



DESAFÍOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DEL VALLE DEL CAUCA

AUTORES

JUAN DAVID TRUJILLO  
JUAN SEBASTIAN ARAGÓN

DIRECTORA DEL PROYECTO DE GRADO

ANGELA MARIA BEDOYA

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2017

## TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE TABLAS.....	2
LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
1 MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA .....	5
1.1.1 INDUSTRIALIZACIÓN EN EL VALLE DEL CAUCA.....	7
1.2 INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	11
1.2.1 PASOS Y ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	12
1.3 TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	19
1.3.1 PERSPECTIVA ECONÓMICA.....	20
1.3.2 PESPECTIVA POR PROCESOS .....	20
1.3 DESAFIOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	22
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	26
3 OBJETIVO GENERAL.....	28
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
4 METODOLOGÍA.....	28
4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
4.2 DESCRIPCION DE SUJETOS.....	30
4.3 HERRAMIENTA PARA LA RECOLECCION DE DATOS.....	30
4.4 ETAPAS.....	31
5 ANEXOS.....	36
5.1 Entrevista: Los Desafíos de la Internacionalización .....	36
5.2 Entrevista Productos Alimenticios la Locura S.A.....	38
5.3 Entrevista Bera Capital Group S.A.S .....	44
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	51

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Etapas.....	14
Tabla 2 Resumen Estrategias de Internacionalización.....	17
Tabla 3 Ventajas e inconvenientes de las divisiones de la estrategia exportación indirecta .....	17
Tabla 4 Ventajas e inconvenientes de la estrategia exportación directa .....	18
Tabla 5 Ventajas e Inconvenientes de la estrategia inversión directa extranjera.....	19
Tabla 6 Modelos de Procesos.....	21
Tabla 7 Dificultades y Soluciones Segun Cuervo- Cazorra .....	24

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estrategias de Internacionalización.....	16
Ilustración 2. Relación Exportaciones e importaciones sobre el PIB Evolución en Colombia y América latina 1980-2012 .....	24

## RESUMEN

En la presente investigación se analizaron los principales desafíos de la implementación de estrategias de internacionalización en algunas empresas del Valle del Cauca.

Con el objetivo de cumplir con el estudio de la investigación, se realizaron 2 entrevistas, en las cuales los principales desafíos a indagar fueron los siguientes: el mercado financiero, los consumidores, el ámbito intraorganizacional y las políticas gubernamentales. Algunos de estos desafíos fueron derivados de la revisión de literatura que se llevó a cabo inicialmente y otros fueron descubiertos a lo largo de las entrevistas.

Después de analizar los resultados que arrojaron las entrevistas, se puede observar que las empresas incluidas en el estudio no cuentan dentro de su estrategia organizacional con un plan de internacionalización, además, desconocen que es importante trabajar en este tema, no sólo por ser internacionales de cara a la comercialización, sino ser mejores financieramente y sobrevivir en el tiempo.

**PALABRAS CLAVES:** Internacionalización, Empresas, Colombia, Valle del Cauca, Limitaciones, Desafíos.

## ABSTRACT

In the following research, we analyzed the main challenges of internationalization in some medium and small enterprises located in Valle del Cauca, Colombia

In order to comply with the research objective, two interviews were carried out, in which the main challenges investigated were: the financial market, consumers, intraorganizational environment and government policies. Some of these challenges were from the literature consulted at the beginning and others were discovered at the interviews.

After analyzing the results of the interviews, it can be observed that the companies observed, do not have an internationalization plan within their organizational strategy, and they are unaware that it is important to work on this issue, not only because be international in the face of marketing, but be better financially and survive over time.

**KEY WORDS:** Internationalization, Business, Colombia, Valle del Cauca, Limitations, Challenges.

## 1 MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta una recopilación de las teorías asociadas al tema del trabajo a realizar, de las cuales es necesario tener un conocimiento para el desarrollo del mismo. Primero abordaremos el tema de industria manufacturera en Colombia, seguido de la internacionalización empresarial donde entraremos a hablar de los pasos para la internacionalización y las estrategias para la internacionalización, en tercer lugar abordaremos el tema de teorías de la internacionalización, donde trataremos el tema de perspectiva económica y perspectiva por procesos, por último recopilaremos algunos casos que plantean desafíos de internacionalización en algunas regiones del mundo, y los factores que han imposibilitado dicha internacionalización.

### 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA

La principal actividad de la industria manufacturera colombiana es la transformación de diferentes materias primas, en productos y bienes terminados, listos para su consumo o comercialización. Según un reporte realizado por Mauricio Reina, Sandra Zuluaga y Marcela Rozo del departamento de comunicación institucional del Banco de la República (2016):

“El sector secundario se compone de las actividades en las que hay un mayor grado de transformación de los insumos. Estas actividades se desarrollan en lo que comúnmente llamamos actividades industriales, tales como la fabricación de químicos, cauchos, plásticos, zapatos, textiles, confecciones y aparatos de alta tecnología, entre otros.(Reina, et al, 2016)”

Además, éste sector se divide en dos subsectores, conformados por: primero, el industrial extractivo; es decir, la extracción minera y de petróleo; y segundo, industrial de transformación; dentro del cual se encuentran, artesanía, industria, construcción y energía.(Franco-Arroyave, et al, 2014)

Así mismo, en esta industria participan desde empresas pequeñas hasta multinacionales, para determinar dicho tamaño la medida más usada de la actividad industrial es el valor agregado, el cual mide fundamentalmente los salarios y las ganancias de las firmas industriales. Sin embargo, según José Darío Uribe, ex director del Banco de la República de Colombia:

“El valor agregado subestima la importancia verdadera de la industria, pues ignora la porción de la cadena de producción industrial que está por fuera de las firmas industriales y que además ha crecido durante las últimas décadas por cuenta de los procesos de tercerización.(Uribe, 2014,p.7)”

Por ejemplo, si una empresa industrial se deshace del personal de transporte y contrata una empresa que provee el mismo servicio, el valor agregado industrial cae, aun si la producción permanece constante.

Otros criterios para determinar el tamaño empresarial en Colombia son: número de empleados, nivel de activos y el monto de las ventas. (Nieto, et al, 2015)

Según lo estableció el Departamento Nacional de Planeación, para fines estadísticos, se consideran microempresas, los establecimientos que tienen menos de 10 trabajadores, ventas inferiores a 55 salarios mínimos mensuales legales vigentes, y activos menores a 220 salarios mínimos. (Nieto, et al, 2015)

En cuanto la participación regional en el sector industrial manufacturero, el aporte que hace la región occidental de Colombia, conformada por Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño es de gran importancia para la economía del país (Gómez, et al, 1999) ,desde el año 2000 hasta el 2014 el Valle del Cauca es el tercer departamento con mayor participación en la producción agregada (10 %) e industrial (13 %) en Colombia, después de Bogotá (26 % y 23 %, respectivamente) y Antioquia (14 % y 16 %, respectivamente).

respectivamente), al igual con la participación de generación de empleo, donde el Valle ocupa el tercer puesto (10 %) después de Bogotá (19 %) y Antioquia (14 %)¹

Con relación a la importancia de la industria dentro de la economía del Valle del Cauca, esta juega un papel fundamental, ya que es el segundo sector económico con mayor participación de valor agregado y el tercero respecto a la generación de empleo, en el período 2000-2014; de manera que es el sector económico que genera crecimiento económico y encadenamientos productivos; según (Ocampo, 2005), (Moreno, 2008), (Ortiz, et al, 1997)

### 1.1.1 INDUSTRIALIZACIÓN EN EL VALLE DEL CAUCA

Es de gran importancia la investigación realizada por Julio Cesar Zuluaga Jiménez, sobre estudios en materia historiográfica² empresarial e industrial sobre el Valle del Cauca entre 1950 y 2007, estudios donde se reconstruye la formación, estructura y desarrollo de la industria manufacturera del Valle del Cauca. (Zuluaga, 2012)

El Valle es una de las regiones líderes de Colombia debido a su destacado desarrollo y su poder empresarial. Con sólo el 1,9% del territorio nacional, alberga el 9,7% de la población colombiana y genera el 11% del PIB del país y el 14% del PIB manufacturero³. Es un departamento altamente industrializado en donde la quinta parte de su PIB corresponde a las actividades manufactureras. Tiene una participación destacada en la industria nacional en la producción de azúcar y

---

¹ Cálculos extraídos de la base de las cuentas nacionales y departamentales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

² La historiografía sectorial denominada también historia empresarial, “es una corriente importante de la disciplina Historia y las ciencias sociales en el país. Una de sus características es la confluencia de diferentes enfoques y disciplinas” (Dávila, 2004).

³ Cálculos extraídos de la base de las cuentas nacionales y departamentales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia, para el año 2016.



etanol, alimentos procesados, papel y artes gráficas, empaques, productos de caucho, confitería, química (manufactura, cosmética, y plásticos), metalmecánica, productos de madera, productos de cuero y confecciones. (Sterling, 2011)

Dispone de uno de los clústeres más desarrollados de Colombia como lo es el del azúcar, a partir del cual se desprenden industrias como la del papel, artes gráficas, generación de energía eléctrica, etanol, alcoholes, sucroquímica y confitería. Dentro de este clúster se ha logrado desarrollar un número importante de entidades de apoyo, como es el caso de la Cenicaña, que gracias a su labor ha logrado que el Valle cuente con las más altas productividades en el mundo del cultivo de caña de azúcar. Otro ejemplo es CIAMSA<sup>4</sup>, que comercializa azúcares y mieles en representación del clúster en los mercados internacionales.

La región tiene 14 cadenas productivas ya establecidas que coinciden con los ocho sectores de clase mundial que seleccionó el Gobierno Nacional como una primera ola de sectores de punta que liderarán el desarrollo futuro del país. Estas cadenas son la de caña de azúcar, la hortifruticultura, cafés especiales, cuero, confecciones, logística, metalmecánica, forestal, software, turismo, pesca y acuicultura, cárnicos, papel y cartón, y salud que incluye la farmacéutica, la cosmética y los productos de aseo entre otros. Igualmente se identificaron tres cadenas que están iniciando su desarrollo en la región, como son: la bioindustria, los servicios y tecnologías ambientales, y la industria aeroespacial.

El Valle del Cauca ha venido construyendo una industria aeronáutica dirigida hacia aviones livianos y cuenta con tres empresas productoras de este tipo de aeronaves y helicópteros pequeños, cuya producción se orienta fundamentalmente hacia los mercados externos. Existe la posibilidad de avanzar en la producción de robótica aérea y el centro de investigación en tecnología aeronáutica de la escuela militar de aviación “Marco Fidel Suarez” posee una línea de investigación para la fabricación de cohetes para el lanzamiento de satélites de baja órbita. (Sterling, 2011)

---

<sup>4</sup> CIAMSA, por sus siglas Sociedad Comercializadora Internacional de Azúcares y Mieles S.A., de la industria azucarera Colombiana con más de 52 años de experiencia.

Otro rasgo fundamental del Valle del Cauca es que es un departamento en donde su actividad económica se irriga por todo su territorio, desde Cartago y Jamundí hasta Buenaventura. Esto ha permitido, por ejemplo, que se hayan construido diferentes polos industriales, lo que a su vez impulso el desarrollo de ciudades intermedias, como Palmira, Buenaventura, Buga, Tuluá y Cartago, y de la agroindustria. Situación que a su vez explica que el valle del cauca cuente con el segundo mejor índice de calidad de vida en Colombia, después de Bogotá, y sea el departamento en donde existe la menor diferencia entre el nivel de vida del campo y de la ciudad. (Zuluaga, 2012)

La prosperidad empresarial de la región se refleja en la ubicación de 123 empresas del Valle dentro de las 1000 más grandes de Colombia, que participan con 10,2% de los activos totales. Es uno de los polos más importantes en el país de ubicación de empresas extranjeras, 55 en total, algunas de las cuales llevan funcionando de manera continua en la región desde 1940 y el 71% son manufactureras. Muchas de ellas poseen sus sedes corporativas en la región y han tomado al departamento como plataforma para producir con destino al mercado nacional y al internacional, en particular la región andina, Centroamérica y el Caribe.

Empresas multinacionales como Colgate Palmolive, Johnson & Johnson, Industrias del maíz, laboratorios Baxter, Cartón de Colombia, Sucromiles, Krat foods, Reckitt & Benckiser, cervecería del Valle, Unilever y otras más llevan operando en la región durante varios años y se han asociado al desarrollo del departamento y el país

El valle del cauca es un departamento con vocación exportada, produce valor agregado no solo para el mercado nacional, sino también para el internacional, lo que se evidencia en que cerca del 95% de sus exportaciones para el año 2010 del Valle alcanzaron US\$ 2287 millones en productos como químicos y caucho, papel y editoriales, alimentos procesados y maquinaria y equipo.

Varias empresas vallecaucanas se han internacionalizado y producen y llevan sus productos a muchos países en el mundo, es el caso por ejemplo, de Carvajal S.A., MAC S.A., Colombina, Tecnoquímicas Ltda., Laboratorios Recamier y el “Clúster del azúcar”, entre otros.

En la década de los 80 la economía del Valle del Cauca se encontraba en apuros con exportaciones industriales de 264 millones de dólares el primer año de la década, sin embargo esta cifra decaería en los siguientes años, alcanzando su pico más bajo en el año 1985 con 113 millones de dólares y se recuperaría en 1989, llegando a los 306 millones de dólares, estando lejos de los 400 millones de dólares que exportaron en 1990. (Sterling, 2011)

El Valle del Cauca se convirtió en una región más involucrada con el comercio exterior en el escenario posterior a la apertura implementada por el gobierno de Cesar Gaviria (1990-1994) (Garay, 2004). Si bien el nivel de movimiento interno de las manufacturas del departamento mantuvo cierta estabilidad, el comercio exterior impulso nuevas lógicas de mercado. La economía se diversificó y la industria manufacturera se consolidó en la región. El déficit comercial se incrementó, en gran parte debido a la necesidad de importar insumos para atender el gran auge de producción industrial, que iba a ser destinada a la exportación. La diversificación, como se puede concluir de lo anterior, presentaba paradojas y mostraba la necesidad de ser calibrada como parte de una política estatal o gremial. (Sterling, 2011)

## 1.2 INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La internacionalización empresarial puede hacer referencia a dos situaciones específicas. La primera “se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios.(Canals & Espinosa de los Monteros, 1994). La segunda situación hace referencia a los flujos de inversión directa de un país a otro (Canals & Espinosa de los Monteros, 1994).

Aproximadamente desde los años cincuenta a la actualidad, el entorno económico a nivel mundial ha venido adoptando un dinamismo y crecimiento tan rápido que ha obligado a las empresas a extender su mercado objetivo, es decir que las empresas ya no piensan localmente sino globalmente. Este crecimiento se puede ver reflejado en los datos macroeconómicos de los países como el comercio internacional y el auge que está viviendo la inversión directa en el extranjero. Debido a que “en los últimos años las empresas se han visto sometidas a diferentes presiones para mantenerse vigentes en su mercado de origen. Estas presiones derivan de la creciente competencia, motivada por la apertura económica mundial, innovaciones tecnológicas y por los clientes que cada día poseen necesidades más exigentes” (Huerta, Estroz, & San Martin).

Con el tiempo las empresas fueron notando que para salir a incursionar en mercados nuevos y más si eran otros países, debían tener en cuenta muchas más variables de las que en ese momento estaban analizando como por ejemplo, cuántos y cuáles mercados abordar; cómo ingresar a estos mercados; qué tipo de organización manejar en ellos; qué medios de distribución utilizar; cuánto, cuáles y en dónde deben estar los proveedores; entre otras. Es así como las empresas entraron a hacer un análisis riguroso sobre las estrategias que debían utilizar para entrar a nuevos mercados de manera que se pudieran disminuir al máximo todos los riesgos que implica entrar a un ámbito político, cultural y comercial; y además optimizar, crear o fortalecer sus ventajas competitivas. Por lo tanto, “a internacionalización, se puede explicar cómo todo el conjunto de operaciones que facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y

los mercados internacionales, a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional” (Huerta, Estroz, & San Martín).

Teniendo en cuenta una de las primeras aproximaciones que se hizo al concepto de internacionalización por parte de los economistas de la escuela de Uppsala quienes afirmaban que este “es un proceso gradual en el que se busca, en primera instancia, la cercanía de los mercados para luego abordar los contextos culturales y tratar de llegar a mercados más distantes” (Castro, 2009) se ha llegado a afirmar que el proceso de internacionalización implica para las empresas una adaptación a la situación cambiante del presente, pero a su vez una efectiva visión del futuro acompañada de una posterior predisposición al aprendizaje de los nuevos contextos culturales.

Además, otras “teorías sugieren que se utilizan primero fórmulas de poco compromiso, como la exportación indirecta, implicándose en formas más cargadas desde el punto de vista de la inversión a medida que el mercado extranjero se vuelve más conocido y así mismo, más predecible.” (Tirado, 1986) Finalmente habiendo analizado casos de éxito y de fracaso, las últimas teorías han intentado abarcar en sí todas las variables o por lo menos las más importantes, al momento de una empresa internacionalizarse; es así como por ejemplo la teoría ecléctica de John Dunning “quien menciona que las firmas solo eligen internacionalizarse cuando pueden ampliar y explotar totalmente sus ventajas competitivas (know how, localización, calidad etc.) en aquellos mercados a los cuales puedan llegar, extendiendo su cadena de valor agregado con nuevas cuotas de mercado..” (Dunning, 2000)

### **1.2.1 PASOS Y ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Sabiendo que la “La estrategia internacional hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa

adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales” (Huerta, Estroz, & San Martin).

Por lo tanto una empresa queriendo globalizarse, su primer paso es internacionalizarse, donde quiere expandir e integrarse a un mercado más amplio en términos de geografía, no obstante a eso la empresa no quiere ser la más grande sino la mejor de ellas. Busca obtener nuevas ventajas competitivas que lo conllevan a ser la mejor de su mercado, así mejorando cada día, proponiéndose nuevos objetivos que sobrellevan a tener una mejor calidad en todos los aspectos del comercio para ser el dominante de ellos y marcar la diferencia.

Para comenzar todo este proceso debemos primero hacernos una serie de preguntas como lo plantean en el documento de Modelo de internacionalización para la empresa colombiana que plantea:

*“para desarrollar esta propuesta de internacionalización debe partirse de unos interrogantes para la empresa, o para aquella que esté pensado en abrir nuevos mercados, sobre la necesidad de exportar para internacionalizar. Entre las preguntas previas que deben hacerse al momento de una exportación o de una importación, se presenta una adaptación a lo que podría preguntarse en el caso colombiano” (Castro, 2007)*

1. ¿Por qué quiere comenzar el negocio?
2. ¿Qué desea hacer: Exportar o importar?
3. ¿Cómo desea exportar? ¿Quiere exportar por usted mismo? ¿Desea trabajar a través de una comercializadora internacional?
4. ¿Cuál es su mercado objetivo?
5. ¿Qué tipo de producto planea comercializar y cuáles serán sus proveedores?
6. ¿Cuáles serán las condiciones de negociación?
7. ¿Qué método de pago internacional va a utilizar?
8. ¿Cuál es la normatividad que debe cumplir el producto para ser exportado?

## 9. ¿Cuánto invertirá y cuánto ganará?

Dándole respuesta a estas interrogaciones, buscando que el proceso para exportar sea exitoso, se plantean 4 etapas que son mencionadas por el ABC del Empresario, (Aristide, 2012), muy útiles de cara al proceso de internacionalización, las cuales son:

**Tabla 1 Etapas**

<b>Etapas</b>	<b>Aspectos Relevantes</b>
<b>Etapas 1</b>	Investigación de mercado, Participación en ferias, misiones internacionales y rueda de negocios.
<b>Etapas 2</b>	Exportaciones esporádicas o no regulares, Exportación a través de representantes independientes o de exportadores (exportación Indirecta), Exportación a través de un bróker (Agente de Comercio Internacional) o Exportación a partir del apoyo institucional de organizaciones de promoción.
<b>Etapas 3</b>	Desarrollo de actividades de mercadeo y publicidad de alcance global; correos electrónicos, promoción en internet (Pagina Web, Paita en sitios reconocidos), portales de e-commerce (comprar y Vender).
<b>Etapas 4</b>	Establecimiento de una sucursal comercial en el país Extranjero (Exportación Directa) o Establecimiento de unidades productivas en el país Extranjero.

Por otro lado, existen varias estrategias para lograr la internacionalización de una empresa, dichas estrategias son las formas en las que se puede entrar a los mercados internacionales, cada una de ellas debe ser analizada ya que se debe adaptar a la particularidad de la empresa de manera que sea la más apropiada y se acomode mejor a los productos que producen.

Para llegar a mercados internacionales con los productos locales se puede vender el producto y/o servicio directamente o se puede lograr a través de un intermediario, o por otro lado realizando una mezcla de ambas, (Entretrain, 2015). Existen ciertos factores claves ligados a las diferentes estrategias de internacionalización los cuales son:

- Los costes directos e indirectos.
- Control sobre cómo se vende el producto.
- Riesgos asumidos relacionados con la exportación.

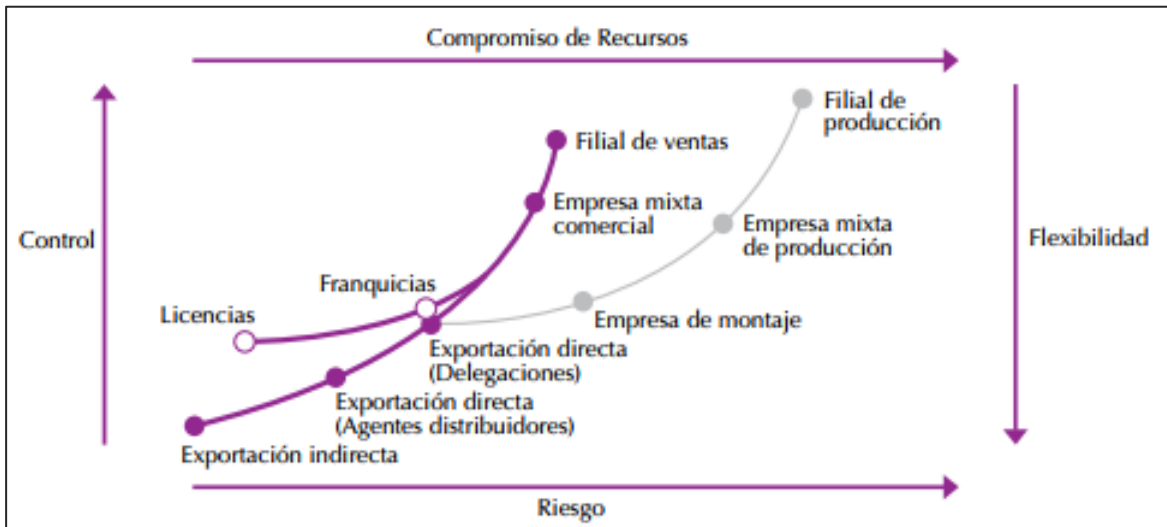
Para tomar la decisión adecuada, investiga el nuevo mercado y cómo encajará tu producto en él. Considera las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es tu prioridad – minimizar los posibles costes o controlar el proceso?
- ¿Tienes los conocimientos del mercado necesarios (y conocimientos de idiomas) para realizar contactos y generar ventas?
- ¿Dispones del tiempo y dinero necesarios para invertir en establecer una filial o sucursal?
- ¿Existe alguna restricción legal en el país destino que te exija ciertas vías de entrada? Por ejemplo en algunos países es indispensable asociarse con un socio local
- ¿Qué es lo adecuado para tu producto? Si requiere por ejemplo un servicio post-venta especializado, una venta directa o un agente intermediario puede no ser adecuado
- ¿Cuáles son los canales habituales de distribución para productos como los tuyos en el mercado destinatario?”

A partir de los factores tratados anteriormente, que deben ser tomados por el empresario, se presentan las siguientes estrategias de internacionalización que se presentan en la ilustración 1, mencionadas por (Alonso & Donoso, 1998):



## Ilustración 1 Estrategias de Internacionalización



Fuente: L.A. Alonso y V. Donoso, **Competir en el exterior, la empresa española y los mercados internacionales (1998)**

De la ilustración anterior podemos destacar los siguientes aspectos:

Exportación Indirecta: Esta apoyada por la figura del intermediario o trader.

1. Exportación Directa: Venta desde el origen hacia el exterior en el cual el exportador gestiona todo el proceso, se desarrolla por varios canales: Venta directa, mediante agentes, distribuidores, subsidiaria producción.
2. Tipos de exportación concentrada: Creación de consorcios de exportación, franquicias, alianzas estratégicas y joint-ventures.
3. Fabricación del producto en mercados extranjeros: Mediante contratos de fabricación, licencias de fabricación y establecimiento de un centro de producción en el país de destino.

A continuación se presentara en resumen las estrategias de internacionalización según Huerta, San Martín y Estroz, en la tabla 2.

**Tabla 2 Resumen Estrategias de Internacionalización**

Formas genéricas de entrada	Formas específicas de entrada	
Acuerdos Contractuales	Joint-venture	
	Licencia Franquicia Acuerdo de distribución Otros acuerdos contractuales <b>Indirecta</b>	
		Contratos de administración
		Contratos de manufactura
		Comprador extranjero
Exportación	Comerciante	
	<b>Directa</b>	Broker
		Agente
		Casa exportadora
		Trading company
		Consortio de exportación
		Importador
	Agente	
	Distribuidor	
	Oficina de representación	
	Delegación comercial	
	Filial de ventas	
<b>Inversión directa extranjera</b>	Subsidiaria de producción	
	Joint-venture	

Fuente: (Huerta, P., Estroz, B., & San Martín, R. (s.f.). Estrategias de Entrada a Mercados Externos: un Estudio Comparativo entre empresa chilenas y españolas. Universidad del Bio-Bio, Economía Y Finanzas. Biobio: Horizontes Empresariales.

Pero cada estrategia que la organización desee elegir para realizar la internacionalización tiene sus ventajas e inconvenientes, según (Huerta, San Martín, & Estroz, 2015.) Las cuales se presentarán a continuación en las tablas 3, 4 y 5:

**Tabla 3 Ventajas e inconvenientes de las divisiones de la estrategia exportación indirecta**

**Comprador Extranjero - Bróker**

Ventajas	Inconvenientes
1. Es la forma más simple y económica de abordar los mercados.	1. Bajo nivel de control sobre la estrategia y por ende sobre sus actividades de

2. No se requiere experiencia internacional.	marketing y la elección de los mercados de destino.
--	---

### **Agente – Cada Exportadora – Consorcio de Exportación**

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista, pudiendo hacer uso de contactos establecidos por ella.</li> <li>2. Los costos están compartidos entre distintas empresas, en lugar de ser soportados por una única organización.</li> <li>3. Beneficios en costos de transporte y distribución al operar las economías de escala.</li> <li>4. El pago a la compañía normalmente se hace sobre los resultados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La compañía puede que no cubra la totalidad de mercados donde el producto podría tener éxito.</li> <li>2. Si la empresa especializada opera en áreas o productos poco relacionados puede que el grado de atención sea insuficiente.</li> <li>3. Problemas a largo plazo si el volumen de ventas crece, debido a la excesiva dependencia de un tercero.</li> <li>4. No actúan en régimen de exclusividad.</li> </ol>

Fuente: Huerta, P., Estroz, B., & San Martin, R. (s.f.).

### **Tabla 4 Ventajas e inconvenientes de la estrategia exportación directa**

#### **Importador – Agente – Distribuidor –Oficina de representación – Delegación comercial**

<b>Ventajas respecto a la exportación indirecta</b>	<b>Inconvenientes respecto a la exportación indirecta</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor número de actividades de marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas.</li> <li>2. Mayor control sobre las exportaciones.</li> <li>3. Se incrementa el feed-back con la consiguiente adquisición de experiencia y know-how.</li> <li>4. Mayor libertad en la elección de mercados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor inversión y riesgo.</li> <li>2. Menos Flexibilidad.</li> </ol>
<b>Ventajas respecto a otros métodos</b>	<b>Inconvenientes respecto a otros métodos</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción concentrada de manera que se obtienen economías de escala y aprendizaje.</li> <li>2. Evita complejidades y costos de las formas de mayor grado de compromiso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que otros países ofrecen (Costos, tecnología, entre otros).</li> <li>2. No es aconsejable cuando existen elevados costos de transporte, aranceles o trabas al comercio.</li> </ol>
---	---

Fuente: Huerta, P., Estroz, B., & San Martín, R. (s.f.).

Tabla 5 Ventajas e Inconvenientes de la estrategia inversión directa extranjera

### Subsidiaria de Producción – Joint Venture

Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es posible adaptar los productos a la demanda de los distintos mercados o dar un mejor servicio.</li> <li>2. Es posible fortalecer la capacidad competitiva de la empresa.</li> <li>3. Se comparten costos y riesgo de entrada.</li> <li>4. Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inversión es a través de recursos propios.</li> <li>2. Dificultades en la selección de un socio adecuado.</li> <li>3. Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilo de dirección, prácticas de negocio, etc.</li> <li>4. Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control.</li> </ol>

Fuente: Huerta, P., Estroz, B., & San Martín, R. (s.f.).

## 1.3 TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización como concepto, según algunos investigadores, es considerado como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional.

Algunos autores sostienen que el proceso de internacionalización, desde el punto de vista económico, radica principalmente en el análisis de la naturaleza y causas de la inversión extranjera. Esto contrasta con las etapas formuladas por otro tipo de modelos, encaminados a identificar los distintos niveles del proceso de internacionalización, tal y como lo muestra el modelo de Uppsala y entre otros más adelante.

### **1.3.1 PERSPECTIVA ECONÓMICA**

Partiendo de la perspectiva económica, que comienza a partir del comercio que ha existido en la historia y que a través de los años ha ido evolucionando en todos los países donde buscan producir bienes y servicios. Para implementar la internacionalización en la economía, los países buscan mejorar su proceso con el fin de reducir el precio de producción. Teniendo esto en cuenta,

...el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción. (Cardozo et al., 2007,p.1)

### **1.3.2 PERSPECTIVA POR PROCESOS**

Existen varios modelos de procesos de internacionalización, sabiendo que “bajo esta categoría se agrupan las teorías que consideran el proceso de internacionalización como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia–experimentación) y en

el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores” (Cardozo et al., 2007, p. 10). Estos modelos los podemos ver en la tabla 6:

Tabla 6 Modelos de Procesos

<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>
<b>El modelo Uppsala – Escuela nórdica (Cardozo et al., 2007, p. 10)</b>	“Indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado”
<b>El modelo de innovación (Cardozo et al., 2007, p. 11)</b>	constata de que “El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.”
<b>Modelo de planeación sistémica (Cardozo et al., 2007)</b>	Consta de 5 pasos los cuales son: “1. Medición de oportunidades de mercado

2. Planteamiento de objetivos 3. Selección del modo de entrada 4. Formulación del plan de mercadeo y 5. Ejecución. Este modelo parece estar soportado por varios estudios de caso y alguna evidencia anecdótica.”

**El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon (Cardozo et al., 2007)**

“Es una combinación de las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales”

---

Fuente: tomado de: (Chavarro, Cardozo, & Ramírez, 2007)

## 1.4 DESAFIOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el caso de países de la Unión Europea, (Fayos & Calderón, 2013), los problemas que tienen las empresas que se internacionalizan se derivan de las barreras que encuentran a la hora de posicionar sus productos, servicios, tecnologías, o conocimientos en otros mercados. Aunque en la literatura encontramos distintas clasificaciones sobre los problemas, la clasificación de la que partimos, en línea con la mayor parte de investigadores, es la que , propusieron (Cavusgil & Zou, 1994), distinguiendo entre barreras internas y externas. Esta tipología facilita una base comprensiva para entender los

problemas en la internacionalización y es útil para la formulación de las estrategias de marketing apropiadas y los programas públicos de apoyo (Pinho & Martins, 2010)

Las barreras internas, son intrínsecas a la empresa y se asocian con insuficientes recursos organizacionales para el desarrollo de la estrategia de marketing internacional (Leonidou, 2000). Éstas incluirían información y conocimiento del mercado, recursos humanos, recursos financieros, calidad de producto, y adaptabilidad técnica (Cavusgil & Zou, 1994); Las barreras internas podemos clasificarlas en tres grupos: informacionales, funcionales, y de marketing (Leonidou, 2004).

Las barreras externas se encuentran, de acuerdo con Tesfom & Lutz, (2006) tanto en el entorno nacional como en el del país de destino de la actividad internacional, e incluirían de acuerdo con (Cavusgil & Zou, 1994) la estructura industrial, la competencia, barreras de los consumidores, de procedimiento, y barreras relacionadas con el sistema de distribución. Según (Leonidou, 2004) las barreras externas pueden clasificarse en procedimentales, gubernamentales, del entorno, y “task barriers” o barreras debidas a la competencia, y/o a los consumidores en destino.

En cuanto al caso nacional, los factores característicos más relevantes para considerar en la internacionalización de las empresas en Colombia son el tamaño de la empresa, la edad de la empresa, la tecnología y la organización interna.

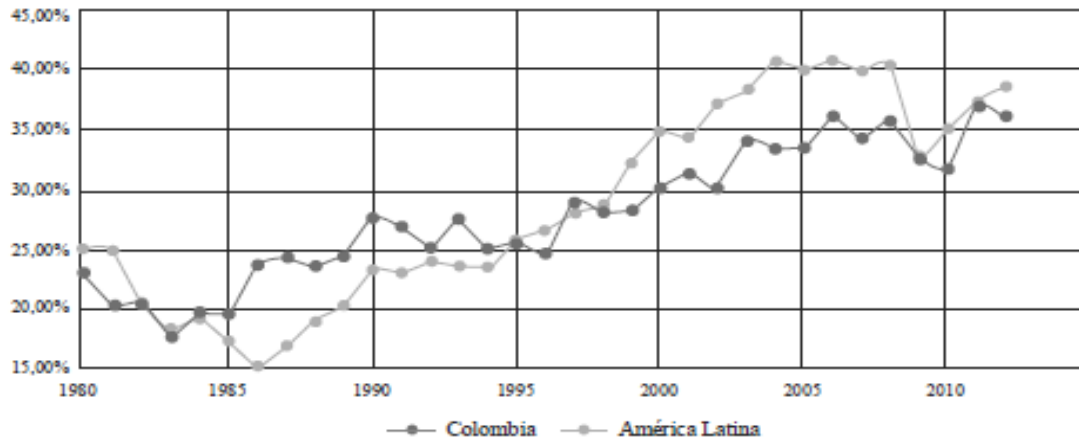
En Colombia no todas las empresas tienen la posibilidad de enviar sus exportaciones directamente a sus demandantes, dado los trámites burocráticos, trabas administrativas, normas fitosanitarias e ingentes costes de transporte. En ocasiones se realizan ventas al extranjero mediante terceros (exportaciones indirectas), con el objetivo de disminuir costes a través del Outsourcing.

En este sentido, según la ilustración 2, cerca del 37,4 % de las firmas exporta de manera indirecta mientras un 62 % lo hace directamente. Por tamaño, se aprecia que cerca del 70 % de las empresas pequeñas que exportan, lo hace de manera



indirecta. En el caso de las empresas grandes este porcentaje disminuye hasta el 24 %, ya que estas últimas tienen todos los recursos a su alcance para la creación y el montaje de los canales de distribución y la comercialización de sus productos en el extranjero. (Botello, 2014).

Ilustración 2 Relación Exportaciones e importaciones sobre el PIB Evolución en Colombia y América latina 1980-2012



Fuente: Condiciones y determinantes para la internacionalización de las empresas (Botello, 2014)

Las dificultades en la internacionalización son la desventaja competitiva que la subsidiaria de una empresa extranjera tiene en comparación con sus competidores locales. Estudios previos han discutido este concepto bajo los nombres "coste de operar en el extranjero" (cost of doing business abroad) (Hymer, 1976)

La Tabla 7 resume algunas dificultades y soluciones según (Cuervo-Cazurra, 2004a):

Tabla 7 Dificultades y Soluciones Según Cuervo- Cazurra

TIPO DE DIFICULTADES	SOLUCIONES
La empresa no logra transferir recursos, incluyendo el conocimiento, al extranjero	Intercambiar el personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento.

	Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, como, y por qué se utilizan.
<b>La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que genera recursos en el país de origen</b>	Buscar el segmento donde crear valor, adaptar la operación. Salir del país
<b>La empresa se encuentra con que los recursos transferidos al extranjero generan desventajas</b>	Adaptar los recursos transferidos a las características del país. Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa.
<b>La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional</b>	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares.
<b>La empresa carece de recursos para competir en el nuevo marco competitivo</b>	Invertir en desarrollar el recurso. Comprar el recurso en el mercado. Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando la importancia del recurso frente a los costes de la adquisición o alianza.
<b>La empresa carece de recursos para competir en el nuevo marco institucional</b>	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz. Utilizar consultores especializados en marcos institucionales

Fuente: Dificultades en la internacionalización de la empresa (Cuervo-Cazurra, 2004b)

## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La apertura colombiana no fue un caso de clarividencia excepcional de nuestros líderes. Colombia no estuvo ni en la primera ni en la segunda ola de reformas económicas latinoamericanas hacia la apertura. Colombia llegó un poco rezagada y sin mucha iniciativa propia mucho después de que países como México, Chile, Bolivia, Uruguay y Costa Rica habían realizado sus reformas.

En 1990 la pretensión de reducir el nivel promedio de protección se constituyó en el principal objetivo, esta precondition se alcanzó con una devaluación significativa que devolviera a la tasa de cambio su papel como instrumento de equilibrio en los pagos internacionales del país. Luego vino la eliminación de restricciones cuantitativas a la importación y finalmente la baja en las tarifas arancelarias. De las tres oleadas de reformas latinoamericanas hacia la apertura entre 1985 y 1992, la tercera, con Colombia a la cabeza, muestra el más agresivo esfuerzo de desgravación. Colombia bajó su nivel promedio de protección arancelaria del 83% al 7% en promedio. (Jimenez, 2007)

No obstante, la experiencia de Colombia en la apertura económica en los años 90, no fue la mejor; la balanza comercial deficitaria, balanza de pagos deficitaria, tasa de cambio rezagada, altas tasas de interés, contrabando, evasión de impuestos y déficit fiscal son solo algunos de los problemas que agravaron la situación económica y social de las grandes mayorías de trabajadores, campesinos y sectores populares del país. Hay que ver ejemplos de nuestros vecinos, las experiencias de los trabajadores mexicanos con el NAFTA en los últimos 10 años, y el mayor enriquecimiento de las multinacionales financieras y comerciales norteamericanas, permiten prever las graves consecuencias que tendrá para el país con su vinculación al ALCA, si no crea fortalezas empresariales, sociales,

jurídicas, políticas e incluso tributarias que sean suficientes para hacerle frente a la competencia foránea. (Jimenez, 2007)

Cuando iniciamos el proceso de Apertura Económica, un buen número de empresarios no dimensionaron las causas y consecuencias de abrir las puertas a la competencia de bienes y servicios del extranjero, los resultados fueron lamentables. Las estadísticas de la superintendencia de sociedades señalan que durante la primera mitad de la década de los 90 aproximadamente el 55% de las medianas y pequeñas empresas desaparecieron porque no eran competitivas en costos y calidad.

La mayor parte de las empresas Colombianas son PYMES. ACOPI, habla de porcentajes superiores al 90%, y que son las mayores generadoras de empleo y que precisamente uno de los grandes temores dentro de la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es que el ingreso de nuevas compañías o productos desplacen la producción nacional y acaben con las PYMES, tal y como se temía a comienzos de los años 90 cuando se inició el proceso de apertura económica.

Con todo lo anterior es bueno formular una pregunta de investigación: ¿Cuáles son los desafíos o barreras que se presentan en las empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca que impiden la internacionalización de estas?

### **3 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del estudio es conocer las barreras de internacionalización que enfrentan algunas Industrias de la región del Valle del Cauca.

#### **3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Conocer la manera como están siendo utilizadas las modalidades o estrategias de internacionalización industrial en el Valle del Cauca;
- b) Señalar algunas dificultades u obstáculos a la internacionalización Industrial
- c) Realizar algunas recomendaciones en materia de internacionalización que puedan ser adoptados por las industrias en el Valle del Cauca como estrategia para el desarrollo.

### **4 METODOLOGÍA**

La metodología escogida para la investigación de nuestro proyecto es la de estudio de casos, con el objetivo de tener una visión más amplia sobre los desafíos que podrían presentar los sujetos de estudio para lograr su internacionalización, también debido a que es una metodología cualitativa abierta y semi-estructurada.

Además, por que en algunas disciplinas organizacionales es el método cualitativo de investigación más utilizado. (Yacuzzi, 2005). Según Yacuzzi, los casos de

investigación son especialmente valiosos, porque permiten el estudio de la causalidad y la plasman en una teoría.

"Todo buen diseño incorpora una teoría, que sirve como plano general de la investigación, de la búsqueda de datos y de su interpretación. A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando (aunque no necesariamente con perfección) hasta que el caso concluye" (Yacuzzi, 2005,p.9)

Según (Stake, 2005, p.11), la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio:

"El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes"

El éxito de los estudios de caso guarda una estrecha relación con el cumplimiento de una serie de requisitos o condiciones como el interés e implicación de los sujetos investigados en el estudio a realizar, las buenas relaciones entre investigadores y sujetos investigados, la probabilidad de innovar o transformar la situación de partida con la investigación o la ventaja indudable de contar con apoyos en los procesos educativos de cambio. (Álvarez & San Fabian, 2012)

#### **4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo el ejercicio investigativo de este proyecto de grado, se recurrió a realizar una entrevista, a dos empresas de la Industria Manufacturera del Valle

del Cauca, orientada al estudio de casos, aplicado a la historia organizacional. Lo anterior, con la finalidad de indagar sobre las distintas opiniones que giran en torno a la implementación de estrategias para la internacionalización de las empresas, para finalmente construir un análisis que responda a la interrogante de cuáles son los desafíos que viven las compañías manufactureras del Valle del Cauca para implantar un modelo de internacionalización.

#### **4.4 DESCRIPCION DE SUJETOS**

Las empresas seleccionadas para llevar a cabo la entrevista cumplen con dos requisitos importantes: 1) realizan una actividad productiva manufacturera, y 2) clasifican dentro de la categoría de empresa pequeña, mediana o grande. Dicha clasificación permite obtener diversas perspectivas, ya que difieren en el nicho de mercado, portan una determinada reputación y manejan una determinada cantidad de recursos. Se entrevistó a Bera Capital Group S.A.S como pequeña empresa, dentro de las medianas empresas, se contactó con Productos Alimenticios La Locura de Colombia S.A. Los cargos a los cuales se les hizo la entrevista fueron tanto directores de gestión como gerentes, ya que estos manejan de manera global los temas a indagar en la investigación: mercado financiero, ámbito intra-organizacional, entorno político y los temas de recursos naturales y consumidores.

#### **4.5 HERRAMIENTA PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

Para la elaboración del proyecto se utilizó como fuente primaria la entrevista semi-estructurada dirigida a los gerentes y directores gerenciales de las empresas seleccionadas. Este método se empleó porque según Letourneau (2007) permite

establecer una conversación orientada a través de un cuestionario abierto con preguntas principales y secundarias que establecen los temas a tratar. De igual manera es un mecanismo que aporta flexibilidad en las preguntas para indagar con precisión sobre ciertos aspectos de interés que refuerzan la investigación.

#### 4.6 ETAPAS

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, se prosiguió con la siguiente metodología:

1. **Diseño de objetivos generales y específicos:** Se elaboró una lista de un objetivo general y cuatro específicos para tener en cuenta la finalidad de examinar cada uno de los temas al momento de concretar la entrevista.
2. **Diseño de un esquema de entrevista:** Se prepararon dos preguntas principales y once secundarias relacionadas con los temas investigados previamente en el marco teórico para realizarlas a lo largo del encuentro con los gerentes
3. **Contacto con las empresas:** Se contactó específicamente con los directores y gerentes de algunas empresas medianas y grandes a través del correo electrónico, y vía telefónica
4. **Realización de la entrevista:** Una vez establecido el vínculo con las empresas, se fijó la fecha y la hora para llevar a cabo la entrevista, la cual fue recopilada para su posterior análisis.
5. **Transcripción de la entrevista:** Se transcribió la entrevista de cada una de las empresas en un documento de Microsoft Word para luego analizarla



6. **Primera etapa del análisis de los resultados:** Utilizando la herramienta de Excel, se elaboró un cuadro con el propósito de visualizar mejor la información. En él se ubicaron los temas relevantes que surgieron en el encuentro, y seguidamente se formalizaron los datos en cada una de las casillas elaboradas por categoría.
7. **Segunda etapa del análisis de los resultados:** Para continuar con el análisis se tuvo en cuenta aquello que efectivamente dificultaba implementar la internacionalización en las empresas y aquello que les permitía efectuarla. Además se buscaron situaciones y opiniones tanto semejantes como diferentes entre las empresas, resaltando también otros puntos interesantes.
8. **Construcción de las conclusiones.**

## 5 CONCLUSIONES

En conclusión, las dos empresas entrevistadas no presentan estrategias para la internacionalización en sus procesos comerciales actividades empresariales, y aseguran que lograr la internacionalización puede mejorar el estado financiero de las compañías, además de atraer inversionistas, pues puede generar una alta rentabilidad a mediano y largo plazo, además de ser una estrategia para lograr reconocimiento y posicionamiento de sus marcas, no solo a nivel nacional, sino a nivel internacional, traspasando barreras geográficas, con el fin de tener nuevos mercados que pueden generar mayores ingresos.

En cuanto a los desafíos de la internacionalización se hallaron los siguientes:

- Primero, a pesar de que han tenido diferentes oportunidades, debido a propuestas comerciales de algunos clientes que han investigado por sus productos, estas empresas no cuentan con una estrategia o un plan de internacionalización que pueda atender a otros mercados fuera del territorio nacional.
- Segundo, la falta de conocimiento de las diferentes entidades del gobierno como Pro-export, Andi, entre otras, apoyan al empresario con deseos de internacionalizarse, tanto con asesorías, como con recursos financieros.
- Tercero, estas empresas hacen especial énfasis en los altos costos logísticos de transporte frente a otros competidores internacionales, cuyos países cuentan con un mejor desarrollo de infraestructura vial, lo que hace que sus productos sean más competitivos a nivel global que los nuestros.
- Cuarto, es clara la existencia de diferentes acuerdos comerciales con diferentes países o grupos, que se han venido firmando, sin embargo, tienen poco conocimiento del contenido de dichos tratados, y por ende, la mejor manera de aprovecharlos en materia internacional.
- Quinto, los altos costos de inversión en materia de procesos si se pensara en abrir nuevas plantas de producción fuera del país, hacen inviable esta estrategia de internacionalización.
- Sexto, muchos de los colaboradores en todo el negocio de la organización, piensan de manera local, generando un desafío en materia de cultura organizacional lograr un cambio de mentalidad más global.

- Séptimo, el aumento del tiempo y costos de producción, por los estándares que pueden exigir diferentes países, que son muy exigentes especialmente con productos alimenticios, implicaría realizar modificaciones en los productos que actualmente se manufactura.

## 6 RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo anterior, recomendamos las siguientes acciones:

- Desarrollar un plan de internacionalización, es uno de los desafíos más importantes como hallazgo de las entrevistas realizadas, estas empresas no cuentan con un plan o estrategia de internacionalización debido a muchos aspectos como falta de información y conocimiento con respecto a este tema, por lo cual se recomienda que las empresas así sean lo más pequeñas y/o se encuentren en etapa de nacimiento, deben de tener un plan de internacionalización ya que no se tiene información previa de que acogida obtendrá el producto manufacturado, por lo tanto la organización debe tener una base de que como desea realizar dicho plan para así mismo poder accionarlo para entrar a nuevos mercados que sobrepasen fronteras geográficas tanto como nacional y/o internacional.

Para realizar el plan internacionalización debemos saber cuál estrategia de internacionalización es la más apropiada a nuestra empresa y cual se adapta más a nuestros productos, o si es posible realizar una mezcla de varias estrategias, que pueden ser a través de acuerdos contractuales, exportación o inversión extranjera directa.

- Promover y lograr el entendimiento de los diferentes acuerdos comerciales logrados entre Colombia con diferentes países o grupos, con el fin de lograr el máximo provecho para las organizaciones estudiadas, de manera que se establezcan puntos claves potencialmente beneficiosos en el marco de la internacionalización empresarial. Con el fin de minimizar los contras para realizar dicha internacionalización de la empresa, siendo más óptimos en diferentes aspectos.
- Aprovechar los cambios del país en materia económica, comercial y de infraestructura que se han dado en los dos últimos gobiernos. Ya que una de las barreras para la internacionalización está relacionada con el sistema de distribución.

Hay cinco o seis puertos pero ninguno es dominante ni está conectado con el resto del país. La geografía es retadora y la infraestructura no se ha conectado, pero el Gobierno está dando muy buenos pasos.

Con la puesta en marcha de las autopistas de cuarta generación que apuestan por la conexión del país, se espera que en términos logísticos, las empresas logren minimizar sus tiempos y costos de transporte, debido a la geografía del país, que ha sido uno de los principales retos de las organizaciones que buscan la internacionalización.

## 7 ANEXOS

### 7.3 Entrevista: Los Desafíos de la Internacionalización

TEMA DE LA ENTREVISTA: Los desafíos o limitaciones de implantar la internacionalización en las empresas ubicadas en el Valle del Cauca

A continuación se presentan las preguntas relacionadas con el tema a investigar:

1. ¿Ha pensado su organización, en internacionalizarse alguna vez? ¿Por qué sí?, ¿Por qué no?
2. ¿Qué estrategia de Internacionalización tiene la organización? (Mencionar las diferentes estrategias de internacionalización)
3. ¿Cuáles son los desafíos y/o obstáculos que ha encontrado usted en materia de Internacionalización en su organización?
4. ¿Conoce usted los tratados de libre comercio?
5. ¿Qué opinión tiene con respecto a los diferentes tratados de libre comercio?
6. ¿La empresa se ha fijado metas para alcanzar los requisitos que se necesitan para lograr exportar al mercado extranjero? ¿Cuáles?

### **Intraorganizacional**

7. ¿Opina usted que la internacionalización le agrega valor a la empresa en términos financieros, crecimiento y reconocimiento nacional e internacional, o no aporta beneficios? ¿Por qué?
8. ¿En la empresa han creado una visión de internacionalización conjunta donde cada uno de los empleados se compromete a llevar a cabo prácticas de internacionalización? ¿Cuál es esa visión y cómo la logran cumplir?

### **Políticas**

9. ¿Están ustedes afiliados a alguna asociación que pudiera impulsar la internacionalización de las empresas, como la ANDI o ProExport, entre otras?
10. ¿Qué se podría mejorar en materia de legislación de internacionalización en Colombia? Por ejemplo, en materia burocrática?
11. ¿Qué impedimentos ha encontrado frente a las leyes actuales, que no le ha permitido dar un paso a la internacionalización?

### **Consumidores**

12. ¿Alguna vez han preguntado por sus productos en mercados internacionales o ha recibido requerimientos de cotización de un comprador externo?
13. ¿Ha realizado alguna investigación de mercado enfocándola a oportunidades internacionales?
14. ¿Ha tenido que crear nuevos productos para poder entrar a nuevos mercados y obtener nuevos consumidores?

15. Si ha tenido que crear nuevos productos, ¿Cuáles han sido sus dificultades para poder obtener esos nuevos consumidores y/o Mercados?
16. ¿Tienen conocimiento de los productos con mayor fuerza en los diferentes mercados internacionales, con el fin de llegar a competir frente a ellos?
17. ¿Qué dificultad ha encontrado para definir el precio con el cual va a vender su producto en el extranjero?
18. ¿Qué estrategias ha tomado para poder realizar lo anteriormente dicho?
19. ¿La empresa está en capacidad de operar en un país extranjero?
20. Si a la anterior pregunta respondió NO, ¿Solo estará en capacidad de exportar a distribuidores internacionales? ¿O cuál sería el modo operandi para esta empresa?

#### **7.4 Entrevista Productos Alimenticios la Locura S.A**

Nombre de la empresa: Pasteles la Locura S.A.

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

1. ¿Ha pensado su organización, en internacionalizarse alguna vez? ¿Por qué si?, ¿Por qué no?

R// algunos inversionistas extranjeros de países como Costa Rica, Ecuador, Panamá, México y Estados Unidos, han estado interesados y han preguntado sobre nuestro modelo de negocio

2. ¿Qué estrategia de Internacionalización tiene la organización? (Mencionar las diferentes estrategias de internacionalización)

R// La empresa ha estado estudiando estrategias de internacionalización como Joint Venture, figura donde esperarían contar con un socio capitalista que les permitiera ampliar su operación con otros países, quien además debe contar con buenas relaciones en el país, que le permitan expandirse rápidamente, con conocimientos legales, ya que al tener productos alimenticios derivados de la carne, dependiendo del país donde se encuentren, van a haber cierto tipo de regulaciones, sin embargo, en este modelo, la empresa podría perder un poco de autonomía en la toma de decisiones, ya que en muchas ocasiones la empresa extranjera, puede tener un músculo financiero grande, queriendo más participación accionaria. Otro modelo sería a través del modelo de franquicia, que se ha utilizado a nivel nacional con el fin de lograr la expansión y crecimiento, tendiendo presencia en el viejo Caldas, Bogotá y anteriormente Barranquilla donde se transmitiría el conocimiento, para que se logren conservar las virtudes que ha hecho que la marca sea lo que es hoy por hoy.

3. ¿Cuáles son los desafíos y/o obstáculos que ha encontrado usted en materia de Internacionalización en su organización?

R// Para la empresa, productos alimenticios la locura, uno de los principales desafíos, son de factor logístico, puesto que en la mayoría, sus productos son de contenido cárnico o lácteo, y requieren de una cadena de frío para su conservación, por lo que su transporte se hace más costoso, la única forma que se plantea como viable, si se logra sacar provecho a la puesta en



marcha de las vías de cuarta generación, para lograr poner nuestro producto en puerto, es a través de transporte terrestre, ya que por vía aérea en definitiva, es inviable. Todo lo anterior si se piensa en exportar o crear un modelo de negocio a través de franquicias, de manera internacional. Sin dejar de lado la posibilidad de contar con un socio comercial que permita un Joint Venture

4. ¿Conoce usted los tratados de libre comercio?

R// Alianza del Pacífico, Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, también el tratado de libre comercio con Asia- Pacífico y el tratado de libre comercio con la Unión Europea

5. ¿Qué opinión tiene con respecto a los diferentes tratados de libre comercio?

R// La estructura impositiva es un poco costosa, tampoco somos lo suficientemente competitivos, frente a los países con los que firmamos el tratado de libre comercio, en términos de infraestructura, por lo que, los costos de exportación se pueden encarecer un poco en materia logística

6. ¿La empresa se ha fijado metas para alcanzar los requisitos que se necesitan para lograr exportar al mercado extranjero? ¿Cuáles?

R// No

**Intraorganizacional:**

7. ¿Opina usted que la internacionalización le agrega valor a la empresa en términos financieros, crecimiento y reconocimiento nacional e internacional, o no aporta beneficios? ¿Por qué?

R// Le agregaría valor siempre y cuando fuera viable o posible, financieramente el impacto sería muy favorable, pues mejoraría el flujo de efectivo de la organización, del mismo modo, se lograría una mayor visibilidad de la marca internacionalmente, y un crecimiento en ventas importante.

8. ¿En la empresa han creado una visión de internacionalización conjunta donde cada uno de los empleados se compromete a llevar a cabo prácticas de internacionalización? ¿Cuál es esa visión y cómo la logran cumplir?

R// No

### **Políticas:**

9. ¿Están ustedes afiliados a alguna asociación que pudiera impulsar la internacionalización de las empresas, como la ANDI o ProExport, entre otras?

R// No

10. ¿Qué se podría mejorar en materia de legislación de internacionalización en Colombia? Por ejemplo, en materia burocrática?

R// La legislación en materia de internacionalización permite la apertura económica, pero debe ser un poco más proteccionista con el empresario nacional pues, frente a los países con los que se han firmado los acuerdos,

estamos en ligera desventaja, cuando nos comparamos con China, que tiene una cadena productiva en sinergia, que permite abaratar costos, gracias también, al desarrollo de su infraestructura, contando con plantas de producción dentro de sus puertos, disminuyendo recursos necesarios para el transporte de sus productos

11. ¿Qué impedimentos ha encontrado frente a las leyes actuales, que no le ha permitido dar un paso a la internacionalización?

R// Como se dijo anteriormente, se debe ser un poco más proteccionista con el empresario nacional siendo conscientes que nos encontramos en desventaja competitiva frente a nuestros nuevos socios comerciales, producto de la firma de diferentes tratados, el principal impedimento para nosotros esta en los costos logísticos, que esperamos disminuyan cuando se pongan en marcha las vías de cuarta generación, podremos así ser más competitivos y lograremos aprovechar los acuerdos ya alcanzados en materia de apertura económica y relaciones comerciales internacionales.

### **Consumidores:**

12. ¿Alguna vez han preguntado por sus productos en mercados internacionales o ha recibido requerimientos de cotización de un comprador externo?

13. ¿Ha realizado alguna investigación de mercado enfocándola a oportunidades internacionales?

R// No

14. ¿Ha tenido que crear nuevos productos para poder entrar a nuevos mercados y obtener nuevos consumidores?

R// No

15. Si ha tenido que crear nuevos productos, ¿Cuáles han sido sus dificultades para poder obtener esos nuevos consumidores y/o Mercados?

R// No

16. ¿Tienen conocimiento de los productos con mayor fuerza en los diferentes mercados internacionales, con el fin de llegar a competir frente a ellos?

R// No

17. ¿Qué dificultad ha encontrado para definir el precio con el cual va a vender su producto en el extranjero?

R// El margen de rentabilidad que deja el producto, hace inviable la posibilidad de exportar, disminuyéndose debido a los costos logísticos de exportar el producto.

Incluso dentro del territorio nacional es muy costoso transportar los productos de la empresa, ya que el operador logístico que presta el servicio, muchas veces debe parar en ciertas ciudades con el fin de llevar la carga suficiente que cubra sus costos de transporte, los productos alimenticios la locura requieren un transporte rápido por tener contenido cárnico o lácteo, deben ser consumidos lo más pronto posible y no deben permanecer mucho tiempo en la cadena logística.

Anteriormente se contaba con puntos de venta ubicados en la ciudad de Barranquilla, pero fue imposible seguir operando debido a los altos costos logísticos, la empresa tuvo que cerrar, pues estaba teniendo pérdidas.

18. ¿Qué estrategias ha tomado para poder realizar lo anteriormente dicho?

R// No

19. ¿La empresa está en capacidad de operar en un país extranjero?

R// Si, estaría en capacidad en compañía de un socio

20. Si a la anterior pregunta respondió SI, ¿Solo estará en capacidad de exportar a distribuidores internacionales? ¿O cuál sería el modo operando para esta empresa?

R// Joint Venture, figura donde esperarían contar con un socio capitalista que les permitiera ampliar su operación con otros países, quien además debe contar con buenas relaciones en el país, que le permitan expandirse rápidamente, con conocimientos legales, ya que al tener productos alimenticios derivados de la carne, dependiendo del país donde se encuentren.

## **7.5 Entrevista Bera Capital Group S.A.S**

Nombre de la empresa: Bera Capital Group S.A.S

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

1. ¿Ha pensado su organización, en internacionalizarse alguna vez? ¿Por qué si?, ¿Por qué no?

R// Hemos sido consultados por algunos clientes fuera del país, sin embargo, nuestra capacidad de producción no nos ha permitido atender otros mercados, por lo tanto no hemos considerado la posibilidad de internacionalizarnos.

2. ¿Qué estrategia de Internacionalización tiene la organización? (Mencionar las diferentes estrategias de internacionalización)

R// La empresa ha estado estudiando estrategias de internacionalización Exportación directa.

3. ¿Cuáles son los desafíos y/o obstáculos que ha encontrado usted en materia de Internacionalización en su organización?

R// Para la empresa, Bera Capital Group, uno de los principales desafíos, son de factor logístico, puesto que en la mayoría, debido a que la empresa a pesar de contar con buenas cuentas a nivel nacional, sus costos encarecen un poco el envío de prendas al extranjero por lo que su transporte se hace más costoso

4. ¿Conoce usted los tratados de libre comercio?

R// Sabemos de la existencia de algunos acuerdos comerciales, específicamente con la Alianza del Pacífico, La unión Europea, Estados Unidos, Corea y China

5. ¿Qué opinión tiene con respecto a los diferentes tratados de libre comercio?

R// Las Barreras arancelarias, de cierto modo, aún están latentes en los países mencionados anteriormente, lo que hace que impacte directamente en el precio de los productos que pudiéramos comercializar. Si nos comparamos con los costos de producción en China, sumado a las barreras arancelarias, nuestro producto tiende a ser poco competitivo.

6. ¿La empresa se ha fijado metas para alcanzar los requisitos que se necesitan para lograr exportar al mercado extranjero? ¿Cuáles?

R// No, debido a que actualmente no se tiene la suficiencia productiva para atender a otros mercados, aún no hemos determinado los requisitos que se pueden llegar a necesitar en países con posibilidades de exportar, sin embargo, conocemos que existen diferentes tallas, ya que los fenotipos por país son distintos, en Europa, por ejemplo, utilizan las prendas un poco más ajustadas a la silueta.

### **Intraorganizacional:**

7. ¿Opina usted que la internacionalización le agrega valor a la empresa en términos financieros, crecimiento y reconocimiento nacional e internacional, o no aporta beneficios? ¿Por qué?

R// Le agregaría valor siempre y cuando fuera viable o posible, financieramente el impacto sería muy favorable, pues mejoraría el flujo de efectivo de la organización, del mismo modo, se lograría una mayor visibilidad de la marca internacionalmente, y un crecimiento en ventas importante.

8. ¿En la empresa han creado una visión de internacionalización conjunta donde cada uno de los empleados se compromete a llevar a cabo prácticas de internacionalización? ¿Cuál es esa visión y cómo la logran cumplir?

R// No, actualmente estamos enfocados en el mercado nacional, específicamente en la región del sur occidente colombiano.

### **Políticas:**

9. ¿Están ustedes afiliados a alguna asociación que pudiera impulsar la internacionalización de las empresas, como la ANDI o ProExport, entre otras?

R// No contamos con ninguna alianza por el momento, con estas entidades, sin embargo, sabemos que son un canal importante para empresas que deciden exportar.



10. ¿Qué se podría mejorar en materia de legislación de internacionalización en Colombia? Por ejemplo, en materia burocrática?

R// La legislación en materia de internacionalización permite la apertura económica, pero debe ser un poco más proteccionista con el empresario nacional pues, frente a los países con los que se han firmado los acuerdos, estamos en ligera desventaja, cuando nos comparamos con China, que tiene una cadena productiva en sinergia, que permite abaratar costos, gracias también, al desarrollo de su infraestructura, contando con plantas de producción dentro de sus puertos, disminuyendo recursos necesarios para el transporte de sus productos

11. ¿Qué impedimentos ha encontrado frente a las leyes actuales, que no le ha permitido dar un paso a la internacionalización?

R// Como se dijo anteriormente, se debe ser un poco más proteccionista con el empresario nacional siendo conscientes que nos encontramos en desventaja competitiva frente a nuestros nuevos socios comerciales, producto de la firma de diferentes tratados, el principal impedimento para nosotros esta en los costos logísticos, que esperamos disminuyan cuando se pongan en marcha las vías de cuarta generación, podremos así ser más competitivos y lograremos aprovechar los acuerdos ya alcanzados en materia de apertura económica y relaciones comerciales internacionales.

## **Consumidores:**

12. ¿Alguna vez han preguntado por sus productos en mercados internacionales o ha recibido requerimientos de cotización de un comprador externo?

R// Hemos sido consultados por países de Centroamérica, referente a las posibilidades de cubrir el segmento de dotaciones, sin embargo, nuestra capacidad de producción no ha permitido tener cuentas por fuera del país, ya que es imposible cumplir con su demanda, sin sacrificar las cuentas que tenemos por el momento.

13. ¿Ha realizado alguna investigación de mercado enfocándola a oportunidades internacionales?

R// No hemos realizado investigación con miras a la internacionalización

14. ¿Ha tenido que crear nuevos productos para poder entrar a nuevos mercados y obtener nuevos consumidores?

R// No hemos tenido la posibilidad de atender mercados extranjeros.

15. Si ha tenido que crear nuevos productos, ¿Cuáles han sido sus dificultades para poder obtener esos nuevos consumidores y/o Mercados?

R// No aplica.

16. ¿Tienen conocimiento de los productos con mayor fuerza en los diferentes mercados internacionales, con el fin de llegar a competir frente a ellos?

R// Sabemos que los países asiáticos por el momento es muy competitivo en el sector de confecciones, debido a que sus costos son bajos, lo que los convierte en un competidor potencial.

17. ¿Qué dificultad ha encontrado para definir el precio con el cual va a vender su producto en el extranjero?

R// El margen de rentabilidad que deja el producto, hace inviable la posibilidad de exportar, disminuyéndose debido a los costos logísticos de exportar el producto, además, la existencia de otras empresas de confección, que hacen uso de mano de obra más barata.

18. ¿Qué estrategias ha tomado para poder realizar lo anteriormente dicho?

R// No se han tomado estrategias al respecto

19. ¿La empresa está en capacidad de operar en un país extranjero?

R// Se ha pensado en la oportunidad

21. Si a la anterior pregunta respondió SI, ¿Solo estará en capacidad de exportar a distribuidores internacionales? ¿O cuál sería el modo operando para esta empresa?

R// A través de exportación directa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales. *Revista de Economía Aplicada*, 6(17), 189–192.
- Álvarez, C., & San Fabian, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28(1).
- Aristide, E. (2012). *ABC del empresario importador y exportador*. Bogotá.
- Botello, H. A. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. *Apuntes*, 41(75), 47–78.
- Canals, J., & Espinosa de los Monteros, C. (1994). *La internacionalización de la empresa : cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 3(3), 4–23.
- Castro, A. (2007). Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. *Universidad & Empresa*, 9(12), 168–193. Retrieved from <https://nebulosa.icesi.edu.co:2788/servlet/articulo?codigo=2947085>
- Castro Figueroa, M. A. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas : el caso colombiano, (55), 134.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 21. <https://doi.org/10.2307/1252247>
- Chavarro, A., Cardozo, P. P., & Ramírez, C. A. (2007). Las pymes bogotanas y sus procesos de internacionalización. Un primer balance. *Panorama*, 1(3), 24–42. Retrieved from <https://nebulosa.icesi.edu.co:2788/servlet/articulo?codigo=4780131>

- Cuervo-Cazurra, Á. (2004a). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, 4(3), 18–29. Retrieved from <https://ubr.universia.net/article/view/506/dificultades-internacionalizacion-empresa->
- Cuervo-Cazurra, Á. (2004b). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, 4(4), 12.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). *METODOLOGÍA CUENTAS DEPARTAMENTALES*. Bogotá. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/CuentasDepartamentales.pdf>
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
- Fayos, T., & Calderón, H. (2013). Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias Españolas. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (111), 32–59. <https://doi.org/10.5209/rev-REVE.2013.v111.42675>
- Franco-Arroyave, C., Martins-Cheze, A., Siegel, E., & Díaz, J. C. (2014). Estrategias de Internacionalización de una Multilatinas en el sector servicios. Caso Avianca-Taca Holdings S.A. *AD-Minister*, (25), 79–96.
- Gómez, H. N., Pabón, H. V., & Maya, H. (1999). EL SUROCCIDENTE DE COLOMBIA EN LA COMUNIDAD ANDINA. In Universidad del Cauca (Ed.), *VII Encuentro Latinoamericano de Geógrafos* (p. 14). San Juan : Universidad del Cauca. Retrieved from <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal7/Geografiasocioeconomica/Geografiaeconomica/02.pdf>
- Huerta, P., San Martín, R., & Estroz, B. (n.d.). *ESTRATEGIAS DE ENTRADA A MERCADOS EXTERNOS: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE*

*EMPRESAS CHILENAS Y ESPAÑOLAS*. Concepción.

- Hymer, S. (1976). The international operations of national firms : a study of direct foreign investment, 253.
- Jimenez, E. (2007). *Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del tlc con estados unidos*. Universidad de Barcelona.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121–148. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00022-3)
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Moreno, Á. M. (2008). Las leyes del desarrollo económico endógeno de Kaldor: el caso colombiano. *Revista de Economía Institucional*, 10(18).
- Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., & Villareal, S. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Bogotá.
- Ocampo, J. A. (2005). La búsqueda de la eficiencia dinámica: dinámica estructural y crecimiento económico en los países en desarrollo. In Alfaomega Colombia S. A. (Ed.), *Más allá de las reformas: dinámica estructural y vulnerabilidad macroeconómica* (p. 283). Bogotá: Alfaomega Colombia S. A.
- Ortiz, C. H., Castro, J. A., & Badillo, E. R. (1997). Industrialization and Growth : Threshold Effects of Technological Integration. *Growth (Lakeland)*, 75–97.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2016). *El Sistema Económico* (Vol. 1). Bogotá.

- Stake, R. E. (2005). Investigación con estudios de casos. *Ediciones Morata SRL*, 22. <https://doi.org/10.1111/j.1095-8649.2005.00891.x>
- Sterling, A. (2011). Raíces de la educación y la industrialización en el Valle del Cauca. *Revista Cali Escribe*, 342.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262–281. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>
- Tirado Mejía, Á. (1986). La economía y lo social en la reforma constitucional de 1936. *Lecturas de Economía*, 21(Sept-Diciembre), 81–98. Retrieved from <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeconomia/article/view/7952/7454>
- Uribe, J. D. (2014). La industria manufacturera en Colombia. *Revista Banco de La Republica*, 1042, 5–12.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación.
- Zuluaga, J. C. (2012). Historiografía empresarial e industrial sobre el Valle del Cauca, 1950-2007. *Historiolo*, 4(8), 365.