

**INTERNACIONALIZACION DE LA PYME CARTAGENERA
CASOS SERVICIOS MAXIMOS LTDA, SICELUB COLOMBIA, PROGRAL
MEDICAL LTDA.**

AUTOR: CARLOS ALBERTO PARRA GONZALEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO EN FINANZAS Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DIRECTOR: ALBERTO GOMEZ TORRES

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

2011

CONTENIDO

0. Diseño del trabajo	4
0.1 Identificación del problema	4
0.2 Objetivos	6
0.2.1 Objetivo general	6
0.2.2 Objetivo específico	7
0.3 Justificación	7
0.4 Marco teórico	9
0.4.1 Antecedentes de la investigación	9
0.4.2 Marco de referencia	13
0.5 Metodología de la investigación	22
0.5.1 Alcance de la investigación	22
0.5.2 Hipótesis	24
0.5.3 Variables y operacionalización	25
0.5.4 Población y muestra	26
0.6 Logros esperados	27
1. Diagnostico de recursos y capacidades	28
1.1 Empresa Servicios Máximos Ltda.	28
1.1.1 Variable empresa	28
1.1.1.1 Aprendizaje organizacional	28
1.1.1.2 Despliegue de recursos	29
1.1.1.3 Costes de transacción	30
1.1.2 Variable empresario	31
1.1.2.1 Toma de decisiones	31
1.1.2.2 Desarrollo de nuevos recursos	32
1.1.2.3 Costes de agenciamiento	33
1.1.3 Variable objetivo	34
1.1.3.1 Grado de participación en definición de objetivos	34
1.1.3.2 Variación de indicadores financieros	35
1.1.3.3 Coste de oportunidad	36
1.1.4 Variable Competencia	38
1.1.4.1 Asimetría estratégica	38
1.1.4.2 Índice de competitividad	39
1.1.4.3 Poder de negociación	40
1.1.4.4 Participación de mercado	41
1.2 Empresa Sicelub Colombia.	43
1.2.1 Variable empresa	43
1.2.1.1 Aprendizaje organizacional	43
1.2.1.2 Despliegue de recursos	44
1.2.1.3 Costes de transacción	46

1.2.2 Variable empresario	47
1.2.2.1 Toma de decisiones	47
1.2.2.2 Desarrollo de nuevos recursos	48
1.2.2.3 Costes de agenciamiento	49
1.2.3 Variable objetivo	50
1.2.3.1 Grado de participación en definición de objetivos	50
1.2.3.2 Variación de indicadores financieros	51
1.2.3.3 Coste de oportunidad	52
1.2.4 Variable Competencia	53
1.2.4.1 Asimetría estratégica	53
1.2.4.2 Índice de competitividad	54
1.2.4.3 Poder de negociación	55
1.2.4.4 Participación de mercado	56
1.3 Empresa Progral Medical Ltda.	58
1.3.1 Variable empresa	58
1.3.1.1 Aprendizaje organizacional	58
1.3.1.2 Despliegue de recursos	60
1.3.1.3 Costes de transacción	61
1.3.2 Variable empresario	62
1.3.2.1 Toma de decisiones	62
1.3.2.2 Desarrollo de nuevos recursos	63
1.3.2.3 Costes de agenciamiento	64
1.3.3 Variable objetivo	65
1.3.3.1 Grado de participación en definición de objetivos	65
1.3.3.2 Variación de indicadores financieros	66
1.3.3.3 Coste de oportunidad	67
1.3.4 Variable Competencia	68
1.3.4.1 Asimetría estratégica	68
1.3.4.2 Índice de competitividad	69
1.3.4.3 Poder de negociación	70
1.3.4.4 Participación de mercado	71
2. Análisis de impacto	74
2.1 Servicios Máximos Ltda.	74
2.2 Sicelub Colombia	75
2.3 Progral Medical Ltda.	76
3. Conclusiones y recomendaciones	78
4. Bibliografía	79
5. Anexo	81

0. DISEÑO DEL TRABAJO

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas¹, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos).

Muy a pesar de esto, la expansión exterior de la pequeña y mediana empresa en los últimos años es un dato de especial preocupación en el desarrollo reciente de la economía del país. Esta, se ha caracterizado por la puesta en práctica de estrategias empresariales orientadas fundamentalmente a la exportación, en donde a pesar de las diferentes iniciativas desarrolladas por el gobierno central y las agrupaciones gremiales², el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha sido muy reducida, a diferencia del notable crecimiento que estas han aportado en los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior. Mientras las exportaciones de las Pymes de Taiwán (US\$ 12.547 millones) corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla, las de Corea (US\$18.241 millones) al 40% y las de Italia (US\$ 110.552 millones) al 53%, en Colombia, el aporte de las Pymes corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones³.

¹ La ley 905 de 2004, define la mediana empresa como aquella que cuenta con una planta de personal entre 50 y 200 trabajadores o que tenga activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y a la pequeña empresa aquella cuya planta de personal este entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

² El proceso de globalización en que se incrustó el país a través de la apertura de 1991, de la firma de tratados comerciales como el G3, de la definición de las exportaciones como columna vertebral del desarrollo del país y más recientemente la firma de acuerdos de tratados de libre comercio - TLC, implica que el país, y en particular el sector empresarial, debe prepararse para superar los problemas de pobreza y déficit competitivo. Recientemente, el Consejo Gremial Nacional, bajo la coordinación de ACOPI, ha preparado un documento con varias estrategias para el desarrollo competitivo de la PYME colombiana, entre las cuales se destacan: Fortalecimiento de la PYME para el comercio exterior, Desarrollo de una política activa, a través de la Asociatividad, Programas para el desarrollo tecnológico y la innovación y la transferencia de tecnología en los estratos PYME, Formación empresarial en comercio exterior, Iniciación exportadora del sector PYME: diversificación de la oferta y fomento al desarrollo de emprendedores e Innovación en servicios financieros para la PYME.

³ Ídem.

Según datos de la Universidad Sergio Arboleda, la liberación de los mercados no ha logrado generar un crecimiento sostenido, no ha reducido los niveles de pobreza y desigualdad y se mantiene un nivel elevado de desempleo⁴. Por su parte, el acceso de las Pymes a los procesos de apertura y liberalización de los mercados ha sido desigual y muy limitado, muy a pesar de de las múltiples oportunidades que ofrece Colombia con sectores, desde turismo hasta frutas tropicales, con clarísimas ventajas comparativas, no han sido aprovechadas por dichas empresas.

En el caso particular de Cartagena, es necesario resaltar los buenos resultados obtenidos en el índice de internacionalización de la economía⁵, los cuales no se deben únicamente a su estratégica posición geográfica, sino también a que es una ciudad con un sector industrial bastante desarrollado que no sólo exporta bienes y servicios a gran escala, sino que requiere grandes volúmenes de insumos y materias primas de otros países, por lo que sus indicadores de comercio internacional son los mejores del país.

En el caso del coeficiente de internacionalización (52,6%), Cartagena está muy por encima de Barranquilla (32,1%) que tiene el segundo más alto. Entre tanto, la tasa de orientación exportadora fue de 13,1% y la tasa de penetración de las importaciones de 31,3%, ambas cifras muy superiores al promedio de las 22 ciudades estudiadas (4,1% y 5,2% respectivamente)⁶.

Sin embargo, según datos consultados, a pesar de la alta vocación exportadora e importadora de la ciudad, las Mipymes han tenido dificultades o poca participación en el comercio exterior. Teniendo en cuenta el universo del tejido empresarial de la ciudad (Ver tabla N°1), donde representan cerca del 99,9% del parque empresarial, el 19% de los activos y más del 60% del empleo local, es preocupante que para el año 2009, menos del 17% de estas empresas, específicamente Pymes (alrededor del 7% del total), desarrollaban algún proceso de internacionalización y menos del 13% exportaban⁷.

⁴<http://www.iberpyneonline.org/Internacionalizacion0706/DavidPuyana.pdf>

⁵ De acuerdo al informe presentado por el observatorio nacional del Caribe colombiano y la cámara de comercio de Cartagena en su versión 2009, Cartagena ocupa el primer lugar entre las ciudades de la costa Caribe colombiana en materia de internacionalización de la economía.

⁶ Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2008. *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena*. Observatorio del Caribe Colombiano y La Cámara de Comercio de Cartagena. 2009.

⁷ Inversión Empresarial en Cartagena. Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2010

Tabla N° 1. Universo del tejido empresarial en Cartagena 2010

Tipo de Empresa	Número de Empresas	Activos (Millones de \$)
Grande	119,00	\$ 11.653.357,00
Mediana	319,00	\$ 1.803.588,00
Pequeña	1.137,00	\$ 964.093,00
Microempresa	19.485,00	\$ 176.892,00
Total	21.060,00	\$ 14.597.930,00

Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Camara de Comercio de Cartagena, Marzo de 2010

Es neurálgica esta situación, ya que en la actualidad, ninguna empresa, grande o pequeña, está libre de los efectos positivos o negativos de la competencia internacional, pero son, fundamentalmente, las Pymes las que más se han visto afectadas por la globalización⁸ y por ello deben generar estrategias que les permitan encontrar nuevos mercados externos.

Muchas Pymes todavía confunden internacionalización con exportaciones, basadas en aspectos coyunturales como tasa de cambio, oportunidades momentáneas, para ellas, es un mero asunto de facturación⁹.

Por eso, para la realización de la presente propuesta es importante hacer la formulación del problema a través del siguiente interrogante:

¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General:

Establecer la situación actual de las Pymes cartageneras con respecto a los procesos de internacionalización, identificando las razones, que han llevado o no, a este tipo de empresas a desarrollar vínculos más o menos estables con los mercados internacionales, con el propósito de establecer un marco de actuación futuro que les permita el desarrollo de procesos de implicación y proyección internacional.

⁸ De acuerdo a cifras de infopyme, en la década de los noventa, como efecto de la apertura económica, se produjo en el país la desaparición de un poco más de 5.000 pequeñas empresas y de por los menos 1.000 empresas medianas y grandes (mayores de 100 trabajadores). <http://infopyme.com.co>, fecha de consulta, Agosto 24 de 2010.

⁹ Diagnóstico Pyme Colombia 2009. www.iberpy.meonline.org/.../DavidPuyana.pdf

0.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar que tan preparadas se encuentran las Pymes Cartageneras respecto a procesos de internacionalización, teniendo en cuenta sus condiciones internas y capacidades y los mercados que atienden.
- Identificar las razones por las cuales las Pymes cartageneras incursionan o no en procesos de internacionalización
- Diseñar un marco de actuación orientado hacia el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las Pymes cartageneras.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Con bastante frecuencia, tanto a nivel académico como en los medios de comunicación, se escucha hablar de globalización, dicho proceso afecta a la gestión empresarial y condiciona sus estrategias de crecimiento e internacionalización. Así, en las últimas décadas se han producido una serie de hechos que han transformado el entorno económico internacional y han generado nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros.

La importante integración e interdependencia de las economías nacionales, la tendencia hacia la homogenización de la población mundial, la caída de importantes barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, son algunos de los factores que intervienen en la configuración del nuevo orden mundial, provocando la globalización de los mercados. De ahí la necesidad de abordar el estudio de esta problemática considerando las peculiaridades de este nuevo entorno económico globalizado. Estas circunstancias han conducido a que muchas empresas consideren la internacionalización como un componente central de su estrategia.

Por su parte, esta globalización plantea también nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito nacional, dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, lo que significa una mayor competencia en precios y una presión adicional para mejorar la calidad de sus productos. En este sentido, ninguna empresa puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local, no se verá sometida a la competencia internacional¹⁰.

Tradicionalmente la competencia en los mercados internacionales estaba relacionada como un ámbito en el que solo las grandes empresas participaban, mientras que las pequeñas empresas se limitaban a su mercado local o

¹⁰Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. Papers Series ScieloMexico. ISSN 0186-1042. 2006.

doméstico. Según varios autores, existen cada vez más, pequeñas y medianas empresas que se ven involucradas en llevar a cabo actividades de carácter internacional y que a su vez muestran un comportamiento diferente que nunca antes se había visto¹¹.

La internacionalización es un proceso por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural; comprendiendo un conjunto de operaciones que facilitan el desarrollo de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional¹².

En el caso particular de las Pymes los procesos de internacionalización son fundamentados desde varios enfoques: el enfoque de fases, procesos y ciclos de vida; el enfoque de inversión extranjera directa y crecimiento económico; el enfoque de la cultura y multinacionalidad; el enfoque de recursos (económicos, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología); conocimiento (conocimiento de las causas, ventajas y desventajas) y la información (toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las Pymes); el enfoque de las redes y relaciones; y el enfoque estratégico, el cual menciona las exportaciones, la desinternacionalización, y las alianzas estratégicas¹³.

Al hablar de internacionalización, se debe hacer referencia a la globalización de los mercados mundiales, trayendo consigo nuevas amenazas para las pequeñas y medianas empresas, una mayor posibilidad de competidores para acceder a un mercado natural, incrementando así la competencia. Pero también se incrementan las posibilidades de acceder a mercados exteriores.

Por lo anterior, la internacionalización se presenta como la necesidad de buscar nuevos mercados como respuesta a la fuerte competencia dentro de un mercado natural. Esta debe abordarse como una actividad estratégica dentro de la Pyme, por lo cual se hace necesario utilizar metodologías de internacionalización que ayude a las empresas colombianas, y en este caso particular, a las cartageneras a desarrollar procesos competitivos en este sentido. De esta manera, los resultados

¹¹ Vázquez, S. y Masón, J. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas sobre la internacionalización de las pymes. Documento de Trabajo. Universidad de Barcelona. 2005

¹² WELCH y LOUSTARINEN, La internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93. 1.988

¹³Fea, Ugo. Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

de esta investigación buscarán contribuir en la reflexión sobre los procesos de internacionalización, situación actual y perspectivas de nuestro tejido empresarial, específicamente en materia de Pymes.

0.4 MARCO TEÓRICO

0.4.1 Antecedentes de la investigación

Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995; O'Farrell y Wood, 1998)¹⁴. Se destacan entre estos, cuatro enfoques fundamentales. En el caso de Hymer (1976), Vernon (1966), Dunning (1981,1988, 1992), es explicado desde una perspectiva económica, en tanto se basan en el análisis de las operaciones de la empresa multinacional, específicamente en las actividades de inversión directa, basada en costes y ventajas económicas que ofrecen dichos procesos¹⁵.

Por su parte, Vahlne (1977, 1990), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Lee y Brasch (1978), Alonso y Donoso (1998) y Vernon (1966), explican la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores¹⁶. La teoría de redes, por su parte (Mitchell, 1969, Rogers y Kincaid, 1981 y Weiman, 1975), la entiende como el desarrollo lógico de las redes interorganizacionales y sociales de las empresas¹⁷.

Estos modelos gradualistas sostienen que las empresas se internacionalizan de forma lenta e incremental en el tiempo. En contraposición a los modelos gradualistas, se desarrolla otro enfoque que enfatiza en las empresas que se internacionalizan de forma temprana desde su nacimiento, y que las denominan Born Global (BG) (Madsen y Servais, 1997; Bell et al., 2003; McDougall y Oviatt, 2000)¹⁸.

A pesar de la abundante literatura existente en este campo de investigación, no cabe afirmar que exista un marco teórico único para el análisis de los procesos de

¹⁴Ídem. Pág. 4.

¹⁵Pitelis, C. A learning-based perspective of the multinational Enterprise. Working Paper Series. 19/2006. Cambridge Judge Business School.

¹⁶Vahlne, Jan-Erik y Nordström, Kjell. The internationalization process: impact of competition and experience. The International Trade Journal, Volume VII, N° 5, 1993. ISSN: 0885-3908.

¹⁷ Wasserman, S., & Faust, K. Social network analysis. Cambridge: Cambridge University Press. 1994

¹⁸ Mathews, John A. Dragon Multinational: A New Model of Global Growth. 2002 Oxford University Press United States ISBN 978-0195121469

internacionalización, especialmente en cuanto a Pymes se refiere. Aunque goza de una amplia aceptación considerar el proceso desde un punto de vista evolutivo y dinámico, especialmente cuando este afecta a una empresa sin experiencia previa en los mercados exteriores.

Competir en los mercados globales expone a las empresas directamente a los ciclos económicos y crea cambios continuos. En las últimas décadas, la globalización, impulsada por empresas multinacionales, pequeñas y medianas, ha generado la adopción de una perspectiva internacional en los negocios. Por tanto, la creciente importancia de la internacionalización de las empresas invita a realizar investigaciones sistemáticas y cuidadosas al respecto.

El documento La Pyme familiar española y su internacionalización¹⁹, identifica algunos de los patrones que han seguido las pequeñas y medianas empresas familiares españolas en su proceso de implicación y proyección internacional. Concluye que la expansión internacional de la pequeña y mediana empresa familiar está condicionada por una serie de factores inherentes a su naturaleza y tamaño; por un lado, explicaciones relativas al grado de familiaridad de las empresas, es decir, la propiedad del patrimonio de la empresa concentrada en la familia y el nivel de profesionalización y conocimiento gerencial, y por otro, en la capacidad de los recursos y activos de la empresa familiar para obtener una cartera de recursos adecuada para sustentar la salida a los mercados internacionales. Asimismo, se ha podido comprobar que la realidad del tejido empresarial familiar español es altamente peculiar y que, en muchas ocasiones y para un gran número de procesos, su comportamiento se encuentra influenciado por el tamaño de las empresas.

Por su parte, el estudio de competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas, realizado por Llinás Toledo²⁰, se identifican algunos factores que limitan el ingreso, desarrollo y éxito de las Pymes en los mercados internacionales, entre ellos el escaso desarrollo de las estrategias de búsqueda de nuevos mercados, los problemas en vías de comercialización organizadas, el acceso limitado a la información, el atraso tecnológico, el capital humano, la tramitología, el transporte interno de los productos, la falta de una cultura asociativa, las condiciones financieras, la escasez de capital de trabajo, la

¹⁹ Gómez T, Alberto. La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas. StrategicResearch Center. Word Papers Series. Madrid, Junio de 2009.

<http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20juio9%20alta%20calidad.pdf>

²⁰ LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

capacitación y dinámica de investigación, entre otros, son obstáculos que tienen que superar las Pymes en sus procesos de internacionalización.

El documento de investigación, Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas²¹, por su parte, sostiene que la creciente liberalización de las economías y la creación de bloques comerciales han dado como resultado la transformación del ambiente organizacional. Consecuentemente, más y más firmas operan internacionalmente, o sienten una intensa presión por hacerlo, y sustenta que las diferentes perspectivas teóricas acerca de los patrones que siguen las empresas para su desarrollo internacional, han tenido una amplia atención de parte de la investigación, sin embargo, el foco de la mayoría de los autores tiende a ser cómo las firmas deben internacionalizarse una vez han tomado la decisión de hacerlo, y poca atención han recibido sobre los factores subyacentes en la toma de la decisión de internacionalizarse.

Esta deficiencia en investigación es principalmente problemática para las pequeñas y medianas empresas, donde pocas decisiones son tan importantes como la de expandirse internacionalmente. Así mismo, investiga el desarrollo de la internacionalización de las empresas desde una perspectiva de la teoría institucional, la cual sugiere que presiones recibidas por los tomadores de decisiones desde el ambiente externo, consideraciones de legitimidad en este ambiente y problemas de una racionalidad colectiva influyen significativamente en la toma de decisiones en el proceso de internacionalización.

Concluye en que una de las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad ICESI,²² los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing.

²¹http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15

²² Otero López, Ana y Bravo Puerta, Edith. Programa de internacionalización hacia los Estados Unidos para pymes colombianas. Cali, Universidad Icesi, 2010.

Por otra parte, en el documento de investigación ¿Qué factores limitan las exportaciones de las Pymes?: Caso Cartagena, se hace énfasis en el impacto de los factores económicos, administrativos y políticos, en el desarrollo y desempeño de las empresas, y en la falta de estrategias empresariales que las encamine a este proceso. Otro aspecto que acompaña a la problemática, es el poco cumplimiento de las políticas sectoriales diseñadas para el impulso de la Internacionalización de las Pymes cartageneras, ofreciendo como conclusión al respecto, que es fundamental diseñar y ofrecerles a estas empresas, una serie de estrategias y recomendaciones que se encaminen en el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las Pymes cartageneras a las cuales sean ofrecidas.

Otro estudio realizado en el 2009 por Alma Lengerke y Vanessa Nájera, estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, del programa de Finanzas y Negocios Internacionales, menciona a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cartagena, caracterizadas por tener importantes fallas en su planeación estratégica, como empresas preocupadas por sobrevivir, por no diseñar planes y estrategias a mediano y largo plazo, situación causada por personas encargadas de la administración – propietarios que no poseen la preparación suficiente para asumir este tipo de cargos.

El estudio también menciona que en el área de mercadeo y venta son pocas las Pymes las que se preocupan por desarrollar un área comercial sólida, que les permita la fidelización de los clientes y la captación de nueva clientela, así como investigaciones que permitan conocer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, también menciona que estas empresas, en su mayoría, desconocen otras formas de financiamiento diferentes al crédito comercial, y las ventajas y desventajas de formas de financiamiento que ha creado el gobierno para apoyarlas, a través de entidades como Bancoldex, lo que las lleva a incurrir en sobrecostos.

El estudio expresa que en Cartagena, las Pymes se caracterizan por exportar no como resultado de una estrategia diseñada, sino por solicitudes de clientes que han conocido sus productos; y en algunos casos no exportan porque no cuentan con la capacidad de producción necesaria para cumplir con las solicitudes que les son realizadas. Y en el desarrollo exportador de las PYMES en Cartagena inciden factores administrativos, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos, dentro de los cuales se ha identificado los factores administrativos como la visión exportadora de la gerencia de la empresa, las percepciones que se tienen del proceso de exportación – costoso y riesgoso - y los obstáculos internos –

capacidad de producción, cumplimiento de estándares de calidad-, como los factores de mayor incidencia en el desarrollo de un proceso de exportación exitoso.

Por último se destaca que existen diferentes políticas nacionales y regionales destinadas a promover y fortalecer a las PYMES como la Ley 590 del 2000, El Consejo Superior para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el Fondo Emprender, El Fondo Nacional de Garantías, Proexport, sin embargo, existe una desarticulación entre ellas y el empresario no sabe dónde dirigirse, ni la función que cumple cada una de estas políticas y entidades.

Teherán y Méndez, 2003²³; por su parte, concluyen que las Pymes locales no son competitivas con respecto a las empresas de nivel internacional e incluso con las empresas de las zonas más desarrolladas del país; por tanto es necesario diseñar y adelantar estrategias colectivas como posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas que puedan llevar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para ellas, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno y que permitan enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

0.4.2 Marco de referencia

Este fenómeno (la conquista de los mercados externos) ha sido abarcado por múltiples investigaciones desde hace algunas décadas y como consecuencia existen muchos modelos que describen el proceso, resultando relevantes al identificar los patrones y trayectorias para la internacionalización, además de intentar esquematizar los principales factores dinámicos que la conllevan.

Actualmente se reconoce que la tendencia hacia una creciente globalización, junto con la aparición de nuevas fórmulas mixtas contractuales, se ha traducido en una cierta difuminación de la dinámica secuencial del proceso de internacionalización, al acelerar los ritmos y acotar las etapas del mismo²⁴.

Como se observa en los apartados tratados con anterioridad, el desarrollo de procesos de internacionalización de las Pymes en Colombia, más específicamente

²³TEHERAN FORERO, María de los Ángeles; MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo“Asociatividad en las Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Negocios y Finanzas Internacionales. Octubre de 2003.

²⁴Idem.

en Cartagena, no se concentran en un solo o pocos sectores, si no por el contrario, existe una gran variedad con alto potencial. También se presenta que dentro de un mismo sector o grupos de sectores, algunas de las empresas han podido desarrollar dichos procesos, mientras las otras no, marcando diferencias, por lo tanto, surge el siguiente interrogante: si todas las empresas de un mismo sector o grupo estratégico tienen las mismas oportunidades ¿Cuál es el motivo de la diferencia de resultados?.

Partiendo de lo anterior, y teniendo en cuenta los análisis y resultados presentados en la revisión bibliográfica, se buscará dar respuesta a nuestro problema de investigación ¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?, tomando como base la teoría de recursos y capacidades, con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre las empresas (Levinthal, 1995)²⁵, incluye dentro de este, todo aquello que tiene que ver con el conocimiento y desarrollo gerencial, el desarrollo de una visión global, los recursos, capacidades y habilidades con que cuentan las empresas, aspectos culturales y de comportamiento, entre otros.

En este sentido la teoría de recursos y capacidades parte de cuatro conceptos fundamentales, que se convertirían en las variables básicas del análisis: la empresa, el empresario, los objetivos y la competencia entre empresas²⁶.

Con respecto a la empresa, se analizará desde las perspectivas de la teoría de los de coste de transacción (Mahoney y Pandian, 1992 y Madhok, 1997), con el propósito de comprender la decisión de internalizar o acudir al mercado en el caso de apropiación de recursos; desde la teoría de la agencia (Castanicos y Helfat, 1991), como la comprensión del despliegue de recursos; y desde la teoría behaviorista y evolucionista (Penrose, 1962; Grant, 1996; Spender, 1996; Conner y Prahalad, 1996; y Kogot y Zander, 1996), como unidad acumuladora de conocimiento, base del aprendizaje organizacional.

Para Watson (1925) el aprendizaje organizacional está definida por la teoría behaviorista que alude la relación entre el hombre y su comportamiento en la organización. Hace referencia al hombre como forma administrativa de los recursos y no tanto en el enfoque clásico del hombre economista. Las habilidades que emprende esta teoría se basa en como a partir de ciertos recursos, el administrador detalla todos los aspectos fundamentales de cada uno logrando conseguir al máximo el trabajo propuesto. Su gestión no solo se centra en la parte

²⁵López, José y Sabater, Ramón. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión. Word Papers Series. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

²⁶Idem.

económica de la empresa sino en el tipo de hombre fortalecido en el campo organizacional, conociendo aspectos importantes que pueden aumentar más la producción y la relación de forma grupal.

No obstante, al hombre economista se esperaba que a partir de los recursos dados, buscara en cierta manera todos los mecanismos necesarios que condujeran a entregar las metas y los objetivos propuestos sin mirar nada más, es decir, buscar a través de los recursos dados un solo enfoque como forma de lograr el crecimiento organizacional de la empresa.

Dada la teoría sobre este enfoque del hombre administrativo, el aprendizaje organizacional juega un rol importante ya que se trata de implementar todas las bases necesarias para cada uno de los trabajadores de la empresa con el fin de distribuirla en las metas a las cuales la organización quiere llegar, permitiendo ser cada vez más competitivas y más innovadora en un mundo cambiante como el actual. Se trata de ser consecuente de los efectos que puede tomar un problema cualquiera para ser resuelto en todos sus aspectos, y saber adaptarse en el entorno donde compite. En pocas palabras, aprendizaje organizacional se define como la capacidad para apropiarse conocimientos y desarrollar resultados dentro de la empresa.

El despliegue de recursos a partir de la teoría de la agencia (Jensen y Mecklin 1976) explica las conexiones que existen entre los propietarios de la empresa y los administradores de la misma buscando alinear sus intereses, se desea conocer la forma que se han puesto los recursos de la empresa para obtener los objetivos.

Tanta es la importancia de los agentes en una empresa, que ellos optan por conseguir en cualquier circunstancia, aquel mecanismo que le permita tener de forma equilibrada una buena organización empresarial y buenas rentabilidades para sus socios. Sin embargo, se puede dar el caso en que los intereses de los propietarios sea el recibir rentabilidades en el menor tiempo posible dejando a un lado los aspectos administrativos, y es aquí en donde difieren las expectativas entre ellos, examinando en muchas ocasiones como ajustar los intereses para ambos y también cambiando sus enfoques organizacionales, tiempo que perdura en enseñarles a sus trabajadores sobre una nueva forma para realizar sus labores.

Principalmente, el énfasis de estas diferencias abarca en los aspectos concretos e intereses individuales, generando así una comparación sobre los objetivos inicialmente establecidos en la organización y el trabajo difundido por los agentes en toda la mano obrera.

La decisión entre obtener los recursos vía mercado y la realizada por la empresa es el principal aporte generado por los costes de transacción (Jones 1987). Es donde se enfrenta la posibilidad de elegir cual es el proyecto menos costoso de acuerdo a unos presupuestos dados por parte de la administración. En este sentido, las empresas en la actualidad cuando quieren expandir sus productos a otras partes del territorio hacen un estudio referente donde prepara un plan de acción, determinando cuales son las vías óptimas para obtener los recursos necesarios y así ejecutar el proyecto.

El empresario, desde la teoría neoclásica, como persona que decide sobre la utilización de los recursos; la teoría behaviorista, como tomador de decisiones bajo racionalidad limitada, en donde su conducta está condicionada por las circunstancias de la empresa y su entorno, y conducida por una serie de normas o reglas de actuación concretadas en las normas (Simón, 1957); la teoría de recursos, en donde éste adquiere un carácter crítico ya que no solo se encarga de utilizar los recursos (Madhok, 1997), sino que impulsa del desarrollo de nuevos recursos (Spender, 1996); y desde la teoría de la agencia, en donde se analizan las diferencias entre intereses entre propietarios y administradores (Amit y Schoemaker, 1993).

La toma de decisiones basada en la teoría de la racionalidad limitada como el modo de ver la realidad por diferentes ángulos, convierte lo simple en raciocinio detallado a las decisiones, obtiene diferentes alternativas para llegar a una sola respuesta (Simon,1972). Cada una es influenciada en factores externos como el entorno para tomar sus decisiones y siempre es pensante de lo correcto en que deben ser las cosas. Básicamente el conformismo y la conclusión a un resultado cualquiera, no hace parte de esta teoría, y todas las deducciones manifestadas por otros nunca van a ser correctas sino por el contrario, serán objeto de estudio para mostrar su validez.

La racionalidad limitada es una teoría que enmarca múltiples facetas de estudio porque es muy similar con otras formas de administración hechas por las diferentes escuelas. Denota el ser pensativo en todas las circunstancias y en todos los campos que se le presenten, por ende, la filosofía de la administración radica en como poder equilibrar esos recursos escasos a través de los distintos análisis y raciocinios que se deben mantener antes de tomar cualquier decisión aunque sean las más fáciles. De todas formas si ya se tiene un resultado sobre cualquier aspecto que se evaluó, quedarán siempre dudas sobre esos resultados, lo cual necesita ser otra vez estudiados para confirmar la validez que estos tengan.

Definido esto, la toma de decisiones se enfoca en como el empresario trabaja por esas competencias gerenciales y el nivel de evaluación ante circunstancias presentadas para la empresa en la consecución de objetivos. Sostiene por puntos las estrategias que se implantan y detallan cuanto equivale ese nivel de evaluación sobre aspectos organizacionales en todas las áreas a trabajar.

El desarrollo de recursos encargada por la teoría de los recursos, se fundamenta en obtener a través de los recientes procesos implementados en la organización, adquirir o desarrollar nuevos recursos. Los nuevos procedimientos en una organización son esenciales cuando se quiere hacer un cambio solventado por distintas razones, sea por introducirse en un nuevo mercado diferente al que estaban operando, brindar un mejor servicio de forma más rápida y eficaz que en pasadas épocas, entre otras más.

Una mirada más allá de adquirir nuevos caminos o métodos para el logro de los objetivos, está en el cambio estratégico que se quiera implementar por la presencia de fallas en las tácticas de la organización, sea en alcanzar nuevos clientes y consumidores, o porque se determina que implementando esas nuevas estrategias se llegará a captar más clientes y consumidores de lo que se acostumbra a recibir, por lo tanto, eso genera un aumento en las ventas como también en los resultados obtenidos por influirse en ese nuevo método.

El coste de agenciamiento es muy parecido con el despliegue de recursos de la variable empresa, ya que está igualmente fundamentada por la teoría de la agencia en donde explica la relación existente entre los intereses de los propietarios versus los intereses de los administradores, y evaluar si siguen el mismo sentido o si difieren entre sus metas. Pero esta se diferencia un poco con la del despliegue de los recursos al pretender evaluar cómo llegan a los objetivos por el lado del agente y por el lado de los propietarios.

Recordando un poco sobre lo que pretende la teoría de la agencia, los propietarios y los administradores tienen objetivos que al parecer son el mismo: el crecimiento de la rentabilidad para los socios y crecimiento de la compañía, pero estos difieren en los aspectos ya que los propietarios desean obtener la rentabilidad en el menor tiempo posible, mientras que los agentes o administradores desean que el crecimiento de la compañía debe ser primero para que se sostenga en el tiempo y así de esta manera, darle la rentabilidad a los propietarios que se merecen.

Es por eso que el coste de agenciamiento solo dedica a las diferencias que hay entre ellos, y por esta investigación se evaluó esos intereses en cuanto a los plazos facilidad de pago, descuentos y nuevos procesos, todo con la forma de observar la recolección de recursos para la empresa.

A nivel de objetivos y definición de los mismo, desde la teoría neoclásica, a nivel de objetivos financieros, en donde ya no solo se persigue la maximización del beneficio, sino mejorar resultados con relación a algún índice de referencia, teniendo en cuenta la racionalidad limitada de los directivos, la diferencia entre intereses entre directivos y propietarios y cuestiones éticas que pueden frenar el intento de maximización (Hunt, 1997). Desde la teoría del comportamiento, donde se asume la necesidad de establecer un proceso de negociación entre los participantes del mismo; y desde la economía institucional, en donde se pueden presentar problemas de asimetría de información y oportunidades entre directivos y propietarios, lo que conllevaría a intereses distintos.

El grado de participación en la definición de los objetivos enmarca la forma en que se establecen los objetivos teniendo en cuenta los grupos de interés. Inspirada en la teoría neoclásica por los diferentes comportamientos faltantes que se observaron en la teoría clásica de la administración. Se dedica a la práctica organizacional como el eje de una buena gestión, también en el énfasis en los objetivos y resultados esperados otorgados en la misión y visión de la organización, por último en la recopilación de diferentes apartados en relaciones humanas, el seguimiento en las normas, equilibrio dentro de la empresa y los conceptos de eficiencia y eficacia en la calidad de sus labores para todos sus trabajadores.

Los objetivos son de vital importancia al plasmar como propósito los alcances que esta quiere tener en el corto, mediano y largo plazo. Son un referente de guía para los trabajadores sobre las aspiraciones de los propietarios y administradores con la empresa, inculcando en ellos, los métodos y prácticas necesarias. De esta manera, el determinar cómo influye cada uno de los actores principales en las decisiones para conseguir el propósito de la organización, refleja las habilidades internas por el empresario en motivar e inculcar en las mentes de sus trabajadores las intenciones a las que desea llegar la compañía con sus clientes, y también refleja como los trabajadores empeñan su tiempo y esfuerzo en elaborar las buenas prácticas, brindándoles tanto para la empresa y a los clientes el uso de la producción y del servicio de manera óptima.

La variación de indicadores financieros es una herramienta importante en la construcción del estado económico de una empresa. Los estados financieros muestran la realidad que vive la compañía y es un historial sobre todas las transacciones que se hacen en un determinado periodo. Los indicadores proporciona una visión más allá de solo colocar las transacciones hechas, sirven como proyección sobre lo que le espera a la empresa y anticipa el “futuro económico” a quien necesite esos datos.

Contiene diferentes métodos para evaluar este indicador, entre estos se observa el de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad. Son vitales para saber en detalle lo que tiene y que situación pasa, lo cual los resultados no indican favorabilidad o desfavorabilidad si no se tienen estándares en los que se puedan comparar.

En esas comparaciones se determinan por los análisis que haga un experto en la materia, basados en los datos obtenidos de periodos históricos, los análisis hechos a lo establecido para cada año y los obtenidos del promedio en el sector donde opera. Para efectos prácticos de este trabajo de investigación, en teoría se quiere para la empresa un análisis de un indicador especial para su uso y mejoramiento donde constituya la base fundamental financiera de la organización.

El coste de oportunidad centralizada en la teoría del comportamiento (Watson 1925), aplica un nuevo enfoque no dado y reconocido por una nueva dirección a la manera de crear otro estilo de administración en las empresas. Consecuentemente trajo de la mano guías que respondían a esta teoría como las ciencias del comportamiento empresarial dándole una gran responsabilidad al individuo como factor clave en la realización de los objetivos.

Idealizada como una ciencia, esta maneja grados de individualismo en el trabajo por conseguir las metas, persiguiéndolas de acuerdo a una división racional en cada una de las áreas que la compone y en los administradores como la base en darles dirección a ellos en las diferentes labores que se derivan. Cada vez enfocada en los aspectos laborales, su analogía principal estaba en la aceptación más cercana a las relaciones humanas, construida por una idea grupal que persigue un objetivo dada la racionalidad del administrador como medio motivacional y decisor tanto de los problemas como de las oportunidades puestas a lo largo del tiempo.

Presentada como la solución a teorías anteriores, ya que esas antiguas miraban al ser humano como hombre maquina dentro de la organización trayendo consigo mal ambiente en sus trabajos cotidianos y también faltas por la no garantía de condiciones mínimas que establezcan seguridad en sus labores. Los administradores en este caso lo orienta en inculcarles buenas practicas que dinamicen los recursos escasos de manera óptima y dándoles reconocimiento a sus objetivos personales.

Por último, la competencia entre empresas, fundamentada en la teoría de la organización industrial de Porter, en donde se proporciona una metodología válida

para el estudio de los factores industriales y del entorno que afectan el desempeño de una industria o un sector industrial²⁷.

Para Hofer y Schendel (1978) la asimetría estratégica a partir de la influencia en las estrategias empresariales, ha tenido una fuerte evolución desde sus inicios cuando se detalló al gerente como un todo y la dependencia de él sobre todos los aspectos en la organización. Fue a partir de aquí el establecimiento de métodos alternativos como la estrategia, que causa gran impacto en cuanto a la integración de las funciones, le da base sobre la selección de productos y de mercado a los cuales competir dentro del sector, definiendo del mismo modo las políticas que debían utilizar para ser competentes.

No obstante, la determinación de esas estrategias está dada por todos los enfoques concernientes a objetivos, políticas, propósitos y planes que permitan en un periodo estudiado alcanzar las metas y abarcando la estructuración del negocio en aspectos como por ejemplo la línea de orientación del negocio, el tipo de organización que debería ser, entre otros. Emplear este mecanismo como definición empresarial de la compañía, hace que los altos directivos o alguien que tenga el control de esta, base su estrategia en la determinación de triunfos y frustraciones que se observen entre las empresas.

A través de métodos cuantitativos se puede determinar cómo es la competitividad de una empresa respecto a lo que se desea analizar, en este caso el sector al cual pertenece. El índice de competitividad es una medida que indica cómo ha sido la evolución histórica de la empresa, mirando el comportamiento del sector y los demás indicadores pertinentes que evalúen la fortaleza de la empresa. Un componente fundamental que tienen los países en evaluar también su competitividad frente a las demás naciones es el índice de competitividad global, tomado como fuente comparativa en cuanto a los aspectos evaluados y desarrollar cuáles de ellos se encuentran en mejor posición competitiva, atrayendo implícitamente inversión extranjera al país que cumplan sus expectativas.

Con base en esto, también se evalúa un indicador similar al anteriormente dicho, como fórmula estadística para saber su rendimiento en el sector. Se evalúan múltiples indicadores que miden su fortaleza empresarial, financiera, comercial, legal, entre otros aspectos que cumplen a cabalidad con la información solicitada. Entre otros de sus propósitos fundamentales está el conocer la capacidad

²⁷Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review, marzo/abril 1979. Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985. Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59. Porter, M. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Porter, M. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998. Porter, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press

industrial en desarrollar negocios dentro del sector, el contenido de entrar empresas nuevas y consecutivamente su relación en puntajes de los aspectos con la mejor organización del sector.

Para Sapag (2007) el poder de negociación de una empresa se concentra en su capacidad de gestión de acuerdo a los requerimientos que este necesite. Dentro de esos mercados está el proveedor y el consumidor, ambos importantes por el enlace que existe entre ellos, se busca que trabajen juntos si se quiere ver crecimiento de sus empresas.

El mercado proveedor es de algún modo uno de los más importantes para cualquier empresa por su dependencia en lo que esperan sus clientes y por tener los insumos de mejor calidad. Al igual que la calidad, también esperan recibir por parte de este la cantidad, el despacho oportuno de esos insumos y el costo que incurran los materiales en el proyecto.

El mercado consumidor de igual forma, constituye la importancia porque ellos son quienes deciden si adquirir los bienes o servicios producidos por la empresa. Es uno de los mercados más difíciles de estudiar igualmente dada su complejidad. Esto hace elaborar varios apartados por su dependencia de esos estudios específicos y el flujo de caja que pueda tener la compañía a futuro. Las costumbres y motivación que adquiere ese consumidor con la compra del bien o servicio, es la base en conocer los clientes reales que la empresa va a tener para un periodo determinado. De acuerdo a lo que requiere esta investigación, el poder de negociación tanto con los proveedores como con los consumidores constituyen un factor crucial en determinar la insistencia de cada una de las empresas en el desarrollo del indicador sobre la variable.

Por ultimo, en la participación de mercado, su estudio es un análisis de conceptos y técnicas en mejora de la comercialización de productos o servicios que ofrece la empresa. Su objetivo es conocer cuáles son las posibilidades que tiene la empresa en colocar esos productos o servicios, cuales enfoques en la comercialización a utilizar, la cuota de la demanda, las características de sus competidores, el segmento de clientes a los que se dedican, etc.

Teniendo en cuenta esto, la participación de mercado sería aquella parte donde la empresa está comprometida con sus clientes manejando los aspectos antes mencionados (Sapag, 2007). De allí se derivan los distintos proyectos a ejecutar como parte de la estrategia en contraatacar las desventajas presentadas en dicho mercado. Previamente de conocer la participación de mercado en el sector donde labora, se debe analizar los distintos aspectos que hacen parte de las estrategias a utilizar y la gestión por adquirir si se desea tener una contribución mayor a su

competencia más cercana. El aspecto de mercado implícitamente contiene estudios complejos como los del mercado proveedor, competidor, distribuidor, y consumidor.

En base a esto, con los resultados obtenidos de los aspectos expresados, se determina la participación del mercado que tiene la empresa con respecto a sus competidores, es decir, que fracción del mercado abarca la empresa del total de competidores.

0.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

0.5.1 Alcance de la investigación

El desarrollo de la presente propuesta, hace referencia al estudio actual de los procesos de internacionalización de las Pymes Cartageneras; dicho estudio se orienta en una investigación de tipo descriptivo- correlacional. Descriptivo, ya que analiza y se describe el comportamiento de unas variables previamente identificadas bajo el enfoque que se ha tomado como referencia, tratando de predecir un comportamiento; y correlacional, ya que se pretende establecer el grado de asociación de dichas variables, con el propósito de identificar un patrón en el proceso de internacionalización de las Pymes objeto de estudio.

La metodología se orientará desde el enfoque de recursos (teniendo en cuenta factor económico, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología); conocimiento (grado de conocimiento de las causas, ventajas y desventajas) y la información (toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las Pymes).

La recolección de la información está representada por fuentes primarias y secundarias. Las cuales se encaminarán en la búsqueda de los datos por medio de documentos, registros, artículos, tesis y archivos de información indispensable para apoyar el estudio de la situación actual de las PYMES cartageneras.

Para el desarrollo de la investigación, se llevará a cabo una serie de etapas o fases en las que se harán una descripción, análisis e interpretación de los factores y aspectos que direccionan los procesos de internacionalización de las PYMES Cartageneras teniendo en cuenta el enfoque teórico estipulado.

Fases para el desarrollo del Proyecto de Investigación:

Fase I: Diagnóstico de Recursos y Capacidades.

Esta primera fase está asociada al objetivo uno del proyecto, en donde se busca establecer, a través del análisis de los conceptos propuestos en la teoría de los recursos y capacidades, que tan preparadas están las Mipymes cartageneras para desarrollar procesos de internacionalización. A través del cuestionario N° 1²⁸, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se buscará identificar si la empresa cumple o no con unos requisitos previamente establecidos para poder internacionalizarse.

La empresa cumple con los requisitos para internacionalizarse si a través de los resultados del cuestionario obtiene un puntaje de 75% a 100% en sus indicadores, y no los cumple si se encuentra por debajo de 75%. Por ejemplo, la empresa que tenga un puntaje de 100% significa que ella sigue los parámetros establecidos por la teoría de recursos y capacidades. Si consigue un resultado entre 75% y 99% se deduce que la empresa cumple con algunos aspectos determinados por esta teoría. No obstante, si su respuesta alcanza un porcentaje entre 25% y 74%, la empresa carece de aspectos que hagan solido la preparación en sus indicadores. Y por ultimo, si la empresa tiene una respuesta entre 0% y 24% representa que esta firma no orienta su trabajo en base a la teoría de recursos y capacidades.

Fase II: Análisis de Impacto.

En la segunda parte, asociada al segundo objetivo, se buscará establecer si las condiciones antes mencionadas han influido, positiva o negativamente, en el desarrollo internacional de las empresas.

En el caso de que las empresas, hecho el análisis propuesto en la fase uno, se encuentren preparadas para internacionalizarse, se podrían presentar dos respuestas. La primera, que efectivamente al encontrarse preparadas se hayan internacionalizado, se buscará establecer como fue dicho proceso; en la segunda, que estando preparada, no se hayan internacionalizado, en este caso se buscará establecer las razones por las cuales no lo han hecho.

Si por el contrario, después de realizado el análisis propuesto en la fase I, se determine que la empresa no se encuentre preparada, también se puede

²⁸En el Anexo N° 1, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se presentan los lineamientos fundamentales de la encuesta.

presentar los dos casos, que sin estar preparadas se hayan internacionalizado, en dicho caso, se buscará establecer como fue dicho proceso; o que efectivamente no estando preparados no se haya internacionalizado, en este caso no se indagará más allá.

Fase III: Análisis Correlacional: Establecer el grado de asociación presentado entre las variables propuestas, teniendo en cuenta los conceptos de la teoría de los recursos y capacidades, con el propósito de identificar si existe un patrón predecible para los procesos de internacionalización de las Mipymes Cartageneras.

0.5.2 Hipótesis

El desarrollo y conocimiento gerencial y los recursos y capacidades con que cuentan las Pymes cartageneras son el mayor limitante para su desarrollo internacional.

0.5.3 Variables y operacionalización

Tabla N°2. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	INDICADOR	TIPO	DEFINICIÓN
Empresa	Costes de transacción	Cuantitativo	Capacidad para apropiar de recursos y mejorar márgenes
	Despliegue de recursos	Cuantitativo	Capacidad para alinear recursos con objetivos y alcanzar resultados
	Adendizaje organizacional	Cuantitativo	Capacidad para apropiar y desarrollar conocimiento y alcanzar resultados
Empresario	Toma de decisiones	Cualitativa	Nivel de desarrollo de competencias gerenciales
	Desarrollo de nuevos recursos	Cualitativa	Capacidad para apropiar y desarrollar nuevos recursos o procesos para alcanzar resultados
	Costes de agenciamiento	Cualitativa	Coste de oportunidad por intereses diferentes
Objetivos	Grado de participación de interesados en la definición de objetivos	Cuantitativo	Capacidad para formular objetivos de acuerdo a las expectativas de los grupos de interés
	Variación de los indicadores Financieros	Cuantitativo	Capacidad para mejorar márgenes de acuerdo a resultados históricos
	Costes de oportunidad	Cuantitativo	Capacidad para solucionar problemas de asimetría de información y oportunidades entre directivos y propietarios
Competencia entre empresas	Participación de mercado	Cuantitativo	Cambios en la porción del mercado que atiende la empresa
	Índice de Competitividad	Cuantitativo	Medida en que la rentabilidad de la empresa difiere de lo media del sector industrial
	Poder de negociación	Cuantitativo	Porción que representa el margen de la empresa en la cadena, especialmente con clientes y proveedores
	Asimetría estratégica	Cualitativo	Importancia estratégica de la empresa en el sector industrial

Fuente: Elaborada por los autores

0.5.4 Población y muestra

El universo de estudio está representado por las Pymes existentes en la ciudad de Cartagena, en donde de acuerdo a la información presentada en la tabla N° 1, en total son 1.453 empresas, de las cuales, el 22% son medianas y el 78% son pequeñas.

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

n = tamaño de la muestra.....92 Empresas

N = Tamaño de la población.....1456 Empresas

(σ) = Desviación estándar.....0,1

E = Error Máximo.....0,02

Z = Margen de Confiabilidad.....1.98

0.6 LOGROS ESPERADOS

Este trabajo es el resultado del estudio de la situación actual de las PYMES Cartageneras en relación a sus procesos de entrada a la internacionalización.

También es el análisis de las perspectivas futuras de las PYMES, las cuales se analizan desde los aspectos administrativos económicos, tecnológicos y políticos tenidos en cuenta para el diseño de recomendaciones a manera de estrategias que sean utilizadas para el ingreso de éstas empresas a nivel internacional.

Lo más importante en el estudio de las PYMES Cartageneras en su situación actual es demostrar qué factores están beneficiando a éstas empresas desde la internacionalización de algunas PYMES, y lo mismo explicar claramente qué está sucediendo con el resto de las PYMES que no han logrado incursionar en la internacionalización.

Una de las importantes expectativas como estudiantes del programa de Finanzas y Negocios Internacionales es demostrar qué tan importante puede ser el estudio de internacionalización de las PYMES Cartageneras; a las cuales se les pueda ofrecer una serie de recomendaciones estratégicas para el ingreso de éstas en este proceso.

Del mismo modo, se espera que las PYMES Cartageneras puedan tener en cuenta el estudio actual de los procesos de internacionalización para aplicarlo y obtener resultados que les beneficie en la entrada de sus productos a otros países.

También por medio de éste estudio se busca identificar la necesidad de crear nuevas formas de conocimiento, teniendo en cuenta los aspectos que viven las PYMES Cartageneras en los procesos de internacionalización como aportes de gran ayuda a estudiantes, profesores y demás personas que tengan que ver con el mundo de los negocios y las finanzas.

1. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

1.1 EMPRESA SERVICIOS MÁXIMOS LTDA.

Esta empresa dedica la mayor parte de sus estrategias empresariales en estudiar mucho al mercado y el sector al cual pertenece como lo demuestra la tabla N°16 haciendo una buena labor en la variable competencia. Sus múltiples estudios ayudan a elaborar bases que le permitan en cada periodo ser más competitivo en cuanto a la formulación de ideas y del mismo modo, obtener más clientes aumentando su reconocimiento dentro de la ciudad. No obstante, la transmisión de esas ideas a todos los departamentos de la firma no es breve frente a lo que en realidad se desea, dificultando la consecución de los objetivos en el menor tiempo posible.

Aunque no se enfoca en regular todo lo respectivo a los costos y gastos, mantiene una solides financiera que lo ha dejado en el mercado compitiendo con las mejores. El esfuerzo en capacitar a sus empleados, ha logrado fidelizar a muchas personas con la organización obteniendo un aceptable número de clientes.

Sin embargo, esta empresa no se encuentra preparada para un proceso de internacionalización ya que no cumple con todos los requisitos mínimos establecidos en los objetivos de este trabajo. La información obtenida establece unas prácticas no consecuentes a la teoría de recursos y capacidades en la mayoría de los indicadores, determinando así una regular gestión empresarial.

1.1.1 Variable empresa

1.1.1.1 Aprendizaje organizacional.

En Servicios Máximos Ltda., el aprendizaje organizacional contiene las prácticas en los aspectos: distribución de la información, fuente y desarrollo del conocimiento, dándoles a sus trabajadores el poder emprender una cultura organizacional aumentando así en cada uno el capital intelectual necesario para desenvolver sus tareas a los objetivos propuestos. La gestión y transmisión del conocimiento se sostiene por las capacitaciones entregadas por parte de la empresa a sus trabajadores, y la administración de los trabajos individuales sin ayuda de algún supervisor que les diga sobre lo que se debe y cómo hacer las labores en la empresa. Según los resultados obtenidos en la tabla 3, la empresa obtiene un porcentaje 75% - 99% ya que propone en sus empleados un método básico de enseñanzas el cual ayude a conocer a profundidad el desarrollo de sus tareas.

Tabla N° 3: Resultado aprendizaje organizacional en Servicios Máximos Ltda.

Aprendizaje Organizacional	
Concepto	Porcentaje
Actualiza a los trabajadores en las mejores habilidades empresariales	100%
Enseña conocimientos y habilidades que se requiere	75% - 99%
Reciben instrucciones constantemente sobre que deben hacer	25% - 74%
No actualiza ni adquiere conocimientos dentro de la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

A pesar de crear conocimiento y aptitudes organizacionales, esta es desarrollada de forma igual a las demás empresas del mercado y no persigue en sí lo que desea la teoría, es decir, la actualización en el conocimiento cada momento y no cuando se necesite, así como también en las metas y objetivos sin recibir demasiadas instrucciones por parte de quienes están a cargo de los obreros.

Es por esto que el porcentaje dado para este indicador persigue lo que desea la teoría, no obstante se necesita trabajar más para el desarrollo de los resultados, y de esta forma conseguir la fortaleza necesaria en el indicador.

1.1.1.2 Despliegue de recursos

El despliegue de recursos tiene como definición la capacidad para alinear los recursos con los objetivos y alcanzar los resultados. En la tabla N°4 se tiene un porcentaje de 25% - 74% ya que su administración de información en cada uno de los trabajadores no es consecuente con la realización de una buena labor en sus puestos.

Por ende, al no contar con información indispensable de los servicios ofrecidos por la empresa, los agentes no disponen de herramientas útiles que permitan a sus trabajadores enfocar tanto los objetivos que persigue la empresa como los objetivos propuestos por los propietarios.

Tabla N° 4: Resultado despliegue de recursos en Servicios Máximos Ltda.

Despliegue de recursos	
Concepto	Porcentaje
Desarrolla a los trabajadores siempre a perseguir objetivos y los recursos disponibles.	100%
Mantiene cada vez que se necesite la consecución de objetivos y recursos	75% - 99%
Contiene muy poca información para brindar un buen servicio, perseguir objetivos y adquirir recursos	25% - 74%
No desarrolla ni contiene información sobre los objetivos y recursos dentro de la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

El no conocimiento de los objetivos, hace que los trabajadores sean solo trabajadores sin ninguna meta a perseguir y estar solo cumpliendo con su rol de trabajo. También el no conocimiento de los recursos que la organización posee, entrega a realizar las actividades propuestas de forma menos eficiente de lo que se puede esperar. Se puede decir que al no cumplir con los requerimientos de la teoría, el indicador no está en óptimas condiciones cuando se quiera llevar a cabo un proceso de internacionalización.

Para Servicios Máximos Ltda., este indicador carece de aspectos que todavía no lo hace solido a la variable frente a realizar labores en el mercado extranjero. Si la razón de la teoría es establecer la alineación entre los recursos que esta posee con los objetivos que mantiene la empresa, su labor no es del todo clara lo cual, no se ha llegado a concretar el objetivo sobre estos dos aspectos fundamentales.

1.1.1.3 Costes de transacción

Tiene la capacidad para apropiar los recursos y mejorar sus márgenes. Orienta al estudio de costos y gastos de forma primordial, logrando determinar cuales son los límites que permita conseguir un plan de acción en asegurar más clientes a la empresa. Esta razón hace que la firma tenga un porcentaje de 100% dentro del indicador formando un seguimiento igual a lo que se establece en la teoría.

Tabla N° 5: Resultado Coste de transacción para Servicios Máximos Ltda.

Costes de transacción	
Concepto	Porcentaje
Enfoca dentro de sus principales gestiones administrativa el control regular de los costos y gastos	100%
Regularmente se dedica a seguir la información sobre los costos y gastos dentro de la empresa	75% - 99%
Controla pobremente los indicadores que permitan mantener una buena estructura de costos y gastos	25% - 74%
No se preocupa en absoluto todo lo que se trate de costos y gastos en la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Los cuadros de ventas y análisis en sus márgenes también son otros conceptos importantes a la hora de tomar la decisión si adquirir sus recursos por parte de mercado o internos. A la hora de verificar los datos económicos que les permita entregar una idea sobre la forma de conseguir los recursos y el establecimiento por mantener en aceptables condiciones los márgenes a cuidar, son los principales y primeros en verificar, son los comúnmente estudiados para determinar la realidad de la compañía desde el punto financiero y así mismo conocer cuál de las opciones les hace más fácil en apropiarse de los recursos que esta necesite. Es por estas razones que esta empresa cumple con los requisitos establecidos por la teoría y persigue la apropiación de recursos y mejoramiento de márgenes de manera óptima.

1.1.2 Variable empresario

1.1.2.1 Toma de decisiones

En Servicios Máximos Ltda., la adaptabilidad y el conocimiento del nivel gerencial de la persona encargada de la organización, lo obtiene a partir de las distintas experiencias y estudios a través del tiempo. Un constante aprendizaje enfoca la empresa a mantener al administrador capacitado en las labores de decisión. La Tabla N°6 muestra que se tiene un porcentaje de 75% - 99% ya que define a un empresario tomar sus decisiones por medio de experiencias en las labores administrativas y basa sus estudios previos en obtener tácticas con una competencia gerencial alta.

Tabla N°6: Resultado toma de decisiones en Servicios Máximos Ltda.

Toma de decisiones	
Concepto	Porcentaje
Logra adquirir conocimiento constantemente adaptando la empresa a lo que desea el mercado	100%
Guía a la empresa por medio de sus experiencias y estudios	75% - 99%
Hace que se tomen las decisiones por los objetivos de la empresa	25% - 74%
Nadie toma las decisiones en la empresa, los problemas se solucionan con el tiempo	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Sin embargo, si no tiene desarrollada otras habilidades administrativas que permitan a sus trabajadores desenvolverse sin tener al lado supervisión, muy duramente se puede dar el caso en que el agente pueda adquirir conocimiento sobre sus evaluaciones por tener pendiente los trabajos de sus jornaleros, y por ende, deja aun lado la posibilidad de seguir haciendo labores de recalificación optando por concentrarse en las necesidades de la compañía.

Es por esto que este indicador cumple con los requerimientos mínimos para la variable empresario sin embargo debe trabajar más en el, para tenerlo en óptimas condiciones cuando se establezca el proceso de internacionalización.

1.1.2.2 Desarrollo de nuevos recursos

La empresa busca la capacidad para apropiar y desarrollar nuevos recursos o procesos alcanzando los resultados de una forma muy particular, como lo es atendiendo de acuerdo a requerimientos y especificaciones de cada cliente.

Se logró un porcentaje entre 25% - 74% porque esta estrategia además de ser muy común, hace cambiar las estrategias laborales constantemente. Aunque sus clientes expresen como quieren que se les brinde un buen producto o servicio, la empresa evita atender de manera constante a cada uno de ellos, lo cual dedica hacer consultas o prueba de mercado a los más potenciales permitiendo conocer de manera generalizada los puntos más importantes en cada servicio prestado.

Tabla N°7: Resultado Desarrollo de nuevos recursos en Servicios Máximos Ltda.

Desarrollo de nuevos recursos	
Concepto	Porcentaje
Combina distintas estrategias modernas para conseguir nuevos recursos	100%
Se basa en una sola estrategia implementada por la mejor en su sector	75% - 99%
Busca adquirir nuevos recursos por medio de estrategias comunes	25% - 74%
Su desarrollo no se enfatiza con la adquisición de nuevos recursos	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Servicios Máximos Ltda., se lleva en práctica la condición de no implementar nuevas tácticas administrativas, pero si toma en cuenta la consulta a sus proveedores, clientes, consumidores, todo esto a través de las pruebas de mercado. De este modo, estos caminos son indispensables y cada uno es válido a la hora de desarrollar formas de conseguir recursos y procedimientos para estar más cerca de su objetivo. Sin embargo la prueba de mercado no aporta un nuevo mecanismo en la obtención de nuevos recursos, no es innovador al igual que los requerimientos individuales.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, el indicador no cumple con los requerimientos mínimos y se encuentra en muy bajas condiciones si se llegara a implementar el proceso de internacionalización. Debe trabajar mucho en este indicador e implementar nuevas ideas para el desarrollo de esos nuevos recursos.

1.1.2.3 Coste de agenciamiento

Para ser más competitivos dentro del sector, la empresa se guía sobre las estrategias de los más grandes para no quedarse rezagado y alejado de los demás. La capacidad para adquirir esa información se desprende de ese estudio a sus clientes en cada detalle, requerimiento y satisfacción a sus necesidades.

Cada una de estas referencias consigue que la empresa tenga dentro de este indicador el porcentaje en optimas condiciones, igualando a lo que pretende la teoría y principalmente en no perder su cuota de mercado.

Tabla N°8 Resultado coste de agenciamiento en Servicios Máximos Ltda.

Coste de agenciamiento	
Concepto	Porcentaje
Sigue constantemente en la búsqueda de nuevas tendencias y técnicas dentro del sector	100%
Actualiza sus métodos en perseguir intereses cuando se necesite	75% - 99%
Los cambios en las estrategias hacen que implementen nuevos intereses para cada periodo	25% - 74%
Hay intereses generales dentro de la empresa pero no es lo primordial	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Para Servicios Máximos Ltda., este indicador se determina en la captación de los recursos por medio de nuevas habilidades y técnicas guiándose sobre las más actualizadas a nivel industrial, es decir, determinan las metas propuestas tanto de los socios como el de los agentes capacitados en el manejo de la compañía.

En forma general, persigue lo establecido en base a la teoría de la agencia. La mayoría de las decisiones no están facultadas por lo que hace su competencia, realizando copia o reproducción de los mismos movimientos, en realidad esas decisiones es una base para implementar la mejor estrategia que la empresa necesite.

1.1.3 Variable Objetivo

1.1.3.1 Grado de participación en definición de objetivos

Esencialmente al formular los objetivos de la empresa, estos no son hechos por un grupo mayoritario incluyendo los trabajadores. Su base se encuentra en la opinión de los dueños de la firma y sobre sus proyecciones que ellos la han propuesto a futuro.

El porcentaje obtenido para el indicador en la tabla N°9, resulta por enfocarse básicamente sobre los intereses de la empresa, es decir, no situarla a futuro dentro del mercado internacional, haciendo que su periodo de vida quede exclusivamente dentro de la ciudad.

Tabla N°9: Resultado grado de participación en definición de objetivos en Servicios Máximos Ltda.

Grado de participación en la definición de los objetivos	
Concepto	Porcentaje
Se dedica a proyectarse en el mercado internacional	100%
Analiza cuando y en que momento debe entrar al mercado internacional	75% - 99%
Se tiene como meta el mejoramiento de la empresa en el mercado local	25% - 74%
El mercado local es el objetivo de vida para la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Para Servicios Máximos Ltda., el incursionar al mercado exterior no es el principal cimientamiento en los objetivos primordiales, en cambio, la empresa opta por seguir en la región pero mirando como objetivo la participación en mercados maduros y estables, generando seguridad, confiabilidad y competitividad.

El alcance que este tiene en sus objetivos, coloca más claro cuáles son esos motivos de los que se habla y deja en claro su posición frente al tema de la internacionalización. Aunque se funda básicamente en decisión por parte de los socios, decimos que su visión compartida es el explorar su mercado interno y realizar las acciones pertinentes, buscando atraer más clientes a la empresa y llegar a crecer a medida que permanezca en el sector.

Dicho esto, se resalta una falta de participación en este indicador colocándolo muy bajo en cuanto al desarrollo de la variable para un proceso de internacionalización.

1.1.3.2 Variación de indicadores financieros

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede decir que la empresa se detiene más a no perder de vista al mercado, que buscar un indicador financiero que le pueda generar con más precisión un resultado exacto sobre la forma de gestión dentro de la firma.

Aunque es de importancia también el estudio de mercado, este indicador se caracteriza más por encontrar esos índices que puedan afirmar con precisión la situación económica de la empresa. En la siguiente tabla, se muestra que la empresa tuvo el resultado en el rango 25% - 74% por centrarse solamente en el mercado y no en un índice financiero exacto.

Tabla N°10 Resultado variación de indicadores financieros en Servicios Máximos Ltda.

Variación de indicadores financieros	
Concepto	Porcentaje
Estudia un indicador exacto para el seguimiento en la empresa	100%
Realiza pocas veces un estudio exacto con indicadores	75% - 99%
Observa lo que pasa en el mercado y define de este modo su situación financiera	25% - 74%
Analiza idóneamente la empresa cuando se necesite hacerla	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

La empresa basa su indicador en las mismas perspectivas organizacionales. Se asienta en buscar más participación de mercado como respuesta al análisis de indicadores financieros, lo cual, es muy difícil enfocarlo dentro del balance general o el estado de resultados de la empresa. Una manera de mirar esta perspectiva en la participación de mercado puede ser por el margen de ventas que tenga la compañía, aunque no es la manera exacta de hacer esa medición, proporciona el nivel vendido en porcentaje en un periodo determinado encontrando así cuanto ha sido su demanda a través del tiempo.

No obstante, la teoría va más allá de encontrar el resultado en la participación de mercado. Se concentra en un indicador financiero más detallado y preciso que maneje constantemente la empresa, y eso se puede observar en las razones financieras de la compañía.

Dado esto, la empresa tiene un indicador no muy desarrollado como propósito de estar preparadas para el proceso de internacionalización, lo cual se deduce que este indicador no está en óptimas condiciones.

1.1.3.3 Coste de oportunidad

Si se desea tener un buen indicador para esta variable, es necesario buscar los mecanismos que permitan solucionar problemas en las asimetrías de información buscando crear en este mismo sentido, oportunidades entre directivos y propietarios.

Para esta empresa, se obtuvo un porcentaje entre el rango 75% - 99% como se muestra en la tabla N°11, ya que decide resaltar un solo factor y apartar otras variables importantes que solucionen los problemas asimétricos en la organización.

Tabla N°11 Resultado coste de oportunidad en Servicios Máximos Ltda.

Coste de oportunidad	
Concepto	Porcentaje
Una combinación de factores permite a la empresa tener una buena gestión empresarial	100%
Solo se enfoca en un solo factor de esa combinación	75% - 99%
La elaboración de un factor independiente hace tener un buen coste de oportunidad	25% - 74%
Propone dejar que el mismo mercado solucione cualquier problema de asimetría.	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Las razones para un pleno desarrollo en este indicador dentro de la empresa, se encuentra en una combinación de precios bajos, captación masiva de los clientes, persecución de los intereses de sus propietarios y el ofrecimiento de productos especiales a todos los clientes con precios atractivos. Esta última busca el fin de la mecanización de los trabajos solo para un grupo de personas y se centra en un grupo por masa, logrando así tener que reproducir una misma línea para todos con descripciones complacientes satisfaciendo las necesidades de un mercado común.

Pese a que la empresa opte por una decisión muy particular, esta se adapta a la teoría respondiendo con un solo factor que resuelva la asimetría entre los intereses de cada uno, es decir entre los intereses del propietario y el de los administradores. Sin embargo la recolección de la información dada por la empresa, apunta a utilizar apoyo en estrategias atractivas para los clientes con las usadas por los competidores más exitosos del sector.

Aunque no es una mala estrategia, esta no llena a fondo el indicador si se quiere afrontar procesos de internacionalización. Por esta razón, la empresa encuentra un indicador estable pero no del todo confiable, lo cual indica que debe trabajar más para tomar un indicador muy seguro a la variable objetivo.

1.1.4 Variable Competencia

1.1.4.1 Asimetría estratégica

Busca que se emplee la importancia estratégica en su sector, ya que ayuda a tener un amplio repertorio de habilidades para utilizar la más conveniente en el tiempo que sea necesario.

Se observa que en la Tabla N°12 se logró un resultado entre el rango 75% - 99% porque tiene la facultad de implementar destrezas para cada servicio prestado por la organización y sobre todo por buscar conocer mas a fondo las necesidades primordiales de aquellos que hacen parte del proceso empresarial.

Tabla N°12: Resultado Asimetría estratégica en Servicios Máximos Ltda.

Asimetría estratégica	
Concepto	Porcentaje
Piensa en la integración con sus clientes y generar nuevas ideas	100%
Sus principales tácticas están en la información y en acercarse mas a sus clientes	75% - 99%
Basta con tener habilidades y destrezas sin crear nuevas opciones	25% - 74%
No se busca utilizar técnicas ni tácticas para una buena gestión empresarial	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

El indicador se especializa por la obtención de las estrategias adquiridas en congresos y eventos, definiendo de esta manera las tácticas a utilizar por los vacíos que encuentre en el mercado y por su competencia cercana. Otra forma de uso es en cuanto a la recolección de información entregada por sus clientes, ya que dedica a realizar sus labores empresariales de acuerdo a las experiencias conseguidas en ellos, haciendo aplicar las estrategias pertinentes sobre los resultados obtenidos.

Cuando se habló sobre el indicador toma de decisiones en la variable empresario, se dijo que la actualización es muy importante para la empresa en la forma de ampliar los buenos niveles gerenciales del administrador, de igual manera entonces, la recolección de estrategias viene dada por las actualizaciones en congresos y eventos de tipo empresarial, logrando aplicar las estrategias necesarias que promuevan el desarrollo de la empresa.

El resultado se afirma más en este indicador aclarando en realidad la fundamentación en las distintas maneras de actualizarse. De este modo, la empresa establece patrones de fortaleza en la variable, pero debe enfocarse más en otras estrategias además de la actualización para su acercamiento con nuevos clientes del mercado al cual pertenece.

1.1.4.2 Índice de competitividad

Se observa dentro de la empresa una muy buena medición de la rentabilidad con respecto a la media del sector. Es decir, compara como ha sido su evolución en todos los aspectos empresariales a través del tiempo contra su competencia más cercana.

Dado esto, la empresa obtuvo un importante resultado como lo demuestra en la siguiente tabla, por realizar en cada momento una evaluación interna, la cual puede establecer diferentes tipos de acciones que conduzcan a ser más competitivo.

Es factible desarrollar este indicador por conocer las ventajas y desventajas de su competidor, logrando de esta manera saber todos sus aspectos más relevantes que pueden servirle en cuanto a planes y estrategias por aumentar más su productividad que la competencia.

Tabla N°13: Resultado índice de competitividad en Servicios Máximos Ltda.

Índice de competitividad	
Concepto	Porcentaje
Conoce cuales son sus fortalezas y debilidades dentro del sector comparado con su competencia	100%
Mantiene un seguimiento poco riguroso sobre su competidor más cercano	75% - 99%
Realiza cuando se necesite un plan estratégico para superar a su competencia	25% - 74%
Seguir al mejor del sector no figura entre sus planes estratégicos	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Con este resultado en la empresa Servicios Máximos Ltda., mide el volumen que genera por servicio basado en la utilización de los factores productivos, entre estos están la mano de obra, capital y tecnología como innovación. Por medio de este se consigue dar a hallar la calidad de su servicio, la eficiencia en todos los

factores de producción y la eficacia en cuanto a la consecución de los objetivos por alcanzar.

No obstante la aplicación del estudio a la productividad consta de la administración sobre el flujo de producción que se derive de la empresa, la planeación sobre actividades de mercadeo, estudio de la demanda y evolución del mercado en el cual opera. Entonces, se deduce este indicador como aspecto fundamental dentro de la empresa, teniendo así compromiso de estudio y mejoramiento del mismo.

1.1.4.3 Poder de negociación

Una empresa de cualquier sector labora en unos mercados específicos en el cual concentra sus habilidades de gestión administrativa con base en conocer a fondo las destrezas y las impotencias a la hora de una negociación.

Los resultados de 25% -74% se centran en el margen que tiene su competencia en la cadena de producción, específicamente con sus proveedores y clientes. Sin embargo, esto va a ser medido por una combinación de aspectos para llegar a una respuesta certera sobre como se implementan las estrategias con esos dos ejes.

Tabla N° 14 Resultado poder de negociación en Servicios Máximos Ltda.

Poder de negociación	
Concepto	Porcentaje
La integración de actores que hagan culminar una buena negociación con ventajas para ambas partes	100%
Considera utilizar unos de esos actores como forma de crear alternativas para una buena gestión	75% - 99%
Averiguar las desventajas y ventajas de los competidores	25% - 74%
La negociación es poca para realizar estudios de nuestros competidores	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

La empresa Servicios Máximos Ltda., tiene como practica hallar solo las ventajas y desventajas que pueden tener los competidores en el negocio basado tanto para los clientes como los proveedores. El analizar solo este aspecto, no ajusta un estudio claro del indicador y su desarrollo. Unos de los estudios generales que dispone la empresa, es la estrategia comercial como fortalecimiento de los aspectos donde sean más fuertes que su competidor.

El primero de ellos es el precio al que vende, otro son los costos que incurren en la elaboración del producto o servicio, los plazos de los créditos a los que tienen acceso, la publicidad que impone en el mercado, entre otras más.

De allí la razón en el aprovechamiento de esas oportunidades mostradas que estos ofrecen y no solo en detallar aspectos como la adquisición del consumidor en los productos de la competencia. De acuerdo a esto, la empresa no cumple con todas las expectativas de lo que requiere el indicador para ser fuerte dentro del mercado internacional, lo que significa bajo cumplimiento en dicho indicador.

1.1.4.4 Participación de mercado

Esta empresa le genera importancia la participación de mercado en los estudios estimativos donde mantiene sus actividades empresariales. Se deduce que para alcanzar los resultados en dicha participación, estos se guían por la aplicación de los productos tanto de los competidores como los requeridos del mercado en general.

La empresa tuvo este porcentaje que muestra la Tabla N°15 por el desarrollo de ventajas competitivas en el mercado, el estudio de su competencia y por sus estrategias comerciales impuestas.

Tabla N°15: Resultado participación de mercado en Servicios Máximos Ltda.

Participación de mercado	
Concepto	Porcentaje
Organiza en gran medida una serie de factores que lo hacen competitivo frente a los demás.	100%
Demuestra solo tomar un factor para desenvolverse en el mercado	75% - 99%
Solo a partir de su experiencia conoce su cuota de mercado	25% - 74%
No se preocupa por saber cuanto es la participación dentro del mercado	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Los productos y servicios que ofrece la empresa, abarcan un sinnúmero de variables que proponen definir la estrategia comercial de la compañía, y estos resultados a su vez, definen la guía a seguir sobre cómo la empresa trata de conquistar por abarcar un mercado mayor a lo obtenido. Unas de esas variables es la marca que por su identificación en el mercado, define la capacidad de aceptación del producto; su nombre, sus colores y su identidad precisan el prestigio que esta posee para sus clientes así como también para los

consumidores potenciales. Además de este, el precio del producto o servicio como definitivo en la rentabilidad de la organización, su resultado se explica en las ventas y los ingresos adquiridos por parte de ella.

Dado esto, la empresa persigue muy de cerca la participación de mercado en buscar abarcar a más clientes a su organización y ser más reconocida ante las demás, del mismo modo este indicador si cumple con los requerimientos de la variable competencia.

En resumen, se muestra todos los resultados obtenidos por Servicio Máximos Ltda., en cada variable objeto de estudio. Con esto se puede afirmar que la empresa no se encuentra preparada para un proceso de internacionalización.

Tabla N° 16: Preparación de la empresa según los indicadores para cada variable

Variable	Indicadores	Cumple con los requisitos?
Empresa	Aprendizaje organizacional	SI
	Despliegue de recursos	NO
	Costes de transacción	SI
Empresario	Toma de decisiones	SI
	Desarrollo de nuevos recursos	NO
	Costes de agenciamiento	SI
Objetivo	Grado de participación en definición de objetivos	NO
	Variación de indicadores financieros	NO
	Coste de oportunidad	SI
Competencia	Asimetría estratégica	SI
	Índice de competitividad	SI
	Poder de negociación	NO
	Participación de mercado	SI

Fuente: Elaborada por el autor

1.2 EMPRESA SICELUB COLOMBIA

La buena administración en la variable empresa, hace que la organización conduzca a sus trabajadores en los objetivos y metas propuestos para cada periodo. También una gran tarea en la distribución de información con una excelente forma de conseguir los recursos, permite que se cumpla un indicador sólido y en buenas condiciones para afrontar procesos de internacionalización.

Aunque en esta variable tenga todos sus indicadores desarrollados, el análisis en el resto de las variables no son tan contundentes como deberían estar. El existir asimetría entre sus participantes, así también en un bajo estudio en la parte financiera y búsqueda del mercado óptimo, son algunas razones de las cuales hay que trabajar en la proyección de la empresa.

Como se observa en la tabla N°30, esta empresa tampoco cumple con los requisitos mínimos establecidos por este trabajo de investigación, lo cual de manera amplia, se concluye una no preparación para afrontar un proceso de internacionalización. Sicelub Colombia ha demostrado tener una buena administración en la variable empresa, lo cual solo le resta trabajar en los tres últimos para cumplir con los requisitos mínimos que se establecieron.

1.2.1 Variable empresa

1.2.1.1 Aprendizaje organizacional

Mantiene una dependencia entre los trabajos realizados por sus subordinados y los establecidos por la empresa. Dado esto, toma los recursos escasos de manera organizada y los distribuye de acuerdo a las necesidades de cada departamento permitiendo de este modo, realizar los trabajos eficientemente.

Igualmente, todos los propósitos generales y específicos que se requieran en cada puesto de trabajo son llevados lo mas rápido posible imprimiendo en todos los participantes de la firma el camino y las metas a las cuales quiere llegar.

Además de esto, una base esencial que se puede observar dentro de la empresa es la obligación con sus trabajadores, entregándoles todos los mecanismos disponibles en instruirles lo que en realidad necesita la firma. Es por esta razón que la empresa tiene un porcentaje entre el rango 75% - 99% como se observa en la Tabla N°17

Tabla N°17: Resultado Aprendizaje organizacional en Sicelub Colombia

Aprendizaje Organizacional	
Concepto	Porcentaje
Actualiza a los trabajadores en las mejores habilidades empresariales	100%
Enseña conocimientos y habilidades que se requiere	75% - 99%
Reciben instrucciones constantemente sobre que deben hacer	25% - 74%
No actualiza ni adquiere conocimientos dentro de la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Sicelub Colombia., el aprendizaje organizacional posee una serie de fundamentos que se detallan en datos recolectados por estudios estadísticos, materiales en la obtención del conocimiento, entre otras. Permite que las labores dentro de la firma se establezcan unas bases organizacionales, imponiéndole a cada uno todo lo necesario en las labores aun si no son de su conocimiento.

Aunque tiene esas bases de conocimiento, la empresa no fortalece ese aprendizaje con métodos y tácticas idóneas. Sus enseñanzas teóricas no son suficientes para determinar un buen trabajo desde el momento en que se presente, sino que debe esperar un tiempo hasta que adquiera la experiencia suficiente para desenvolverse de la mejor manera.

Es por esto que el porcentaje dado para este indicador persigue lo que desea la teoría, no obstante se necesita trabajar más en este indicador para el desarrollo de los resultados, y de esta forma conseguir la fortaleza necesaria en la variable.

1.2.1.2 Despliegue de recursos

Está comprometida con las habilidades y las destrezas de sus agentes para lograr que se cumpla con lo establecido para cada periodo en la firma. También permite que se efectúe los compromisos tomando la información y recursos de forma detallada.

De este mismo modo, en la tabla N°18 se puntualiza el porcentaje dentro del rango 75% - 99% porque solo los agentes intervienen en esta práctica cuando la empresa lo necesite y también lo consideran primordial en sus tareas dependiendo a las estrategias que se maneje en cierto momento.

Tabla N°18: Resultado Despliegue de recursos en Sichelub Colombia

Despliegue de recursos	
Concepto	Porcentaje
Desarrolla a los trabajadores siempre a perseguir objetivos y los recursos disponibles.	100%
Mantiene cada vez que se necesite la consecución de objetivos y recursos	75% - 99%
Contiene muy poca información para brindar un buen servicio, perseguir objetivos y adquirir recursos	25% - 74%
No desarrolla ni contiene información sobre los objetivos y recursos dentro de la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

La empresa tiene una base más sólida y más estructurada para el cumplimiento de sus objetivos. La recolección de la información sobre los productos y servicios que tiene la compañía está presente para todos los trabajadores y así brindar una buena asesoría al personal que no conozca sobre un determinado trabajo .

Igualmente asesora a sus clientes sobre los aspectos más detallados que entrega la empresa, siendo estos desde los más mínimos hasta los más generales. No hay que descuidar que maneja rasgos importantes en el logro de este indicador en cuanto a una comunicación gradual entre agentes – trabajadores.

Sin embargo, hay pormenores que se observa en la firma para llegar a esa buena administración de los recursos. Unos de los problemas que se detalla, es la actualización de información entre agentes y propietarios. Aunque los trabajadores tengan información para dominar cualquier situación, esta es cambiada constantemente con el fin de optimizar detalles que permitan hacer el trabajo en un menor tiempo posible. Pero esas actualizaciones no llegan en tiempo oportuno y la distribución de información no es altamente eficaz.

Otro problema que se muestra es la especialización de los servicios otorgados de los agentes a su clase trabajadora. Innumerables fuentes de información de sus productos y servicios son dadas en forma general y masiva, lo que significa que al necesitar información de los recursos sobre un aspecto que se necesite, esta no se encuentra detallada aumentando el tiempo de espera por suministrar información oportuna.

1.2.1.3 Costes de transacción

Una gestión estable tomada por los agentes que están desde el nacimiento de la empresa, ha resultado muy positiva en muchos aspectos, y entre esos esta la facilidad con la que determina la escogencia de los recursos para la firma.

El resultado que aparece en la Tabla N°19 se muestra porque se preocupa inicialmente a la hora de invertir los recursos en que proyecto es necesario y de vital importancia para la empresa pero tomando en cuenta cual se producirá más rentabilidad.

Tabla N°19: Resultado Coste de transacción en Sicelub Colombia

Costes de transacción	
Concepto	Porcentaje
Enfoca dentro de sus principales gestiones administrativa el control regular de los costos y gastos	100%
Regularmente se dedica a seguir la información sobre los costos y gastos dentro de la empresa	75% - 99%
Controla pobremente los indicadores que permitan mantener una buena estructura de costos y gastos	25% - 74%
No se preocupa en absoluto todo lo que se trate de costos y gastos en la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Para Sicelub Colombia son importante las opiniones de sus agentes cuando se establece un proyecto de inversión. Cada uno especifica las razones que resulta invertir en un proyecto y dejar otros por fuera. Demuestra en esta instancia, el control que se debe tomar tanto de costos y gastos buscando utilizar al máximo posible el presupuesto dado.

Ya de esta forma, se decide en que parte se escogerán los recursos si vía mercado o por las reservas e inversiones que la empresa tenga. En este sentido, la firma toma los parámetros más importantes y los discute al igual que los menos importantes, abarcando todas las variables en juego donde se aproveche en cada uno los rasgos esenciales que sirva para la organización.

1.2.2 Variable empresario

1.2.2.1 Toma de decisiones

Los administradores en esta empresa juegan un rol fundamental al momento de constituir los cimientos necesarios al realizar la toma de decisión que afecte directa o indirectamente la empresa. Todas las opciones que vayan desde la negociación con grandes clientes hasta la contratación de algún personal, debe estar determinada por la alta administración.

La facultad de los agentes al decidir por una opción resulta por el nivel de experiencia y capacidad de adaptación. El resultado obtenido para el indicador en esta empresa fue dentro del rango 25% - 74% ya que solo con la experiencia de sus directivos logra tener la potestad para tomar sus decisiones ante cualquier adversidad y de ese mismo modo conseguir la adaptación precisa a sus clientes o consumidores.

Tabla N°20: Resultado Toma de decisiones en Sichelub Colombia

Toma de decisiones	
Concepto	Porcentaje
Logra adquirir conocimiento constantemente adaptando la empresa a lo que desea el mercado	100%
Guía a la empresa por medio de sus experiencias y estudios	75% - 99%
Hace que se tomen las decisiones por los objetivos de la empresa	25% - 74%
Nadie toma las decisiones en la empresa, los problemas se solucionan con el tiempo	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

No obstante, en Sichelub Colombia capacitar a los directivos o administradores de la compañía no es tan indispensable. La capacitación se adquiere por las experiencias que se obtengan en la compañía dependiendo a las situaciones que se presenten. Es un factor indispensable a la hora de elegir un administrador en la organización y abarca aspectos relevantes que estos tengan, para dominar todas las situaciones que se presenten

Relativamente en otros estudios incluyen a la experiencia como forma fundamental en llevar a cabo niveles gerenciales de la empresa; solo es un semblante muy mínimo en el cual puede tener un administrador en estos tiempos.

Ahora las habilidades gerenciales se deben mostrar de múltiples aspectos, pero el más fundamental de todos consiste en educarse en las diferentes instituciones que implique la enseñanza en aspectos relevantes sobre gerencia y decisiones empresariales. Es por esta razón que el indicador no sigue los aspectos relevantes de la teoría haciendo que la variable sea deficiente en la empresa.

1.2.2.2 Desarrollo de nuevos recursos

Al momento de buscar nuevas formas de acercarse más a las necesidades de los clientes, esta empresa deja mucho que decir. Sus principios propuestos para la captación de estos en el mercado, es la misma y no se encuentra presente la creatividad e innovación.

En la tabla N°21 se tiene un resultado de 0% - 24% en este indicador para la firma, porque solo se dedica a realizar los trabajos propuestos por su número de clientes y no busca atraer a más donde pueda brindar la misma confianza y el buen desempeño de sus trabajos.

Tabla N°21: Resultado Desarrollo de nuevos recursos en Sichelub Colombia

Desarrollo de nuevos recursos	
Concepto	Porcentaje
Combina distintas estrategias modernas para conseguir nuevos recursos	100%
Se basa en una sola estrategia implementada por la mejor en su sector	75% - 99%
Busca adquirir nuevos recursos por medio de estrategias comunes	25% - 74%
Su desarrollo no se enfatiza con la adquisición de nuevos recursos	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

El desarrollo de estos recursos está en cumplir con las especificaciones de los clientes y también por la verificación de las normas aplicables a los productos o servicios. Las aplicaciones de estas modalidades son básicas en cuanto a la teoría, pero igualmente son indispensables para sus clientes más relevantes y comprometidos con la compañía.

Como punto importante en unos de estos procesos, es el ajustarse a normas aplicables que hay en el mercado. Es una fórmula que permite la adquisición de más clientes o consumidores por su compromiso en brindarles seguridad en los respectivos productos o servicios que se demanden. Otra forma de aplicación a

las normas es seguir una serie de pasos determinados por la empresa en cuanto a la calidad, ya que su marca en el mercado es una imagen de gran reputación y no puede perderse por no seguir esas series de pasos para el uso y goce del consumidor en los productos y servicios ofrecidos.

Por eso, el desarrollo de nuevos recursos encaminados a los resultados es transitorio y no sostenible a largo plazo para la empresa. Los nuevos recursos en base a las especificaciones de la teoría se visualizan por unos requisitos que contemplan enfoques en las habilidades y técnicas que usan los más experimentados del mercado, las nuevas tendencias en base al provecho de los nuevos clientes que hagan parte de la empresa y también en el mencionado trabajo por requerimientos personalizados.

1.2.2.3 Coste de agenciamiento

Tener muy claro los intereses de todas aquellas personas que hacen parte de la empresa, es sinónimo de una gran labor por instruirle el propósito general de la organización. Su capacidad de análisis en cada momento al mercado, deja un indicador en buenas condiciones.

El coste de agenciamiento tuvo un resultado excelente en Sicelub Colombia como lo muestra la siguiente tabla, ya que la intención de siempre mirar todo lo que sucede alrededor de la empresa, permitió que los agentes orientaran a los trabajadores en todos los intereses que tenían ellos y los socios para la firma.

Tabla N°22: Resultado Coste de agenciamiento en Sicelub Colombia

Coste de agenciamiento	
Concepto	Porcentaje
Sigue constantemente en la búsqueda de nuevas tendencias y técnicas dentro del sector	100%
Actualiza sus métodos en perseguir intereses cuando se necesite	75% - 99%
Los cambios en las estrategias hacen que implementen nuevos intereses para cada periodo	25% - 74%
Hay intereses generales dentro de la empresa pero no es lo primordial	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Sicelub Colombia, la gran visibilidad sobre lo que necesita el mercado y sus diferentes tácticas compromete al análisis de esas habilidades constantemente, procurando observar el desarrollo de este indicador y determinar los resultados positivos o negativos tras esa gestión.

Múltiples tácticas como mejoramiento del servicio, distribución óptima de los recursos y entrenamiento en las principales propuestas de información para sus clientes, alcanzaron seguir un mismo camino en todos los intereses de la empresa.

Por esta razón, el coste de agenciamiento cumple con los requerimientos del indicador, fortaleciendo a la empresa en esta variable y desarrollando una buena captación de nuevos recursos cuando lo establezcan.

1.2.3 Variable objetivo

1.2.3.1 Grado de participación en la definición de objetivos.

Dentro de los principales intereses de la empresa se encuentra el mercado internacional, donde busca diversificar sus actividades y explorar nuevos requerimientos en base a las costumbres y necesidades que estos tengan.

Las diferentes negociaciones con otras empresas del exterior no es un gran motivo donde se exprese ya la presencia internacional de la firma. Para ello se debe realizar estudios con mas detenimiento y precisos al momento de querer entrar en esos mercados. Dado esto el tiempo y el espacio para eso lo define el crecimiento que tenga la firma en la ciudad.

Tabla N°23: Resultado Grado de participación en definición de objetivos en Sichelub Colombia.

Grado de participación en la definición de los objetivos	
Concepto	Porcentaje
Se dedica a proyectarse en el mercado internacional	100%
Analiza cuando y en que momento debe entrar al mercado internacional	75% - 99%
Se tiene como meta el mejoramiento de la empresa en el mercado local	25% - 74%
El mercado local es el objetivo de vida para la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Con Sichelub Colombia los objetivos generales mas importantes son los basados en tener roce con empresas extranjeras. De este modo, la firma se encuentra operando en los mercados internacionales haciendo pedidos a los proveedores y enviando insumos necesarios para sus clientes más cercanos que estén involucrados en el crecimiento de la empresa.

Su grado en los objetivos también es influenciado por buscar un mercado maduro y estable que le permita de igual manera entregar a sus clientes la confiabilidad y seguridad del producto o servicio ofrecido. Al hacer presencia en el mercado exterior, este aspecto debe ser importantísimo para ellos, sus clientes por ser exigentes conviene indicarles cada detalle sobre lo que desean tener. De esta manera, la empresa al poseer sus proveedores en un mercado maduro garantiza la confiabilidad necesaria a sus clientes en brindarles lo mejor para sus empresas.

Sin embargo, al encontrar una precaria evaluación en los demás indicadores, se observa que la compañía no está preparada para estos procesos. Con todo esto, los pedidos esporádicos que ellos reciben son necesarios que se resuelvan buscando el mercado extranjero cuando sea de vital necesidad. No obstante, este indicador abarca parte de lo que expresa la teoría pero falta por trabajar más en el si quiere tener una variable más sólida dentro de la empresa.

1.2.3.2 Variación de indicadores financieros.

El nivel de administración de la empresa, no está determinada únicamente por los resultados en los indicadores financieros. Además de este, se encuentra otro primordial en la cual basa su comparación y su posición en el sector, el cual es llamado mercado.

El mercado como importancia sobre los indicadores financieros, sostiene la base de medición de forma cuantitativa. Para esta empresa el indicador se ubicó entre el rango 25% - 74% ya que no es claro como expresa un indicador cuantitativo ubicarlo y tener resultados exactos a través de forma cualitativa.

Tabla N°24: Resultado Variación de indicadores financieros en Sichelub Colombia

Variación de indicadores financieros	
Concepto	Porcentaje
Estudia un indicador exacto para el seguimiento en la empresa	100%
Realiza pocas veces un estudio exacto con indicadores	75% - 99%
Observa lo que pasa en el mercado y define de este modo su situación financiera	25% - 74%
Analiza idóneamente la empresa cuando se necesite hacerla	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Sichelub Colombia la cuota de mercado se enfatiza por conocer el número de clientes promedio que están vinculados en su empresa comparados con su competencia. Entre mas clientes promedio la empresa ha tenido durante cierto periodo, así es su situación financiera y su participación en el mercado.

Al no proporcionar un dato exacto y cuantitativo como el seguimiento a una razón financiera, este método es muy inexacto e incoherente con lo buscado para este indicador, dejando dudas sobre los aspectos en que determina el grado para definir sus objetivos. Dado esto, la empresa tiene un indicador no muy desarrollado como propósito de estar preparadas para el proceso de internacionalización, lo cual se deduce que este indicador no está en óptimas condiciones.

1.2.3.3 Coste de oportunidad

Cada decisión en la cual se tenga que discutir por una u otra opción, está basada por un grupo de interés conformado de agentes y socios, intentando resolver las asimetrías formadas dadas en cualquier periodo.

Al momento de escoger que factores son indispensables para solucionar esas asimetrías, se espera que se tengan las mas apropiadas y las mas ajustadas. Sin embargo en la Tabla N°25, el resultado para esta empresa estuvo entre el rango 75% - 99% ya que esta dedica a la contribución de un solo factor necesario para su salida.

Tabla N°25: Resultado Coste de oportunidad en Sichelub Colombia

Coste de oportunidad	
Concepto	Porcentaje
Una combinación de factores permite a la empresa tener una buena gestión empresarial	100%
Solo se enfoca en un solo factor de esa combinación	75% - 99%
La elaboración de un factor independiente hace tener un buen coste de oportunidad	25% - 74%
Propone dejar que el mismo mercado solucione cualquier problema de asimetría.	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Los factores que se fijan para este indicador están la captación masiva, precios bajos, búsqueda de intereses de los altos directivos en una empresa y garantía en buenos productos a precios especiales. Si se combinan estos factores, se espera que no tenga expectativas entre los grupos de interés y por ende perseguir los mismos objetivos para la empresa y para sus clientes.

Dado esto, la empresa solo persigue un solo factor y es en brindar la garantía en buenos productos a precios especiales. Aunque la táctica es buena para disminuir asimetrías entre agentes y socios, esta no brinda con seguridad que se resuelvan las expectativas en los intereses de la mejor manera posible.

Por esta razón, la empresa encuentra un indicador estable pero no del todo confiable, lo cual indica que debe trabajar más para tomar un indicador muy seguro a la variable objetivo.

1.2.4 Variable Competencia

1.2.4.1 Asimetría estratégica

La dependencia de todos los procesos en una empresa por una sola persona, lleva a que esta carezca de principios y visión clara sobre el rumbo al cual quiere llegar. La estrategia ha jugado un papel muy importante en estas últimas décadas, permitiendo establecer las reglas de juego y los principios fundamentales en la dirección empresarial.

El concepto estrategia lleva a tener facultades integrando las funciones dentro de la empresa por un objetivo común. En cambio, si solo se quiere realizar un buen trabajo sin buscar alternativas de captación en nuevos clientes, entonces eso no se puede llamar una estrategia consolidada.

Tabla N°26 Resultado Asimetría estratégica en Sicelub Colombia.

Asimetría estratégica	
Concepto	Porcentaje
Piensa en la integración con sus clientes y generar nuevas ideas	100%
Sus principales tácticas están en la información y en acercarse mas a sus clientes	75% - 99%
Basta con tener habilidades y destrezas sin crear nuevas opciones	25% - 74%
No se busca utilizar técnicas ni tácticas para una buena gestión empresarial	0% - 24%

En Sichelub Colombia, se maneja para este propósito la recopilación de revistas y circulación de todo lo especializado en la materia. También por la experiencia que este tenga con su cliente en la captura de información importante sobre elaboración de productos y servicios solicitado. Por estas razones, una empresa se adapta a esos métodos propuestos en la elaboración de las estrategias pertinentes para la maximización de la firma.

La recopilación de información en base a sus clientes más cercanos, es una de las múltiples opciones que hay y más si se desean obtener las fallas o las expectativas que ellos necesiten para la ejecución de sus tareas. Por lo tanto, las opciones tomadas por ellos en relación a las propuestas por la teoría son separadas y no aporta a desarrollar el indicador para esta variable.

1.2.4.2 Índice de competitividad

Mas allá de estudiar un índice o razón cuantitativa para comparar el resultado con otra empresa, esta variable dentro de la empresa busca mantener la solidez con la cual pueda desarrollar habilidades donde apruebe ser mas eficaz y eficiente que su competencia.

Pero de acuerdo a los resultados mostrados en la tabla N°27, la empresa solo dedica parte de su gestión en realizar procedimientos cuando se necesite, y no lo hace constantemente estudiando sus debilidades y fortalezas frente a su competencia. Es por esta razón que la firma se ubica dentro del rango 25% - 74%

Tabla N°27: Resultado Índice de competitividad en Sichelub Colombia

Índice de competitividad	
Concepto	Porcentaje
Conoce cuales son sus fortalezas y debilidades dentro del sector comparado con su competencia	100%
Mantiene un seguimiento poco riguroso sobre su competidor mas cercano	75% - 99%
Realiza cuando se necesite un plan estratégico para superar a su competencia	25% - 74%
Seguir al mejor del sector no figura entre sus planes estratégicos	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Sicelub Colombia establece este indicador también por la modificación a sus prácticas en la organización, teniendo un fuerte impacto entre los métodos a la forma de llegar a sus clientes potenciales y reales. La dinámica de esta práctica lleva a sus empleados a conocer en cada periodo reformas entre sus trabajos, objetivos nuevos e incluso horarios de servicio más prolongados si se desea un aumento de nuevos clientes. Al ocuparse también en el mercado extranjero, su adaptabilidad con las exigencias que estos requieran debe ser oportuna y rápida, ya que sus competencias son muy adaptativas en los cambios.

El solo enfoque a modificar sus prácticas de organización, no garantiza la obtención de un índice de competitividad factible para comprarlos con su competencia, lo cual este indicador no responde a las expectativas de la teoría, tanto que debe buscar otras soluciones si se desea aumentar dicho indicador.

1.2.4.3 Poder de negociación

Participar en una cadena de producción donde permita saber que aspectos son los que se han dado ventaja y en cuales se ha dado un fuerte aumento durante los últimos periodos, es la insistencia de esta empresa para tal indicador.

Sin embargo, dicha insistencia es baja frente a lo que realmente se encuentra en las demás empresas. En la tabla N°28 se detalla un resultado de 0% - 24% porque no estudia de igual forma como adquiere la calidad de sus productos y como lo está tomando el mercado ante las muchas competencias que se encuentra dentro del sector.

Tabla N°28 Resultado poder de negociación en Sicelub Colombia

Poder de negociación	
Concepto	Porcentaje
La integración de actores que hagan culminar una buena negociación con ventajas para ambas partes	100%
Considera utilizar unos de esos actores como forma de crear alternativas para una buena gestión	75% - 99%
Averiguar las desventajas y ventajas de los competidores	25% - 74%
La negociación es poca para realizar estudios de nuestros competidores	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Sicelub Colombia, a pesar de estar haciendo operaciones en el mercado extranjero, su indicador poder de negociación tampoco esta midiendo cuanto es el margen que tiene la empresa en la cadena respecto a sus proveedores y sus clientes.

Para ellos el desarrollo de sus productos de mayor valor en el mercado, es la cuota de garantía en tener un poder de negociación mayor con sus clientes. En base a esto, el no hacer ningún tipo de estudio sobre lo que realmente desea el cliente, es una oportunidad que está perdiendo la empresa para lograr posicionarse más en el mercado. También no detalla los aspectos fundamentales en cuanto a corrección en las estrategias comerciales que esta cadena deba tener, y mucho menos para acercarse a los propósitos y objetivos de los tres.

Por lo tanto, la empresa no sigue ninguna práctica entregada por la teoría, haciendo que la firma deba buscar todas las soluciones posibles si desea ser más competitivo con otras empresas del extranjero.

1.2.4.4 Participación de mercado

Para esta empresa, es de gran vitalidad determinar la participación de mercado ya que puede conocer verdaderamente la ubicación exacta de la empresa frente a sus clientes. De acuerdo a esto, aquí mismo también se puede formular cuanta competitividad a generado la empresa a sus rivales durante cierto periodo de estudio.

Los resultados para la Tabla N°29 ha logrado tener un indicador perfecto en esta variable por los diferentes métodos tácticos y estratégicos que la empresa ha usado para medir y conseguir todas las herramientas necesarias que ayuden a ampliar una cuota mas grande de ese mercado.

Tabla N°29: Resultado Participación de mercado en Sicelub Colombia

Participación de mercado	
Concepto	Porcentaje
Organiza en gran medida una serie de factores que lo hacen competitivo frente a los demás.	100%
Demuestra solo tomar un factor para desenvolverse en el mercado	75% - 99%
Solo a partir de su experiencia conoce su cuota de mercado	25% - 74%
No se preocupa por saber cuanto es la participación dentro del mercado	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Sichelub Colombia, la participación de mercado abarca también un estudio interno sobre cada departamento observando que tan fuerte es en comparación con su competencia. Una manera de estudiarlo, es por la calidad que tiene los productos de ambos en el mercado.

Así mismo, la estrategia comercial es importante en el estudio de la participación de mercado, ya que se obtiene un resultado de las ventas hechas por la empresa de acuerdo a la estrategia comercial usada. Entre más número de ventas registre la firma, mas clientes han confiado en la calidad de su producto. Es por esta sencilla razón que al combinar las técnicas anteriormente dichas con otros factores importantes en la consecución de los objetivos empresariales, se obtiene una muy buena preparación en el indicador estudiado.

En resumen, se muestra todos los resultados obtenidos por Sichelub Colombia en cada variable objeto de estudio. Con esto se puede afirmar que la empresa tampoco se encuentra preparada para un proceso de internacionalización.

Tabla N° 30: Preparación de la empresa según los indicadores para cada variable

Variable	Indicadores	Cumple con los requisitos?
Empre sa	Aprendizaje organizacional	SI
	Despliegue de recursos	SI
	Costes de transacción	SI
Empre sario	Toma de decisiones	NO
	Desarrollo de nuevos recursos	NO
	Costes de agenciamiento	SI
Objetivo	Grado de participación en definición de objetivos	SI
	Variación de indicadores financieros	NO
	Coste de oportunidad	SI
Competencia	Asimetría estratégica	NO
	Índice de competitividad	NO
	Poder de negociación	NO
	Participación de mercado	SI

1.3 Empresa Progral Medical Ltda.

Igualmente, esta empresa se enfoca en la actualización de los procesos estratégicos que permitan desarrollar un buen servicio y una rápida elaboración de los productos a sus clientes. A pesar de guiar a sus trabajadores por los objetivos generales de la empresa, también busca la forma de obtener los recursos más apropiados que se necesitan ya sea por cualquiera de las dos vías (mercado o recursos internos).

No obstante, presenta dificultades en los momentos de tomar decisiones que comprometan mucho a la empresa tanto administrativamente como contablemente. La formulación de estrategias para captar más clientes y buscar nuevas formas de obtenerlos, es muy discutible.

Se puede decir que Progral Medical Ltda., no se encuentra preparada para un proceso de internacionalización, ya que no posee todas las variables que desempeñen las condiciones y los requerimientos mínimos. No obstante, la tabla N°43 nos muestra que tiene una variable muy bien administrada según la teoría de recursos y capacidades que es la variable empresa.

En las variables objetivo y competencia, se debe trabajar en un indicador para cada uno y no tiene tanto compromiso como lo debe hacer las dos empresas anteriores, el cual obtuvieron muchos *no* en los diferentes indicadores para cada variable.

1.3.1 Variable empresa

1.3.1.1 Aprendizaje organizacional

Realiza actividades en cada periodo establecido por la empresa buscando que los trabajadores estén a la vanguardia con las técnicas y los procesos tanto en servicios como en elaboración del producto. Cada una de estas habilidades son enseñadas por los más especializados en cada área donde se requiera.

Además de esto, los resultados que siempre mantienen cuando se lleva a cabo dicho proceso, es aumentar la culminación de las distintas tareas para la empresa en el tiempo menor posible y así mismo desarrollar una actitud diferente donde se puedan establecer opiniones y consultas a sus clientes al momento de una negociación cualquiera.

Tabla N°31: Resultado Aprendizaje organizacional en Progral Medical Ltda.

Aprendizaje Organizacional	
Concepto	Porcentaje
Actualiza a los trabajadores en las mejores habilidades empresariales	100%
Enseña conocimientos y habilidades que se requiere	75% - 99%
Reciben instrucciones constantemente sobre que deben hacer	25% - 74%
No actualiza ni adquiere conocimientos dentro de la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

De acuerdo a los resultados obtenidos para Progral Medical Ltda., esta dedica la adquisición de nuevos conocimientos por medio de actualizaciones en nuevas habilidades que el mercado está desarrollando y está exigiendo. También por seguir una cultura empresarial la cual los trabajadores entiendan y persigan los diferentes objetivos de la empresa así como también en las metas entregadas para cada periodo.

La empresa adquiere más competitividad frente a las demás ya que sigue los mismos propósitos de los más fuertes competidores y por ende en su preparación total. Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones son de suma importancia para mantener las habilidades actualizadas y los nuevos métodos en hacer las cosas más eficientes. Sin embargo, los costos que este pueda incurrir en darles ese aprendizaje organizacional pueden ser muy altos cuando se hacen de manera constante, lo cual es evidente que la asignación de los recursos, debe tener en cuenta el desarrollo de nuevas tácticas empresariales en los objetivos de la empresa.

Al igual que las actualizaciones en el desarrollo de nuevas habilidades empresariales, debe agregarse que los empleados conocen las metas y objetivos sin depender de manera constante a los administradores, lo cual es una práctica que puede resultar por un lado positiva y por otra negativa. Positiva porque entienden que las labores encargadas son de pleno conocimiento siguiendo los objetivos de la organización, lo cual es una opción que todas las empresas quieren llegar a tener, pero negativa en cuanto al costo que genera, ya que ese tiempo en actualización puede ser aprovechado en realizar actividades distintas para lograr el aumento y mejoramiento en los procesos de la compañía.

1.3.1.2 Despliegue de recursos

Busca que los socios y los agentes conserven una actitud pasiva frente a las negociaciones que se presenten, es decir, obtiene cada vez que sea necesario la posibilidad de ampliar sus recursos dependiendo a los objetivos establecidos de la firma.

En la tabla N°32 se logra un resultado dentro del rango 75% - 99% ya que son estrictos en cuanto a los métodos a utilizar para extender su base de recursos y de este mismo modo acomodar dichos recursos a los objetivos principales de la empresa. Aunque se logra ajustar a lo que se desea en el indicador, este no mantiene una variable sólida al momento de determinar el curso en la empresa.

Tabla N°32 Resultado Despliegue de recursos en Progral Medical Ltda.

Despliegue de recursos	
Concepto	Porcentaje
Desarrolla a los trabajadores siempre a perseguir objetivos y los recursos disponibles.	100%
Mantiene cada vez que se necesite la consecución de objetivos y recursos	75% - 99%
Contiene muy poca información para brindar un buen servicio, perseguir objetivos y adquirir recursos	25% - 74%
No desarrolla ni contiene información sobre los objetivos y recursos dentro de la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Progral medial Ltda., abarca muchos detalles de la teoría y estudia aspectos que son relevantes para este indicador. La obtención de la información desde los propietarios hacia sus agentes en perseguir los objetivos de la empresa es dispareja.

Las actualizaciones en información entregadas a los trabajadores son buenas en la consecución de los objetivos tanto de los propietarios como en el de los agentes. Aunque esa información actualizada sobre los productos y servicios que ofrece la empresa es buena, no está dada en forma especializada para cada puesto de trabajo.

La información se entrega de forma masiva haciendo que los trabajadores demoren en buscar una solución para algún problema en particular, lo cual el indicador no responde de manera acertada a los planteamientos entregados por la teoría de la agencia. Esta empresa persigue los recursos y objetivos a nivel parcial, pero falta trabajo si quiere seguir el planteamiento de la teoría.

1.3.1.3 Costes de transacción

La facultad de recibir los diferentes informes de gestión en el cual abarca como se ha mantenido el registro en la estructura de endeudamiento de la empresa, es una de las razones por la cual tiene un indicador en excelentes condiciones.

Simplemente se detalla dentro de la tabla N°33, la capacidad de gestión administrativa frente a los demás procesos que involucra la estabilidad de la empresa. Esto quiere decir que el control de costos y gastos de diferentes índoles son tan importantes como la forma de aumentar cada vez más el número de clientes para que hagan parte de la organización.

Tabla N° 33 Respuesta Costes de transacción en Progral Medical Ltda.

Costes de transacción	
Concepto	Porcentaje
Enfoca dentro de sus principales gestiones administrativa el control regular de los costos y gastos	100%
Regularmente se dedica a seguir la información sobre los costos y gastos dentro de la empresa	75% - 99%
Controla pobremente los indicadores que permitan mantener una buena estructura de costos y gastos	25% - 74%
No se preocupa en absoluto todo lo que se trate de costos y gastos en la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Progral Medical Ltda., se demuestra que los estudios de costos y de gastos son de vital importancia, ya que analiza cuanto será el peso en ejecución por parte de la organización. Realizan estos tipos de estudios con miras a ser más competitiva que sus rivales cuando se va a dar un plan de acción cualquiera.

El proceso para fijar los mecanismos de regulación en cada uno de estos, va dado por la disponibilidad en la información primordialmente, luego está por las

expectativas en cada rubro contable de la firma en la cual se pueda tomar la decisión en que gastar mas y en que no. Por ultimo se establece por los sucesos inesperados si se presenta el caso ya que sostiene a la empresa a no tomar préstamos que afecten a la empresa.

1.3.2 Variable empresario

1.3.2.1 Toma de decisiones

Se puede afirmar en base a la encuesta hecha, la toma de decisiones para la empresa no esta ligada en la audacia de un agente que funde el mando dentro de la organización. Tampoco el desarrollo en el conocimiento de sus agentes es de gran importancia dándole así la oportunidad de que los trabajadores hagan su trabajo de cualquier modo.

La tabla N°33 resalta el porcentaje entre el rango 0% - 24% porque incumple con lo señalado en el objetivo general del trabajo de investigación. Así mismo, no controla todos los procesos y estructura dentro de la empresa por un agente sino que deja al empleado ser liberal en cada una de las decisiones.

Tabla N°33 Resultado Toma de decisiones en Progral Medical Ltda.

Toma de decisiones	
Concepto	Porcentaje
Logra adquirir conocimiento constantemente adaptando la empresa a lo que desea el mercado	100%
Guía a la empresa por medio de sus experiencias y estudios	75% - 99%
Hace que se tomen las decisiones por los objetivos de la empresa	25% - 74%
Nadie toma las decisiones en la empresa, los problemas se solucionan con el tiempo	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Para Progral Medical Ltda., el nivel de desarrollo gerencial está determinada por no tomar ninguna de las opciones antes mencionadas, es decir, la capacitación y obtención de niveles gerenciales no se mide por actividades de actualización y recalificación empresarial, tampoco lo hace por traer trabajadores con amplia experiencia, y mucho menos capacita a sus administradores y trabajadores en los centros institucionales.

La visión compartida entre sus socios para la empresa es primero desarrollarse en el mercado local para después mirar el mercado extranjero. Resta decir que la preparación de este indicador para esta empresa debe ser rigurosa si se quiere establecer en un futuro procesos de internacionalización.

1.3.2.3 Desarrollo de nuevos recursos

Determinar como son los componentes esenciales para adquirir y distribuir nuevos recursos a la organización, es una tarea que debe hacer los agentes y socios de esta empresa cuidadosamente. Sin embargo, esto se realiza por los mismos métodos utilizados en el sector abarcando las mismas ideas y principios para todos los clientes.

El desarrollo de nuevos recursos para la firma obtuvo un puntaje de 25% - 74% ya que solo avanza en buscar esas nuevas adquisiciones en base a los iguales planteamientos hechos por los demás, dejando a un lado la creatividad e innovación como formula para atraer a muchos consumidores.

Tabla N°34 Resultado Desarrollo de nuevos recursos en Progral Medical Ltda.

Desarrollo de nuevos recursos	
Concepto	Porcentaje
Combina distintas estrategias modernas para conseguir nuevos recursos	100%
Se basa en una sola estrategia implementada por la mejor en su sector	75% - 99%
Busca adquirir nuevos recursos por medio de estrategias comunes	25% - 74%
Su desarrollo no se enfatiza con la adquisición de nuevos recursos	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

A Progral Medical Ltda., implementar nuevas tendencias para el ofrecimiento de sus productos y hacer las consultas necesarias a partir de encuestas, son las prácticas recolectadas por parte de la organización. Sus respuestas son muy coherentes con la actividad que desenvuelve ya que necesitan estar actualizados en todos los aspectos tecnológicos y técnicos para mantener un margen de ventas adecuado en todos sus años.

Las encuestas como método de investigación y recolección de información se caracterizan por realizar proyectos que cumplan con la idea central del negocio comparando datos recolectados con el propósito general de la empresa, y de esa

forma, definir cuáles son las rutas disponibles en el desarrollo de nuevos recursos para la empresa.

Para esta empresa se puede concluir que este no es un método de desarrollo eficaz en busca de obtener nuevos recursos para la compañía. Como se dijo anteriormente, debe estar acompañado de otro proceso para que los resultados sean más confiables, lo cual permita conocer en realidad, que está pasando en el mercado y que se debe ofrecer a sus clientes.

1.3.2.3 Coste de agenciamiento

Marca para la empresa una oportunidad de conocer atributos y características especiales en la elaboración de su producto. Esto se genera por tomar investigaciones y análisis de las ventajas comparativas que tiene el rival más cercano para la empresa y con un seguimiento constante a través del tiempo.

Este coste de agenciamiento marca un porcentaje óptimo para la firma ya que a pesar de existir varios costes de oportunidad dentro de esta, los altos directivos siempre mantienen un mismo interés al momento de averiguar como esta recibiendo el cliente el producto y servicio ofrecido.

Tabla N°35 Resultado Coste de agenciamiento en Progral Medical Ltda.

Coste de agenciamiento	
Concepto	Porcentaje
Sigue constantemente en la búsqueda de nuevas tendencias y técnicas dentro del sector	100%
Actualiza sus métodos en perseguir intereses cuando se necesite	75% - 99%
Los cambios en las estrategias hacen que implementen nuevos intereses para cada periodo	25% - 74%
Hay intereses generales dentro de la empresa pero no es lo primordial	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Progral Medical Ltda., su enfoque va ligado a lo expresado con la teoría, de este modo el indicador es muy fuerte para sostener los intereses en cualquiera de las condiciones interpuestas. Las distintas opciones en cuanto a tendencia se refiere no es un obstáculo que impida sacar a la firma de inconvenientes, ya que los objetivos e intereses que la empresa maneja se establecen por encima de cualquier táctica y estrategia nueva que aumente más el porcentaje de participación en el mercado.

En síntesis, la empresa estrecha la mano con lo que desea el indicador. Cumple con los requerimientos fortaleciendo a la empresa en esta variable y consigue desarrollar una buena captación de nuevos recursos cuando lo establezcan.

1.3.3 Variable Objetivo

1.3.3.1 Grado de participación en definición de objetivos

Principalmente para la empresa este indicador toma como base desarrollar los procesos dentro del mercado objetivo. Todos los intereses de los propietarios y administradores se materializan en lograr una estructura organizacional eficiente que tenga como objetivo implantar las alternativas estratégicas guiadas por los mismos intereses de agentes y socios.

Además, en la tabla N°36 los resultados de la encuesta apunta en estudiar mas al mercado interno como primer objetivo de la empresa. Aunque tenga otros pensamientos a futuro, primero debe mostrar resultados primordiales que permitan tener un sostenimiento al momento de encontrar riesgos en otros mercados.

Tabla N°36: Resultado grado de participación en definición de objetivos en Progral Medical Ltda.

Grado de participación en la definición de los objetivos	
Concepto	Porcentaje
Se dedica a proyectarse en el mercado internacional	100%
Analiza cuando y en que momento debe entrar al mercado internacional	75% - 99%
Se tiene como meta el mejoramiento de la empresa en el mercado local	25% - 74%
El mercado local es el objetivo de vida para la empresa	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Para Progral Medical Ltda., el desarrollo del indicador se muestra en trabajar constantemente proyectando a la empresa hacia los mercados internacionales. Aunque la empresa tenga como propósito el mercado extranjero, su indicador es todavía bajo en cuanto a lo que desea la teoría. Al estar en una reestructuración empresarial de manera constante, la organización tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo, pero los propósitos a corto plazo son cambiantes e inciertos, lo cual las metas pueden ser diferentes para los socios y los agentes de la firma.

Teniendo claro esto, se concluye que las cercanías a la internacionalización como visión son claras al igual que el objetivo principal, pero no pueden completar su fin en base a unos objetivos cambiantes en el corto plazo. Si los neoclásicos toman a la eficiencia y eficacia como los objetivos ideales, esta empresa solo contiene parte de ellas, lo cual se necesita más participación de los socios en buscar establecer propósitos y objetivos más claros.

1.3.3.2 Variación de indicadores financieros

Aunque para todas las empresas es de vital importancia el estudio de los indicadores financieros, para esta empresa tampoco es la excepción. El seguimiento a cada índice contable permite tener una noción sobre el estado financiero con la cual se encuentra la compañía, riesgos e inversiones que podrían tener para cierto periodo.

Para tener claro sobre este estado, se necesita estar pendiente constantemente. Sin embargo la firma se dedica solo a utilizarlo cuando es necesario hacerlo, lo cual deja abierta la posibilidad de encontrarse con problemas si no se hace este seguimiento durante un periodo establecido. Por esta razón, el resultado para este indicador se encuentra en 75% - 99% por basarse en lo que plasma la teoría más no lo persigue como se debería.

Tabla N°37: Resultado variación de indicadores financieros en Progral Medical Ltda.

Variación de indicadores financieros	
Concepto	Porcentaje
Estudia un indicador exacto para el seguimiento en la empresa	100%
Realiza pocas veces un estudio exacto con indicadores	75% - 99%
Observa lo que pasa en el mercado y define de este modo su situación financiera	25% - 74%
Analiza idóneamente la empresa cuando se necesite hacerla	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Por su parte Progral Medical Ltda., se limita a conseguir el indicador financiero exacto que responda a la variable, optando por la planeación estratégica y la participación de mercado como forma de medir la variación de los indicadores financieros. Sin embargo, con estos dos conceptos no se pueden medir de manera matemática igual a un indicador especial como lo expresa la teoría, dispersando su cálculo al no concretar a fondo la variable en estudio.

Una forma de medir la participación de mercado es tomando al margen de ventas como guía, y de acuerdo a este, sacar las distintas conclusiones sobre cuanto se está vendiendo con respecto a las utilidades obtenidas en un periodo de estudio.

Por otro lado para la planeación estratégica no es fácil su medición por ser muy general en todos sus aspectos, no tiene un rubro matemático en el cual se pueda comparar y sacar también sus conclusiones. Aunque el margen de ventas entrega una mínima idea sobre la participación de mercado que tiene la empresa en su sector, tampoco es un resultado razonable y preciso que un indicador financiero. Es por esta razón, que la planeación estratégica no es exacta para responder a la variable de este estudio, dejando un vacío con la teoría muy por debajo de lo que esta pretende.

1.3.3.3 Coste de oportunidad

Entre los resultados encontrados para la empresa, en este indicador se plasma la facilidad con la que tiene la firma en resolver problemas asimétricos solo utilizando un solo factor de una combinación de factores. Tal es su buen uso, que logra colocar estrategias buscando las oportunidades para directivos y propietarios en ganar más rentabilidad para la organización.

De hecho, los factores más importantes no son considerados significativos en cuanto a la formulación de estrategias, por el contrario, solo con un factor basta para adquirir las habilidades necesarias que puedan solventar todos los mecanismos posibles en darle oportunidades a los altos directivos de la empresa.

Tabla N°38 Resultado coste de oportunidad en Progral Medical Ltda.

Coste de oportunidad	
Concepto	Porcentaje
Una combinación de factores permite a la empresa tener una buena gestión empresarial	100%
Solo se enfoca en un solo factor de esa combinación	75% - 99%
La elaboración de un factor independiente hace tener un buen coste de oportunidad	25% - 74%
Propone dejar que el mismo mercado solucione cualquier problema de asimetría.	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

Las razones por la cual afirma más al desarrollo de este indicador en la empresa, está en una combinación de precios bajos, la captación masiva de los clientes, la persecución de los intereses de sus propietarios y el ofrecimiento de productos especiales a todos los clientes con precios atractivos.

Esta última busca el fin de la mecanización de los trabajos solo para un grupo de personas en específico y se centra en un grupo por masa, logrando así tener el reproducir una misma línea para todos con descripciones complacientes satisfaciendo las necesidades de un mercado común.

Pese a mostrar una descripción muy particular, esta última se adapta a la teoría en base a responder una sola información que competa por la asimetría entre los intereses de cada uno, es decir entre los intereses del propietario y el de los administradores. Sin embargo la recolección de la información dada por la empresa, apunta en utilizar apoyo a estrategias atractivas para los clientes con las usadas por los competidores más exitosos del sector. Por esta razón, la empresa encuentra un indicador estable, lo cual muestra que debe ocuparse más para tomar un indicador muy positivo.

1.3.4 Variable Competencia

1.3.4.1 Asimetría estratégica

Resalta dentro de la organización su búsqueda oportuna de la información observando lo que se desea sus clientes potenciales y a su vez estableciendo las estrategias mas adecuadas. Todo esto es controlado con estudios alternativos donde puedan comparar los resultados con la utilización de cada destreza diferente.

No obstante, la Tabla N°39 se muestra un puntaje de 75% - 99% porque al igual que se obtiene una información clara sobre las estrategias a utilizar, también los servicios a usar por la organización son igualmente importante al decidir sobre esa táctica que conduzca a satisfacer las necesidades de los clientes mas directos.

Tabla N°39: Resultado Asimetría estratégica en Progral Medical Ltda.

Asimetría estratégica	
Concepto	Porcentaje
Piensa en la integración con sus clientes y generar nuevas ideas	100%
Sus principales tácticas están en la información y en acercarse mas a sus clientes	75% - 99%
Basta con tener habilidades y destrezas sin crear nuevas opciones	25% - 74%
No se busca utilizar técnicas ni tácticas para una buena gestión empresarial	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En Progral Medical Ltda., su fundamentación es en base a la actualización en los eventos y distintos congresos empresariales sobre todo en la elaboración estratégica para sus clientes haciéndoles pruebas pilotos.

Es una forma de realizar los métodos alternativos que ellos puedan escoger y resultarles más factible con lo que hacen en sus labores diarias, no obstante su aplicación en el campo es eficiente y consecuente en el enfoque a mercados extranjeros.

Es un método utilizado cuando se quiere implementar estrategias personalizadas a sus clientes más cercanos que complementen la rutina de sus actividades con la optimización de sus recursos, lo cual permite encontrar más facilidades de elaboración de los productos y servicios a sus exigencias.

Pero al igual que las otras dos empresas, tienen parte de las aplicaciones generadas por la teoría, aunque no satisface del todo a la variable en la fortaleza de las estrategias. Compone en una estructuración mínima en este indicador si se quiere aplicar lo expresado en la teoría y así poder aplicarlo en su proceso de internacionalización.

1.3.4.2 Índice de competitividad

Entre los indicadores más importante para la empresa se encuentra el índice de competitividad ya que resulta también de estudios comparativos con sus rivales detallando en que posición se encuentra dentro del sector donde opera. Cada cuadro de análisis es soportado por indicadores utilizados por las empresas a nivel mundial teniendo como resultado su evolución durante un periodo determinado.

De acuerdo esto, el resultado del indicador se encuentra con base a lo requerido con la teoría de recursos y capacidades ya que encuentra las prácticas mas utilizadas en el estudio de múltiples factores, personalizando cuales principios son los que tienen ventaja competitiva y en cuales son los que posee ventaja comparativa dentro de la industria donde opera.

Tabla N°40: Resultado índice de competitividad en Servicios Máximos Ltda.

Índice de competitividad	
Concepto	Porcentaje
Conoce cuales son sus fortalezas y debilidades dentro del sector comparado con su competencia	100%
Mantiene un seguimiento poco riguroso sobre su competidor mas cercano	75% - 99%
Realiza cuando se necesite un plan estratégico para superar a su competencia	25% - 74%
Seguir al mejor del sector no figura entre sus planes estratégicos	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

En la empresa Progral Medical Ltda., cuantifica la posición de las ventajas competitivas sobre los demás competidores y sus desventajas en factores que no están bien posicionados dentro de la empresa. De esto se puede adquirir resultados significativos en el cual se pueda utilizar capacidad de creación y formulación de soluciones como también las diferentes técnicas y tácticas para extender su productividad.

Esos mecanismos de productividad en sus factores se desarrollan por otras variables también indispensables dentro de la organización como los son: los flujos de producción, actividades de mercadeo y gestión administrativa. Por estas razones este indicador se encuentra plasmado como unos de los mas importantes para la empresa y por tal motivo cumple con los requerimientos para procesos de internacionalización.

1.3.4.3 Poder de negociación

Dependiendo de los resultados y de ese plan de acción con el cual se quiere adquirir más clientes, así mismo será la investigación y el trabajo comprometido con el proveedor de la empresa. Entre mas ligados estén los tres ocupando la participación del mercado, también irán ganando experiencia que permita conocer mas a los consumidores finales.

Los resultados fijados para la tabla N°41 detalla a la empresa con un porcentaje de 25% - 74% ya que solamente dedica a la investigación de sus competidores como ultima opción en determinar el poder de negociación para la firma. No obstante para que se establezca un buen resultado se deben unir otras posibilidades que resulten entregando ventajas competitivas dentro de la cadena y especialmente dentro de la empresa.

Tabla N° 41 Resultado poder de negociación en Progral Medical Ltda.

Poder de negociación	
Concepto	Porcentaje
La integración de actores que hagan culminar una buena negociación con ventajas para ambas partes	100%
Considera utilizar unos de esos actores como forma de crear alternativas para una buena gestión	75% - 99%
Averiguar las desventajas y ventajas de los competidores	25% - 74%
La negociación es poca para realizar estudios de nuestros competidores	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

La empresa Progral Medical Ltda., establece dentro de sus labores averiguar las habilidades más representativas de los rivales y las incompetencias que posibiliten dejar ese espacio dentro del mercado y dejar entrar a la empresa en las mentes de los consumidores. Sin embargo, solo contemplar esta forma como lo principal para lograr posicionarse en un buen lugar dentro del sector, es una afirmación muy discreta.

Para que se pueda realizar un estudio eficaz a este indicador, se tiene que investigar profundamente cual es la estrategia comercial de la cadena proveedor-empresa-cliente. Para cada estrategia comercial se analiza los distintos actores que hacen parte de la cadena y el objetivo al cual desean llegar como equipo.

La determinación en los créditos, publicidad y elaboración del producto o servicio a prestar, son unas variables a tener en cuenta de manera conjunta por las tres firmas. Consiguiendo elaborar bien esa estrategia comercial, se buscan esos vacios hablados anteriormente, aprovechando de manera eficaz y contundente la parte del mercado que aun no se ha explotado.

Sin embargo la empresa al no contar con esta herramienta, se afirma que no cumple con todas las expectativas de lo que requiere el indicador para ser fuerte dentro del mercado internacional, indicando así una correlación baja frente a los planteamientos buscados por la teoría.

1.3.4.4 Participación de mercado

Al estudiar los demás indicadores para la empresa, la participación de mercado se encontraba implícito en estos, es decir, los resultados se enfocaban de acuerdo a los movimientos que la empresa quería dentro el sector. No obstante, este indicador es unos de los objetivos primordiales en los cuales agentes y socios trabajan constantemente.

Para ganar mas participación de mercado, la empresa dispuso de una optima organización en sus objetivos específicos, elaboración de estrategias y capacitación en las habilidades fuertes de la firma. Con esta combinación de factores, se ha mantenido en el sector durante sus últimos años, demostrando así el porcentaje de 100% resultante de la Tabla N°42.

Tabla N°42: Resultado participación de mercado en Progral Medical Ltda.

Participación de mercado	
Concepto	Porcentaje
Organiza en gran medida una serie de factores que lo hacen competitivo frente a los demás.	100%
Demuestra solo tomar un factor para desenvolverse en el mercado	75% - 99%
Solo a partir de su experiencia conoce su cuota de mercado	25% - 74%
No se preocupa por saber cuanto es la participación dentro del mercado	0% - 24%

Fuente: Elaborada por el autor

La empresa Progral Medical Ltda., usa la combinación de factores anteriormente dicha como su potencial dentro de la gestión administrativa de la empresa. Su valoración y estudio muestra la eficacia de cada componente en cada departamento persiguiendo los intereses de los socios y agentes de una manera aceptable para organización. Fortalece siempre cada método táctico en la persecución de recursos, donde pueda tomar siempre las habilidades más efectivas queriendo conseguir mejorar la distribución de la información dentro de la empresa y por ende apoderarse mas en la participación de mercado.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, la empresa orienta de la mejor manera todas las posibilidades en estudiar a fondo la participación de mercado en su sector, muy de cerca la participación de mercado en buscar abarcar a más clientes a su organización y ser más reconocida ante las demás, del mismo modo este indicador si cumple con los requerimientos de la variable competencia.

En resumen, se muestra todos los resultados obtenidos por Progral Medical Ltda. en cada variable objeto de estudio. Con esto se puede afirmar que la empresa tampoco se encuentra preparada para un proceso de internacionalización.

Tabla N° 43: Preparación de la empresa según los indicadores para cada variable

Variable	Indicadores	Cumple con los requisitos?
Empresa	Aprendizaje organizacional	SI
	Despliegue de recursos	SI
	Costes de transacción	SI
Empresario	Toma de decisiones	NO
	Desarrollo de nuevos recursos	NO
	Costes de agenciamiento	SI
Objetivo	Grado de participación en definición de objetivos	NO
	Variación de indicadores financieros	SI
	Coste de oportunidad	SI
Competencia	Asimetría estratégica	SI
	Índice de competitividad	SI
	Poder de negociación	NO
	Participación de mercado	SI

Fuente: Elaborada por el autor

2. ANÁLISIS DE IMPACTO

2.1 SERVICIOS MÁXIMOS LTDA.

Grafico 1: Estado de preparación en Servicios Máximos Ltda.



Fuente: Elaborada por el autor

Para esta empresa, el proceso de internacionalización de acuerdo a los resultados es nulo y por ende decimos que esta no se encuentra preparada. Dado esto, la política de la empresa es moverse dentro del plano local lo que significa que Servicios Máximos Ltda., no busca llegar a entrar en mercados internacionales. Los dueños de la empresa mantiene una visión compartida en solo concentrarse al mercado local y por ende aunque estuvieran preparadas para afrontar dicho proceso, los socios no están de acuerdo hacer presencia en el exterior.

Otras de las razones por la cual anulan materializar la entrada a mercados internacionales es que la empresa por su razón de ser, solo opera en el mercado local ya que este tipo de negocio concentra a la mayor parte de su nicho de mercado en la región, lo cual tanto sus clientes como sus proveedores se encuentran es en esta ciudad.

Las políticas internas en la empresa son muy influyentes a la hora de tomar una decisión tan importante como buscar el mercado exterior, aunque es muy tentativo por tratar de expandirse y enfocar la empresa en otro horizonte; el esquema, el propósito y la visión de la empresa a futuro juega un rol importante en los diferentes límites planteados a los cuales quiere llegar la empresa.

2.2 SICELUB COLOMBIA

Grafico 2: Estado de preparación en Sichelub Colombia



Fuente: Elaborada por el autor

Para Sichelub Colombia, enmarca una no preparación para realizar labores en el exterior. Muestra indicadores el cual no cumple con los requisitos mínimos establecidos.

Sin embargo, esta es una empresa que por su trabajo con muchas del sector industrial, requiere importaciones y exportaciones de materia prima y otros productos encargados por sus clientes, lo cual hace que esta empresa realice labores de internacionalización. Este es un caso en el cual muchas empresas a nivel local se encuentran en estos momentos aunque pertenezcan a otros sectores económicos, y no es muy raro observar que dentro de este marco de referencia también se encuentren microempresas.

A pesar de que a Cartagena se conozca como una ciudad fuerte en el sector turístico, no podemos obviar que el sector industrial ha tomado auge en esta última década, teniendo cada vez más nuevas empresas y compitiendo con

aquellas que se encuentran por fuera de la ciudad y que tienen más años de experiencia que las locales.

Lo que resta por analizar es si no estando preparada para un proceso de internacionalización, como hizo para hacerlo. Un punto muy importante corresponde al grado que este introdujo al esquema del negocio en la consecución de los objetivos y es por perseguir mercados maduros y estables que no comprometan en varios aspectos (como calidad, costo, tiempo de entrega, etc.) a la imagen de la empresa por entregar productos que no cumplan con unos estándares mínimos requeridos por ellos y por sus clientes. En pocas palabras, busca el empresario en tomar la decisión de manera racional a cada aspecto fundamental que involucre la razón de ser de la empresa y también en el planteamiento de los objetivos propuestos centralizados en las expectativas que recibirán por parte de sus clientes y por parte de sus proveedores.

2.3 PROGRAL MEDICAL LTDA.

Gráfico 3: Estado de preparación en Progral Medical Ltda.



Fuente: Elaborada por el autor

El gráfico 2.3 nos muestra también que es una empresa el cual no tiene desarrollado todos los indicadores evaluados o también porque no cumple con los requisitos establecidos para este trabajo, por lo tanto, tampoco puede afrontar dicho proceso de internacionalización.

En realidad, al momento de observar la tabla de variables de esta empresa, se puede detallar que el conocimiento organizacional, la buena apropiación de los

recursos y la óptima distribución de los recursos, hace que esta tenga una variable muy fuerte y pueda lograr conseguir resultados mucho más rápido en comparación con las empresas anteriores. Pero también hay que resaltar que se necesita trabajar más duro en las otras variables por no cumplir con ningún indicador estudiado, dándole la imposibilidad de llevar a cabo este proceso de manera rápida. La perspectiva de los administradores de acuerdo con las expectativas en la visión empresarial, la toma de decisión en aspectos importantes y la forma de conseguir nuevos recursos buscando aumentar su ventaja comparativa ante las demás, son los aspectos que de manera central y general opaca en la no construcción de los indicadores sólidos para esa variable.

Se puede decir que esta es una empresa que va paso a paso consiguiendo logros y objetivos planteados, mostrando signos de crecimiento en la medida que analice sus aspectos internos y del mercado. Esto conlleva a decir tener una claridad sobre la forma en la cual van a llegar al mercado extranjero, su desarrollo se conduce en las buenas prácticas administrativas y una buena gestión financiera por el mejoramiento de sus márgenes, recursos y disponibilidad del producto a sus consumidores. Aunque no lleve a cabo procesos de internacionalización, Progral Medical Ltda., comparte su visión en desarrollarse primero a nivel regional para poder después que sea más sólida, implementar procesos de buscar mercados internacionales y competir con las distintas empresas de esos países.

Sin marchar más a profundidad del por qué aún no se ha internacionalizado, solo estos argumentos planteados nos ofrece la idea en sí sobre que persigue la empresa a futuro y como tiene proyectado sus estrategias de negocios no solo a nivel local y regional, sino también a nivel internacional cuando se presente esa oportunidad. Estas estrategias se observan en mejorar los indicadores de la variable empresario ya que si este tiene una buena organización en sus planes de trabajo, la empresa no lo posee en la forma de su administración empresarial al conseguir los recursos necesarios para una posible financiación cuando se necesite al igual que una transmisión del conocimiento a los administradores para la firma.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de un análisis detallado sobre cada variable y sobre sus indicadores más importantes y relevantes, se puede concluir que las empresas anteriormente encuestadas muestran solo enfocarse en el mercado doméstico más que entrar al mercado internacional.

Esto se puede decir porque aún se encuentran en una fase de crecimiento, lo cual, el tratar competir con empresas de otros países, todavía es muy lejano. Sin embargo, tienen aspectos fundamentales que sirven para llevar un proceso y un sostenimiento cuando deseen llevar a cabo el proceso de internacionalización.

No obstante, de las empresas anteriormente encuestadas, una afirmó no tener intenciones de internacionalizarse, otra expresó ir por ese camino, y otra participa en procesos de importación y exportación de productos, lo cual determina a sus organizaciones en ese proceso de cambio, trabajando cada vez en los aspectos más relevantes que incentiven a tener una empresa más sólida y más organizada dentro del sector donde opera.

Además de poseer un estudio como este trabajo de investigación, también se debe ejecutar un estudio más estadístico y financiero el cual arroje resultados más concretos y más factibles, ya que no solo analizando los aspectos administrativos podemos llegar a concluir si podría hacer parte para un proceso de internacionalización o no. Métodos cuantitativos en el cual se compare empresas PYMES que hacen parte del proceso de internacionalización con empresas que todavía aun no lo están, conociendo rubros y márgenes importantes que pueda dar como resultado un estimativo si tienen un mínimo de posibilidades estadísticas y financieras para afrontar un proceso como este. Entregar también una comparación del promedio con los resultados obtenidos para cada empresa, ofreciendo la posibilidad de estudiar con los propietarios y altos directivos el tener en su agenda una factibilidad más segura y más cuantitativa además del estudio administrativo.

4. BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Estructura empresarial de las PYMES Cartageneras 2009. <http://www.ccartagena.org.co/camara>.

COGOLLO, Kenia Victoria; LEÓN BAÑOS, Lewis; VERGARA SERPA, Berena. Artículo “Cartagena de Indias y la asociatividad como estrategia competitiva de sobrevivencia en el desarrollo local”. Palabra, Agosto 6 de 2005. Pág. 29.

Fea,Ugo(1995). COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL. Editorial Alfaomega, 1995. México.

FUENTES LOMBARDO, Guadalupe (Universidad de Jaén); VALLEJO MARTOS, Manuel Carlos (Universidad de Jaén) y FERNÁNDEZ ORTIZ, Rubén (Universidad de la Rioja). ASPECTOS DETERMINANTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR. La Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1 (2007). Páginas: 38 - 54

LENGERKE ROCHA, Alma Janeth; NAJERA DOVALE, Vanessa. ¿QUÉ FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES? CASO CARTAGENA. Universidad Tecnológica de Bolívar, Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, 2009.

Ley 905 de 2004, modificación de Ley 590 de 2000.

LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

LÓPEZ, Luís Fernando, Análisis de la balanza comercial de bolívar. Oportunidades de negocios para nuestros empresarios. Área de investigaciones económicas – Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2006

TEHERAN FORERO, María de los Ángeles; MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo “Asociatividad en las Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Negocios y Finanzas Internacionales. Octubre de 2003.

VALENCIA CARVAJAL, Esperanza; PÉREZ GALLEGO, Martha Elena; GRISALES C., Oscar Antonio. Internacionalización Financiera. Universidad del Quindío.

VALERO GONZÁLEZ, Sebastián. La Internacionalización de las empresas. WELCH y LOUSTARINEN, 1988; ROOT, 1994; RIALP, 1999, la internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93.

María Cristina Soto Ibáñez, Financiera rural, influencia en dispersoras e intermediarios financieros rurales, zona centro del estado de Veracruz, México.

María Andrea Trujillo Dávila, Diego Fernando Rodríguez Ospina, Alexander Guzmán Vásquez, Gisele becerra plaza (2006), Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, Bogotá.

Ramón Padilla (2006), Instrumentos de medición de la competitividad, CEPAL, México.

Carlos Ricardo De Abreu (2006), Análisis de la evolución teórica de una disciplina organizacional: La dirección estratégica.

Michael Porter (1982), Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia.

Gustavo A. Vergagni, Desarrollo regional bases conceptual premisas fundamentales.

Luis Eduardo Anaya Ortiz, Ramiro Arias Amaya, Apuntes de clase Diamante de Porter.

Nassir Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, Ed. Mc Graw Hill, 4ta edición.

Juan José Miranda, Gestión de proyectos, Mb Editores.

5. ANEXO

Encuesta

Diagnostico de internacionalización de pymes en Cartagena

Por medio de la presente encuesta elaborada por estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Bolívar se quiere transmitir el deseo de conocer y evaluar la capacidad de internacionalización que tienen o pueden tener las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cartagena. Fundamentalmente se busca valorar las diferencias existentes entre estas empresas, el estudio de sus capacidades y recursos.

Nombre o razón social: _____

NIT: _____

Tipo de sociedad: _____

Tamaño: _____

Sector: _____

Subsector: _____

Actividad Económica: _____

Participa en actividades de exportación: _____

Dirección: _____

Nombre del entrevistado: _____ C.C. _____

Cargo: _____ Propietario Socio

Teléfono: _____

E-mail: _____

Marcar con una X la respuesta que más se adapte a su empresa. Por favor solo escoger una sola opción.

1. ¿Cómo se capacitan a los trabajadores de la empresa?

- a. Enseñándoles nuevos conocimientos y habilidades que requiere la empresa.
- b. Actualizándolos de acuerdo a lo que se está haciendo en otras empresas del mundo
- c. Solo en el aspecto de su comportamiento mejorando las relaciones interpersonales entre todos los trabajadores de la empresa
- d. La empresa no capacita a los trabajadores

2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?

- a. Solo recibiendo indicaciones de sus supervisores.
- b. Por experiencia saben qué hacer, no reciben instrucciones
- c. Se basan en los objetivos y metas de sus puestos de trabajo sin recibir instrucciones.
- d. Ellos hacen lo que quieran. Lo importante es que cumplan con su trabajo

3. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción la empresa?

- a. Se cuenta con información actualizada por los fabricantes de maquinaria.
- b. Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
- c. Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.
- d. No hay información sobre los equipos de producción.

4. ¿Cómo se administra la información de los servicios ofrecidos por la empresa?

- a. Se cuenta con una guía de información especializada para cada servicio que se ofrece
- b. Los trabajadores tienen una frecuente comunicación con su supervisor de trabajo que les dicen como tienen que hacer las cosas
- c. Solo conocen la información de los servicios ofrecidos por su puesto de trabajo. No disponen información sobre los demás.

- d. No hay información de cómo ofrecen los servicios la empresa

5. ¿Cómo logra ser la empresa más eficiente y más competitiva?

- a. Generando suficientes ventas que permitan mantener la liquidez necesaria para la empresa
- b. Solo controlando los costos y gastos que genere la empresa llevándolo al mínimo posible
- c. Buscando que los márgenes se mantengan en un nivel alto dándole una buena rentabilidad al negocio y a sus socios
- d. Combinando las tres alternativas anteriores haciendo que se optimicen los recursos de la mejor forma.

6. ¿Cómo se entrenan los trabajadores de altos cargos?

- a. Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación.
- b. Estudian en los diferentes centros educativos de la región, país, o del exterior.
- c. Desarrollan habilidades como resultado de su experiencia de trabajo.
- d. Los trabajadores de altos cargos en la empresa no reciben ningún tipo de entrenamiento.

7. ¿Cómo se ofrecen los productos y/o servicios en su empresa?

- a. Adaptándole a nuestro modelo de negocio lo existente en el mercado tanto en el país como en el extranjero.
- b. Desarrollando nuevas habilidades que marcan las nuevas tendencias.
- c. Elaborando los diseños propios del cliente u ofreciendo los requerimientos que ellos desean a partir de sus especificaciones.
- d. Se utilizan como referencia los tres modelos anteriormente mencionados.

8. ¿Qué hace la empresa para captar a nuevos clientes?

- a. Se les ofrece un buen producto y/o servicio con los mejores descuentos.
- b. Brindándoles créditos en el cual se sientan conforme con el plazo y pago.
- c. Buscamos captarlos de manera muy diferente a las demás empresas.
- d. No buscamos formas para captar nuevos clientes. Ellos se acercan a nuestra empresa cuando necesiten nuestros productos y/o servicios.

9. ¿Cómo se ajustan los productos y/o servicios a las necesidades y expectativas de los clientes?

- a. No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.
- b. Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
- c. Se mejoran continuamente los productos y/o servicios realizando consultas y pruebas en el mercado o con clientes representativos.
- d. Utilizamos las tres formas anteriormente dichas, buscando usar en cada ocasión la que mejor nos convenga.

10. ¿Qué hace la empresa para penetrar en mercados internacionales?

- a. Buscamos cerrar negocios lo mas rápido posible con empresas en el extranjero
- b. Desarrollarnos primero como empresa a nivel nacional para después ir en busca de los mercados internacionales.
- c. No tenemos intención de que nuestros productos y/o servicios se encuentren en el extranjero. El mercado de nuestro país solo es nuestra meta
- d. Ya nuestros productos y/o servicio se observan en mercados internacionales.

11. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?

- a. Se buscan preferiblemente mercados en expansión, con mucho futuro.
- b. Se prefieren mercados maduros y estables.
- c. Se seleccionan mercados sujetos continuamente a innovación
- d. Solo nos concentramos en nuestro mercado objetivo. No buscamos nada diferente a lo que estamos acostumbrados.

12. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?

- a. Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.
- b. Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.
- c. Se establecen las opciones anteriores y posiblemente otras de acuerdo a la visión de la empresa.

- d. No tenemos metas de crecimiento. Solo trabajamos año tras año tratando de mejorar las cifras históricas en la empresa.

13. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?

- a. Se penetra a través de una estrategia de precios bajos. Campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes
- b. Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes. Utilizamos las estrategias de los competidores más exitosos
- c. Buscamos utilizar cada una de estas dos en la forma que el mercado lo requiera.
- d. No tenemos tácticas para introducirnos a nuevos mercados. Con el existente podemos ser competitivos.

14. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?

- a. Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.
- b. El personal técnico participa en asociaciones y congresos.
- c. Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
- d. Se adquiere información seleccionada.

15. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?

- a. Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.
- b. Se copian prácticas de los competidores.
- c. Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
- d. No se cuenta con información sobre la competencia.

16. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos y/o servicios?

- a. Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- b. Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- c. No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- d. Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.

17. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?

- a. Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- b. Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.
- c. Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- d. Utilizamos esas tres opciones aprovechando las desventajas que dan los competidores en el mercado

18. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?

- a. Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.
- b. Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.
- c. Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.
- d. Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.