

# ESTRATEGIA E INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES: CASO ANTIOQUIA\*

*Ana María Calle Fernández\*\**  
*Víctor Manuel Tamayo Bustamante\*\*\**

---

\* El presente artículo se deriva de la investigación *El cambio organizacional en procesos de internacionalización: análisis en pymes antioqueñas* El artículo se recibió 24-04-2005 y se aprobó 13-12-2005.

\*\* Especialista en Finanzas, Preparación y Evaluación de Proyectos, Universidad de Antioquia, 2005. Administradora de Empresas, Universidad de Antioquia, 2002. Profesora en el Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Antioquia. Miembro del Grupo de Estudios Empresariales y Desarrollo Económico (GEDE) en la misma institución. Correo electrónico: anamacalle@hotmail.com.

\*\*\* Ingeniero electrónico, Universidad Pontificia Bolivariana, 2001. Master of Technology Management, Universidad de Queensland, 2002. Magister en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Profesor en el Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Antioquia y director del Grupo de Estudios Empresariales y Desarrollo Económico (GEDE) en la misma institución. Correo electrónico: vmtamayo@gmail.com.

## RESUMEN

El presente artículo busca caracterizar el proceso de internacionalización llevado a cabo por pymes antioqueñas, para determinar de qué forma lo hacen y qué tan competitivas han sido durante este proceso. La pregunta central es: ¿son las pymes competitivas para conquistar una posición en el ámbito internacional? Se presentan los conceptos teóricos utilizados para el análisis. La investigación es de naturaleza exploratoria-descriptiva. Se usaron dos instrumentos aplicados a través de entrevistas personales (al gerente general y al encargado de los negocios internacionales). Los resultados muestran que la cultura exportadora en Colombia (particularmente en Antioquia) no se encuentra bien establecida; es más, existe cierta resistencia a cambiar de mentalidad acerca de los procesos de internacionalización, en especial en las pymes.

**Palabras clave:** pymes, cambio organizacional, competitividad, estrategia, internacionalización.

## ABSTRACT

### ***SME Strategy and Internationalization in Antioquia***

This paper explores the internationalization of SMEs in Antioquia to determine how the process is being conducted and how competitive the businesses have been during the process. The central question is: Are the SMEs competitive enough to consolidate a position in the international marketplace? The theoretical concepts used in the analysis are presented. The investigation is exploratory-descriptive. Two instruments were applied, using personal interviews with general managers and international business managers. The results show that export culture in Colombia (especially in Antioquia) is not well established. In fact, there is a certain resistance to changing the business mentality regards internationalization, especially amongst SMEs.

**Key words:** SMEs, organizational change, competition, strategy, internationalization.

## 1. Aspectos teóricos

### 1.1 Cambio organizacional

El cambio ha acompañado a las organizaciones durante toda su existencia; lo novedoso ahora es la velocidad, la complejidad, la imprevisibilidad, la potencia de su repercusión, la discontinuidad y la generalización con que se viene presentando (Ortega, 2000). Ante este panorama, los empresarios han comenzado a comprender que como no se puede evitar el continuo cambio del mundo, lo mejor es adaptarse. Sin embargo, el problema radica en que el tiempo disponible para la adaptación es cada vez más corto, lo cual impide que muchos puedan conseguirlo. En ciertos momentos, las organizaciones comprenden la necesidad de cambiar cuando ya hay poco o nada por hacer y decaen a pesar de sus grandes esfuerzos. Se puede decir que hoy en día el cambio es la regla y no la excepción. Robbins afirma que “si no fuera por el cambio y la incertidumbre que éste conlleva, el trabajo de las personas, en especial de los gerentes, sería bastante simple y sencillo: bastaría con una simple planificación” (Robbins y Coulter, 2000, p. 285).

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un ambiente de fuerte competencia, donde se exigen unos requisitos mínimos de competitividad para sobrevivir. Sumado a esto, existe una dinámica de internacionalización económica (donde las empresas de distintos tamaños deben competir con otras muy diferentes a las locales con las que venían compitiendo) y de apariciones constantes de nuevas tecnologías (que presionan a las empresas para ejercer procesos de cambio continuo).

Entonces, *cambio organizacional* puede definirse como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufran sus ambientes interno o externo. Estas transformaciones o modificaciones pueden presentarse en las personas, en las estructuras o en las técnicas o tecnologías. Como los cambios internos de la organización generalmente se presentan como respuesta a los cambios externos, la preocupación de las empresas debe ser si el ritmo de los primeros se encuentra sincronizado con el de los segundos.

Los cambios se presentan como consecuencia de una serie de fuerzas externas e internas (Robbins y Coulter, 2000). Las primeras provienen del exterior de la organización (mercado, tecnología, leyes y reglamentos del gobierno, entre otros), pero crean la necesidad de cambios en su interior. Las segundas (modificaciones en la estrategia, adquisiciones de nuevo equipo, variaciones en las políticas y prácticas administrativas, etc.) se conciben dentro de la organización, algunas veces como respuesta al efecto de los cambios externos.

#### 1.1.1 El proceso de cambio

Uno de los modelos más conocidos y que pertenece a la aproximación tradicional del cambio es el presentado por Lewin (citado en Robbins y Coulter, 2000), quien afirma que para tener éxito en el cambio es necesario descongelar el statu quo, realizar una transición a un nuevo estado y luego recongelar este último para que el cambio sea permanente. Se puede considerar el statu quo como un estado de equilibrio. Es probable que esta visión haya sido apropiada para el ambiente

relativamente tranquilo en el cual se desarrollaba la mayoría de las organizaciones entre las décadas de los cincuenta y de los setenta, pero pensar en equilibrio o estabilidad en el mundo actual es casi una utopía. Los cambios no pueden ser ocasionales, porque el ambiente evoluciona a tal velocidad que hace que un tiempo de estabilidad en la empresa, por breve que sea, ponga en peligro la supervivencia de ésta.

Pensando en esto, Ortega (2000) propone un modelo para gestionar el cambio organi-

zacional, que presenta una aproximación sistemática del cambio y que reconoce sus interrelaciones en el interior de la organización y la necesidad de un sistema de retroalimentación. Desde este panorama, Senge (1992) introduce el concepto de *organizaciones que aprenden* (*learning organization*), que son aquellas que han desarrollado una capacidad continua para adaptarse y cambiar. Las opciones de cambio en una empresa se dividen básicamente en tres categorías: estructura, técnicas y tecnologías y personas (véase Cuadro 1).

Cuadro 1  
Categorías del cambio

Estructura	Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, formalización, rediseño de puestos de trabajo.
Técnicas y tecnologías	Procesos de trabajo, métodos y equipo.
Personas	Actitudes, expectativas, percepciones y comportamiento.

Fuente: elaboración propia.

### 1.1.2 Las personas en el proceso de cambio

Strebel (1997) clasifica a los participantes de un proceso de cambio de acuerdo con su respuesta a la iniciativa (activa o pasiva) y a su actitud (disposición positiva o negativa). Determina las siguientes categorías de participantes:

- *Agentes de cambio*: personas que probablemente responderán de manera activa a la iniciativa de cambio y lo ven como una oportunidad positiva. Son empujados normalmente por sus valores internos y su deseo de realización.
- *Opositores*: personas que probablemente responderán de manera activa, pero que lo percibirán como una amenaza negativa. Normalmente estarán empeñados en preservar su posición y poder.
- *Espectadores*: personas que probablemente serán pasivas, aunque con disposición positiva una vez que comprendan en qué consiste el cambio. Es normal que estén empujados por la necesidad de identificarse con lo que está sucediendo y ser reconocidos.
- *Tradicionalistas*: personas que probablemente serán pasivas y tendrán una disposición negativa una vez que comprendan en qué consiste el cambio. Normalmente están empujados por una

necesidad de seguridad y correspondiente lealtad al statu quo.

La siguiente matriz presenta cada uno de los tipos de participantes en un proceso de cambio, de acuerdo con su actitud y su respuesta a la iniciativa de cambio (Cuadro 2).

Por lo general se espera que el gerente lidere el proceso de cambio (agente del cambio). Strebels nos dice que “el gerente de cambio debe ser líder, tener visión amplia, comuni-

cación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que aunque es el gerente no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer el cambio” (1997, p. 25). Es un error muy común que en un proceso de cambio organizacional, sus líderes, en especial cuando son los mismos gerentes, se encierren y se alejen del resto de las personas sin informarles o comunicarle lo suficiente para el buen desarrollo del proceso.

**Cuadro 2**  
**Participantes de un proceso de cambio según actitud e iniciativa**

<i>Actitud</i>	Negativa	<i>Tradicionalistas</i> Seguridad Lealtad	<i>Opositores</i> Posición Poder
	Positiva	<i>Espectadores</i> Comprensión Reconocimiento	<i>Agentes del cambio</i> Orgullo Realización
		Pasiva	Activa

*Respuesta a la iniciativa de cambio*

Fuente: Strebels (1997).

## 1.2 Competitividad

No hay uniformidad en los conceptos en lo que a competitividad se refiere; sin embargo, casi todas las definiciones consideran una finalidad, y es la de aumentar los ingresos o la calidad de vida de las personas. Existen dos enfoques del término competitividad, de acuerdo con las consideraciones de su alcance: la competitividad en el ámbito de las naciones y en el ámbito de las empresas.

En cuanto a las naciones, Porter define la competitividad como la “producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio, que se traduce en crecientes beneficios al mantener y aumentar los ingresos reales de los habitantes de una nación” (1990, p. 27). Para la investigación, se tomó la competitividad de las naciones según lo planteado por la Comisión Presidencial de Estados Unidos sobre Competitividad Industrial: “El grado en el cual una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, produ-

cir bienes y servicios que cumplan los requerimientos de mercados internacionales y mejorar los ingresos de sus ciudadanos” (Ministerio de Comercio Exterior y Universidad Nacional de Colombia, 2003, s. p.).

Existen otros autores que se enfocan en la competitividad de las empresas o competitividad organizacional. Generalmente se refieren a ésta como la capacidad de alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Para la investigación, se utilizó la definición que Carlos Martínez presenta al afirmar que “una empresa es competitiva si puede vender los bienes o servicios que produce a precios de mercado y ser rentable” (Ministerio de Comercio Exterior y Universidad Nacional de Colombia, 2003, s. p.).

### **1.2.1 Competitividad en el ámbito de las naciones**

Desde hace algún tiempo, las naciones se han venido preocupando cada vez más por su competitividad y por la de otras naciones cercanas y lejanas. Esta preocupación se incrementa en la medida en que los países cada vez aceleran más los procesos de apertura económica y de eliminación de barreras e impedimentos de comercio entre naciones. Estos procesos de liberación de las economías nacionales generan expectativas sobre si los países pueden o no competir en otros mercados. Actualmente, se habla de competitividad sistémica, donde se afirma que ésta debe ser vista desde cuatro niveles (anteriormente sólo se miraban dos, micro y macro): metanivel, macronivel, mesonivel y micronivel, los cuales se presentan en el Gráfico 1.

La competitividad sistémica dice que una deficiencia en una o más de las cuatro áreas es sinónimo de baja competitividad y subdesarrollo.

#### **1.2.1.1 Determinantes de la competitividad**

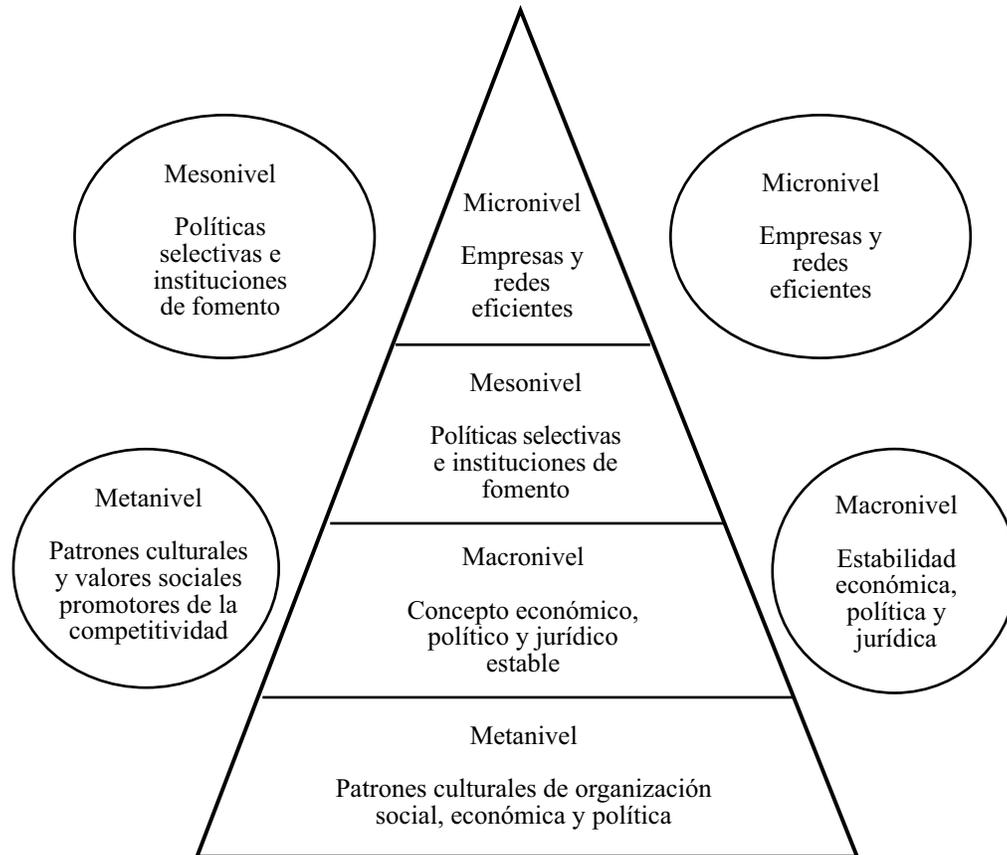
De acuerdo con Porter (1990), cuatro atributos genéricos de una nación pueden ser determinantes de su éxito en un determinado sector: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines/apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (Porter, 1990).

En su conjunto, estos cuatro factores determinantes de la competitividad de una nación forman un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo. Existen múltiples relaciones entre los factores y de éstos con el gobierno y la casualidad, de manera que todo cuanto sucede en uno de ellos afecta el sistema. El sistema completo es presentado por Porter así (véase Gráfico 2).

#### **1.2.1.2 Ventajas comparativas contra ventajas competitivas**

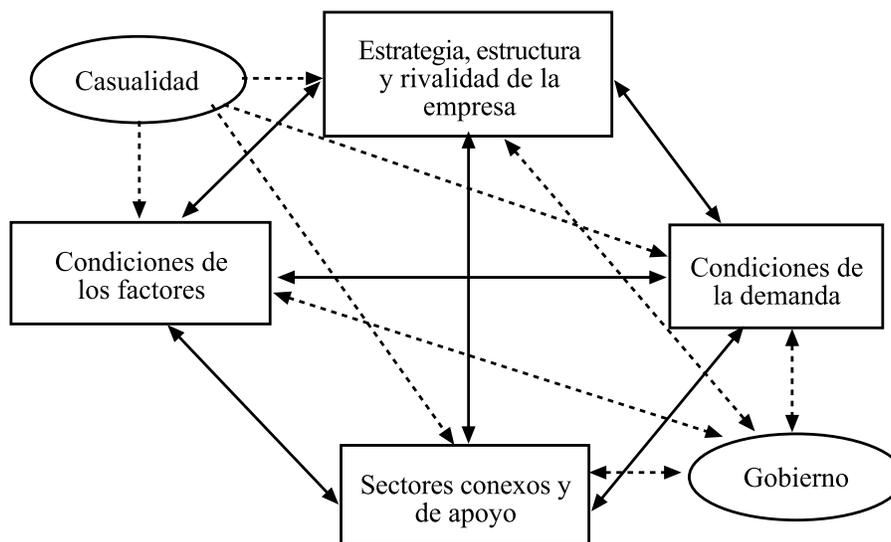
La globalización de las economías ha permitido que las naciones tengan un mayor acceso a las materias primas y al capital, por lo cual la dotación relativa de factores (ventaja comparativa) de cada nación no es un requisito para competir internacionalmente. Se resumen las diferencias principales entre ventaja comparativa y competitiva en el Cuadro 3.

**Gráfico 1**  
**Competitividad sistémica**



Fuente: Enrique Martínez Moreno, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Gráfico 2  
Sistema completo de los determinantes de Porter



Fuente: Porter (1990).

### 1.2.3 Competitividad en el ámbito de las organizaciones

Se parte de la idea de que las empresas y no las naciones son las que compiten en los mercados internacionales. Realmente, pocas empresas han logrado insertarse adecuadamente en la dinámica del comercio mundial, de manera que en muchas ocasiones se han formado grandes grupos empresariales o bloques económicos que han aumentado la brecha entre sectores y entre países. Mientras hay algunas empresas (y naciones) dedicadas a generar fuentes de innovación y cambio tecnológico y a desarrollar actividades de mayor valor agregado, muchas otras se han tenido que dedicar a tratar de sobrevivir siguiendo sus pasos y, en ocasiones, aceptando lo que decidan.

Se afirma que a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en éste (Porter, 1990). Sin embargo, estas empresas deben conocer qué sucede en su propia nación, a fin de determinar su capacidad o incapacidad para crear y mantener una ventaja de tal tipo, en especial en el ámbito internacional. A su vez, el país debe ayudar a que sus empresas alcancen mejor productividad en los sectores en que compiten. De esto dependerá, en parte, el sostenimiento y el nivel de vida de esa nación.

#### 1.2.3.1 Fuentes de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva puede presentarse por dos vías: costos inferiores y diferenciación (Porter, 1990). Los primeros vienen dados

**Cuadro 3**  
**Diferencias entre ventajas comparativa y competitiva**

Ventaja comparativa	Ventaja competitiva
Expuesta por el economista David Ricardo, en 1787, en sus libros: <i>Liberalismo económico</i> y <i>Libre mercado</i>	Término descrito por Michael Porter en 1990 en su obra <i>La ventaja competitiva de las naciones</i>
Los determinantes de la competitividad son los recursos naturales, los costos de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala	La competitividad de un país se crea, no se hereda y no es producto de los recursos con que la naturaleza los ha dotado, ni de la cantidad de trabajadores disponibles, sus tipos de interés o el valor de su moneda, como sostenían los economistas clásicos La competitividad considera como factores productivos el conocimiento, la productividad total, la innovación y la estrategia. Las ventajas competitivas son creadas por el hombre y se derivan del conocimiento aplicado (tecnología) a todos los procesos de la organización y la sociedad
Fuentes: Los países intercambian bienes que les resulten más baratos de producir o que sean abundantes en 'comparación' con otros países donde éstos sean escasos o caros de producir (como el salario de la mano de obra)	Fuentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización de los recursos</li> <li>• Desarrollo de la innovación</li> </ul> <p align="center">Mayor innovación → Mayor competitividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias para identificar y posicionar factores de competitividad</li> </ul>
No son sostenibles en el tiempo	Son sostenibles en el tiempo

Fuente: Enrique Martínez Moreno, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable de forma más eficiente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de dichos competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior,

desde el supuesto de que los costos son comparables a los de los competidores. Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva, combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque

tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Esta estrategia es muy diferente de las otras, porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial.

### 1.2.3.2 Factores determinantes de la competitividad

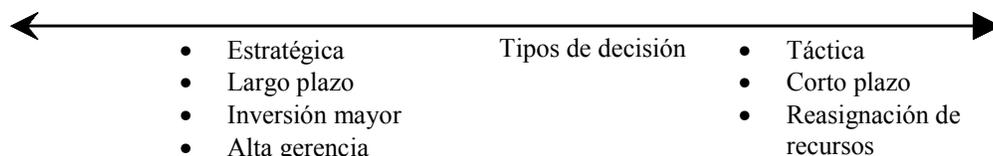
De acuerdo con Laplane (1996), el desempeño competitivo de una compañía, industria o nación depende de un amplio conjunto de factores, que puede subdividirse entre los internos de la compañía, otros de naturaleza estructural (particular de cada uno de los sectores dentro del complejo industrial) y aquellos de naturaleza sistémica.

Los factores internos de la compañía son todos aquellos que caen dentro de su poder

de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Incluyen el monto de los recursos acumulados por la compañía, las ventajas competitivas que posee y su habilidad para implementarlas. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son del control total de la compañía, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Los factores sistémicos que determinan la competitividad son aquellos que constituyen factores externos, en sentido estricto para la empresa. También afectan el ambiente competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas competitivas que las compañías de un país tienen o les falta en relación con sus rivales en los mercados internacionales. Los factores determinantes se pueden apreciar en el Cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**Diferenciación de factores determinantes**

	Exógenos	Estructurales	Controlables
Definición	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores fuera del alcance de la compañía.</li> <li>Típicamente factores económicos o demográficos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores que no pueden ser fácilmente modificados en el corto plazo.</li> <li>Típicamente son activos posicionales o valores de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores que los gerentes pueden controlar o influenciar.</li> <li>Típicamente recursos, precios o servicio al cliente.</li> </ul>
Ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasas de interés, tamaño de la población, riqueza de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño de planta, complejidad de línea de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles de personal, enfoque de los segmentos, tiempos de ciclos.</li> </ul>



Fuente: Booz-Allen & Hamilton de Colombia.

### 1.2.3.3 Cadena y sistema de valor

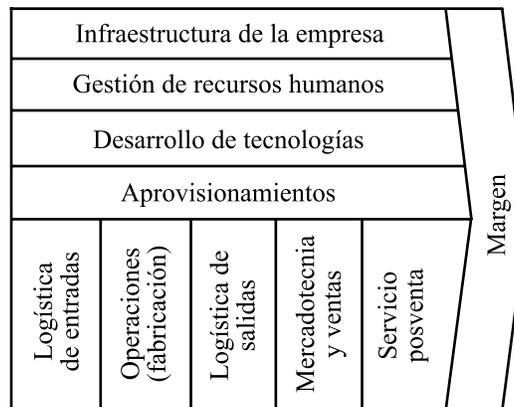
Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular se pueden agrupar por categorías en lo que se denomina *cadena de valor* (Porter, 1990). Todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para quien compra (precio que está dispuesto a pagar por el producto o servicio). Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias), y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes

para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, potenciales y existentes. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor precio o mejor que sus competidores.

Una empresa es algo más que la suma de sus actividades. La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces (véase Gráfico 3). Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta el costo o la eficacia de otras actividades. Frecuentemente, los enlaces crean situaciones en las que si se opta por algo, se tiene que renunciar a otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la realización de diferentes actividades que deben optimizarse. Los enlaces exigen que las actividades estén coordinadas.

Gráfico 3  
Cadena de valor

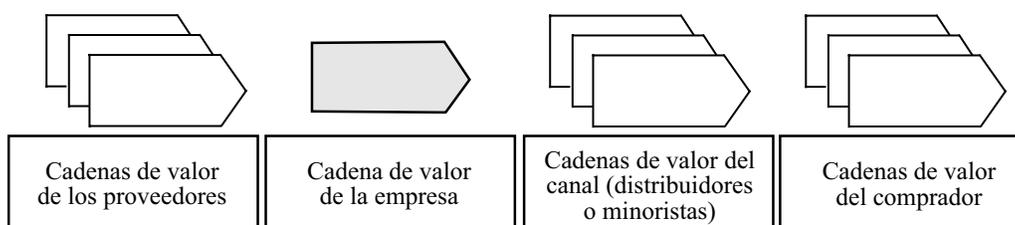


Fuente: Porter (1990).

El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina *sistema de valor* (véase Gráfico 4). Éste incluye a los proveedores que aportan insumos a la cadena de valor de la empresa. En su camino hacia el comprador final, el pro-

ducto de una empresa suele pasar por las cadenas de valor de los canales de distribución. En última instancia, los productos pasan a ser insumos comprados en las cadenas de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades. Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa, sino que también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores y canales.

Gráfico 4  
Sistema de valor



Fuente: Porter (1990).

La cadena de valor ofrece un medio para comprender las fuentes de ventaja de costos y pone al descubierto las fuentes de la ventaja en diferenciación.

### 1.2.4 Innovación

Es claro que en el contexto actual las empresas se ven expuestas a cambios cada vez más rápidos. Si bien hasta hace unos años la innovación era una ventaja competitiva, hoy en día es un requisito más para sobrevivir. Como afirma Drucker: “la innovación debe ser parte integral de lo ordinario, casi que de la rutina” (1999, p. 83).

La innovación es un proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en

un producto, servicio o método de operación útil. Por consiguiente, la organización innovadora se caracteriza por su capacidad para encauzar la creatividad hacia resultados útiles. La innovación incluye tanto las mejoras en la tecnología como los mejores métodos y formas de hacer las cosas.

Al comprender mejor los procesos de innovación tecnológica, las políticas orientadas a incentivarlos son más efectivas y eficaces, y el gasto que se haga en esto se verá reflejado en el crecimiento económico. La generación de innovación por sí sola no es fuente segura de desarrollo económico, es necesario contar con una buena infraestructura y con una oferta laboral competitiva, calificada de acuerdo con las necesidades presentes en el mer-

cado, además del compromiso por parte de las empresas a mantenerse actualizadas.

### 1.3 Internacionalización

La internacionalización puede definirse como el proceso mediante el cual se llevan a cabo negocios internacionales, es decir, todas las transacciones de negocios que involucran a dos o más países (Daniels y Radebaugh, 2000). Los negocios internacionales comprenden una enorme y cada vez mayor porción de los negocios mundiales totales. Para Murillo Ortiz, el imperativo actual es la internacionalización, pues así es la única forma de “estar a la par en tecnología, en distribución y logística, en competitividad y en innovación con la competencia internacional, con los nuevos procesos productivos, con las nuevas formas de competir y con las nuevas formas de gerenciar” (2001, p. 25).

No debe confundirse la internacionalización con la globalización. Esta última es más que una forma de hacer negocios en cualquier lugar del globo terráqueo, pues implica cultura, percepciones, comportamientos y otros, que deben ser similares para todos. La globalización trabaja más sobre las semejanzas que sobre las diferencias existentes en los mercados. Son pocas las empresas y los productos realmente globales, pues son muchos los factores que influyen para que los gustos y comportamientos de las personas difieran de una nación o región a otra, y que hacen muy difícil la adaptación de un producto global.

#### 1.3.1 Decisión de internacionalizarse

De acuerdo con Daniels y Radebaugh (2000), las empresas toman la decisión de

operar en el extranjero por muchas razones, entre las cuales se pueden determinar cuatro generales: incremento de sus ventas, adquisición de recursos, diversificación de sus fuentes de ventas y suministros y reducción del riesgo competitivo. López Duarte y Ruiz Vega (1996) determinan unos factores más específicos y afirman que los que dan lugar a un proceso de expansión internacional pueden proceder del entorno de la empresa o de fuerzas generadas en su interior (véase Cuadro 5).

#### 1.3.2 Formas de internacionalización

La selección de la forma más adecuada de ingresar a mercados extranjeros es fundamental para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso. Esta decisión debe tomarse teniendo en cuenta algunos factores determinantes del país destino, como pueden ser las características del mercado al cual se pretende ingresar, su legislación, sus patrones de compra, su cultura, la competencia en el sector específico en que actúa la empresa, el estado de su desarrollo económico, entre muchos otros aspectos que hacen que la decisión sea tomada de manera estratégica y no de manera improvisada.

Existen cinco etapas de desarrollo de las empresas en los mercados internacionales, cada una de ellas con características propias en cuanto a los recursos o inversiones que requieren, el grado necesario de conocimiento del mercado destino, el riesgo político asociado, entre otros aspectos (López Duarte y Ruiz Vega, 1996). Las etapas se expresan en el Cuadro 6:

**Cuadro 5**  
**Factores que desencadenan la expansión internacional de la empresa**

Factores presentes dentro de la empresa		Factores propios del sector industrial		Factores presentes en el entorno económico
Operativos	Estratégicos	Demanda	Oferta	
Suministro de materias primas	Supervivencia de la empresa	Homogeneización de gustos	Tamaño mínimo eficiente	Desarrollo de tecnologías de comunicación
Suministro y mantenimiento de bienes de equipo	Sostenimiento del crecimiento	Unificación estándares técnicos	Condiciones del mercado laboral	Caída de los costes de transporte
Disposición y uso de tecnología	Mantenimiento y aumento de la rentabilidad	...	Incentivos fiscales y estatales	Estabilidad de los tipos de cambio
Distribución exceso de producción	...	...	Condiciones financieras	Eliminación de barreras al comercio internacional y consolidación de áreas de libre comercio

Fuente: López Duarte y Ruiz Vega (1996).

**Cuadro 6**  
**Etapas de desarrollo de las empresas en los mercados internacionales**

Etapa de desarrollo internacional	Forma de implantación en el exterior
Etapa comercial	1. Exportación
Etapa contractual	1. Licencia 2. Acuerdo <i>llave en mano</i> 3. Subcontratación 4. Franquicia 5. Contrato de dirección
Etapa participativa	1. <i>Joint venture</i> 2. Consorcio de empresas
Etapa integrada	1. Sucursal supervisada
Etapa autónoma	1. Filial autónoma

Fuente: López Duarte y Ruiz Vega (1996).

Según López Duarte y Ruiz Vega, “el proceso de expansión internacional de una empresa no supone, necesariamente, el paso por todas las etapas mencionadas; sin embargo, cada una de ellas prepara y facilita el acceso a la fase siguiente. Por consiguiente, la evolución previsible del proceso de penetración en los mercados internacionales comienza en la exportación y termina en la inversión directa” (1996, p. 100).

### 1.3.3 Evolución del proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización llevado a cabo en una empresa evoluciona en cinco aspectos (véase Gráfico 5), los cuales van desde lo más simple hasta lo más complejo, en cuanto a la forma de acceder a otros mercados (Daniels y Radebaugh, 2000):

- *Expansión de pasiva a activa (eje A)*: la mayoría de las empresas comienza respondiendo pasivamente a las oportunidades que se les van presentando. A medida que avanza en el proceso de internacionalización, es ella misma la que va a buscar las oportunidades de una manera activa.
- *Manejo externo a interno de operaciones (eje B)*: el uso de intermediarios para que se hagan cargo de operaciones en el exterior es común durante las primeras etapas de la expansión internacional, puesto que este método puede reducir el riesgo al mínimo. A medida que se avanza, la misma empresa comienza a manejar sus propias operaciones en el exterior.
- *Profundización de la modalidad del compromiso (eje C)*: la importación y exportación es, por lo general, el primer tipo de operación en el exterior en que interviene una compañía. A medida que evoluciona, va ampliando las modalidades y va subiendo en las etapas de desarrollo comercial anteriormente expuestas.
- *Diversificación geográfica (ejes D y E)*: en un principio, las empresas tienden a incursionar en unos pocos países cercanos percibidos como similares. A medida que se avanza, va aumentando en el número de países, además de que se va insertando en mercados muy diferentes al nacional.

Cuanto más se aleje una empresa del centro del gráfico en cualquiera de los ejes, mayor será su compromiso internacional. La velocidad de desplazamiento en cada eje no necesariamente debe ser igual.

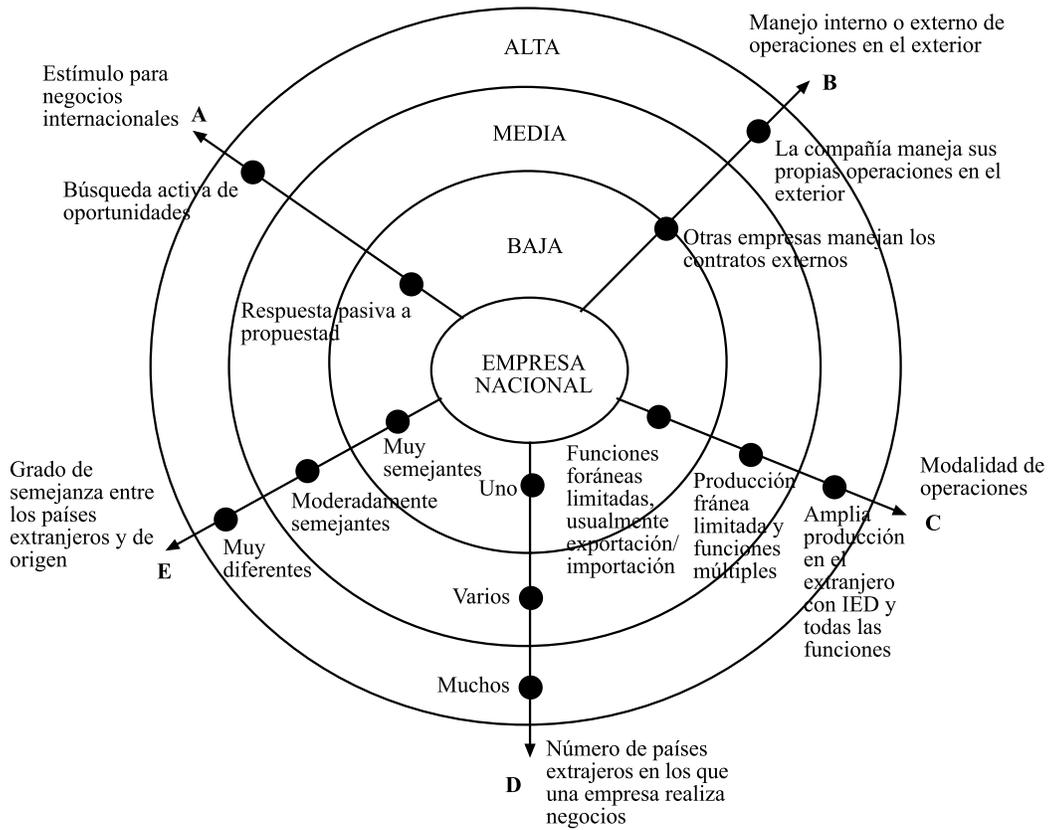
### 1.3.4 Estrategias de negocios internacionales

En general, Avella Camarero y López Duarte (1995) establecen unas estrategias genéricas de negocio para incorporarse a los mercados internacionales. Éstas se plantean determinando el análisis de dos aspectos: el producto y los mercados a los que va dirigido. De acuerdo con ellos se distinguen cuatro tipos de estrategias, las cuales son sintetizadas en el Cuadro 7:

#### 1.3.4.1 Estrategias de negocios internacionales en lo referente a los productos

Existen cuatro alternativas básicas para abordar los mercados internacionales en lo que al producto se refiere (Aguirre, 1996):

Gráfico 5  
Evolución del proceso de internacionalización



Fuente: Daniels y Radebaugh (2000).

**Cuadro 7**  
**Características de las estrategias**

Características	Estrategia global	Estrategia regional	Estrategia internacional	Estrategia multilocal
Tipo de productos	Universal o mundial	Universal dentro de la región	Modificado (producto núcleo)	Adaptado localmente
Ciclo de vida del producto	Global: todos los consumidores desean el producto más avanzado		En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida	
Forma de competir	Interdependiente entre los países		Situación intermedia	Independiente en cada país
Competencia internacional	Obligatoria			Discrecional
Sistema de producción	Rígido Reducida gama de productos Mercado masivo Equipo especializado Elevada inversión en capital fijo Objetivo: eficiencia		Flexible Extensa gama de productos Mercado del producto final reducido Equipo de uso general Reducida inversión en capital fijo Objetivos: calidad, innovación, plazos de entrega y flexibilidad	
Localización de las plantas	Localización mundial de plantas especializadas en diferentes actividades	Localización regional de plantas especializadas en diferentes actividades	No consolidada	Cada planta elabora un producto final para el mercado nacional
Segmentación del mercado	Segmentos mundiales	Segmentos regionales producto final	Segmentos pequeños para el producto final	Segmentos locales o nacionales

Fuente: Avella Camarero y López Duarte (1995).

- Comercializar el producto, tal y como se concibió en su país de origen, en el mercado internacional (estandarización).
- Modificar los productos para los diferentes países o regiones (adaptación/localización).
- Diseñar nuevos productos para los mercados exteriores.
- Incorporar todas las diferencias en un diseño de producto e introducir un 'producto global'. Las compañías pueden identificar mercados objetivo potenciales y luego elegir productos que puedan

fácilmente ser comercializados allí con pequeñas o ninguna modificación (globalización).

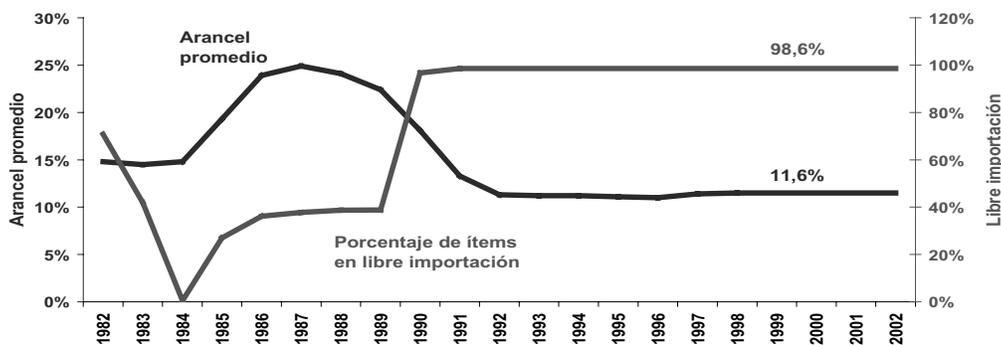
### 1.3.5 Barreras del comercio internacional

Existen algunas barreras en algunos países que frenan un poco el proceso de internacionalización propio y de los demás. Muchas de ellas son utilizadas para incentivar las exportaciones nacionales o para proteger la industria nacional. Básicamente son de dos tipos: barreras arancelarias y no arancelarias. Dentro del conjunto de las arancelarias se encuentran los subsidios, las cuotas y las tarifas. De acuerdo con Murillo Ortiz (2001), existen otros obstáculos diferentes a los anteriores que también dificultan el proceso de internacionalización (por ejemplo, los de tipo financiero, logístico, cultural, tecnológico, burocrático y requerimiento de certificados).

### 1.3.6 La internacionalización colombiana en cifras

La política comercial colombiana fue modificada en forma significativa con la apertura de la economía en 1990. Las reformas en este campo se centraron en reducir aranceles aduaneros y en derribar casi todas las barreras no arancelarias a las importaciones. Como consecuencia de las políticas adoptadas, bajaron las tasas de las tarifas de un 44% promedio en 1989 a un 11,7% en 2000 y, actualmente, con pocas excepciones, sólo existen cuatro índices arancelarios: 5%, 10%, 15% y 20%, lo cual ha simplificado el régimen aduanero. Sin embargo, parece ser que la apertura comercial, más que bajar los aranceles, lo que permitió fue la libre importación. Esto puede apreciarse en el Gráfico 6.

Gráfico 6  
Los aranceles frente a la libre importación

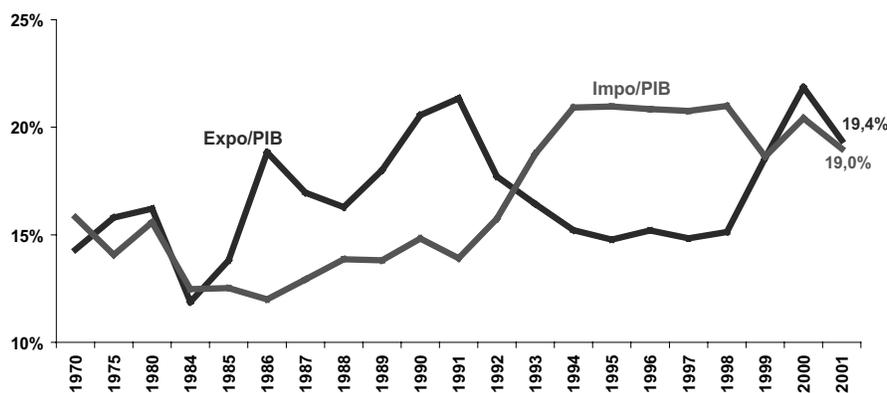


Fuente: Ministerio de Comercio y Universidad Nacional de Colombia (2003).

Hasta hace unos años, Colombia había venido presentando importaciones mayores a las exportaciones; sin embargo, desde 1999 se ha venido dando el caso contrario. No

obstante, la diferencia entre exportaciones e importaciones se ha disminuido. Esto puede apreciarse en el Gráfico 7:

Gráfico 7  
Importaciones frente a exportaciones



Fuente: DANE.

### 1.3.7 Antioquia en el entorno internacional

Con el ánimo de alcanzar mejor equidad y desarrollo, Antioquia se plantea un gran reto: convertir las exportaciones en elemento jalonador del desarrollo de la región. A ello le apuesta el Plan Estratégico Exportador Regional (PEER), cuya visión es convertir las exportaciones, para el año 2020, en la fuente más importante para el desarrollo económico de Antioquia, mediante la oferta de productos y servicios con un alto valor agregado, fundamentados en la innovación y el desarrollo tecnológico. Para ello el PEER establece varias estrategias y proyectos, concretadas en los siguientes objetivos:

- Incrementar la participación de las pymes en las exportaciones de Antioquia.
- Incrementar las exportaciones totales y per cápita de Antioquia.
- Convertir las exportaciones en la principal fuente de desarrollo económico y social de la región.

### 1.4 Las pymes en Colombia

Según la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las pymes representan cerca del 34% del valor agregado y generan el 37% de la producción, el 77,1% del comercio, el 68,7% de los servicios, el 73% del empleo urbano, el 50% del empleo industrial, el 30% de la

inversión neta, el 43,5% del consumo industrial, el 32% de las exportaciones no tradicionales y el 46% de las importaciones. Estas cifras reflejan la profunda importancia de las pymes en la economía nacional.

#### **1.4.1 Exportaciones**

En los resultados presentados por la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), en un estudio realizado, se encuentra que los obstáculos más importantes para las pymes a la hora de incursionar en mercados internacionales son, en primer lugar, los trámites para la exportación y el transporte interno y, en segundo lugar, el deficiente acceso a los recursos (“Las pymes”, 2003). En el estudio de FUNDES se encontró que sólo el 13% de las pymes exporta (Rodríguez, 2003, pp. 25 y ss.).

Entre las razones que existen para los bajos índices de exportación de las pymes, se encuentra que aún tienen una visión cortoplacista, son reacias a comunicar sus procesos, carecen de infraestructura técnica para cumplir con las exigencias internacionales, son estáticas en su estructura administrativa o, simplemente, les da temor cualquier asesoría.

#### **1.4.2 Gastos en innovación y desarrollo**

No es posible determinar con exactitud la inversión de las pymes en investigación y desarrollo. Vale la pena comentar que el presupuesto del Estado para atender iniciativas en esta materia es prácticamente inexistente. No obstante, Colciencias y el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) vienen aplicando algunos recursos a estos programas.

#### **1.4.3 Asociatividad**

En Colombia, las asociaciones de pymes no han sido muy fructíferas. Según la revista *Dinero* (“Pyme, cambio”, 2001), las pymes tienden a una cultura empresarial centrada en la propia organización, con gran desconfianza hacia el mundo exterior. Pocas tienen una estrategia definida sobre la realización de alianzas estratégicas. Las alianzas y asociaciones son importantes para lograr integrarse a los mercados internacionales y obtener grandes escalas de producción.

### **2. Diseño metodológico**

#### **2.1 Problema de investigación**

¿Son las pymes antioqueñas lo suficientemente competitivas para ingresar a los mercados internacionales? ¿Qué respuesta están presentando estas empresas a las altas exigencias de dichos mercados? Para nadie es un secreto que el fenómeno de la globalización y la internacionalización de los mercados ya ha tocado las puertas hasta de las pequeñas empresas y que ha exigido a las organizaciones de todos los sectores una mayor capacidad de respuesta ante la creciente competitividad requerida en el mundo, lo que, por obvias razones, exigirá mayor capacidad para identificar cambios, así como para adaptarse y responder a ellos de manera adecuada y oportuna. Es una realidad que deben afrontar permanentemente las empresas que deseen permanecer en el mercado.

#### **2.2 Objetivo general**

Con la investigación se buscó caracterizar el proceso de internacionalización que han

llevado a cabo las pymes antioqueñas, para determinar de qué forma lo hacen y qué tan competitivas han sido al hacerlo.

### 2.3 Tipo de investigación

La investigación es de naturaleza exploratoria y descriptiva. Exploratoria, en cuanto se pretendía buscar información y ampliar el conocimiento que se tenía de la situación de las pymes exportadoras antioqueñas. Descriptiva, en cuanto se buscaba describir y analizar cómo estas empresas han afrontado un proceso de internacionalización desde el punto de vista del cambio organizacional y la competitividad.

### 2.4 Otros

La población es finita. Está conformada por empresas catalogadas como pequeñas y medianas por la Ley 590 de 2000 o Ley Mipyme, con alguna experiencia en procesos de internacionalización y que se encontraran en Antioquia (Presidencia de la República, 2004).

Para determinar el tamaño de la muestra se tuvieron en cuenta algunos aspectos como la facilidad de acceso a la fuente, los recursos financieros, el tiempo disponible para el trabajo de campo, la extensión de ambos instrumentos, la abundancia de preguntas abiertas en éstos, la dificultad para acceder a bases de datos e información sobre estas empresas, entre otros. Se entrevistaron 47 pymes, y así se obtuvo un índice de confianza del 92% y un error muestral máximo del 10%.

Para ello se plantearon dos instrumentos guía, aplicados a través de entrevistas per-

sonales, una al gerente general y otra al encargado de los negocios internacionales de las pymes estudiadas. El primero suministró información de carácter más cualitativo, mientras el segundo proporcionó información más cuantitativa. En muchas empresas, especialmente las pequeñas, el gerente es el encargado de las labores de comercio exterior, por lo tanto, ambos instrumentos se aplicaron a esta persona.

Los instrumentos son semiestructurados: constan de 46 preguntas (19 para el gerente y 27 para el encargado de los negocios internacionales). Dado que en el Departamento de Antioquia existen dos sectores exportadores representativos, la composición por sectores de la muestra se vio concentrada en ellos. Así es como de las pymes entrevistadas, el 64% pertenecen al sector textil; el 23%, al sector alimentos, y el 13%, a otros sectores.

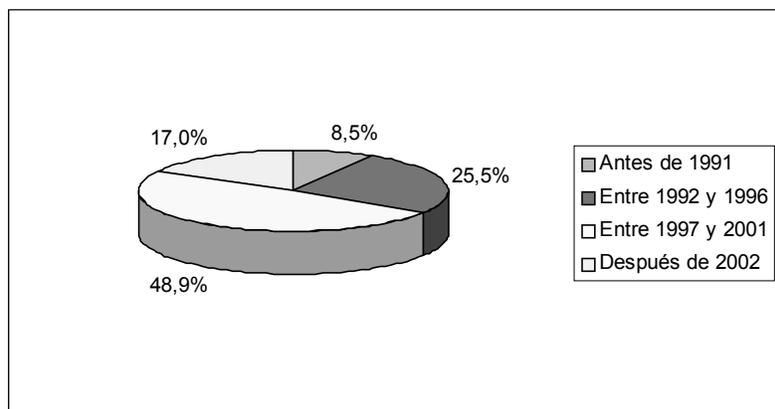
## 3. Resultados principales

En general, el 55,3% de las empresas entrevistadas son pequeñas y el 44,7% restante son medianas. El proceso de internacionalización ha sido bastante reciente: el 65,9% de las pymes comenzó a exportar luego de 1997 (Gráfico 8).

Se encontró que antes de 1991 habían comenzado a exportar principalmente las medianas empresas y que luego de este año son las pequeñas las que se han caracterizado por comenzar estos procesos, en especial en los últimos años.

La mayoría de las pymes que se encuentran en procesos de internacionalización son empresas maduras, es decir, con trayectoria en el mercado, ya que el 78,7% tiene más de diez años de existencia.

Gráfico 8  
Año en que comienza el proceso de internacionalización



Fuente: elaboración propia.

El promedio entre las empresas entrevistadas es de quince años de edad y se demoraron once años y cinco meses para comenzar a exportar. De aquí se deduce que la internacionalización no se concibe, en la mayoría de los casos, con la creación de la empresa. Las empresas han requerido madurez para llevar a cabo el proceso.

En los últimos años se ha presentado un comportamiento más proactivo dentro de las pymes para acceder a mercados internacionales, pues tanto iniciativa propia como la participación en programas de apoyo lideraron el proceso de las empresas que comenzaron su internacionalización recientemente. Así mismo, las empresas que nacieron a partir de la década de los noventa también muestran un comportamiento más proactivo. Hay que destacar que las medianas empresas han accedido, en mayor medida, a los programas de apoyo a los procesos de internacionalización.

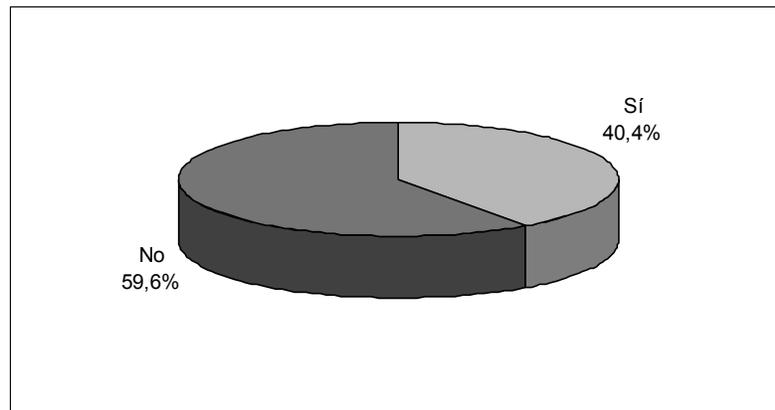
Las pymes fueron motivadas para comenzar el proceso de internacionalización, princi-

palmente por el deseo de incrementar las ventas y utilidades y por diversificar sus fuentes de ventas.

En general, las pymes no estaban preparadas para enfrentar el proceso de internacionalización, principalmente debido a la falta de conocimiento de los mercados internacionales; a las dificultades con los recursos físicos, técnicos y financieros y con la capacidad de producción, y a que no contaban con los parámetros de calidad exigidos en el ámbito internacional. Generalmente las pymes más antiguas afirmaron no estar preparadas (Gráfico 9).

En cuanto a estructura y nivel técnico o tecnológico se realizaron pocos cambios, generalmente con la creación del área de Negocios Internacionales y con la compra de maquinaria (renovaciones tecnológicas). En lo que respecta al recurso humano, gran parte de las pymes realizaron capacitaciones. La gerencia adoptó un papel de líder o agente del cambio durante el proceso de internacionalización de la mayoría de las empresas.

Gráfico 9

**¿Estaba la organización preparada para asumir el proceso de internacionalización?**

Fuente: elaboración propia.

Las pequeñas empresas generalmente presentaron problemas de financiación, personal poco capacitado y excesiva tramitología. Las medianas empresas han tenido dificultades como falta de liderazgo, resistencia en el personal y conflictos entre áreas. Los problemas referentes al recurso humano se hacen más evidentes en la mediana empresa.

Las dificultades propias de las pymes que nacieron después de 1990 son la financiación y la falta de conocimientos sobre los mercados externos. Las que nacieron antes de 1990 contaban con tecnología poco adecuada, con problemas de producción y con personal poco capacitado y altamente resistente.

En promedio, las empresas han desarrollado el 51,2% de sus productos en los últimos dos años. Se tiene una idea equivocada en las pymes, especialmente en el sector textil, de que desarrollo de productos equivale a renovación del diseño. Éste incluye cambios radicales en los que se tienen, en sus usos, en sus materiales u otros, pero no

en su diseño para acoplarse a estándares internacionales.

Un 38,3% de las pymes entrevistadas realiza cambios en los productos que van a vender en el exterior, especialmente aquellas que exportan a Europa, México y Venezuela. Se presentan pocos cambios en las que exportan a Estados Unidos.

La gran mayoría de las empresas afirma competir vía calidad y precios. Competir gracias a la calidad es una estrategia más sostenible en el tiempo; sin embargo, requiere esfuerzos sustanciales en investigación y desarrollo (I+D), renovación tecnológica, generación de valor agregado, entre otros, aspectos en los que las pymes antioqueñas no invierten mucho. Se presenta un alto porcentaje de empresas que no invierten nada en renovación tecnológica y en I+D; además, no tienen planeado hacerlo en los próximos años. Las pocas que lo han hecho invirtieron, en promedio, 55.602 dólares en renovación tecnológica en los últimos dos

años y 17.536 dólares en I+D durante el mismo período.

Muchas pymes poseen contactos, generalmente, con instituciones o programas del gobierno. Sin embargo, a la hora de establecer alianzas, las pymes evidencian muy poca asociatividad.

Casi todas las empresas cuentan con política de innovación, la cual se limita a la renovación de productos y diseños, sin enmarcar la innovación en un concepto sistémico y gerenciable. Así, se desconoce su verdadero potencial. De igual forma, el uso de indicadores de gestión no es algo común en la dirección de las pymes entrevistadas, es decir, esto no hace parte de la cultura, ni es comprendida su real importancia y signifi-

cado. Cabe anotar que los indicadores existentes no van más allá de los necesarios para un análisis financiero básico, a pesar de la existencia de certificaciones en ISO, que exigen sistemas de medición para todas las actividades de la empresa.

Pudo observarse poca orientación a los mercados externos por parte de las pymes, las cuales tienen las exportaciones como algo agregado y siguen concentradas en el mercado local. Como promedio general, el 13,1% de las ventas totales de las empresas se comercializan en el exterior (Cuadro 8). A pesar de que uno de los motivos que tuvieron las pymes para internacionalizarse fue el incrementar las ventas y utilidades, la rentabilidad y el incremento de dichas ventas no ha sido significativo.

**Cuadro 8**  
**Países a los que se exporta**

Países de destino	Porcentaje de empresas que exportan al país (%)	Promedio del total de exportaciones (%)
Centroamérica	72,3	21,9
Estados Unidos	48,9	25,0
Ecuador	44,7	17,4
México	42,6	37,9
Venezuela	42,6	14,1
Europa	12,8	6,2
Perú	10,6	22,1
Países del Mercosur	8,5	31,6
Otros países	17,0	13,8

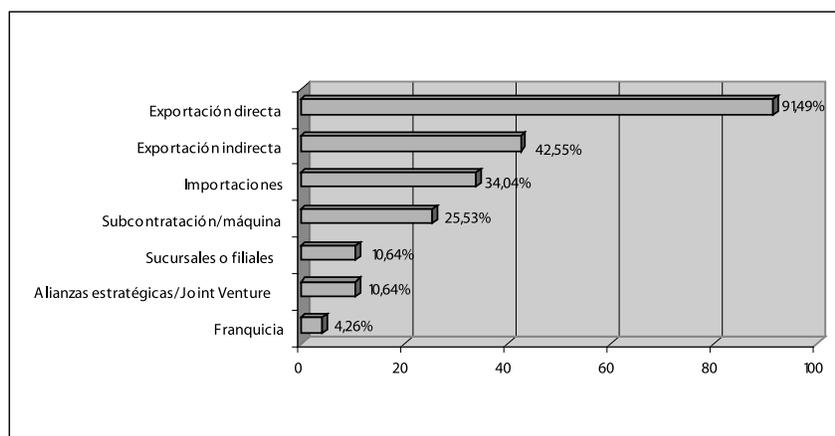
Fuente: elaboración propia.

El 81% de las pymes realizó análisis previos al proceso de internacionalización. El estudio más común es el de factibilidad e investigaciones de mercados. Algunos se dedicaron solamente a mirar las variables macroeconómicas de los países destino.

En las pequeñas empresas predominan las exportaciones indirectas y las maquilas. En las medianas, por el contrario, se dan la mayor cantidad de importaciones y alianzas estratégicas. Ya comienzan a verse etapas más avanzadas de internacionalización en las

pymes antioqueñas, aunque todavía muy incipientes. No se encontraron licencias y las franquicias son muy pocas.

Gráfico 10  
Mecanismos de internacionalización



Fuente: elaboración propia.

Los Incoterms (*international commerce terms*) más utilizados son FOB (*free on board* o libre a bordo), CIF (*cost, insurance and freight* o costo, seguro y flete), FCA (*free carrier* o libre transportista) y EXW (*ex-works* o en fábrica), en orden de importancia. Las exportaciones en Colombia se negocian en los niveles más bajos de obligaciones para los exportadores. Son pocos los que realizan el esfuerzo por llevar el producto hasta su destino final. Las principales razones para utilizar estos Incoterms son las negociaciones o exigencias de los clientes y la comodidad.

## Conclusiones

A partir de la apertura económica (década de los noventa), las pymes antioqueñas han

venido realizando mayores esfuerzos para internacionalizarse, especialmente durante los últimos años. Se puede afirmar que se han vuelto más preactivas.

La mayoría de las pymes que comienza a exportar ya cuenta con años de experiencia en el mercado interno, lo que demuestra que fue una decisión que requirió la madurez de la empresa. Sin embargo, las pymes con menos años de antigüedad han venido considerando la inserción en los mercados internacionales casi desde el momento de su nacimiento y se han demorado menos para comenzar a exportar. Así es como las pymes más antiguas tenían menos preparación para afrontar el proceso de internacionalización que las pymes con menos edad.

Existe poca orientación y compromiso con los mercados internacionales, pues se tienen las exportaciones como algo agregado y siguen concentradas en el mercado local. Como medida de qué tan orientada se encuentra la empresa hacia los mercados internacionales y qué tan diversificada es su oferta exportadora, se halló un índice sobre el cociente exportador de la pyme, donde se encontró que exportan el 51% de los productos que conforman su portafolio. Adicionalmente, el poco compromiso con la internacionalización se puede verificar con la escasa asistencia a eventos nacionales e internacionales que promuevan la internacionalización y con las pocas personas dentro de las pymes antioqueñas que se comunican en un segundo idioma.

Los programas de apoyo del gobierno a las exportaciones han llegado o surtido más efecto en las medianas empresas que en las pequeñas; sin embargo, se han constituido como los instrumentos de apoyo más conocidos y, por lo tanto, han sido en cierta medida efectivos para la promoción de la internacionalización.

A pesar de que en la mayoría de las empresas la causa que las motivó para internacionalizarse fue el deseo de incrementar ventas y utilidades, el incremento total en ventas de la empresa desde que se comenzaron las operaciones en mercados internacionales no ha sido muy representativo (promedio del 15,3%). Se presentó más una sustitución de las ventas internas por ventas externas, es decir, no se aumentaron pero sí se diversificaron las fuentes de ventas. Así mismo, la rentabilidad de la empresa tampoco mejoró de forma significativa.

Las pymes antioqueñas realizaron pocos cambios en lo referente a estructura y componentes técnicos o tecnológicos. Los pocos cambios realizados fueron generalmente la creación del área de Negocios Internacionales y la compra de máquinas (renovaciones tecnológicas). En cuanto a recursos humanos, se presentó el mayor número de cambios, pues buena parte de las pymes realizaron capacitaciones.

Entre los empresarios antioqueños existe poco conocimiento de la verdadera dimensión y significado de términos como *desarrollo de productos, innovación, investigación y desarrollo y renovación tecnológica*. De los pocos resultados que las pymes antioqueñas presentan en estas áreas, buena parte no corresponde a reales inversiones en ellos.

Finalmente, se puede concluir que las pymes no han aplicado mecanismos adecuados para afrontar el reto que conlleva la internacionalización. Así es como la estrategia seguida no se ha diseñado para explotar las oportunidades y maximizar las ventajas que poseen estas empresas, lo que ha llevado a que los resultados sean, en el mejor de los casos, aleatorios. Es de vital importancia que las pymes tomen conciencia de los retos que comporta la internacionalización y que usen y desarrollen los mecanismos establecidos para la exportación. De igual forma, la innovación debe ser reconocida como un proceso gerenciable y no como un evento fortuito; ésta debe ser una preocupación constante de las pymes para procurar una adecuada competitividad y posicionamiento, tanto en el mercado local como en el internacional.

## Lista de referencias

- Aguirre, S. (1996). La política del producto en la estrategia de marketing internacional. *Revista Alta Dirección*, 190, 41-52.
- A las pymes la plata les sale cara (2003). *Portafolio*. Recuperado el 15 de enero de 2004, de <http://www.portafolio.com.co>.
- Avella Camarero, L. y López Duarte, C. (1995). Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio. *Revista Alta Dirección*. 30 (183), 49-58.
- Ball, D. y McCulloch, W. (1996). *Negocios internacionales: introducción y aspectos esenciales*. Madrid: Irwin.
- Cross, M. (1990). *Estructura empresarial: cómo adaptarla a los cambios*. Bogotá: Legis.
- Daniels, J. y Radebaugh, L. (2000). *Negocios internacionales*. México: Pearson.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Fernández B. J. (2004). *Arquitectura del cambio organizacional*. Recuperado el 25 de enero de 2004, de <http://www.sht.com.ar>.
- Ferro S., C.; Rodríguez D., M., y Vila, M. (2000). El proceso de creación de los clusters. *Harvard Deusto Business Review*, 97, 82-88.
- Goldratt, E. (1993). *La meta: un proceso de mejora continua*. Bogotá: Castillo.
- Guellec, D. (1996). Competitividad y tecnología: aspectos de teoría, política y medición. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- \_\_\_\_\_ (2004). *International commerce terms, Incoterms*. Recuperado el 24 de julio de 2004, de <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>.
- Kotler, P. (2000). *Diseño de ofertas globales de mercado: dirección de marketing*. Bogotá: Prentice Hall.
- Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria brasilera. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- Las pymes viven de milagro (2003). *Portafolio*. Recuperado el 15 de enero de 2004, de <http://www.portafolio.com.co>.
- López Duarte, C. y Ruiz Vega, A. (1996). Alternativas de penetración de los mercados exteriores: aplicación al caso de la República de Cuba. *Revista Alta Dirección*, 190, 91-108.
- Manrique, F. (1996). *Un cambio de época, no una época de cambios*. Bogotá: McGraw Hill.
- Martínez Mongay, C. (1996). La competitividad de la Unión Europea en la triada. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- Ministerio de Comercio Exterior y Universidad Nacional de Colombia (2003). *Memorias Seminario Taller de Competitividad Regional*. Cali: autor.
- Murillo Ortiz, J. A. (2001). *Exportar e internacionalizarse: guía práctica para acceder a mercados internacionales*. Bogotá: 3R Editores.

- Ortega, J. A. (2000). La gestión del cambio organizativo: innovación, aprendizaje y cultura. *Capital Humano*, 134, 34-46.
- Pequeñas y medianas empresas (pymes) se consolidan en Colombia (2003). *El Tiempo*. Recuperado el 15 de enero de 2004, de <http://www.eltiempo.com/economia>.
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Presidencia de la República de Colombia (2004). Ley Mipyme, Ley 590 de 2000. Recuperado el 15 de enero de 2004, de <http://www.presidencia.gov.co>.
- Pyme: cambio de mentalidad (2001, 28 de septiembre). *Dinero*, 142. Recuperado el 15 de enero de 2004, de <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=4242>.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, F.; Acosta, P., y CAF (2001). *Proyecto indicadores de competitividad*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Juan Granica.
- \_\_\_\_\_ (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma.
- Strebel, P. (1997). La política del cambio: retos y misión de los líderes. *Capital Humano*, 102, 24-28.
- Uribe Restrepo, L. F. (2002). Competitividad y desarrollo regional: los desafíos. En: *Seminario Gestión de la Competitividad Organizacional*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.