en el éxito a la hora de una empresa colombiana penetre en mercados nuevos y extranjeros.

7. Metodología

Al establecer la influencia de las variables ya mencionadas en la internacionalización de las PYMES colombianas puede llegarse a establecer hasta que mercados estas podrían llegar. Haciendo una evaluación detallada de las empresas puede hacerse un plan tentativo y trazarse unas metas sobre a qué mercados se pueden llegar, como competir y sostenerse en el contexto internacional.

En la medida que este proceso se difunda y se replique en los diversos sectores de la economía colombiana el país tendrá una presencia más fuerte en los mercados internacionales. Es muy probable que de esta manera la economía en general progrese y tenga un comportamiento más favorable fomentando e impulsando la creación de más empresas, a la vez que se concientiza al pequeño empresario sobre la importancia de los conceptos y variables ya mencionadas

7.1 Formulación de hipótesis:

De acuerdo a la descripción del comportamiento de las variables se plantea las siguientes hipótesis:

H₀: A menor grado de aprendizaje organizacional, menor el grado de internacionalización que alcanzan las empresas

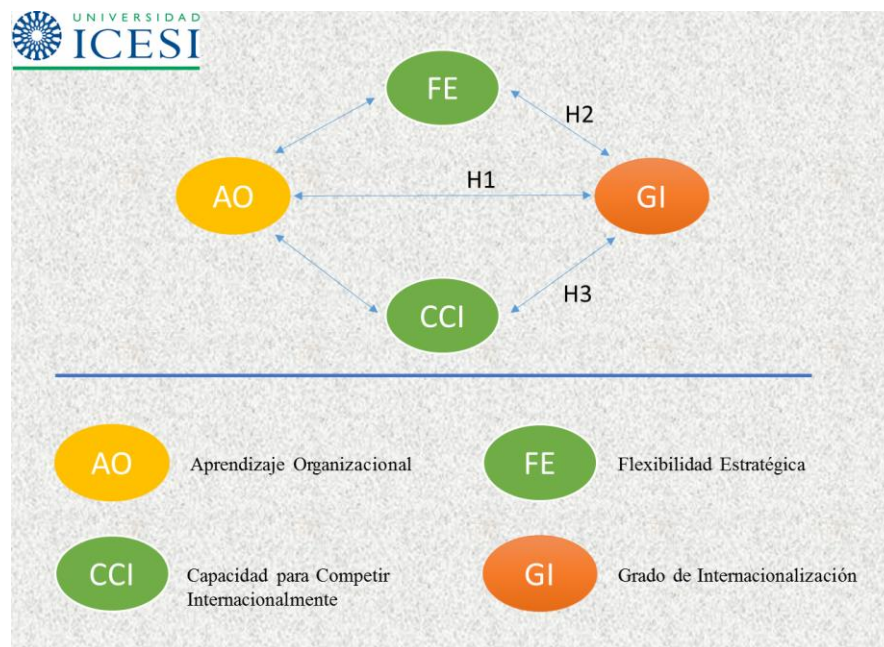
H₁: A mayor grado de aprendizaje organizacional, mayor el grado de internacionalización que alcanzan las empresas.

H₀: No existe una relación entre la flexibilidad estratégica y el grado de internacionalización.

H₂: Existe una relación entre la flexibilidad estratégica y el grado de internacionalización.

H₀: No existe una relación entre la capacidad para competir internacionalmente y el grado de internacionalización.

H₃: Existe una relación entre la capacidad para competir internacionalmente, y el grado de internacionalización.



De acuerdo a este gráfico se puede observar que todas las variables que estamos manejando se correlacionan entre sí.

El grado de internacionalización es la variable independiente del estudio y el aprendizaje organizacional, flexibilidad estratégica y la capacidad para competir internacionalmente son las variables dependientes, ya que estas dependen entre sí para que una empresa pueda tener un alto grado de internacionalización para competir en un mercado internacional.

Se utilizó para organizar las variables para posteriormente medirlas un modelo de regresión simple.

$$GI_i = \beta_0 + \beta_1 AO_i + \beta_2 FE_i + \beta_3 CCI_i + \varepsilon_i$$

Así mismo, todos los datos se tomaran con el modelo de análisis factorial confirmatorio, ya que este modelo corrige las deficiencias inherentes a la perspectiva exploratoria y conduce a una mayor concreción de las hipótesis que deben ser contrastadas.

7.2 Concepción y elección del diseño de investigación

Para la investigación se realizó un estudio cuantitativo con muestreo aleatorio o probabilístico, con el cual se medirán las variables.

Sin embargo, no se cuentan con resultados de este estudio por lo cual, es una investigación que sigue en proceso y se ira complementando apenas se tengan todas las encuestas que se plantearon para la investigación.

Segmentación: Para la investigación se realizó una segmentación geográfica, puesto que se trabajó solo con PYMES de la ciudad de Cali.

Tamaño de la muestra: Se tomaran diferentes PYMES que estén comenzando y que desde ya tengan una idea de internacionalización en sus mentes. También se tendrán en cuenta PYMES que tengan una trayectoria en el mercado nacional y aun no hayan llegado a mercados extranjeros. El tamaño de la muestra es de 450 empresas.

Recolección de datos: Para la recolección de toda la información se utilizó como instrumento de medición un cuestionario (encuesta), la cual permitió analizar de manera objetiva todas las variables anteriormente planteadas.

8. Conclusión

Cabe decir que estas conclusiones son parciales puesto que en estos momentos no tenemos los resultados de toda la investigación.

- Las empresas PYME tienden a no ajustarse al perfil de las empresas multinacionales tradicionales. Como resultado, las complejidades de un proceso de internacionalización se evidencian más en el caso de las PYME.
- En un proceso de internacionalización, el conocimiento y las competencias particulares de la organización proporcionan ventajas sustanciales que facilitan la entrada a mercados internacionales y su permanencia en ellos.
- Para que una empresa se internacionalice es importante que los trabajadores aprendan a conocerla y reconocer el reto inminente que implica enfrentarse y competir en un ambiente cambiante.

9. Bibliografía

Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación.

Knight, G. A. & D.Kim (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*. 40, 255–273

Li, Y., Su, Z., Liu, Y., & Li, M.(2011) Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*. 5 (3). 256-271

Safón-Cano, V. & Perfeito, J. (2006) La flexibilidad en la pequeña empresa: un estudio respecto al desarrollo de un concepto operativo y cuantitativo *Revista de Negócios, Blumenau*.11 (4) . 39-8.

Mary M. Crossan, Henry W. Lane, Roderick E. (2008). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3 (Jul., 1999), pp. 522-537

Barbara Levitt and James G. March Reviewed (2012). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14 (1988), pp. 319-340

C. Marlene Fiol; Marjorie A. Lyles. Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4. (Oct., 1985), pp. 803-813.

Combe, Ian A; Greenley, Gordon E. Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*; 2004; 38, 11/12; *ABI/INFORM Complete* pg. 145

Crossan, Mary M;Berdrow, Iris. Organization learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*; Nov 2003; 24, 11; *ABI/INFORM Complete* pg. 1087

Rajshekhar (Raj) G. Javalgi, Thomas W. Whipple and Amit K. Ghosh James J. Nance College of Business Administration, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA, and Robert B. Young Business Division, Lorain County Community College, Elyria, Ohio, USA.

Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers. *Volume 19 · Number 4 · 2005 · 212–221*

Jane W. Lu and Paul W. Beamish. The Internationalization and Performance of SMEs. *Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation (Jun. - Jul., 2001), pp. 565- 586*

Gerard George, Johan Wiklund and Shaker A. Zahra. Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management 2005*

T. K. Das, Associate Professor of Strategic Management and B. Elango, Doctoral Researcher, Baruch College, City University of New York. Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance. *Journal of General Management Vol. 20 No, 3 Spring 1995*

Vicente Safón-Cano, Juarez Perfeito. La Flexibilidad en la pequeña empresa: un estudio respectivo al desarrollo de un concepto operativo y cuantitativo. *Revista de Negócios, Blumenau, v. 11, n. 4, p.39-81, outubro/dezembro 2006*

Gary A Knight and Daekwan Kim. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies (2009) 40, 255–273*

Norman Roberts, Gary J. Stockport. Defining Strategic Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management 2009, Vol. 10, No. 1, pp 27-32*

Sanchez, Ron. Creating Modular Platforms for Strategic Flexibility. *Design Management Review; Winter 2004; 15, 1; ABI/INFORM Complete pg. 58*