



Caso de estudio

La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado[☆]



Sabrina Tabares*, Edith Anzo y Lina María Estrada

Docente-investigadora, Programa Negocios Internacionales, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 19 de septiembre de 2013

Aceptado el 1 de abril de 2014

On-line el 20 de mayo de 2014

Códigos JEL:

M16

F35

Palabras clave:

Cooperación internacional

Internacionalización

Modelo Uppsala

Pymes

JEL classification:

M16

F35

Keywords:

International cooperation

Internationalization

Uppsala Model

SMEs

Classificação JEL:

M16

F35

R E S U M E N

El objetivo de este documento es evidenciar la contribución de los programas de cooperación internacional en la internacionalización de pymes de Medellín. Para ello se desarrolla una metodología cualitativa a través de un estudio de caso múltiple de 4 empresas que participaron en programas de cooperación internacional, cuyo proceso de internacionalización fue evaluado desde el modelo Uppsala. Los resultados reflejan que los programas contribuyen a la etapa inicial del proceso de internacionalización. Como conclusión se plantea que, independientemente de la ayuda, la internacionalización dependerá de la manera como las empresas hagan uso de su conocimiento experimental y desarrollen un modelo de construcción de confianza y de redes comerciales.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

International cooperation and the internationalization of small to medium-sized enterprises in Medellín: A case-comparison study

A B S T R A C T

The aim of this article is to describe the contribution of international cooperation programs in the internationalization of small and medium enterprises in Medellín. Qualitative methodology is developed through multiple case studies of four companies that participated in international cooperation programs. The enterprises are evaluated in their internationalization process using the Uppsala model. The results show that the programs only contribute to the initial stage of the internationalization process. The conclusion shows that internationalization will depend on the way companies make use of their knowledge and develop a good experimental model for building trust and trading networks.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Cooperação internacional na internacionalização de pequenas e médias empresas de Medellín: um estudo de caso comparado

R E S U M O

O objetivo deste documento é evidenciar a contribuição dos programas de cooperação internacional na internacionalização de PMEs de Medellín. Para tal desenvolve-se uma metodologia qualitativa através de um estudo de caso múltiplo de quatro empresas que participaram em programas de cooperação

[☆] Este artículo es resultado de la investigación «Cooperación internacional para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín», financiado por la Universidad de Medellín y perteneciente al Grupo de Investigación en Negocios y Relaciones Internacionales del programa Negocios Internacionales.

* Autor para correspondencia: Universidad de Medellín, Cra. 87 No. 30-65, Oficina: 7-106, Medellín, Colombia.

Correo electrónico: stabares@udem.edu.co (S. Tabares).

Palavras-chave:
Cooperação internacional
Internacionalização
Modelo Uppsala
PMEs

internacional, cujo processo de internacionalização foi avaliado a partir do modelo Uppsala. Os resultados mostram que os programas contribuem para a etapa inicial do processo de internacionalização. Conclui-se que independentemente da ajuda, a internacionalização depende da forma como as empresas utilizem o seu conhecimento experimental e desenvolvam um modelo de construção de confiança e de redes comerciais.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

Cada vez son más las empresas que desarrollan sus operaciones en el mercado internacional, incluso muchas de ellas las inician cuando aún son pequeñas y no cuentan con el reconocimiento suficiente en el mercado doméstico. Una de las áreas en que las empresas muestran mayor preocupación es en su proceso de internacionalización y conexión con los mercados globales. Es por esto que muchas empresas recurren a programas gubernamentales, préstamos bancarios, ayudas internacionales y demás herramientas de financiación que promueven los procesos de inmersión comercial que requieren. De igual modo, la mayoría de países del mundo han puesto en marcha programas de promoción del comercio, incluso bajo el presupuesto de que dichos programas han tendido a arrojar resultados heterogéneos (Volpe Martincus y Carballo, 2010).

Por lo anterior, este artículo tiene como objetivo analizar la incidencia de los programas de cooperación internacional dirigidos a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Medellín en el periodo 2011-2012. Es importante identificar si los programas están adecuadamente orientados, en el sentido de descubrir que las empresas avancen en sus procesos de internacionalización. De esta manera, se realiza un estudio de caso múltiple siguiendo los planteamientos metodológicos de Eisenhardt (1989) y los postulados para el diseño de estudio de caso de Yin (2004), con el fin de proporcionar validez a los hallazgos de la investigación.

Siguiendo la metodología, fueron evaluados un mínimo de 4 casos, elegidos por razones teóricas y no estadísticas, de tal manera que permitieran replicar y extender la teoría emergente (Eisenhardt, 1989). Para tal efecto, fueron seleccionadas 4 pymes de Medellín que permitieran analizar el efecto de la cooperación internacional en los procesos de internacionalización: Laboratorios Cero S.A., perteneciente al sector cosméticos y belleza; Solo Evas S.A.S., del sector calzado; Ushuaia Jeans, del sector textil/confección y moda, y la empresa Plastipol S.A., del sector industrial de plásticos. Estas empresas participaron en los programas de cooperación internacional: Programa Integral de Apoyo a las Pymes para el Acceso al Mercado de Estados Unidos, Programa Al-Invest IV, Programa del Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI) Holanda y el Programa FINPYME *ExportPlus*, respectivamente.

La contribución de cada programa se verifica mediante el análisis del proceso de internacionalización de las pymes de Medellín, tomando como referente y contrastando los resultados obtenidos con los postulados planteados desde el modelo de internacionalización Uppsala revisado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; 2009). Las empresas seleccionadas para el estudio de caso múltiple resultan interesantes para la investigación ya que, desde su particularidad, cumplieron con los criterios de selección requeridos y suministraron la información necesaria para analizar los programas de cooperación internacional. De igual manera, los casos permitieron identificar patrones y desarrollar relaciones en los resultados, lo que contribuyó a desarrollar generalizaciones teóricas concretas (Eisenhardt, 1989).

Estudios anteriores han examinado el impacto de las actividades de promoción para pymes a partir de una postura cuantitativa (Banco Mundial, 2010; Freixanet, 2012), mientras que otros se han concentrado en explicar la relación entre la ayuda exterior y el

desarrollo económico (Ali y Isse, 2005; Chatrna y Ekanayake, 2009; Salman, Adeel y Jamil, 2012). Esta investigación pretende aportar desde una metodología cualitativa, ya que permite identificar características más profundas y descriptivas de las organizaciones. Así, se pretenden evaluar los procesos de internacionalización cuando existen elementos que podrían potencializar dicho proceso, como lo es el acceso a financiación y/o capacitación en temas de comercio internacional. En este estudio se parte de la aplicación del modelo Uppsala revisado, modelo que permite determinar el proceso de internacionalización de las empresas (Johanson y Vahlne, 2009) y la manera como acceden gradualmente a los mercados internacionales.

Para abordar el contenido planteado, este artículo se divide en 6 partes. Además de la introducción, en la segunda parte se presentan los principales referentes teóricos en materia de cooperación internacional e internacionalización de pymes. En esta sección, a su vez, se identifican los principales aportes de literatura en cooperación internacional para pymes. En la tercera parte se describe la metodología empleada, la cual está basada en el estudio de caso múltiple y es guiada metodológicamente por Eisenhardt (1989). En la sección 4 se muestran los resultados de los casos analizados, seguido por la sección 5, en que se presenta la discusión de los resultados y las conclusiones. Finalmente, se encuentran las preguntas de discusión.

2. Marco teórico

En esta sección se presentan los principales elementos teóricos que describen la manera como se entiende el concepto de cooperación internacional en el contexto de la ayuda internacional, y el concepto de internacionalización, como parte del proceso que realizan las empresas para llegar a los mercados extranjeros. Del mismo modo, se definen los autores y las variables que soportan los planteamientos tomados como referente de estudio. Para comenzar, se desarrolla una aproximación al concepto de cooperación internacional, y luego se presentan los enfoques de la internacionalización empresarial.

2.1. Cooperación internacional

La cooperación internacional se define como «el conjunto de acciones que intentan coordinar políticas o aunar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional» (Insulza, 1998, p. 73). En este sentido, los programas de cooperación que buscan contribuir a la internacionalización empresarial logran constituirse como mecanismos alternativos para la resolución de problemáticas contemporáneas. Es por ello que cuando la cooperación internacional va ligada a fines económicos, se alinea dentro del Objetivo del Desarrollo del Milenio número 1, planteado por la Organización de las Naciones Unidas: «Erradicar la pobreza extrema y el hambre»; objetivo que pretende ser solucionado por instituciones internacionales a través de la creación de programas que contribuyan a activar el comercio y generar empleo, entre otros objetivos.

Los diversos programas desarrollados a través de recursos internacionales son pertinentes, ya que complementan las labores del

sector público a la vez que promueven el desarrollo de las regiones a través de sus propuestas económicas. Esto quiere decir que estos programas son pertinentes, ya que permiten fortalecer los objetivos de vincular mercados emergentes, como el latinoamericano, con mercados más maduros y consolidados en el comercio internacional. Desde el punto de vista de las pymes, estos programas son oportunos ya que representan un elemento alternativo de financiación para las empresas. Esto, debido a que las pymes cuentan con niveles de presupuesto de inversión mínimos, y las necesidades de estas deben ceñirse a oportunidades que impliquen un bajo nivel de riesgos.

De esta manera, la cooperación internacional se da cuando los actores ajustan su comportamiento a las preferencias de otros actores, generando que las partes acuerden trabajar juntas para producir beneficios mutuos. En la línea de la cooperación internacional, que es la que se trabaja en este artículo, se encuentra la Ayuda para el Comercio, la cual es una iniciativa de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que se impulsó en 2005 como una medida para promover el desarrollo económico y el comercio internacional. La Ayuda para el Comercio se entiende como: «La asistencia a los países en desarrollo, y en particular a los países menos adelantados, para que puedan comerciar. . . [L]a iniciativa procura movilizar recursos para hacer frente a las limitaciones relacionadas con el comercio identificadas por los países en desarrollo y los países menos adelantados» (OMC, 2013, s.n.).

Dentro de la literatura encontrada con respecto al objeto de estudio en la cooperación internacional figuran Gillespie y Riddle (2004) y Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse (1993), quienes desarrollaron elementos valiosos desde lo teórico y lo metodológico, en cuyas contribuciones evidencian el papel de los programas exportadores, generando recomendaciones útiles para elaborar investigación empírica y robusteciendo la literatura existente en el área. En sus estudios se identifica una perspectiva que se centra en evaluar la efectividad de la ayuda que se destina al comercio como una iniciativa de la cooperación internacional.

En esta línea, algunos estudios evidencian la complementariedad entre la ayuda y las políticas de los Estados, ya que su simbiosis ayuda a reducir las distorsiones comerciales en los países en desarrollo (Suwa-Eisenmann y Verdier, 2007). En tal sentido, en el «impacto que los vínculos de cooperación pueden tener en las empresas de menor tamaño, se observa que estos pueden ser determinantes en 3 áreas: en el crecimiento de la empresa, en su posicionamiento y en su internacionalización» (Ojeda Gómez, 2009, p. 57).

Así mismo, otros estudios plantean que las interacciones entre comercio, ayuda y políticas presentes entre donantes y receptores son elementos fundamentales para lograr la efectividad de la ayuda y su repercusión en las inversiones (Stiglitz y Charlton, 2006). Lo anterior implica para algunos investigadores, en definitiva, que la ayuda debe ser dirigida en términos de infraestructura, ya que en otras categorías, como la capacidad productiva, no evidencia efectos en las exportaciones (Calí y Willem, 2011).

La cooperación internacional en la modalidad de Ayuda para el Comercio se configura como fuente central de esta investigación, en la medida en que los recursos otorgados a las empresas para que estas logren procesos de internacionalización provienen de entidades internacionales que buscan contribuir al crecimiento comercial e internacional de Colombia en el mundo. La literatura utilizada para contrastar con los resultados de la investigación se identifica en revistas de administración, economía y negocios internacionales.

2.2. El proceso de internacionalización de la firma

El segundo concepto que se proyecta como eje central de esta investigación es la internacionalización, tema que se ha venido

consolidando como uno de los principales temas de investigación en los negocios internacionales (Griffith, Cavusgil y Xu, 2008; Anzo, 2012). El concepto de internacionalización de empresas es definido como el «conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional» (Welch y Luostarinen, 1988, p. 84).

La internacionalización de empresas se divide en 4 perspectivas de estudio, que son: la perspectiva económica (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976), la perspectiva de procesos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Cavusgil, 1980; Melin, 1992; Cancino y La Paz, 2010), la teoría de redes (Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1988; Blankenburg Holm, 2000) y la perspectiva de las empresas de rápida internacionalización (*international new ventures*) o *born global* (Knight y Cavusgil, 2004). Como parte de la definición de una línea de referencia, en esta investigación se aborda la internacionalización a partir del enfoque por procesos expuesta por los autores de la escuela escandinava.

El enfoque de internacionalización por procesos es explicado a través de los modelos relacionados con la innovación (*innovation-related models*) y el modelo Uppsala (*U-model*). Este último plantea que las empresas se internacionalizan bajo la cadena de establecimiento, es decir, dicho proceso parte de una experiencia de exportación incipiente que se basa en la ayuda de agentes intermediarios hasta evolucionar en un proceso de inversión extranjera directa (IED) (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Este modelo fue propuesto por Johanson y Vahlne (1977), y obedece a un momento histórico en la década de los setenta en que el mundo se hallaba levemente interconectado. De acuerdo con los autores, las empresas inician su proceso de internacionalización con la comercialización de sus productos en el mercado doméstico y luego empiezan a internacionalizarse a través de una serie de decisiones incrementales destinadas a conocer y experimentar el mercado internacional (Brewer, 2007; Kontinen y Ojala, 2010; Olejnik y Swoboda, 2012).

Según este modelo, los mayores obstáculos que enfrentan las empresas que se internacionalizan por procesos son la falta de conocimiento del mercado y la ausencia de experiencia. Estos obstáculos son reducidos a través del aprendizaje y la toma de decisiones graduales en el mercado internacional. No obstante, vale la pena resaltar que el modelo Uppsala es un modelo de internacionalización que surgió como parte de un contexto histórico determinado, y gracias a las dinámicas del mercado contemporáneo este modelo tuvo la necesidad de ser revisado y replanteado acorde a las necesidades del comercio internacional actual.

En definitiva, dicho modelo ha experimentado 2 momentos de evolución: uno inicial, que se presentó en 1977, cuando los autores crearon originalmente el modelo, y un segundo momento se presentó en 2009, cuando los autores presentaron el modelo Uppsala revisado. En la figura 1 se compara el modelo Uppsala de internacionalización por procesos en las versiones de los años 1977 y 2009 creado por los autores.

La estructura básica del modelo en comparación con la primera versión es la misma, pero ha tenido unos pequeños cambios que se introdujeron a la luz de los nuevos hallazgos. En el modelo revisado se observa inicialmente que los autores parten del «reconocimiento de oportunidades», el cual va ligado al aprendizaje como una manera de identificar oportunidades (*knowledge opportunity*). En un segundo momento se encuentra la «posición de las redes», que permite a las empresas potencializar sus contactos y adquirir más conocimiento (*network position*). En un tercer paso, la empresa inicia un proceso de «aprendizaje, creación y construcción de confianza», elemento que permite la construcción de lazos entre los empresarios y sus clientes (*relationship commitment decisions*), para finalmente llegar a un último paso: «relaciones y compromiso», que consiste en el relacionamiento y compromiso como elementos

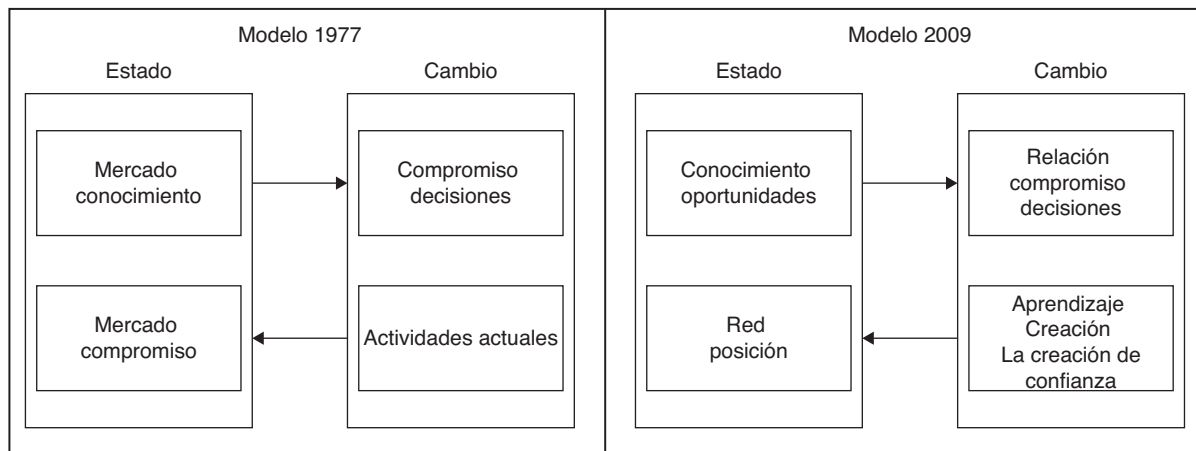


Figura 1. Modelo Uppsala: versiones de los años 1977 y 2009.

Fuente: elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977).

para la toma de decisiones en el proceso de construcción de confianza y creación de conocimiento (*learning creating trust-building*). Estos elementos trabajan en cadena, ya que la realización de uno permite la consecución del otro.

Para identificar el proceso de internacionalización de las pymes de Medellín, en esta investigación se parte del modelo Uppsala revisado de 2009, el cual se sintetiza en la tabla 1. En esta tabla se presentan las variables del modelo que se toman como referente para evaluar el proceso de internacionalización de las empresas: a) el reconocimiento de oportunidades; b) la posición de las redes; c) el aprendizaje, la creación y la construcción de confianza, y d) las relaciones, el compromiso y la toma de decisiones. Esto se realiza ya que «la idea central es que los investigadores comparen constantemente la teoría y los datos, iterando de tal manera que la teoría se adapte estrechamente a los datos» (Eisenhardt, 1989, p. 541). En este aspecto, se evalúan los programas de cooperación como una medida que potencializa el proceso de internacionalización a través del acceso a recursos técnicos y/o financieros, los cuales se espera que permitan hacer evolucionar con mayor efectividad dicho proceso.

En la tabla 1 se observa que el modelo Uppsala tiene como referente la construcción de aprendizaje experimental, entendida como un proceso de «acumulación de conocimiento» (Brennan y Garvey, 2009). Estos autores señalan que la internacionalización está definida por 3 dimensiones: el conocimiento de la internacionalización (CInt), el conocimiento del negocio (CN) y el conocimiento de la institución (CI). La suma de estas 3 dimensiones determina el proceso mediante el cual las empresas almacenan conocimiento y experiencia a través del gerente y sus empleados, elementos necesarios para la internacionalización. El resumen de estas dimensiones se presenta en la tabla 2.

Dentro de los hallazgos literarios, existen diferentes estudios que evalúan los procesos de internacionalización a partir de diversas fuentes de financiación. Algunos de estos programas, se encuentran dirigidos a la promoción de las exportaciones y se han desarrollado en distintos países del mundo, como India (Naidu, Cavusgil, Murthy y Sarkar, 1997), Reino Unido (Crick y Chaudhry, 2000), Malasia (Ahmeda, Mohamed, Johnson y Yee Meng, 2002), Estados Unidos (Wilkinson y Eliot Brouthers, 2006), España (Cansino, Lopez-Melendo, Pablo-Romero y Sánchez-Braza, 2013), Turquía (Durmuşoğlu, Apfelthaler, Zamantili Nayir, Alvarez y Mughan, 2012), Chile (Álvarez, 2004; Volpe Martincus y Carballo, 2010), América Latina y el Caribe (Banco Mundial, 2010), entre otros. Estos programas fueron diseñados para impulsar las exportaciones de las pymes como

proyectos elaborados desde lo público para potenciar el desarrollo económico de los países. En Colombia, algunos estudios hacen referencia a la cooperación internacional para el desarrollo en regiones específicas del país (Otálora y Rouvinski, 2013).

De otro lado, el modelo Uppsala se ha implementado en múltiples escenarios internacionales que van desde la aplicación del modelo de internacionalización en empresas multinacionales (EMN) (Hennart, 2009) hasta la evidencia de los procesos de internacionalización desarrollados por pymes (Tabares, 2012a; Tabares, 2012b). Estas últimas reflejan un proceso similar al que desarrollan las grandes empresas, aunque evidencien un acercamiento a los mercados de una manera más lenta pero, en diversas ocasiones, más flexible (Olejnik y Swoboda, 2012; Senik, Mohamed, Yusof, Mat y Sham, 2012).

La aplicación del modelo Uppsala ha sido extensa en diversas investigaciones, y refleja sus contribuciones en empresas del sector servicios (Shukla y Dow, 2010), empresas sometidas a entornos de incertidumbre (Forsgren y Hagstrom, 2007; Cerruti y Delbufalo, 2009), en pymes (Olejnik y Swoboda, 2012) y en diferentes países, como China (Liu, Xiao y Huang, 2008), España (Cal Bouzada, Verdugo y Fernandez-Jardon, 2007), Suecia (Vahlne, Ivarsson y Johanson, 2011) y Austria (Ninan y Puck, 2010), entre otros. Este modelo puede identificarse en diversos escenarios, independientemente del tamaño de las empresas y de las condiciones económicas del entorno.

Por lo anterior, el modelo de internacionalización Uppsala es el referente por medio del cual se estudia el proceso de las pymes seleccionadas para hacer parte del estudio de caso múltiple. Estas variables se evalúan en las empresas, las cuales evidencian el efecto desarrollado por cada programa dentro del proceso de internacionalización que las pymes ya habían iniciado dentro de su propia historia empresarial. En la siguiente sección se presenta la metodología empleada y los mecanismos de selección de los casos sometidos a análisis en este estudio.

3. Metodología

Para realizar este estudio se identificaron algunas instituciones que han desarrollado programas de cooperación internacional para la internacionalización en pymes de Medellín, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras. A partir de los programas ofrecidos por estas instituciones, se identificaron algunas empresas que participaron en estos.

Tabla 1
Variables de internacionalización desde el modelo Uppsala revisado

Variabes	Atributo	Contribución desde el modelo Uppsala
Reconocimiento de oportunidades	Proyección de la empresa Filosofía empresarial Cultura organizacional	La oportunidad constituye un subconjunto del conocimiento. Se parte de las necesidades, capacidades, estrategias y redes relacionadas directa o indirectamente en su contexto institucional
Posición de las redes	Redes nacionales Redes internacionales	Conocimiento, confianza y compromiso que puede ser distribuido entre las partes
Aprendizaje, creación y construcción de confianza	Experiencia del gerente: edad, educación, experiencia profesional, idiomas Experiencia de la empresa: años de fundación y reconocimiento en el mercado doméstico	Más que aprendizaje experimental, se considera la creación y la construcción de confianza como un tipo de aprendizaje más importante. Esto dependerá de los 2 primeros procesos
Relaciones, compromiso y toma de decisiones	Cadena de establecimiento	La empresa decide aumentar o disminuir en el grado de compromisos que establece con sus socios

Fuente: elaboración propia a partir del modelo Uppsala revisado de [Johanson y Vahlne \(2009\)](#).

Tabla 2
Acumulación del conocimiento en el proceso de internacionalización

Factor a evaluar	Definición	Resultado de los 3 factores
Conocimiento de la internacionalización (CInt)	Capacidades y recursos de la empresa para comprometerse en operaciones internacionales	Conocimiento acumulado necesario para la internacionalización de la empresa
Conocimiento del negocio (CN)	Situaciones competitivas en mercados específicos y clientes en esos mercados	
Conocimiento de la institución (CI)	Información sobre las estructuras de gobernanza en países específicos y sus reglas, regulaciones, normas y valores	

Fuente: elaboración propia a partir de [Brennan y Garvey \(2009\)](#).

Con el fin de establecer el efecto de cada programa en el proceso de internacionalización, se desarrolló un procedimiento de triangulación de los resultados partiendo de la metodología propuesta por [Eisenhardt \(1989\)](#) y [Yin \(2004\)](#), en contraste con el modelo de internacionalización revisado de [Johanson y Vahlne \(1977; 2009\)](#) y los resultados arrojados por las pymes estudiadas.

Teniendo en cuenta que este modelo parte de un proceso gradual de internacionalización, los programas de cooperación fueron estudiados partiendo del supuesto que estos tienen la capacidad de acelerar o potenciar el proceso de internacionalización a causa del acceso a recursos técnicos y/o financieros. De otro lado, para la selección de los casos se partió del hecho que «no existe un número ideal de casos, pero elegir entre 4 y 10 casos usualmente arroja los resultados necesarios para la investigación» ([Eisenhardt, 1989](#), p. 545). Del mismo modo, la metodología recomendada por la autora plantea que los casos son elegidos por razones teóricas y no por razones estadísticas, por lo cual se desarrolló la búsqueda de los casos más representativos para el ejercicio investigativo.

Así, la selección de las empresas se realizó a través de los agentes encargados de coordinar los programas de cooperación en Colombia, cuya función era la de servir como intermediarios entre los donantes internacionales y las pymes de Medellín. Estas empresas fueron seleccionadas puesto que cumplieron con los siguientes criterios: a) fácil acceso a la información; b) participación en la totalidad del desarrollo del programa de cooperación, y c) ser consideradas por parte de los agentes de cooperación como empresas representativas de cada programa. Esto hizo que los casos seleccionados fueran interesantes en la medida en que permitieron realizar un análisis integral del desarrollo y de la contribución de cada programa.

Por medio de los respectivos agentes fueron contactadas 5 empresas: Laboratorios Cero S.A., con el programa integral de apoyo a las pymes para el acceso al mercado de Estados Unidos; Solo Evas S.A.S., con el programa de internacionalización de pymes de la Comisión Europea Al-Invest; Ushuaia Jeans, con el programa CBI Holanda; Bandolina, con el programa de cooperación de la agencia TFO Canadá, y Plastipol S.A., que participó en el programa FINPYME *ExportPlus*. La empresa Bandolina fue descartada del estudio, ya que evidenció un proceso de rápida internaciona-

lización correspondiente a las llamadas empresas *Born Global*; de igual manera se encontraba clasificada en la categoría de microempresa.

Para [Eisenhardt \(1989\)](#), la metodología de estudio de caso tiene como finalidad la generalización y la construcción de nuevas teorías. En este sentido, y siguiendo a la autora, para analizar los casos se partió de la base que el uso de múltiples investigadores «mejora el potencial creativo del estudio, ya que los miembros del equipo proveen ideas complementarias» ([Eisenhardt, 1989](#), p. 538). Gracias a los miembros del equipo de investigación se desarrollaron entrevistas a profundidad, observaciones y análisis de datos financieros y administrativos de las pymes. Finalmente, la información fue triangulada en contraste con el marco teórico y la literatura. En la siguiente sección se presentan los resultados de los estudios de caso, que dan cuenta de las experiencias de las 4 empresas.

4. Análisis de los estudios de caso

En esta sección se muestran los resultados del análisis basado en los casos empíricos. Para lograrlo, en primer lugar se describen los casos de manera independiente y más adelante se comparan de acuerdo con las variables de la internacionalización previamente mencionadas ([Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; 2009](#)). Los aspectos tratados en el marco teórico se comparan con los resultados empíricos de los estudios de caso. En particular, se muestra como los 4 casos coinciden con los patrones de internacionalización del modelo Uppsala.

4.1. Caso 1: Laboratorios Cero S.A.

Laboratorios Cero S.A. es una empresa fundada en 1948 y establecida en la ciudad de Medellín, que se consolida como una empresa líder en el mercado antioqueño en los productos para el cuidado del bebé, las madres y el aseo personal. Desde 1990, el gerente comenzó trabajar en la idea de ingresar a mercados internacionales, y para 1993 la empresa realizó exportaciones directas a Venezuela. Paulatinamente, Laboratorios Cero S.A. accedió al mercado de Ecuador, donde ganó presencia y reconocimiento de sus productos. En agosto de 2004 recibió la certificación en Buenas

Prácticas de Manufactura, elemento que le permitió dar a conocer su eficiencia en sus productos. Después de ingresar a Ecuador, la empresa empezó a vender sus productos a Surinam, clientes a los que todavía realiza ventas esporádicas.

En 2009, la empresa inició un proyecto de expansión hacia Rusia, país con el que, a pesar de las barreras de idioma, cultura y diferencia horaria, ha logrado establecer relaciones para comenzar a comercializar sus productos. A pesar de que este proceso se inició en 2009, la empresa no ha logrado concretar relaciones de negocio con los clientes que ha buscado en este país. Uno de los últimos intentos de internacionalización se llevó a cabo en 2010, cuando el actual gerente de la empresa, Samuel Elías Parra Montoya, tuvo como objetivo la introducción de la empresa en el mercado estadounidense. Este intento por entrar en el mercado norteamericano contó con la intervención del programa de cooperación internacional, cuyo fin ha consistido en alentar a las pymes a su internacionalización hacia Estados Unidos.

Como bosquejo del proceso de internacionalización gradual realizado por Laboratorios Cero S.A., se evidencia el acceso de la empresa a mercados cercanos como Venezuela y Ecuador, cuyos productos son dirigidos a públicos similares al colombiano, realizando adaptaciones mínimas o nulas. La empresa ha empezado a desplazarse lentamente hacia mercados como Guatemala y Surinam, alejándose del radio de cercanía, hasta incursionar en mercados totalmente diferentes a Colombia. En este caso, tanto Estados Unidos como Rusia han implicado un entorno cultural diferente, y por lo tanto la comprensión de lenguas, costumbres, economías y procesos políticos diferentes.

Laboratorios Cero S.A. participó en el programa integral de apoyo a las pymes para el acceso al mercado de Estados Unidos, proyecto desarrollado entre la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Gracias a este programa, la empresa obtuvo una financiación del 50% para acceder al Certificado de la Agencia *Food and Drug Administration* (FDA), documento que permite el ingreso de productos a Estados Unidos. En este caso, la empresa utilizó el beneficio del programa de cooperación internacional para certificar el ingreso de la crema antipañalitis para bebés.

Una vez terminado el programa de cooperación internacional, la empresa no logró exportar su producto al mercado estadounidense, ya que no contaba con la experiencia ni el conocimiento suficiente para ingresar a este mercado. Además de la referencia de producto aprobada para ingresar a Estados Unidos, Laboratorios Cero S.A. requiere introducir otros productos a este país para ser competitiva, es decir, necesita registrar un mayor número de referencias, proceso que logra ser lento y costoso para la internacionalización de esta empresa.

4.2. Caso 2: Solo Evas S.A.S.

Solo Evas S.A.S. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para dama. Nació en 1986 bajo el nombre de Alpha Shoes como un taller de producción de zapatos, y en 2006 fue comprada por un grupo de socios inversionistas y adoptó el nombre de Solo Evas S.A.S. En cuanto a su proceso de internacionalización, Ecuador se convirtió en el primer país al que accedió la empresa a través de una sociedad de 7 empresarios llamada Col Seven, con la que comercializó sus productos a través de Proexport Colombia. Sus lazos con Ecuador se han extendido de tal manera que Solo Evas S.A.S. estableció una oficina en Quito con la colaboración del grupo de inversionistas. Después de Ecuador, la empresa planteó la posibilidad de acceder a Brasil o a Chile como próximo paso de internacionalización.

Los últimos mercados internacionales a los que ha accedido la empresa se encuentran en países geográficamente lejanos a la zona

cultural hispana. Francia y Bélgica son mercados a los que ingresó en 2011 como producto de las relaciones comerciales que logró establecer en las Ferias de Colombiamoda en Medellín y la Feria del Cuero en Bogotá. Solo Evas S.A.S. realizó un proceso similar al de Laboratorios Cero S.A., enviando algunos productos a Estados Unidos en 2011, pero se encontró con el limitante de que debía contar con una capacidad superior de tallaje en sus suelas, puesto que el mercado americano requiere tallas intermedias distintas a las que se usan en el mercado latinoamericano. Estados Unidos se convirtió en un cliente esporádico para esta empresa, ya que actualmente no lleva a cabo relaciones comerciales en este mercado.

Solo Evas S.A.S. participó en el programa de cooperación internacional para la internacionalización de pymes de Latinoamérica Al-Invest IV de la Comisión Europea. Gracias a este programa, Solo Evas S.A.S. y un grupo de 10 empresas adscritas a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) obtuvieron una financiación del 50% para invertir en una estrategia internacional que les permitiera ingresar sus productos de calzado al mercado chileno. El grupo de empresas representadas por ACICAM realizó una estrategia de mercadeo en Chile a través de un *Show Room* en un concurrido y prestigioso centro comercial en Santiago de Chile. No obstante, a pesar de los esfuerzos conjuntos, ninguna de las empresas concretó ventas y la estrategia se configuró como un fracaso. Un año después de este evento y sin contar con ayudas internacionales, otro grupo de empresas, incluida la participación y experiencia de Solo Evas S.A.S., logró llevar a cabo una estrategia de internacionalización que les permitió vender algunos de sus productos en el mercado chileno.

4.3. Caso 3: Ushuaia Jeans

Ushuaia Jeans nació en 1994 en la ciudad de Medellín, y se consolida como una empresa con más de 20 años de experiencia en la producción y comercialización de prendas de vestir exterior a nivel nacional e internacional. A los 10 años de su creación, Ushuaia Jeans tuvo su primer contacto internacional de manera espontánea con un cliente en Costa Rica. Para la empresa, este acercamiento se dio como respuesta a las necesidades del entorno, ya que sin necesidad de buscar clientes la empresa fue hallando contactos que accedieron a sus productos.

Además de Costa Rica, otro de los mercados a los que siguió exportando Ushuaia Jeans fue a Venezuela en 2004. Este último, ha sido uno de los mercados más complejos con los que se ha relacionado la empresa, ya que en 2008, y a causa de las conflictivas relaciones entre el gobierno colombiano con el país vecino, los clientes empezaron a perder contacto y muchos de estos no pagaron productos que habían sido enviados. Para 2005, la empresa ingresó a México y Ecuador de manera simultánea, a través de un proceso de acercamiento y visita a clientes. Después de 2005, otros de los mercados a los que han exportado han sido Honduras y República Dominicana, donde han contado con clientes esporádicos que no representan ventas apreciables para la empresa. Los mercados más diferenciados a los que ha accedido han sido España y Estados Unidos, gracias a clientes que han llegado a la empresa, pero con los que no se conserva una relación comercial en la actualidad.

Ushuaia Jeans participó en el Programa de Cooperación Internacional del Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI) Holanda, con la asistencia de Proexport Colombia. En esta ocasión la empresa tuvo que realizar un pago único de 1.000 euros para obtener asesorías y consultorías informativas en materia del mercado europeo, reglamentaciones comerciales, aranceles y técnicas de mercadeo, entre otros lineamientos que facilitarían la entrada de la empresa en el mercado europeo. De igual modo, Ushuaia Jeans tendría derecho a acceder a bases de datos de clientes internacionales e invitaciones a ferias internacionales.

Estos últimos elementos, bases de datos y ferias no se presentaron, ya que la coyuntura de la economía europea que comenzó en 2009, lideró a una baja en la compra de productos de Latinoamérica en Europa. Después de la participación de Ushuaia Jeans en el programa de CBI desde 2010, no accedió a nuevos clientes; por el contrario, la empresa actualmente solo recibe el 25% de sus ingresos del exterior, y el 75% corresponden al mercado doméstico.

4.4. Caso 4: Plastipol S.A.

Plastipol S.A. es una mediana empresa familiar fundada en 2001 y dedicada a la fabricación y comercialización de madera plástica para el sector agroindustrial y de la construcción. La empresa suministra productos que contribuyen con la protección del medio ambiente y evitan la tala de bosques. El 2003 se consolidó como el año en que Plastipol S.A. ingresó al mercado internacional, gracias a un cliente estadounidense que se enteró por intermedio de un contacto de los productos que realizaban. Esta exportación fue muy informal, ya que se dio bajo el término *Ex Works*, con el fin de anticiparse a cualquier riesgo. Aunque la exportación a Estados Unidos fue la única que hicieron a este país, fue el inicio de la internacionalización de la empresa.

Más adelante, Plastipol S.A. empezó a tener contactos con otros países a través de una compañía comercializadora presente en Colombia, que está en 33 plantas en el mundo. Por medio de esta, la empresa tuvo la oportunidad de exportar productos a Panamá en 2004-2005 a un cliente dedicado a la ingeniería y construcción de viviendas para el gobierno. Los siguientes mercados a los que ingresó la empresa fueron Brasil y Argentina en 2006 y 2007, respectivamente. Luego de ingresar a estos mercados, exportaron a Ecuador en 2009 y a Costa Rica en 2011, país al cual están ingresando con un producto nuevo, a través de un cliente que compra tapas, alcantarillas y rejillas.

Entre 2006 y 2008, la empresa obtuvo el 72% de sus ingresos a partir del mercado internacional, y su éxito durante estos años refleja la capacidad exportadora y las oportunidades con que cuenta la empresa para participar en el comercio mundial. Sin embargo, un escenario poco alentador se ha venido presentando desde 2009 a causa de la crisis económica y financiera que generó la revaluación de las monedas, ocasionando que las ventas cayeran rápidamente, razón por la cual, para 2012, Plastipol S.A. registró ventas internacionales del 9% sobre el total de sus ventas. Esto evidencia el enfoque actual de la empresa, el cual se encuentra direccionado hacia el mercado doméstico, en el que compite con otras empresas de Medellín y un total de 20 en Colombia dedicadas a la producción de madera plástica.

Plastipol S.A. participó en el programa de internacionalización FINPYME *ExportPlus* de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII). Con el acompañamiento de este programa y la participación de la Universidad Eafit, un grupo de empresas de Bogotá, Medellín, Cali y el Eje Cafetero recibieron asesorías y diagnósticos de comercio exterior. Plastipol S.A. recibió 2 asesorías en términos del proceso sucesorio y el ingreso a mercados internacionales, y un diagnóstico sobre la manera como debía enfocarse, aconsejando ingresar sus productos a Perú, República Dominicana o Islas Barbados. Una vez finalizado el programa, esta pyme no logró ingresar a nuevos mercados de internacionalización, ya que no accedió a créditos blandos como se le había planteado con antelación al inicio del programa.

En la [tabla 3](#) se presenta un resumen de las empresas y su participación en los programas de cooperación internacional. Por su parte, en la [tabla 4](#) se presenta el resumen del proceso de internacionalización de las 4 empresas, teniendo en cuenta las fechas de ingreso a cada mercado internacional (de las cuales se resalta la proximidad de distancia psicológica) y la contribución realizada por los progra-

mas de cooperación internacional tras su intervención ([Whitelock, 2002](#)).

En la [tabla 4](#) se resume la cadena de establecimientos desarrollada por las 4 empresas, la cual refleja el tiempo que se tomó cada empresa en iniciar su proceso de internacionalización y los países a los que fue ingresando paulatinamente. De igual manera, se muestra el acceso a los mercados internacionales alcanzados por las 4 empresas una vez finalizado el programa de cooperación internacional. De las 4 empresas, únicamente Solo Evas S.A.S. logró ingresar a mercados internacionales con posterioridad al desarrollo del programa, hecho que se puede explicar a causa de sus aprendizajes experimentales y su capacidad para crear redes de contacto con clientes y empresarios del sector. En la [tabla 5](#) se presenta el proceso de internacionalización de las 4 empresas de manera comparada, teniendo en cuenta las variables evaluadas del modelo Uppsala.

En la [tabla 5](#) se observan los diferentes elementos a tener en cuenta para evaluar los procesos de internacionalización de las empresas teniendo como referente el modelo Uppsala. Por lo tanto, se parte de elementos como la fecha de fundación de las empresas, la experiencia en el mercado, la fecha de internacionalización y la integralidad del gerente, entre otras características que reflejan el grado de compromiso de las empresas y su toma de decisiones. Este modelo comparativo permite observar la manera como se organizan las empresas, y cómo determinadas características afectan o permiten una evolución en la internacionalización de las mismas.

5. Discusión de resultados

Los hallazgos de la investigación permiten validar el modelo de internacionalización Uppsala, puesto que las pymes estudiadas evidenciaron un proceso gradual, obteniendo en cada experiencia de internacionalización el conocimiento y el aprendizaje de los mercados internacionales, permitiéndoles crear un mayor compromiso de sus recursos en los mercados extranjeros en la medida en que las empresas aumentaban su capacidad de asumir riesgos. Al evidenciar el desarrollo gradual del proceso de internacionalización de las empresas fue posible confirmar con la literatura que las empresas acceden a los mercados que mejor conocen, aspecto que les permite reducir el riesgo y la incertidumbre.

En cuanto al modelo Uppsala revisado, es válido observar que ante un aumento en el conocimiento de los mercados internacionales se obtiene un aumento en el acceso a oportunidades y un aumento en la confianza con respecto a las nuevas redes comerciales. Así, las empresas demuestran que adquieren un proceso acumulativo de aprendizaje que les permite consolidar relaciones empresariales a través de redes de trabajo. En este caso se observa que el problema del proceso de internacionalización no es tanto «un problema de adquisición de conocimiento, sino la manera en que se gestiona la ausencia de conocimiento» ([Figueira-de-Lemos, Johanson y Vahlne, 2011](#), p. 152).

Para el caso de las pymes analizadas, se evidencia la necesidad de incrementar el conocimiento sobre mercados internacionales para identificar oportunidades, tomar decisiones, comprometer recursos y contar con una posición clara de negociación en las redes transaccionales internacionales ([Bjorkman y Eklund, 1996](#)). En este sentido se identifica que las pymes no poseen una experiencia relevante para desarrollar procesos de internacionalización más avanzados de los que han logrado en el mercado latinoamericano, y esto se debe a la falta de redes y a la ausencia de construcción de conocimiento al interior de la organización ([Fletcher y Harris, 2012](#)).

Los programas de cooperación analizados, vistos como fuentes adicionales de financiación, acceso al conocimiento de mercados internacionales, asesorías y capacitaciones para fortalecer procesos de internacionalización empresarial, no arrojaron resultados

Tabla 3
Información general de los 4 estudios de caso

Nombre de la empresa	Laboratorios Cero S.A.	Solo Evas S.A.S.	Ushuaia Jeans	Plastipol S.A.
Año de fundación	1948	1986-2006	1994	2001
Tamaño de la empresa	Mediana empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Actividad económica	Industria del cuidado y aseo personal	Sector del calzado	Sector textil/confección	Industria del plástico
Número de empleados	60	130	24	200
Año de internacionalización	1993	2008	2004	2003
Departamento de comercio exterior	Sí	Sí	No	No
Certificados de calidad	No	No	No	ISO 9001
Programa de cooperación internacional	Programa Integral de Apoyo a las Pymes para el Acceso al Mercado de Estados Unidos	Programa Al-Invest IV	Programa de promoción de importaciones de países en desarrollo	FINPYME <i>ExportPlus</i>
Entidad financiadora	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)	Comunidad Europea	Centro de Promoción de Importaciones de países en desarrollo (CBI), Holanda	Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y Gobierno de la República de Corea a través del Fondo Fiduciario Corea-CII
Entidad gestora	Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)	Comunidad Europea, ANALDEX, BANCOLDEX, ACICAM y Proexport	CBI Holanda y Proexport Colombia	Corporación Interamericana de Inversiones (CII), República de Corea y Universidad Eafit
Tipo de cooperación	Técnica y financiera	Técnica y financiera	Técnica	Técnica

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Acceso a mercados internacionales antes y después del programa de cooperación internacional

Nombre de empresa	Laboratorios Cero S.A.	Solo Evas S.A.S.	Ushuaia Jeans	Plastipol S.A.
Previo al programa de cooperación	Venezuela (1993) Panamá (2003) Ecuador (2005) Surinam (2011) Guatemala (2008) Estados Unidos (2010)	Ecuador (2008) Francia (2011) Bélgica (2011)	Costa Rica (2004) Venezuela (2004) México (2005) Ecuador (2005) España (2007) Estados Unidos (2007)	Estados Unidos (2003) Panamá (2004-2005) Brasil (2006) Argentina (2006) Ecuador (2009) Costa Rica (2011)
Posterior al programa de cooperación	Ninguno	Chile (2011)	Ninguno	Ninguno

Fuente: elaboración propia.

concluyentes con respecto a la finalidad propuesta por estos en las pymes de Medellín seleccionadas. Esto se debe a que los programas apuntaban a una etapa inicial de internacionalización (exportaciones), proceso que las empresas usualmente desarrollan en un corto plazo, entre 3 y 6 meses. Por lo anterior, la evaluación de los programas en un periodo posterior a un año de ser implementado evidenció que las exportaciones permanecieron estáticas y en algunos casos disminuyeron.

El alcance limitado de los programas también se debió al desconocimiento de los recursos y capacidades con los que contaban las empresas antes de beneficiarse del programa de cooperación internacional, la ausencia de un proceso de seguimiento y control por parte del programa, y el desconocimiento de las necesidades específicas de las pymes para fortalecer su internacionalización. Estos se convierten en aspectos fundamentales en el proceso para otorgar recursos a través de los programas de cooperación internacional.

Para lograr una mayor efectividad de los programas de cooperación, se recomienda a las empresas mejorar en aquellos asuntos gerenciales que afectan la internacionalización y, a su vez, desarrollar estrategias en el departamento de comercio internacional que permitan potencializar los recursos y las capacidades de las empresas antes de hacer uso de los recursos que ofrecen los programas. A su vez, el proceso de internacionalización de las empresas debe comenzar por «adoptar un nuevo esquema organizacional donde esté prevista la más clara visión de internacionalizarse, además de tener en cuenta que una integración ventajosa a la economía global requiere el desarrollo de estrategias nacionales y empresariales adecuadas» (Restrepo y Rosero, 2002, p. 111). Debido a

que los programas de cooperación tuvieron como fin único aportar al proceso inicial de internacionalización, es decir, contribuir en el aumento de las exportaciones, resulta interesante indagar sobre programas que tengan como objetivo la creación de inversión extranjera directa (IED), es decir, etapas más avanzadas de este proceso.

Uno de los aspectos negativos que se observa a nivel general en la ayuda para el comercio en países con economías crecientes, como la colombiana, es la disminución de la ayuda que se ha venido presentando desde la crisis financiera internacional de 2009. Este aspecto de la coyuntura mundial ha generado erosiones en los niveles de cooperación, razón por la cual los recursos se han redireccionado a países económicamente más débiles como los de los continentes africano y asiático (Lau, 2003). Por el momento, corresponde a los planes municipales de la ciudad de Medellín seguir implementando estrategias para captar recursos internacionales que permitan a las pymes beneficiarse en sus procesos de internacionalización.

A raíz de los hallazgos presentados en este proyecto de investigación, para futuras investigaciones se propone estudiar el efecto de los programas de cooperación internacional en otras ciudades de Colombia. Igualmente, se recomienda profundizar sobre un solo programa de cooperación internacional y analizar sus efectos en la internacionalización de un solo sector productivo. Adicionalmente, se propone tomar como objeto de estudio a las pymes pertenecientes a los sectores y subsectores identificados como fuente de crecimiento para las estrategias de desarrollo nacional en los países menos desarrollados, los cuales sean más comunes en la ayuda

Tabla 5
Internacionalización comparada de las pymes desde el modelo Uppsala revisado

Dimensiones clave	Laboratorios Cero S.A.	Solo Evas S.A.S.	Ushuaia Jeans	Plastipol S.A.
Reconocimiento de oportunidades	Enfoque organizacional interesado en mercados internacionales específicos, antecedentes por la consolidación del mercado doméstico	Enfoque dirigido a potenciar el proceso de internacionalización y el establecimiento de redes nacionales e internacionales	Enfoque dirigido a consolidarse en el mercado nacional y latinoamericano	Enfoque en el mercado nacional, la proyección social y el fortalecimiento de las relaciones públicas
Posición de las redes	Las redes más destacadas son: Banco de Occidente, Proexport, BID, UNAD, Feria de la belleza y la Feria internacional de la belleza de Guayaquil. Con un amplio <i>networking</i> empresarial, ha logrado mantenerse sólida en el mercado nacional e internacional, además de acceder a los mercados en que se propone ingresar	Las redes más destacadas son: ACICAM, INEXMODA, BANCOLDEX, Col Seven, ACOPI, Proexport, Feria del Cuero y Calzado, Colombiamoda y la Feria IFLS. Con un amplio número de redes y de socios, ha logrado salirse del marco de las exportaciones, abriendo un espacio en Ecuador donde ha establecido una oficina conjunta	Las redes más destacadas son: INEXMODA, Proexport y CBI Holanda. Su reducido número de contactos le permiten interactuar con un menor número de clientes, los cuales se hallan ubicados principalmente en Colombia y algunos en América Latina	Las redes más destacadas son: la Alcaldía de Medellín, Proexport, Zeiky, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Gobernación de Antioquia, Área Metropolitana, Ángeles inversionistas, CII, Universidad Eafit, Feria Internacional de Plástico PNE Miami y ExpoCamacol. A pesar de un amplio número de redes, la empresa no ha logrado alcanzar un amplio número de clientes, gracias a su bajo conocimiento en los negocios internacionales
Aprendizaje, creación y construcción de confianza	<p><i>Experiencia del gerente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Edad</i>: su cargo lo recibió a los 31 años. A pesar de su juventud, se caracteriza por no asumir muchos riesgos en su proceso de internacionalización • <i>Educación</i>: nivel de formación profesional universitario en administración de empresas, pero no cuenta con formación relacionada con negocios internacionales • <i>Experiencia profesional</i>: adquirió su experiencia profesional al interior de la empresa, lo que le permite crear estrategias de internacionalización acordes con las capacidades y recursos de la organización • <i>Conocimiento de idiomas</i>: el gerente tiene un dominio del idioma inglés, lo que conlleva a una mayor propensión de desarrollar negocios internacionales <p><i>Experiencia de la empresa</i></p> <p>Desde su fundación en 1948, la empresa operó en el mercado local durante 42 años. En 1990, la empresa realiza su primera exportación. 42 años de experiencia en el mercado doméstico</p>	<p><i>Experiencia del gerente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Edad</i>: recibió su cargo a la edad de 30 años. Su juventud es característica de una mayor visión internacional de la empresa y un mayor grado de internacionalización • <i>Educación</i>: con un nivel de formación post gradual en finanzas y mercado de capitales, el gerente logra tomar decisiones sobre las operaciones internacionales de una forma más asertiva • <i>Experiencia profesional</i>: adquirió una experiencia profesional propia de los negocios internacionales, permitiéndole acelerar la internacionalización de la empresa y al mismo tiempo asumiendo mayores riesgos • <i>Conocimiento de idiomas</i>: el gerente posee un nivel bajo del idioma inglés. Esto es una debilidad para la empresa en la búsqueda de oportunidades de negocio <p><i>Experiencia de la empresa</i></p> <p>Con un nombre y trayectoria recorrida, inició su internacionalización en 2008. Experiencia de 22 años bajo su razón social inicial, y 2 años de experiencia bajo su nuevo liderazgo gerencial. 22 años - 2 años de experiencia en el mercado doméstico</p>	<p><i>Experiencia del gerente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Edad</i>: Con 36 años, su edad no corresponde con la visión internacional que tiene de la empresa y su capacidad de asumir riesgos y buscar oportunidades de negocio • <i>Educación</i>: posee un nivel de educación bachiller, nivel de estudios que contribuye a la desaceleración del proceso de internacionalización de la empresa • <i>Experiencia profesional</i>: el gerente ha adquirido toda su experiencia profesional al interior de Ushuaia Jeans. Esta experiencia no ha estado relacionada con los negocios internacionales • <i>Conocimiento de idiomas</i>: el gerente posee un nivel de inglés medio, una debilidad para la organización por la falta de una competencia comunicativa adecuada para llevar a cabo negociaciones o buscar oportunidades externas <p><i>Experiencia de la empresa</i></p> <p>Ushuaia Jeans fue fundada en 1994, y su primera experiencia internacional se da 10 años después de fundada, ya que su ingreso al mercado mundial fue en el año 2004. 10 años de experiencia en el mercado doméstico</p>	<p><i>Experiencia del gerente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Edad</i>: con una edad de 56 años, es un gerente que se caracteriza por una actitud positiva hacia la internacionalización y una baja evasión a la incertidumbre al momento de comprometer recursos en mercados internacionales • <i>Educación</i>: nivel educativo de bachiller, elemento considerado como una debilidad para la empresa debido a la ausencia de un conocimiento específico en áreas relacionadas con los negocios internacionales • <i>Experiencia profesional</i>: el gerente posee una amplia experiencia profesional en el sector de la madera y los plásticos a nivel nacional, mas solo cuenta con la experiencia en mercados internacionales adquirida en la empresa Plastipol S.A. • <i>Conocimiento de idiomas</i>: el gerente y el «equipo de alta dirección» no cuentan con un manejo del idioma inglés o algún otro idioma extranjero, lo que representa una gran debilidad para la empresa, ya que limita la capacidad de la empresa de realizar negocios internacionales <p><i>Experiencia de la empresa</i></p> <p>6 Empresa familiar y creadora de productos ecológicos, remonta su fundación al 2001, e inicia su internacionalización en el año 2003. Es decir, luego de fundada se tomó 2 años para realizar su primera exportación. 2 años de experiencia en el mercado doméstico</p>
Relaciones, compromiso y toma de decisiones	Exportación indirecta	Empresa conjunta	Exportación indirecta	Exportación indirecta

Fuente: elaboración propia.

para el comercio (OMC/OCDE, 2013, p. 41), es decir, sectores dedicados a la producción agrícola, servicios turísticos, transporte y construcción, entre otros. Esto se propone con el fin de buscar, por medio de los programas de cooperación internacional, un mayor impacto en la internacionalización de las pymes y, por ende, la contribución al desarrollo regional.

Finalmente, cabe resaltar que los programas de cooperación internacional como fuentes de recursos para la internacionalización de las empresas se conciben como instrumentos no solo adecuados sino también necesarios para este fin, como estrategia de crecimiento económico en las ciudades. Sin embargo, es indispensable identificar las necesidades específicas de las empresas —en este caso, las pymes de la ciudad de Medellín— para fortalecer sus procesos de internacionalización y así canalizar de manera eficiente y efectiva los recursos provenientes de diversas entidades internacionales.

6. Preguntas de discusión

- Compare los procesos de internacionalización de las empresas que iniciaron exportando en la década de 1990 en comparación con las que iniciaron en la década de 2000.
- ¿En qué aspectos las redes pueden incidir de manera positiva o negativa en la internacionalización de la empresa?
- Plantee una estrategia para crear programas de cooperación internacional para etapas de internacionalización más avanzadas de las empresas.
- Proponga un esquema para la generación de espacios de monitorización del desarrollo de los programas de cooperación internacional dirigidos a la internacionalización de empresas.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Ahmeda, Z., Mohamed, O., Johnson, J. y Yee Meng, L. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: An international marketing perspective. *Journal of Business Research*, 55, 831–843.
- Ali, A. y Isse, H. (2005). An empirical analysis of the effect of aid on growth. *International Advances in Economic Research*, 11, 1–11.
- Álvarez, R. (2004). Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: The impact of public programs. *International Business Review*, 13(3), 383–400.
- Anzo, E. (2012). Negocios internacionales: evolución, consolidación e identificación de los principales temas que lideran el campo de investigación. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 77–93.
- Banco Mundial (2010). Evaluación de impacto de los Programas para PyME de Latinoamérica y el Caribe. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial [consultado 26 Jul 2013]. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Impact.Evaluation.SME.Programs.SPA.Final.pdf>
- Bjorkman, I. y Eklund, M. (1996). The sequence of operational modes used by Finnish investors in Germany. *Journal of International Marketing*, 4(1), 33–55.
- Blankenburg Holm, D. (2000). The character of bridgehead relationships. *International Business Review*, 9(2), 191–200.
- Brennan, L. y Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23, 120–133.
- Brewer, P. (2007). Operationalizing psychic distance: A revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44–66.
- Cal Bouzada, M., Verdugo, M. y Fernandez-Jardon, C. (2007). Internationalization-cooperation in the SME of Vigo and its metropolitan area. *Revista Gallega de Economía*, 16(1), 173–186.
- Calí, M. y Willem, D. (2011). Does aid for trade really improve trade performance? *World Development*, 39(5), 725–740.
- Cancino, C. y La Paz, A. (2010). International New Ventures en Chile: tres casos de éxito. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 140–162.
- Cansino, J., Lopez-Melendo, J., Pablo-Romero, M. y Sánchez-Braza, A. (2013). An economic evaluation of public programs for internationalization: The case of the Diagnostic Program in Spain. *Evaluation and Program Planning*, 41, 38–46.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalisation process of the firm. *European Research*, 8(4), 273–281.
- Cerruti, C. y Delbufalo, E. (2009). International sourcing effectiveness in the fashion industry: The experience of Italian industrial districts. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 427–440.
- Chatrna, D. y Ekanayake, E. M. (2009). The effect of foreign aid on economic growth in developing countries. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 3, 1–13.
- Crick, D. y Chaudhry, S. (2000). UK SME's awareness, use, and perceptions of selected government export assistance. An investigation into the effect of ethnicity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(2), 72–89.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B. y Tse, K. Y. (1993). Understanding the role of export marketing assistance: Empirical evidence and research needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5–18.
- Durmuşoğlu, S., Apfelthaler, G., Zamantili Nayir, D., Alvarez, R. y Mughan, T. (2012). The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. *Industrial Marketing Management*, 41, 680–691.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46, 143–153.
- Fletcher, M. y Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21, 631–647.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14, 339–353.
- Forsgren, M. y Hagstrom, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization?: The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical Perspectives on International Business*, 3(4), 291–305.
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065–1086.
- Gillespie, K. y Riddle, L. (2004). Export promotion organization emergence and development: Call to research. *International Marketing Review*, 25(4–5), 465–473.
- Griffith, D., Cavusgil, S. T. y Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1220–1235.
- Hennart, J. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1432–1454.
- Hyer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Boston, MA: MIT Press.
- Insulza, J. M. (1998). *Ensayos sobre política exterior de Chile*. Santiago de Chile: Editorial Los Andes.
- Johanson, J. y Mattson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems — a network approach. In N. Hood y J. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 287–314). London: Croom Helm.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm — A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 1411–1431.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2010). Internationalization pathways of family SMEs: Psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 437–454.
- Lau, H. (2003). Industry evolution and internationalization processes of firms from a newly industrialized economy. *Journal of Business Research*, 56(10), 847–852.
- Liu, X., Xiao, W. y Huang, X. (2008). Bounded entrepreneurship and internationalisation of indigenous Chinese private-owned firms. *International Business Review*, 17(4), 488–508.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 1992.
- Naidu, G. M., Cavusgil, T., Murthy, K. y Sarkar, M. (1997). An export promotion model for India: Implications for public policy. *International Business Review*, 6(2), 113–125.
- Ninan, S. y Puck, J. (2010). The internationalization of Austrian firms in central and eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 237–259.
- Ojeda Gómez, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las PYMES del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39–61.
- Olejnik, E. y Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466–495.
- OMC (2013). Organización Mundial del Comercio [consultado 9 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.wto.org/spanish/tratop.s/devel.s/a4t.s/aid4trade.s.htm>
- OMC/OCDE (2013). World Trade Organization/Organisation for Economic Co-operation and Development [consultado 10 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.wto.org/english/res.e/booksp.e/aid4trade13.e.pdf>
- Otálora, L. y Rouvinski, V. (2013). Cooperación internacional para el desarrollo en el Valle del Cauca: un estudio de percepciones. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 17–25.
- Restrepo, M. y Rosero, X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103–126.

- Salman, A., Adeel, K. y Jamil, N. (2012). Foreign aid and economic development: The case of Pakistan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 97–108.
- Senik, Z., Mohamed, Z., Yusof, R., Mat, R. y Sham, R. (2012). Internationalization process of small to medium enterprises (SMEs): Identifying dimensions via Delphi technique. *Jurnal Pengurusan*, 34, 123–136.
- Shukla, A. y Dow, J. (2010). Post-entry advancement of international service firms in Australia: A longitudinal approach. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 268–278.
- Stiglitz, J. y Charlton, A. (2006). Aid for trade. *International Journal of Development Issues*, 5(2), 1–41.
- Suwa-Eisenmann, A. y Verdier, T. (2007). Aid and trade. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(3), 481–507.
- Tabares, S. (2012a). Internacionalización de la PYME Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 119–132.
- Tabares, S. (2012b). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento y gestión*, 33, 67–92.
- Vahlne, J., Ivarsson, I. y Johanson, J. (2011). The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review*, 20(1), 1–14.
- Volpe Martincus, C. y Carballo, J. (2010). Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs in developing countries. *Journal of Development Economics*, 92, 201–214.
- Welch, L. y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36–64.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342–347.
- Wilkinson, T. y Eliot Brouters, L. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15, 233–252.
- Yin, R. (2004). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. California: SAGE.