

# Modelo de internacionalización para la empresa colombiana

Andrés Mauricio Castro Figueroa\*

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

## RESUMEN

Un modelo de internacionalización debe partir de la necesidad de fortalecer el entorno empresarial colombiano con miras a un proceso de globalización cada vez más exigente. Aunque diversos autores internacionales y colombianos han tomado el tema de la exportación como el primer paso para la internacionalización, ésta no puede ser la única base sino que se debe partir de un contexto histórico local para que los escenarios deseados se den. Así mismo, se debe fortalecer el desarrollo interno de la empresa para que se prepare y penetre en los mercados internacionales con suficiente capacidad para afrontar los retos que esto demanda. Sólo a través de herramientas útiles de aplicabilidad para el desarrollo estratégico internacional de las PYMES en Colombia, se logrará afrontar los retos que implica un Tratado de Libre Comercio, ya sea con Estados Unidos o la Unión Europea, o con cualquier proceso de integración al que se vincule Colombia.

**Palabras clave:** internacionalización, exportación, comercio exterior colombiano, modelo.

## ABSTRACT

*A model of international business must begin with the necessity of improve the enterprises in Colombia, in order to prepare them for the globalization process. Although many foreigners and Colombian researchers have taken the export process as the first step to internationalize the companies, this can not be the only way to succeed in the international market but must begin with a historical context with the only goal to develop a proper scenarios. According to this, the enterprise has to fortress the internal development of the company in order to prepare it to compete on international markets with enough capacity to achieve the goals which the market proposes. Only through these useful tools for the international development of the PYMES in Colombia will succeed the challenge which implies a Free Trade Agreement*

---

\* Ingeniero industrial, Universidad América; especialista en gerencia de negocios internacionales, Universidad del Rosario; MSc en gestión de organizaciones, Universidad de Québec; líder del Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y profesor de carrera de la misma Facultad; miembro del Institute of Industrial Engineers y del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de Bogotá y Cundinamarca; director de Calidad, Productividad y Comercio Exterior de America Consulting Group; escritor, para diferentes medios internacionales como publicaciones de Legis y Legiscomex.com; conferencista y ponente internacional en temas gerenciales y operativos relacionados con comercio exterior y negocios internacionales. andres.castrofi@urosario.edu.co

*with the United States or the European Union, or any kind of community process in the commercial order which includes Colombia.*

**Key words:** *Internationalization, Export, Colombian foreign trade, model.*

## INTRODUCCIÓN

Brasil y Estados Unidos son dos países con mentalidades similares, pero a la vez totalmente opuestas. El presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva tiene mucho en común con su homólogo George Bush. En asuntos de comercio, parecen pensar que la respuesta está en el unilateralismo, tendencia iniciada por Bush y adoptada por líderes en todo el mundo.

Incluso, cuando las conversaciones para la creación de un área de libre comercio hemisférico parecen tener problemas, los principales mercados de la región —México, Brasil y Estados Unidos— siguen adelante con sus propias estrategias de intercambio comercial, al diversificar sus exportaciones y abrir nuevos mercados. Esto se ve reflejado en los intentos de cada país por ampliar su posición competitiva.

Un estudio de Latin Trade sobre los cinco principales compradores de bienes a países latinoamericanos —Estados Unidos, Canadá, Alemania, Japón y Brasil— halló que Brasil se encuentra en las primeras posiciones en cada uno de esos mercados. Igualmente, países pequeños que ya han cerrado acuerdos con compradores de

estas naciones y algunos de Europa, resultaron ser los exportadores de más rápido crecimiento, de acuerdo con el análisis de las exportaciones e importaciones en el 2005, año de la publicación. Esto se debe a que estos países o comunidades son los mayores importadores de productos a nivel internacional.

Por ejemplo, Chile no sólo es uno de los que más vende al exterior, sino que en los últimos dos años sus exportaciones hacia los principales mercados mundiales han aumentado considerablemente. Por su parte, Trinidad y Tobago y Venezuela se han beneficiado del aumento de las exportaciones de petróleo y gas natural. A su vez, Costa Rica tiene buenos resultados con sus exportaciones de productos de alta tecnología, pescado y banano a Japón y Canadá, principalmente.

Aunque está claro que China se ha convertido en uno de los principales mercados de bienes primarios en el mundo, esta realidad no le ayuda a ningún productor latinoamericano interesado en exportar productos terminados. Por ejemplo, ese país solo representa un 6% de las actuales exportaciones brasileñas (los bienes primarios sólo son una tercera parte de las exportaciones de Brasil).

No se puede desconocer el liderazgo que está tomando China, que por medio de economías de escala ha favorecido la producción nacional y ha aumentado la demanda internacional a un precio más bajo del que ofrecen los competidores internacionales.

Para aprovechar el potencial del mercado chino, Brasil, por ejemplo, necesitaría que sus consumidores compraran más productos terminados nacionales. A pesar de los avances en los lazos comerciales con China e India a costa de un pacto hemisférico, en la actualidad una cuarta parte de las exportaciones brasileñas se dirigen a Europa y una cantidad similar a Estados Unidos, con el agravante de que este último continúa obstaculizando el ingreso de azúcar y naranja a su territorio.

El panorama de Brasil, sin embargo, es muy favorable por los siguientes aspectos:

- La demanda internacional por sus productos supera la oferta.
- Maneja precios altos en la mayoría de sus productos.
- Las inversiones lo pueden ubicar en un camino favorable para exportar.

Si logra derribar los obstáculos impuestos por Europa y Estados Unidos la economía brasileña se beneficiaría significativamente.

De otro lado, Trinidad y Tobago es un caso que vale la pena destacar,

pues las exportaciones de ese país a Estados Unidos y Canadá crecen más rápido que las de cualquier otro, debido al gas natural líquido -LNG-.

Según la *Review of the Economy*, un informe del gobierno de Trinidad y Tobago indica que este país es el principal productor de LNG (gases como el metano y el etano) en el hemisferio occidental y el cuarto en el mundo. En esa línea, exportó más de 423,8 millones de pies cúbicos en 2003, más o menos el doble que en 2002.

Estados Unidos compra más del 70% de su LNG a Trinidad y Tobago, debido a que cada vez más plantas de electricidad estadounidenses utilizan gas natural, en lugar de carbón; además, como si fuera poco, su propia producción y la de Canadá están disminuyendo. El resultado de estos es que los precios están subiendo, pero la ventaja de Trinidad y Tobago radica en que sus costos de envío son entre el 20% y 30% menores que los de sus competidores en el occidente y norte de África, según Atlantic LNG, el consorcio productor de gas de la isla.

Las compañías petroleras extranjeras acuden en masa a Trinidad y Tobago para ayudarle a suplir la demanda de Estados Unidos. La producción en la isla aumentó porque tiene muchas inversiones extranjeras directas, según lo señala la Asociación Industrial de Trinidad y Tobago.

Por otra parte, Chile sigue siendo líder en comercio exterior. En términos de crecimiento de exportaciones está entre los primeros países en cuatro de los principales mercados mundiales que más importan productos de Latinoamérica. También, es uno de los líderes regionales en términos de volúmenes de exportaciones.

En el caso de Venezuela, los problemas domésticos, en lugar de una estrategia de exportaciones, fueron los incentivos que empujaron a la industria venezolana a mirar hacia afuera. Esa oportunidad, ocasionada por la crisis, ha puesto al país en el mapa gracias a productos como el ron, que ahora es popular en Japón, según la Asociación de Exportadores Venezolanos.

A pesar de que Venezuela es exportadora de petróleo, está buscando fomentar el crecimiento de sus empresas y promover las ventas al exterior, que para el caso colombiano, son consideradas como no tradicionales.

Los anteriores son ejemplos de que algunos países de Latinoamérica están ampliando sus fronteras en la búsqueda de nuevos mercados y de un desarrollo estratégico internacional, con el fin de aumentar su competitividad e insertarse dentro del nuevo contexto global.

Hoy en día Colombia se encuentra con un mundo cada vez más globa-

lizado y así mismo más exigente. No podemos desconocer que ese proceso que comenzó alrededor de 1991 con la “apertura económica”, se ve hoy reflejado en los nuevos procesos de integración económica, como lo es el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el desarrollo de un tratado de la misma índole con Centroamérica y con la Unión Europea, la vigencia del Tratado de Libre Comercio entre la CAN y MERCOSUR, el posible ingreso de Chile a la CAN y la salida de Venezuela del mismo acuerdo y del G -3. Estos son sucesos que de una u otra forma van a tener un impacto y una relación directa con nuestra balanza comercial a nivel regional y mundial. Para analizar el caso empresarial sólo basta ver el desarrollo de economías como Chile que han demostrado un crecimiento económico y un desarrollo empresarial sostenido en el tiempo, debido a políticas de largo plazo y la especialización en las fortalezas propias del país a nivel productivo y de servicios. La Academia, específicamente la Universidad del Rosario, no puede ser ajena a este contexto y por ende un primer paso para avanzar en ese proceso de internacionalización de empresas en Colombia es necesario comprender la situación actual del país y su relación con este proceso, para diseñar una propuesta al empresario que responda a las necesidades del mercado, no sólo local sino también internacional.

En ese contexto, cabe hacerse la pregunta: ¿La empresa colombiana

está preparada para afrontar los retos que le esperan en esta etapa de internacionalización hacia una inserción del país en el mercado global? Lamentablemente, la respuesta es incierta. Todavía para la mayoría de las empresas, según estudios de FUNDES y diagnóstico de empresas adscritas al programa EXPOPYME de la Universidad del Rosario, el éxito aún continúa en el mercado local, y muy lejanas están las posibilidades que ofrece el mercado internacional. Al respecto, es preciso aclarar que un proceso de internacionalización no consiste solamente en exportar productos hacia otros países y nada más, esto es apenas una etapa inicial. Un proceso de internacionalización parte de la propia realidad de la empresa requiere responder a la pregunta: ¿La empresa está preparada para competir y afrontar así los retos de un mundo cada vez más globalizado, donde las alianzas de grandes empresas multinacionales se encuentran a la orden del día para atacar a los mercados emergentes?,<sup>1</sup> concepto que se encuentra muy alejado de la realidad

<sup>1</sup> Los mercados emergentes son considerados como “pobres”, con poco dinero para gastar, poco sofisticados como clientes, que compran en negocios sucios y desagradables y quedan atrapados en relaciones crediticias de las que no pueden salir; que se orientan a todo lo que tenga un precio bajo, a las “segundas marcas” y a las tiendas de descuento. O se los considera versiones menores de los grupos de poder adquisitivo medio y alto; tomado de *Revista Gestión* (2004, abril – mayo), “Como captar los consumidores emergentes”.

Además, ¿qué resistencia podemos ofrecer? ¿Cuál es nuestro factor diferenciador frente a las grandes empresas internacionales, más aún, si ni siquiera conocemos ese factor en el entorno empresarial nacional? ¿Donde quedó la gestión organizacional, la preocupación por las necesidades reales del mercado, no sólo local sino también internacional, las necesidades del cliente? No se sabe, pero una cosa sí es cierta, ahora se tienen que tomar cartas en el asunto para evitar lamentos más adelante, cuando no haya solución ni salida frente a estos retos que demanda el mercado, no sólo local sino también internacional.

## 1. LA HISTORIA Y SU CONSECUENCIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Haciendo una revisión a la historia económica de Colombia, 1830 fue un año que refleja la situación actual de nuestro país, pero se debe hacer énfasis en dos puntos de vital importancia que se plantearon en ese año y que hoy día reflejan la misma situación problemática de aquella época. Un primer punto del gobierno de ese año es el que hace referencia a que se debe fomentar la agricultura, teniendo cuidado de estimular el auge de sectores que no estuvieran desarrollados en otras regiones, con lo cual se evitaría la competencia y la posible ruina de los nuevos empresarios; así, se consideraba

que lo primordial para el país era el desarrollo agrícola; sin embargo, en la actualidad esto no se expresa como productos trasladados directamente del cultivo, como materias primas e insumos, según se ha hecho tradicionalmente, sino por medio de productos con valor agregado en el exterior, procesados, aplicando la agroindustria para el desarrollo del sector agrícola colombiano, y finalmente exportando productos con un factor diferencial. Otro aspecto relevante es que aunque en 1830 se propendía por el desarrollo agrícola a partir de la protección del productor local, hoy en día se debe buscar la protección de los sectores que realmente son competitivos y especializarse en lo que se sabe hacer en el país. No puede aceptarse en términos de un proceso de globalización, el buscar el proteccionismo de mercados o sectores económicos que no son rentables ni competitivos para el país; con ello no se espera acabar con los sectores sino definir realmente cuales son las prioridades reales para el área productiva agrícola nacional y también para el área industrial nacional. Se puede retomar los ejemplos de Corea y Taiwán como dos modelos económicos que cambiaron su estructura productiva y se dedicaron a potencializar sectores rentables y competitivos no basados en la economía local, sino en las necesidades de la economía internacional, por medio del desarrollo, a nivel nacional, de productos de alto valor agregado.

Otro punto en el que se hacía énfasis en 1830 era el impulso de mejoras en las vías de comunicación, tan importantes para la disminución del costo final de las mercancías y los productos de todo género, y para la ampliación del espacio mercantil. Se decía entonces que entre estas mejoras figuraban no sólo los caminos interprovinciales, sino la navegación por el Magdalena. En términos de infraestructura, todavía en la actualidad se viene pensando en la navegabilidad de dicho río y todo se ha quedado en posibles proyectos, como el túnel de La Línea, que está en proceso de construcción. Estos factores son precisamente los que han impedido una adecuada y pronta respuesta a las necesidades del mercado internacional. Al Estado le correspondería en la actualidad hacer un esfuerzo para satisfacer las demandas que en forma realista buscan conciliar los variados intereses empresariales, sectoriales y regionales, y sobre todo respecto de esos intereses empresariales que son el fundamento del desarrollo económico del país.

## **2. EL POTENCIAL EMPRESARIAL COLOMBIANO**

En cuanto al sector empresarial, a nivel de competitividad, según el BCI<sup>2</sup> 2005-2006, establecido por

<sup>2</sup> El índice de competitividad para los negocios -Business Competitiveness Index o BCI- eva-

el Foro Económico Mundial, Colombia ocupa el puesto 56, entre 116. En lo que se refiere a operaciones y estrategias a nivel empresarial ocupa el puesto 49 y en cuanto a ambiente de negocios ocupa el puesto 57. Esto demuestra que ha aumentado el interés por parte de los diferentes sectores productivos en Colombia, y del empresariado, en general, por desarrollar un mercado local para entrar en el mercado internacional.

Al hacer alguna revisión sobre el parque empresarial en Colombia las micro, pequeñas y medianas empresa (PYMES, o también MIPYMES) es importante resaltar que éstas constituyen alrededor del 90% de la producción de bienes y servicios a nivel nacional, según poscálculos de FUNDES (Rodríguez, 2003). Pero lo más importante de este dato es que la base y soporte operativo de la gran empresa depende para su desarrollo productivo, en gran medida, del aporte de las PYMES.

Mucho se ha hablado de la importancia de elevar y mantener la competitividad de estas últimas y la consideración sobre su desarrollo económico. Sin embargo, en la actualidad muy poco se ha hecho por la proyección y promoción de

estas organizaciones y mucho menos para su proyección internacional. A pesar de que se estableció la Ley 590 de 2000, con el fin de promover la creación y desarrollo de las PYMES en Colombia, y que mas tarde fue modificada por la Ley 905 de 2004, aún existen muchos vacíos y propuestas no muy claras para la proyección de dichas empresas.

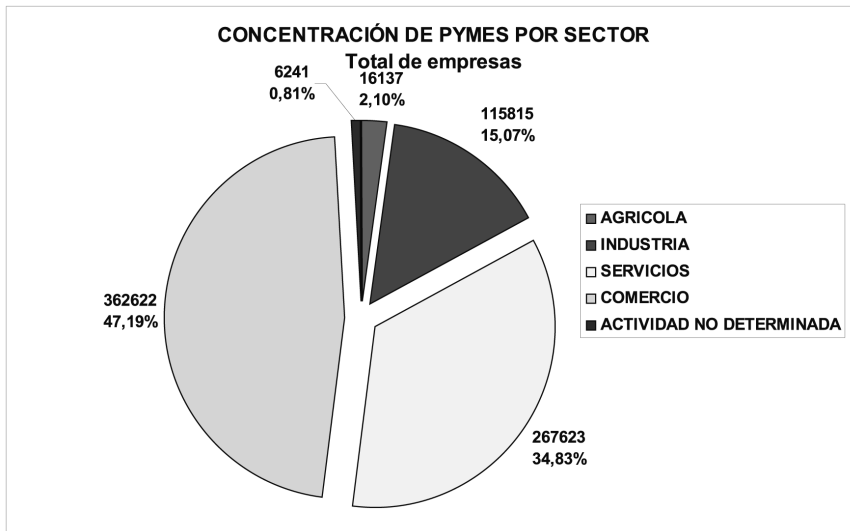
Al retomar los estudios de FUNDES se puede observar claramente que los obstáculos principales para el desarrollo de las actividades económicas de las PYMES los constituyen la situación económica del país, los problemas de orden público, el acceso al financiamiento y el acceso al mercado interno.<sup>3</sup> Si el desarrollo y fortalecimiento de la PYME es una prioridad del gobierno, ¿por qué a ésta le es tan difícil acceder a mecanismos de financiación? ¿Se debe esta situación a trabas burocráticas, o más bien a un problema de corrupción que siempre ha estado presente en nuestro aparato estatal? El sistema productivo colombiano y la economía nacional dependen de estas organizaciones que son el motor y directriz principal para la competitividad nacional.

---

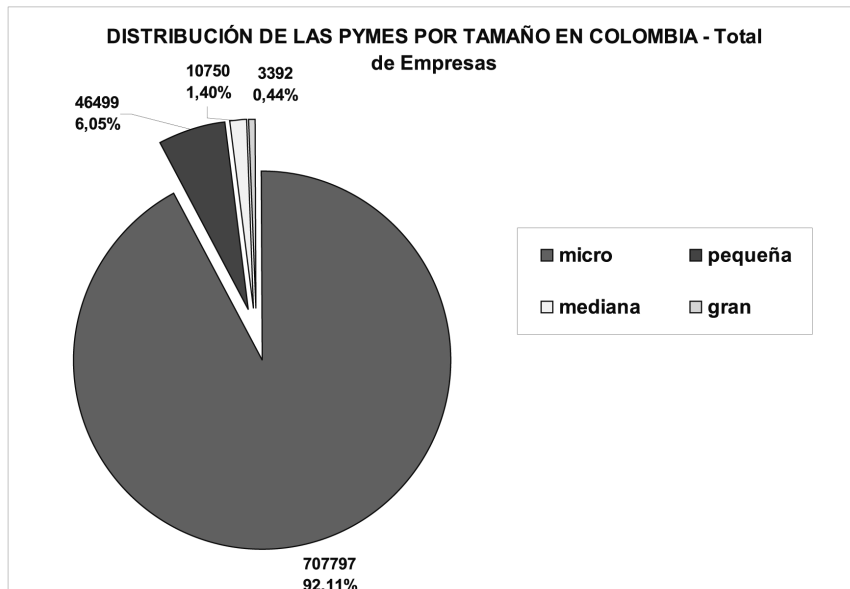
lúa la eficacia con que una economía utiliza su conjunto de recursos; básicamente se enfoca en dos grupos de variables: operaciones y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios.

---

<sup>3</sup> Estos obstáculos son resultado de una investigación sobre la percepción de los empresarios respecto de las condiciones del entorno que afectan su actividad económica en diferentes regiones, y como resultado de un estudio previo de FUNDES: Rodríguez (2003).



Fuente: Clasificación de acuerdo con datos de Confecámaras, 2004.



Fuente: Clasificación de acuerdo con datos de Confecámaras, 2004.



Aunque no se habla del porqué de la concentración de la producción nacional en el centro del país y no en las costas, donde sería más eficiente, según documentos del Banco de la República y de otros países a nivel mundial, sí es importante reconocer el porqué de la situación y a continuación se procede al comentario.

En cuanto a la concentración comercial y de producción de bienes y servicios, el 50% de las empresas en Colombia hoy en día se encuentran centralizadas en Bogotá y Cundinamarca y no en las costas, que apenas cuentan con un 10% del total del parque empresarial colombiano, según estudios de FUNDES. Esto no sólo se suma a los empresarios, sino también a que toda actividad se concentra en el centro del país, como la de los entes gubernamentales y las fuentes de comercio. Aquí vuelve y juega el tema del río Magdalena para lograr una mayor eficiencia y trasladar las mercancías a las costas; pero, como es bien sabido, en este momento el río es navegable sólo en algunos tramos; se requiere, por tanto, de un proceso de saneamiento y tratamiento de residuos, debido al nivel de contaminación, para convertir al Magdalena en una vía de transporte eficiente hacia las costas. Se necesita, además, de un proceso de dragado que permita el paso de barcos de carga; esto tardaría varios años en hacerse realidad.

### **3. LA LOGÍSTICA: FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS**

Sólo en términos de infraestructura portuaria estamos alejados de la realidad. En la actualidad, la capacidad de los puertos está quedando rezagada en competitividad, lo que se manifiesta con mayor agudeza en la costa pacífica donde el país carece de una buena infraestructura portuaria, debido a que sólo se ha motivado el desarrollo del sector portuario en la costa atlántica.

Según datos del Ministerio de Transporte, la mayoría de la carga marítima en Colombia pasa por cuatro puertos de principal importancia —Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en la costa del mar Caribe, y Buenaventura en la costa del Pacífico—. Cabe señalar que estos cuatro puertos fueron entregados en concesión al sector privado en 1993 y la experiencia hasta ahora ha sido en gran medida exitosa, de acuerdo con estudios realizados por el Ministerio de Transporte y el Banco Interamericano de Desarrollo, a nivel de Latinoamérica, según cifras del 2003. La productividad se ha elevado significativamente, debido al aumento del movimiento de carga marítima a nivel mundial; no obstante, la inversión nueva por parte de los concesionarios ha sido limitada, lo cual indica que éstos

han concentrado sus esfuerzos en elevar la productividad de los activos existentes y han dejado para más tarde la realización de inversiones para ampliar y mejorar la infraestructura portuaria, que hoy más que nunca se está volviendo una prioridad, especialmente con la respuesta que tiene China frente a la demanda mundial. Tal vez esto explica por qué la opinión empresarial acerca de la calidad de la infraestructura portuaria sigue siendo desfavorable. En la encuesta para el ICG<sup>4</sup> 2001-2002, Colombia ocupó el puesto 71 y aparece entre los cuatro países con peor calidad de infraestructura portuaria y aún continúa presente la misma percepción, especialmente respecto del Pacífico. En el último año de evaluación, 2005 - 2006, el ICG mostró a Colombia en el puesto 75 a nivel de infraestructura por debajo de países como Chile y El Salvador, que ocuparon los distantes puestos 35 y 54 respectivamente. El valor del indicador para Colombia está 48 por ciento por debajo del que le correspondería dado su nivel de ingreso (BID, 2003; ICG, 2006).

<sup>4</sup> La competitividad global de una nación esta medida por el índice de competitividad global -ICG-, que evalúa aspectos como infraestructura, macroeconomía, educación, salud, instituciones y satisfacción de necesidades básicas. El índice de competitividad para el crecimiento, también conocido como Growth Competitiveness Index, mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento sostenible en el mediano plazo; éste se basa en macroeconomía, instituciones públicas y tecnología.

No podemos ser ajenos a este desarrollo y hoy más que nunca se requiere eficiencia en términos de globalización y competitividad, especialmente en la operación portuaria, donde se reconoce, según datos estadísticos, que alrededor del 80% de la carga que se mueve a nivel mundial es de tipo marítimo. Si se habla de la infraestructura interna, tenemos todavía deficiencias, debido a que el costo de un flete terrestre Bogotá-Buenaventura es casi equivalente a uno Shanghai-Buenaventura en transporte marítimo. Esto refleja claramente que no somos competitivos en términos de infraestructura y logística, nos hemos quedado con las mismas vías de hace 100 años y hasta ahora su mejoramiento ha dependido de concesiones establecidas por el gobierno para elevar la competitividad y el nivel de respuesta al mercado internacional.

Según el Ministerio de Transporte en su Plan Estratégico 2003 - 2006, y como resultado de un diagnóstico previo, Colombia como región y país cuenta con un área de 1 millón 150 mil kilómetros cuadrados y una extensión de costas de 1.600 kms. sobre el Atlántico y de 1.300 kms en el Pacífico; tiene una población de 44 millones de habitantes, de los cuales 20 millones se encuentran en pobreza y 10 millones en extrema pobreza. Según el mismo documento, una de las mayores dificultades de la economía colombiana es el bajo nivel de competitividad de

nuestros productos en los mercados internacionales, debido, en gran medida, a la alta participación de los costos de la operación logística del transporte, lo que se refleja en el precio final de los productos. Por esto, es importante que la fijación e implementación de políticas de comercio busquen no solamente la modernización de la infraestructura en los diferentes modos de transporte, sino el fortalecimiento de procedimientos inherentes al movimiento de las mercancías, en un marco de facilitación, búsqueda de trámites expeditos y controles objetivos, como se ha intentado hacer en este último año.

Según el mismo documento, los altos costos de la operación logística del transporte se explican especialmente por:

1) *Desarticulación y desintegración de la infraestructura vial de transporte.* El principio de complementariedad que debe existir entre los diferentes modos de transporte, para que en forma natural, de acuerdo con la vocación de la carga —del modo y de los vehículos— ésta se distribuya, no es posible por ausencia de dichas condiciones. Se sugería en algún momento que para responder rápidamente a las necesidades del mercado internacional se deberían crear en el centro del país puertos secos que ayudaran de alguna manera a la movilización de carga

del centro hacia las costas, pero todo ha sido un proceso lento y dispendioso.

- 2) *Atención preferencial, en asignación de recursos, al modo de transporte más costoso.* El caso del Aeropuerto El Dorado para el transporte de carga por vía aérea, y el manejo de la carga terrestre, para hacerla más competitiva en términos de costos a nivel internacional, son algunas de las prioridades para el país en el corto plazo. Sin embargo, la prioridad de estos proyectos, según los últimos estudios realizados por la Contraloría y otras entidades de verificación estatales, han dejado ver el nivel de intereses particulares y privados que priman para el mejoramiento de la infraestructura, especialmente en vía aérea donde aún estamos todavía rezagados frente al entorno mundial y del cuál depende una parte significativa de las exportaciones del centro del país.
- 3) *Seguridad en el transporte y el tránsito.* La infraestructura de transporte tiene un alto impacto en el mejoramiento de la competitividad a nivel regional, al reducir los costos de transporte entre lugares geográficos, y los costos asociados con el tiempo requerido en el proceso de transporte de las mercancías. Por esto, los costos de hacer negocios a distancia se reducen con mejoras en la infraestructura física. El proyecto de doble calzada, a nivel de infraestructura terrestre,

del centro del país hacia las costas, debe ser una prioridad para el gobierno, con el fin de mejorar la conexión de las empresas del interior hacia el mercado externo, reduciendo tiempos y costos.

Según el mismo documento, a nivel departamental, Bolívar es el departamento donde los empresarios consideran que la efectividad de los sistemas de distribución es mejor, entendidos éstos como el almacenamiento, nodos multitransporte y logística. Le siguen a éste Atlántico, Caldas y Cundinamarca. Al contrario, Córdoba, Chocó, Cesar y Meta, se consideran como relativamente menos eficientes en cuanto a tales sistemas.

La segunda gran limitante que tiene la economía colombiana es la dificultad en la ocupación de las áreas productivas en el sector agrícola, niveles inferiores en la productividad y altos riesgos en el transporte de mercancías. Según el documento del Ministerio, el origen de estas dificultades se encuentra en:

- 1) El conflicto social, civil y armado;
- 2) Incremento del desempleo y falta de oportunidades de salud, educación y empleo para un porcentaje importante de la población, y
- 3) Aislamiento físico de importantes grupos de población y ausencia de compromisos serios y soluciones reales.

Estos aspectos son claros en cuanto a la búsqueda de una solución en el

corto plazo para mejorar los aspectos sociales de las regiones y para impulsar el desarrollo económico del sector agrícola y productivo del país.

Hoy en día, en el comercio nacional e internacional se requiere agilidad en la entrega de productos para los clientes locales e internacionales; por tal motivo, uno de los factores más importantes en dicho contexto es la cadena de abastecimiento, también entendida como cadena de suministro. No es un misterio, entonces, el que las nuevas tendencias en gestión vayan encaminadas hacia las mejoras en dicha cadena; por ello, precisamente, a nivel mundial se habla del término SCM (*Supply Chain Management*, o como se conoce en español; gestión de la cadena de abastecimiento o suministro).

La administración de la cadena de abastecimiento abarca el flujo de bienes desde los proveedores, a través del área de manufactura y las cadenas de distribución hasta el usuario final. Como lo afirma Michael Porter, una de las estrategias más importantes para generar ventajas competitivas en los mercados internos y externos, está en el correcto funcionamiento de la cadena de valor, principalmente en la de suministros y distribución.

La cadena de distribución es entendida como una red organizada de agencias o instituciones que combinadamente y de una manera coordi-

nada entrelazan al productor con el cliente.

De acuerdo con este esquema debe analizarse, desde todo punto de vista, dónde pueden existir riesgos que involucren demoras en la entrega al cliente o fallas internas para cumplir con los pedidos recibidos, es decir, peligros a través de todo el sistema logístico de la organización.

Uno de los principales factores desde el inicio de la cadena es el contacto con los proveedores. Porter (1998) plantea que el primer paso que se debe evaluar en toda organización es el poder de negociación con los proveedores. Uno de los problemas más frecuentes con éstos es la calidad de los productos o servicios ofrecidos, sobre todo en la medida en que estos últimos se convierten en un factor primordial para el desarrollo de los productos del comprador, en cuyo caso el poder de negociación estará a favor de los proveedores.

Los abastecedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general pueden ejercer una influencia considerable en el precio, calidad y especificaciones, especialmente cuando no existe competencia fuerte que genere una amenaza para ellos.

En el caso de una comercializadora internacional que necesitara enviar un pedido al exterior y el proveedor del producto le incumpliera, los costos en los que ésta tendría que

incurrir para solucionar tal *impasse* serían demasiado altos y finalmente podría perder el cliente y hasta el mercado del producto en el exterior. Según la estadística, en muchas empresas, los dos principales proveedores cubren el 80% de las necesidades de la organización y en algunos casos pueden depender de uno solo. Por ello, es necesario trabajar con profesionales certificados, si es posible con la norma ISO 9001 versión 2000, o al menos administrativa y logísticamente organizados.

Las compras están muy ligadas a la gestión de inventarios. Sobre el particular muchas de las empresas en Colombia consideran que es aceptable tener un nivel bajo. El autor concuerda con el concepto, pero ¿hasta qué punto es permisible cuando no hay una planeación y se produce por producir? En compras, principalmente, se busca el aprovisionamiento, pero ¿qué tipo de insumos se almacenan?, ¿los necesarios para la producción?, ¿o sólo por si acaso se necesita? El departamento de compras debería recurrir entonces a la metodología “justo a tiempo”, caracterizada porque hacer pedidos a medida que el cliente lo demande, un sistema de halar, más no de empujar.

En el caso de la manufactura, muy pocas organizaciones estandarizan los procesos, lo que dificulta una correcta gestión de las operaciones, especialmente de aquellas que se

refieren a la producción. Al respecto puede citarse el caso de procesos en los que hay máquinas que esperan el producto, pero a la vez se presentan cuellos de botella en procesos anteriores, lo que impide el correcto flujo de los materiales en proceso a través del sistema.

En el libro *La meta* (Goldratt, 1985) se plantea que para evitar este tipo de situaciones la organización debe encaminar su acción a producir de acuerdo con el ritmo que generan los cuellos de botella, ya que a medida que se reducen los inventarios en los procesos se verán los problemas más críticos en la gestión de la organización (efecto Iceberg).

Cuando se estandarizan los procesos y se mejora la gestión de manufactura, el proceso fluye con mayor eficiencia, garantiza que los productos sean entregados en el tiempo y momento que el cliente lo requiere, porque al conocer cuánto tiempo consume la organización para producir un lote específico, mayor seguridad se va a tener en la entrega del producto para su distribución. Asimismo, el almacenamiento de producto terminado debe corresponder exactamente con la demanda del mercado, en todas las instancias.

En cuanto a productos perecederos, mientras que las tecnologías de procesamiento y empaque se están volviendo más sofisticadas para reducir los microorganismos y ex-

tender el periodo de conservación de los productos, el mantenimiento de la cadena de frío es una parte crucial para el éxito de las tecnologías ESL (*Extended Shelf Life*).

Los factores ESL que se manejan son enormemente atractivos porque la tendencia global hacia la desregulación de las diferentes industrias ha llevado a un mercado altamente competitivo y de una amplia consolidación, teniendo como resultado menos plantas y una distribución más amplia. Aquí, ESL es un instrumento clave para asegurar que el producto pueda viajar las distancias más grandes, permaneciendo fresco y teniendo el período de conservación requerido después de la llegada a su destino. Con el foco actual sobre asuntos de seguridad en la industria de alimentos, las tecnologías ESL ofrecen también las ventajas esenciales en términos de la seguridad del producto y la calidad. ESL abre la vía para estrategias en mercados internacionales mucho más agresivos. Las tecnologías ESL facilitan las condiciones de manipulación, transporte y almacenamiento de los diferentes productos a través de la cadena de suministro, sin perder sus propiedades físicas y químicas, y manteniendo ante todo una excelente cadena de frío.

La temperatura es el criterio más importante y de los de mayor impacto para maximizar el periodo de conservación de los productos refri-

gerados, y todavía es frecuentemente malentendida o sobreestimada en algunos sectores de la producción industrial alimenticia. A pesar de que el estándar industrial actual para la conservación en frío es de 40°F, varias encuestas han demostrado que la temperatura de alimentos congelados en los canales de distribución americanos están frecuentemente entre el rango de 45 y 55°F. La variación en este tipo de temperaturas puede llevar a la aparición y crecimiento de microorganismos o bacterias que pueden llegar a afectar directamente la conservación del producto.

Es importante resaltar que si por lo menos se logra mantener un nivel de bajo cero, en términos de temperatura, los productos tendrán un proceso de conservación mucho más largo y ante todo permanecerán frescos de acuerdo con las condiciones de manipulación y transporte a las que están expuestos en el comercio internacional.

Es importante también tener en cuenta que algunos procesos a nivel de empaque requieren de condiciones específicas para su manipulación y transporte y que sin una apropiada cadena de frío el producto puede llegar a tener problemas al final de la cadena de suministro, es decir, en el momento de entrega al consumidor final. Existe, por ejemplo, el concepto del envase con atmósfera modificada, que consiste en el cambio de la composición de la atmósfera que

rodea a un producto. En términos técnicos, este concepto se aplica al empaque al vacío donde se presenta la ausencia de aire dentro del envase del producto y por tanto se aumenta el período de vida del mismo. Existen tres factores primordiales para el éxito del empaque con atmósferas modificadas, a saber, una buena cadena de frío, condiciones higiénicas adecuadas y una buena calidad del producto a envasar.

No puede obviarse que tecnologías como la RFID en algunos países se han convertido en parte esencial del control de la temperatura de un producto a través de la cadena de frío, pues permite, por medio del sistema de radio frecuencia, controlar el transporte y las condiciones de movilización a que está sometida la mercancía.

Es importante resaltar que una buena manipulación de productos perecederos depende, directamente, de una buena gestión de la cadena de frío, lo que facilita la comercialización y posición de un producto con apariencia y condiciones adecuadas para el consumo humano; un producto con características de frescura y buena conservación, ante todo aptas para el mercado internacional.

Finalmente, la distribución es la parte más crucial en términos de comercio internacional. Antes de tomar una decisión es importante recalcar que para un exportador es mucho más

complejo si él mismo es el que desarrolla la cadena de abastecimiento en el mercado externo y no utiliza canales adecuados para ello. Así, la entrega de los productos es entendida como el flujo físico de la mercancía, y los canales y los intermediarios son quienes que realizan la distribución.

Se recomienda, entonces, que si se desea enviar un producto al mercado internacional, se utilicen los canales ya existentes en ese mercado, pero hay que asegurarse que los costos de distribución no sean demasiado elevados frente a otros competidores, debido a que en algunos casos es mucho más económico traer de un mercado cercano, a uno donde los costos representen mayor valor. Sin embargo, para evitar este problema se debe analizar el factor diferencial o el valor agregado que tiene el producto frente al de la competencia (calidad, innovación o diseño).

Es importante también que en el momento de seleccionar el distribuidor en el mercado externo se analice el cubrimiento, tiempos de entrega y garantía de compra y venta de los productos de la empresa. Pero así como se analiza al distribuidor es necesario hacer lo mismo con el comercializador, ya que se han presentado casos en que este último falla en la entrega de los productos y se pierde así todo el potencial del mercado internacional, pues en estos segmentos el cumplimiento es un factor

que garantiza la responsabilidad y confianza del vendedor.

Una de las recomendaciones, en este caso, es contar con comercializadores alternativos por si alguno falla, sobre todo en la gestión de aduanas donde se requiere mayor agilidad, especialmente con productos perecederos, debido a que los costos de mantenimiento son más elevados.

En el momento en que se minimicen todas las fallas presentes en estos eslabones, se garantizará la entrega de un producto a tiempo y con la mejor calidad posible. No se puede olvidar que con los avances de la tecnología, el comercio electrónico ha modificado toda la estructura de la logística internacional, e incluso, hoy en día, en Estados Unidos las tiendas virtuales (comercio electrónico o *e-business*) están ganando mayor mercado que las tiendas físicas.

Otro aspecto en el campo de la internacionalización referente al sector empresarial, dejando de lado el tema de la infraestructura, tiene que ver con que las empresas continúan pensando que, en el caso de certificar sus procesos bajo la norma ISO 9000, se garantiza la calidad; no obstante, las estadísticas de entidades de certificación muestran que muy pocas organizaciones le dan continuidad a la auditoria de seguimiento para verificar si hay cumplimiento de la norma al interior de las empresas. Las normas se convirtieron en un



proceso meramente burocrático y de exigencia internacional, que en algunos casos no refleja la calidad de los servicios o productos que desarrollan las organizaciones para satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente. No debería invertirse dinero si realmente no hay un compromiso serio de la organización para cumplir con los requerimientos del cliente local o internacional.

Una cosa sí es clara: las empresas que poseen la visión del mercado internacional identifican mayores ventajas competitivas en éste que en el mercado local, diferente a aquellas que no lo notan por la misma posición que tienen dentro del mercado nacional. Debido precisamente a que estas empresas potencializan sus productos o servicios en los mercados externos, después de haber conseguido el reconocimiento en el mercado local, o aún con mayor riesgo, sin haber experimentado ventas en el mercado nacional, se lanzan directamente al mercado externo con un producto innovador y con valor agregado en el mercado externo donde pueden lograr una ventaja sobre los competidores locales o internacionales.

Ahora que Colombia se encuentra en un proceso de competencia cada vez más exigente, los mercados demandan de los productos el cumplimiento de mínimos requerimientos de calidad y otros temas relacionados; por ejemplo, en el caso europeo, donde

lo que más se mueve a nivel comercial son las flores —que por cierto sería preferible que se comercializara otro tipo de productos—, la ISO 9000 es un requisito mínimo, y para el sector agrícola las normas EUREPGAP son una exigencia primordial, si se desea entrar el canal de distribución de Europa.

Además de la importancia de la calidad del producto, en algunos casos se exige la certificación con la ISO 14000, que garantiza la calidad ambiental del producto y además obliga a que se apliquen dentro de la organización metodologías y conceptos como la producción más limpia y el desarrollo sostenible sumado al ECO LABELING, entendido como producto ecológico. Como si fuera poco, las organizaciones deben garantizar que sus empleados estén protegidos con los requisitos mínimos de ley, en lo que refiere a seguridad industrial y salud ocupacional, a través de la norma OHSAS 18001, y además, deben al menos contemplar el concepto de la responsabilidad social a través de la norma SA 8000.

¿Porque lo piden? Porque estos requerimientos técnicos hacen parte de las exigencias del consumidor internacional. Muy pocas empresas en el mercado nacional se certifican, debido a los “costos” en que se incurre —según los empresarios— sin ver que más allá de una certificación se trata de una inversión en el largo plazo. Lo que están

logrando estas normas es definir un perfil de consumidor externo que demanda productos cada vez con mayor calidad y seguridad para el comprador externo.

#### **4. LA PROPUESTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Dentro de los proyectos que se adelantan a nivel empresarial y sectorial en la actualidad, se cuenta con la proyección de las empresas nacionales, a nivel internacional, no sólo como factor de exportación e importación de bienes y/o servicios, sino además como elemento capaz de mejorar la imagen de Colombia en el exterior.

Temas como la marca país y el desarrollo de otras estrategias dirigidas al mundo, con el fin de crear una percepción diferente de aquella reducida a la violencia, desplazamiento, guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo, deben ser tomados también como una forma de cambiar el ambiente de negocios interno y el potencial que las empresas colombianas tienen para penetrar en los mercados internacionales.

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es un hecho, y aún estamos pensando competir igual que en el mercado local. Sólo esperamos que este tratado no resulte igual que el proceso de apertura económica de 1991, donde se dieron muchos pri-

vilegios al mercado externo y nada de preparación a las empresas en el mercado nacional, lo que originó quiebras de empresas, desempleo y problemas económicos. Es perentoria la intervención directa de los entes del Estado para promover el desarrollo empresarial del país, pero así mismo una participación más activa de los empresarios en estos nuevos retos que se nos avecinan y de los cuales depende el desarrollo económico y social de nuestro país, tales como la asociatividad empresarial y la reconversión tecnológica, tan fundamentales para competir en los mercados internacionales.

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

1. *¿Por qué quiere comenzar el negocio?* En Colombia, debido a la situación de desempleo, las personas optan por buscar otras oportunidades en diferentes campos de trabajo, ya sea creando empresa o simplemente satisfaciendo una necesidad que han visto en el mercado. Entonces, debe tenerse en cuenta que no se puede iniciar un negocio cuando

realmente no se está comprometido con él, y cuando el dinero invertido y las utilidades se vuelven dinero de bolsillo, sin reinvertirse en el proceso empresarial; así, no se puede esperar que una empresa perdure. Por esto es importante que si no se tiene la voluntad necesaria ni el carisma para mantener la empresa, simplemente se debe seguir buscando un empleo que se ajuste al perfil profesional y se deje el negocio para más adelante.

2. *¿Qué desea hacer: importar o exportar?* Si escoge el camino de importar se debe tener en cuenta que el mercado para el producto importado en Colombia corresponde a las grandes cadenas, por tanto el producto debe estar ubicado en estos sitios, teniendo en cuenta si es un producto de primera o segunda necesidad. Pero si el producto que se va a importar es un producto novedoso o diferente en el mercado, se debería crear la empresa y comercializarlo por cuenta del mismo empresario, porque ya tiene los clientes para el producto. En el caso de la exportación, la situación es más complicada pero genera mayor satisfacción. Muchos de nuestros productos, hechos en Colombia, son enviados a nuestros principales socios comerciales, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y la Unión Europea, entre otros, pero ¿qué pasaría si estos mercados cam-

biaran su tendencia de consumo de nuestro producto debido a la entrada de nuevos competidores? ¿Estamos preparados para afrontar esta situación? En algunos casos sí, pero en la mayoría no. ¿Por qué? Porque posiblemente no hubo un seguimiento al mercado objetivo, ni a los competidores en el mercado de destino, como lo vemos en Colombia con el caso chino. ¿Por qué se dice que hay mayor satisfacción? Porque lo que se debe buscar en Colombia es exportar productos con alto valor agregado para generar utilidades y algo que es mucho más que un proceso de exportación. Hoy, la salida no es exportar materias primas, sino exportar bienes elaborados, con alto valor agregado, allí esta nuestro factor diferencial.

3. *¿Cómo desea exportar? ¿Quiere exportar por usted mismo? ¿Desea trabajar a través de una comercializadora internacional?* Esa es la decisión más importante que debe tomar. Veamos ambos casos. En el caso de que se tome la decisión de exportar por si mismo, se debe pensar en todos y cada uno de los peldaños que debe desarrollar con su empresa para llegar al consumidor final. Desde el punto de vista de distribución física internacional, se debe tratar de llegar a ese mercado a través de cadenas de suministro del mercado final, pueden ser detallistas, minoristas,

mayoristas o distribuidores, lo importante en este caso es que el producto no pierda su “nombre internacional” y pueda cumplir con los requerimientos del mercado internacional, es decir, suplir a cabalidad la demanda de acuerdo con su capacidad interna para la producción del bien terminado. En el caso de la comercializadora internacional, el esquema es muy diferente. Mientras en el primer caso, se exporta por el nombre de la empresa, la comercializadora le evita escalar los peldaños, porque ellos ya los tienen; es decir, puede como empresa convertirse en un proveedor de una comercializadora internacional o en una comercializadora como tal, lo cual exige el conocimiento pleno del mercado al que quiere llegar, porque no se va a producir, sino simplemente se va a conseguir los clientes; además, la comercializadora debe asegurar la cadena de suministro del mercado externo. No olvide también que si la operación de comercio exterior supera los 1.000 dólares, debe realizar los trámites de aduana a través de una sociedad de intermediación aduanera, y por tanto se debe delegar esa función a dicha sociedad.

4. *¿Cual es su mercado objetivo?* Esta también es una pregunta que debe ser respondida con profundidad: ¿Qué tanto conoce el mercado? ¿Conoce la balanza comercial de Colombia con ese

país, y específicamente con el sector y el producto que desea exportar? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuál es el tamaño real del segmento al que va dirigido el producto? Estas preguntas sencillas darán pautas para identificar ese segmento al que quiere llegar.

5. *¿Qué tipo de producto planea comercializar y cuáles serán sus proveedores?* Lo más importante es conocer lo que el cliente realmente quiere. Si se va a convertir en un proveedor del producto sin producirlo, obteniéndolo a través de terceros, se debe asegurar de que el producto cumple con los requisitos mínimos de calidad y que puede proveer la cantidad que el cliente necesita; si es de calidad, es preferible que el producto tenga una certificación de calidad como la norma ISO 9001, y si es de cantidad, es necesario verificar la capacidad disponible e instalada de la empresa para cumplir con una demanda relativamente elevada. También es importante que se tenga en cuenta los tiempos de entrega para cumplirle a ese comprador externo, y más aun el tiempo de tránsito de salida de Colombia hacia el país de destino. En el caso de que sea el productor del bien requerido en el mercado externo garantice su capacidad de producción de acuerdo con la demanda —lo suficiente para cubrir esa necesidad— y los medios

necesarios para que el proceso de exportación sea eficiente.

6. *¿Cuáles serán las condiciones de negociación?* Uno de los aspectos fundamentales en el momento de la exportación es determinar cuál va a ser el término de negociación utilizado para asumir los riesgos y las responsabilidades al momento del envío de la mercancía. En general y en Colombia, los términos más utilizados en el transporte marítimo son el FOB (Free On Board) y el CIF (Cost, Insurance and Freight) donde se garantiza la entrega en puerto y sobre el buque en el primero, y el flete y el seguro internacional pagado, en el segundo. Recuerde que en la factura comercial debe ir la información sobre los gastos incurridos hasta el FOB o el CIF; por tanto, éstos deben ser cobrados de acuerdo con el término acordado, ya que se están definiendo los riesgos y las responsabilidades en el envío de la mercancía. En el caso del transporte aéreo, los términos serán el FCA (Free Carrier), que significa lo mismo que el FOB, pero en el aeropuerto y, si se negocia, dentro del avión o medio multimodal, y el CIP (Cost and Insurance Paid to), que incluye el flete y el seguro internacional hasta el aeropuerto de destino.
7. *¿Qué método de pago internacional va a utilizar?* En Colombia y en otros sitios, las condiciones de pago y acuerdos de cobro por

el envío de la mercancía están dados por el grado de confianza que existe entre el comprador y el vendedor. Los términos más comunes son la carta de crédito y el giro bancario. El primero se usa cuando no existe ningún grado de confianza entre comprador y vendedor, por lo que la operación se dará entre los intermediarios financieros y la transacción se hará entre los bancos, en cuyo caso no hay preocupación por el no pago de la mercancía. El giro bancario, por su parte, se escoge cuando la confianza es suficiente entre ambas partes, por lo que simplemente se entrega el dinero a través de la entidad financiera donde el comprador tiene la cuenta, para hacerse efectivo el pago desde la cuenta que el vendedor tiene.

8. *¿Cuál es la normatividad que debe cumplir el producto para ser exportado?* Mucho de esto tiene que ver con el proceso de salida y entrada del producto en el mercado internacional. Si es en la salida, algunos productos deben cumplir con unos vistos buenos por parte del Estado —permisos del Ministerio del Medio Ambiente, Invima, ICA o Banco de la República, entre otros—. Si es en la entrada, debe cumplirse, en algunos casos, con aspectos como normas fitosanitarias —si son productos de origen vegetal—, zoonosanitarias —si son productos de origen animal—,

de origen —si se requiere para entrar al mercado internacional— y certificado de origen —para acceder a preferencias arancelarias si es el caso, como por ejemplo la ley ATPDEA—.

9. *¿Cuánto invertirá y cuanto ganará?* Para este punto se debe tener en cuenta los recursos necesarios para comenzar la empresa o el negocio. Hay que asegurarse de hacer un presupuesto estimado a largo plazo de lo que se necesitaría para suplir la demanda en ese mercado. Lo recomendable es comenzar por hacer un plan de negocios, en el que se incluya un plan de mercadeo, uno de producción y uno financiero, además de las proyecciones esperadas por la organización en el largo plazo.

Un modelo de internacionalización para la empresa colombiana debe partir de las etapas o pasos necesarios para integrarse a un proceso comercial cada vez más global. En estudios previos de la Universidad del Rosario a través del programa Expopyme, se ha encontrado que la mayoría de empresas no asume riesgos en el mercado internacional, en una etapa inicial, ya que se considera que el entrar a competir en tal contexto demanda inversión y recursos que éstas no tienen, para desarrollar así un posicionamiento internacionales dicho medio. Por esta razón, acuden al programa con el fin de obtener los recursos

financieros y la preparación necesaria para afrontar las exigencias del mercado internacional y proyectarse fuera del mercado interno.

Por ello, el grupo de internacionalización de la empresa de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario viene trabajando en una propuesta cuyo objetivo es el diseño de un modelo de internacionalización adecuado que conlleve al cumplimiento de una serie de etapas que garantice la preparación de las empresas para competir, no sólo en mercados locales —para afrontar la competencia nacional e internacional—, sino también para poder competir en mercados internacionales con productos y/o servicios con alto valor agregado. Para ello no se requiere solamente tecnología, sino un factor diferencial que genere sobre el consumidor un efecto no contrario al de la compra del producto de acuerdo con su calidad, precio e innovación, teniendo en cuenta los aspectos exógenos mencionados anteriormente para una proyección internacional, demostrada en un fortalecimiento interno de la empresa colombiana.

Este modelo evalúa no sólo el desarrollo interno de la organización desde cuatro aspectos estructurales como lo son producción, finanzas, mercados y administración, sino desde un pilar central que es la planeación para el avance hacia el mercado internacional.

Cada área del modelo se analiza a partir de un diagnóstico situacional que incluye el análisis de las diferentes áreas de la empresa para determinar en qué nivel se encuentra la empresa. Para ello el modelo se evalúa en tres etapas:

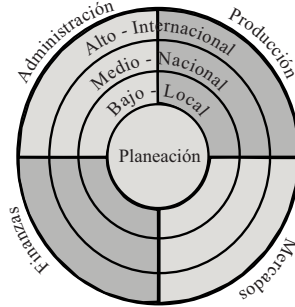
- a. *Bajo-local*, en la cual la empresa se caracteriza por su enfoque en el mercado local, cubre sólo su entorno más cercano y aún no ha desarrollado un sistema de planeación ni una estrategia para expandirse. La competencia no es un factor de amenaza para la supervivencia de la organización y su visión es el crecimiento del día a día. Vive el presente, mas no proyecta el futuro.
- b. *Medio – nacional*, en la cuál la empresa se aleja de su mercado local y se proyecta en el mercado nacional, estableciendo factores diferenciales y generando ventajas competitivas que la fortalecen en el mercado local. En esta etapa hay un proceso de planeación y estrategia para competir en el mercado nacional y se tiene especial cuidado con la competencia, no sólo nacional sino también extranjera.
- c. *Alto – internacional*, en la cuál la empresa no sólo deja el mercado nacional para exportar sus productos, sino que decide asumir el reto de internacionalizarse y posicionarse en el mercado internacional gracias a un fortalecimiento interno y a la identificación de oportunidades en el exterior a partir de la dife-

renciación y el valor agregado del producto o servicio ofrecido.

Para que una empresa se pueda mover de un nivel a otro debe generar una serie de escenarios, que conjuntamente y como un todo, formen la estructura de las cuatro áreas de la organización para su proyección en el mercado internacional. Puede que la organización tenga más adelantadas algunas etapas en unas áreas más que en otras. Por ello, antes de tratar de moverse hacia una etapa superior, la empresa debe estandarizar todas aquellas que están en un nivel inferior al nivel en donde se encuentran las de mejor posición (ver figuras 1 y 2).

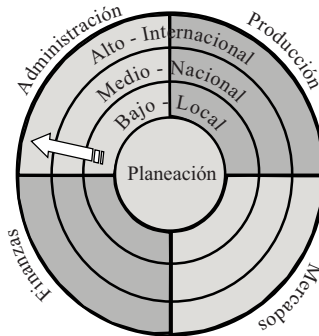
Finalmente, se pretende dar como resultado, a través de esta propuesta, las herramientas necesarias de forma cuantitativa y cualitativa para el empresario, con el fin de que pueda competir de manera eficaz en el mercado internacional y posicionar el nombre de los productos colombianos con un factor diferencial, no sólo en precio sino también con innovación y calidad. Asimismo, debe ser una prioridad para el Estado el promover el desarrollo de las empresas que se proyectan hacia los mercados externos, generando estrategias de infraestructura que procuren la respuesta eficiente de los productos a las necesidades del mercado internacional, debido a que la empresa puede estar preparada pero si tiene una infraestructura costosa pierde competitividad.

FIGURA 1. Modelo de internacionalización<sup>5</sup>



*Fuente:* Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa – GIIE – Universidad del Rosario – Facultad de Administración

FIGURA 2. Modelo de Internacionalización – etapas



*Fuente:* Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa – GIIE – Universidad del Rosario – Facultad de Administración

<sup>5</sup> Modelo desarrollado a partir del análisis de las diferentes teorías para la evaluación y diagnóstico de empresas interesadas en comenzar un proceso de internacionalización con base en resultados del programa Expopyme y del grupo de internacionalización de la empresa colombiana -GIIE- de la Universidad del Rosario.



## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, A. J. (1998), *Alianzas para la nueva economía*, Mc Graw Hill, Mexico.
- Andriani, S; Biascas, E. y Rodríguez, M. (2003), *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Un reto para las empresas latinoamericanas*, Norma, Bogotá.
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID- (2003), *Estudios de infraestructura portuaria en América Latina*.
- Cámara de Comercio De Bogotá (2002), *Cómo exportar – Manual empresarial*, CCB, Bogotá.
- Cameron, R. (1985) *Historia económica mundial*, Alianza, Madrid.
- Colombia, Ministerio de Transporte (2003), *Plan estratégico 2003-2006*.
- Colombia, *Ley 590 de 2000*.
- Colombia, *Ley 905 de 2004*.
- Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN- (2001), *Mejores prácticas aduaneras en el Este de Asia, Latinoamérica y El Caribe*.
- Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004), *Estructura productiva y de comercio exterior de Cundinamarca*.
- Colombia, Ministerio de Comercio Exterior (2002), *Guía para exportar en Colombia*.
- Echeverri Enríquez, K. (2002) *Manual del trabajo para mercado de PYMES*, Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo, Cali,
- European Commission (2006), *Competition in Europe's Rail Freight Market*, Europress.
- Jardel, S. y Barraza, A. (1998), *Mercosur: Aspectos jurídicos y económicos*, Ciudad Argentina, Buenos Aires.
- Jerma Kirchmer, A. (2000), *Comercio internacional, metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial guía de estudio*, ECAFSA, México.
- Kinnear, T.C. y Taylor, J. R. (1994), *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*, 4ª ed., Mc Graw Hill, México.
- Laman Trip, J. (2000), *CBI Export Planner A comprehensive guide for prospective exporters in developing countries*, The Netherlands Rotterdam Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 4th edition.
- López Forero, A. I. (2002), *Europa en la época del Descubrimiento*, Planeta,
- Luzón, J. L. y Marcos, O. (2000), *Geografía de Europa*, Universitat de Barcelona, Barcelona, UBWEB.
- Mencarelli, F. (2005, enero 28), “Asociatividad y redes de empresas”.
- Moori Koenig, V. y Rodríguez, A. G. (2005), *Perfil de la PYME exportadora exitosa. El caso colombiano*, FUNDES.
- Morata F. (2004), *La Unión Europea*, Planeta.

- Murillo, J. (2004), *Exportar e internacionalizarse*, 3R Editores.
- Ocampo, J. A. (1996), *Historia económica de Colombia*, 4ª ed., Tercer Mundo, Fedesarrollo, Bogotá.
- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial –ONUUDI– (2003), *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME*, Viena.
- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial –ONUUDI– (2004), *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME. Guía de los consorcios de exportación*, Viena.
- Perilla Gutiérrez, R. (2004), *Manual para importadores y exportadores*, 6ª ed. Guadalupe, Bogotá.
- Revista Javeriana, (2005, septiembre), La realidad de la PYME colombiana, desafío para el desarrollo. FUNDES.
- Rodríguez, A. G. (2003), *La realidad de la PYME colombiana*, FUNDES.
- Stanton, W.J.; Etzel, M.J. y Walter, B. J. (1992), *Fundamentos de marketing*, 5ª ed., Mc Graw Hill, México.
- Tugores, J. (2004), *Economía internacional e integración económica*, Mc Graw Hill.
- Villamizar, H. (2000), *Introducción a la integración económica*, Editorial Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. &