

# Rezago empresarial frente a la internacionalización

Facultad de Administración



Fascículo

15

ISSN 1909-0501

**Universidad, Ciencia y Desarrollo**  
Programa de Divulgación Científica  
**TOMO II**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Acreditación institucional de alta calidad  
**Ministerio de Educación Nacional**  
Evaluación internacional  
Asociación Europea de Universidades


El proceso de internacionalización de la economía colombiana, iniciado con la apertura comercial de 1991 e impulsado con los nuevos procesos de integración con Estados Unidos, Chile, Centroamérica y la Unión Europea, entre otros, ha tenido un fuerte impacto en la forma como las organizaciones empresariales enfrentan la competencia.

Según los investigadores del Grupo de Internacionalización de la Empresa de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (GILE), el proceso de globalización ha permitido constatar que para la mayoría de las empresas nacionales el éxito aún continúa en el mercado local y que las posibilidades que ofrece el mercado internacional están muy lejanas.

En aras de comprender mejor los procesos de globalización de la economía y de ofrecer alternativas a las empresas colombianas, los investigadores han desarrollado un modelo de internacionalización que responda a las necesidades de los mercados, tanto locales como externos.

Para el investigador Andrés Mauricio Castro Figueroa, la incertidumbre de las empresas colombianas radica en que los procesos de internacionalización no consisten solamente en exportar productos hacia otros países, esto es apenas una etapa inicial.

Todo parte de la realidad de la empresa, de su preparación para competir y para afrontar los retos de un mundo cada vez más globalizado, donde las alianzas de las grandes multinacionales para atacar mercados emergentes están a la orden del día, agrega.

Es necesario, entonces, que las organizaciones locales sepan cuáles son los factores diferenciadores en los distintos mercados y realicen una gestión centrada principalmente en las necesidades de los clientes actuales y potenciales .



### Competitividad de las empresas colombianas

El Índice de Competitividad para los Negocios (BCI - Business Competitiveness Index), establecido por el Foro Económico Mundial, ubicó el año pasado a Colombia en el puesto 56 entre 116 países analizados.


Sin embargo, esta posición en el escalafón está muy relacionada con el ambiente de los negocios, pero en lo referente a las operaciones y las estrategias a nivel empresarial el país ocupa el puesto 49. Esto puede dar indicios de un gran interés del empresariado por desarrollar un mercado local para entrar en el mercado internacional.


Soportes de profundización


### Amplíe la información de este fascículo en [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion)


Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá consultar en la página web [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion). Las convenciones que encontrará a continuación y que aparecen a lo largo del texto le permitirán acceder a esta información.


Libro 


Documento 


Presentación 


Fotografía 


Audio 

Video 

Página web 

Leyes o sentencias 

Cuadro o gráfico 

Bibliografía 



## ❖ El potencial empresarial colombiano

Una revisión del parque empresarial en Colombia muestra que las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen alrededor del 90% de la producción de bienes y servicios a nivel nacional, según estimados y estudios realizados por FUNDES <sup>40</sup>. Lo más importante, según los investigadores, es que la base y soporte operativo de la gran empresa depende, para su desarrollo productivo, en gran medida del aporte que le dan las PYMES.

Todo parte de la realidad de la empresa, de su preparación para competir y para afrontar los retos de un mundo cada vez más globalizado, donde las alianzas de las grandes multinacionales para atacar mercados emergentes están a la orden del día.



Aunque se habla mucho de la importancia de elevar la competitividad de las PYMES, en la actualidad se han hecho muy pocas cosas para el desarrollo y promoción, pero sobre todo para su proyección internacional. Sólo hasta el año 2000 con la Ley 50 (modificada en 2004 por la Ley 905) se legisló la promoción para la creación y desarrollo de dichas organizaciones.

Como si fuera poco, un estudio preliminar de FUNDES muestra que la situación económica del país, la situación de orden público, el acceso al financiamiento y el acceso al mercado interno se han convertido en los principales obstáculos para el desarrollo de las actividades económicas de las PYMES <sup>41</sup>.

## ❖ Propuesta para la internacionalización de las empresas colombianas

Estudios previos del GIE de la Universidad del Rosario han encontrado que la mayoría de los empresarios, en una etapa inicial, no asume los riesgos de entrar a competir en el mercado internacional porque advierte la necesidad de invertir una gran cantidad de recursos.

Para superar ese temor, los investigadores han desarrollado un modelo de internacionalización acorde con la realidad de las organizaciones colombianas, que permita, a través del cumplimiento de una serie de etapas, preparar a las empresas para afrontar la competencia nacional e internacional con productos y servicios de alto valor agregado.

Tras el análisis de las diferentes teorías para la evaluación y diagnóstico de empresas del programa Expopyme, interesadas en comenzar un proceso de internacionalización, el GIIE propone un modelo que evalúa no solamente el desarrollo interno de la organización desde sus cuatro aspectos estructurales (Producción, Finanzas, Mercados y Administración), sino que además incorpora la Planeación como el eje principal sobre el cual se avanza hacia el mercado externo.

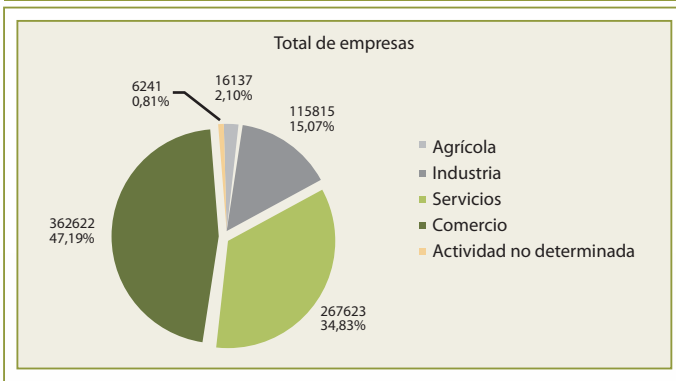
A partir de un diagnóstico situacional de las diferentes áreas de la empresa, se determina en qué nivel se encuentra ésta, para lo cual el modelo propone una evaluación en tres etapas:

1. Etapa bajo-local. La empresa se caracteriza por su enfoque en el mercado local, cubre sólo su entorno más cercano y aún no ha desarrollado un sistema de planeación, ni de estrategia para expandirse. La competencia no es un factor que amenace la supervivencia de la organización, por lo tanto vive el presente mas no proyecta el futuro.



**Figura No. 1**

**Concentración de pymes por sector**



Fuente: Confecámaras

2. Etapa medio - nacional. La empresa se aleja de su mercado local y se proyecta en el mercado nacional, estableciendo factores diferenciales y generando ventajas competitivas que le fortalecen en el mercado local. En esta etapa hay un proceso de planeación estratégica para competir en el mercado nacional y se tiene cuidado no sólo con la competencia nacional sino también extranjera.

3. Etapa alto - internacional. La empresa no sólo deja el mercado nacional para exportar sus productos, sino que decide

asumir el reto de posicionarse en el mercado internacional, gracias a un fortalecimiento interno y a la identificación de oportunidades, a partir de la diferenciación y el valor agregado del producto o servicio ofrecido.

Para que una empresa pueda avanzar de un nivel a otro debe generar una serie de escenarios que, como un todo, formen la estructura de las cuatro áreas básicas de la organización para su proyección en el mercado internacional.

Según los investigadores, puede que la organización tenga más adelantadas algunas etapas en unas áreas, por lo cual antes de intentar moverse hacia una etapa superior, la empresa debe estandarizar todas aquellas áreas de la organización que están en un nivel inferior para llevarlas hasta donde se encuentran las de mejor posición.



15

Se registran casos exitosos de empresas que nacen con una perspectiva internacional mediante la oferta de productos innovadores y de alto valor agregado.

#### ❖ La calidad, requisito para competir

Muchas empresas continúan creyendo, falsamente, que el certificar sus procesos bajo la norma ISO 9000 garantiza una empresa de calidad. Sin embargo, las entidades de certificación advierten que muy pocas organizaciones le dan continuidad a la auditoría de seguimiento para verificar

si hay cumplimiento de la norma dentro de las organizaciones.

Es decir que las normas se convirtieron en un proceso meramente burocrático y de exigencia internacional, que en algunos casos no refleja la calidad de los servicios o productos que ofrecen las organizaciones y no cumplen a cabalidad con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, los investigadores advierten que no se debería invertir dinero hasta cuando haya un compromiso real de la organización para cumplir con los requerimientos del cliente, local o internacional.

Sin embargo, reconocen que las empresas que poseen la visión del mercado internacional, identifican mayores ventajas competitivas en el exterior que en el mercado local, a diferencia de lo que ocurre con aquellas organizaciones que no se percatan de esos fenómenos por su cómoda posición en el mercado nacional.

Aunque muchas empresas fortalecen sus productos o servicios en el ámbito global tras haber conseguido el reconocimiento en el mercado local, también se registran casos exitosos de empresas que nacen con una perspectiva internacional, mediante la oferta de productos innovadores y de alto valor agregado.

Incluso los fenómenos de globalización generan procesos de competencia cada vez más exigentes y los consumidores demandan productos que cumplan con ciertos requisitos de calidad, seguridad y procesos, entre otros.

En el caso europeo, por ejemplo, las empresas que deseen vender flores deben certificar, como mínimo,

## Rezago en competitividad

Para establecer la competitividad de una nación se utiliza el denominado Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index - ICG), que evalúa aspectos como infraestructura, macroeconomía, educación, salud, instituciones y satisfacción de necesidades básicas.

En la encuesta para el ICG del año 2002, Colombia ocupó el puesto 71 y aparece entre los cuatro países con peor calidad de infraestructura portuaria. Esta percepción aún continúa presente, especialmente en la costa pacífica.

En la evaluación del año pasado, el ICG mostró a Colombia en el puesto 75 a nivel de infraestructura, muy por debajo de países como Chile que aparece en la posición 35. El IGC advierte, incluso, que el valor del indicador para Colombia está un 48 por ciento por debajo del que le correspondería dado su nivel de ingreso.

el cumplimiento de las normas ISO-9000, mientras que para el sector agrícola en su conjunto, las normas EUREPGAP son una exigencia primordial. En algunos casos se exige la certificación ISO-14000, que garantiza la calidad ambiental del producto, la producción limpia y el desarrollo sostenible sumado al ECO LABELING, entendido como producto ecológico.

Como si fuera poco, las organizaciones deben garantizar que sus empleados están protegidos con los requisitos mínimos de seguridad

El costo de un flete terrestre entre Bogotá y Buenaventura, por ejemplo, es casi equivalente al flete que se paga entre Shangai y Buenaventura en transporte marítimo.



industrial y salud ocupacional a través de la norma OHSAS-18001 y contemplar el concepto de la responsabilidad social a través de la norma SA-8000.

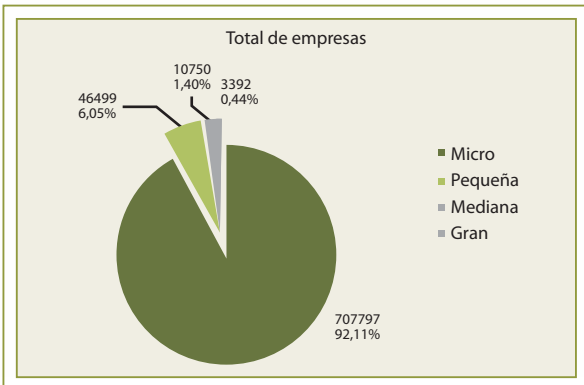
Los investigadores del GIE advierten, no obstante, que muy pocas empresas nacionales se certifican, debido a que los empresarios consideran que los costos para hacerlo son muy elevados, sin percatarse que más que una certificación es una inversión en el largo plazo.

### ▪ Condiciones geográficas y logísticas

La concentración del comercio y la producción en el centro del país es una circunstancia que genera limitaciones importantes en materia de competitividad para el país. El 50% de las empresas en Colombia se encuentra en Bogotá y Cundinamarca, mientras que en las costas apenas se cuenta con el 10% del total del parque empresarial colombiano.

Figura No. 2

Distribución de las pymes por tamaño en Colombia



Fuente: Confecámaras



15

La geografía nacional obliga a la mayoría de los empresarios que deseen exportar sus productos a incurrir en costos adicionales de transporte, debido, entre otras cosas, a las condiciones topográficas y a la inadecuada infraestructura férrea, fluvial y marítima.

En la actualidad, la capacidad de los puertos marítimos, por ejemplo, está quedando rezagada de los estándares internacionales de competitividad. Según el Ministerio de Transporte, la mayoría de la carga marítima en Colombia pasa por cuatro puertos de principal importancia: Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en la costa del mar Caribe, y Buenaventura en la costa del Pacífico.

Cabe señalar que estos puertos fueron entregados en concesión al sector privado en 1993 y, según estudios realizados por el Ministerio de Transporte y el Banco Interamericano de Desarrollo a nivel de Latinoamérica, la experiencia ha sido exitosa. La productividad, por ejemplo, se ha elevado significativamente gracias al aumento del movimiento de carga marítima a nivel mundial.

Sin embargo, las nuevas inversiones por parte de los concesionarios han sido limitadas, lo cual indica que éstos han concentrado sus esfuerzos en elevar la productividad de los activos existentes y han pospuesto la realización de inversiones para ampliar y mejorar la infraestructura portuaria.

Esto puede constituirse en una de las razones por las cuales los empresarios consideran que la calidad de la infraestructura portuaria sigue siendo muy desfavorable y hoy más que nunca es una prioridad para competir, especialmente con la respuesta que tiene China frente a la demanda mundial.

No podemos ser ajenos al desarrollo del comercio mundial, por lo tanto se requiere de eficiencia en términos de competitividad, especialmente en la operación portuaria, a través de la cual se mueve alrededor del 80% de la carga a nivel mundial.

El problema es de una dificultad mayor, si se tiene en cuenta que existen grandes

**la calidad de la infraestructura portuaria sigue siendo muy desfavorable y hoy más que nunca es una prioridad para competir, especialmente con la respuesta que tiene China frente a la demanda mundial.**

## Distribución, crucial en el comercio internacional

La agilidad en la entrega de productos para los clientes, tanto locales como internacionales, es uno de los factores más importantes para competir en cualquier mercado. Para cumplir con esta condición, las tendencias de la gestión van encaminadas a mejorar la denominada cadena de abastecimiento o de suministro (Supply Chain Management - SCM).

Administrar dicha cadena abarca todo el flujo de bienes, desde los proveedores, a través del área de manufactura y las cadenas de distribución, hasta el usuario final. Por lo tanto, para generar ventajas competitivas es indispensable contar con un correcto funcionamiento de la cadena de suministros y de distribución.

En el mismo sentido, deben analizarse los peligros a través de todo el sistema logístico de la organización, con el fin de minimizar los posibles riesgos que involucran demoras en la entrega al cliente o para cumplir con los pedidos recibidos.

En el sector manufacturero, por ejemplo, muy pocas empresas nacionales estandarizan sus procesos, lo que dificulta la correcta gestión de las operaciones de la organización, especialmente las relacionadas con la producción, donde los investigadores han detectado "cuellos de botella" que impiden el correcto flujo de los materiales a través del sistema de fabricación.

Sin embargo, cuando se estandarizan los procesos y se mejora la gestión de la manufactura, se garantiza que los productos sean entregados cuando el cliente lo requiere. Es decir que, al conocer cuánto tiempo consume la organización para producir un lote específico, mayor seguridad se va a tener en la entrega del producto para su distribución.

Por último, los investigadores advierten que la distribución es la parte más crucial en el comercio internacional, por lo tanto los empresarios exportadores deben analizar muy bien su capacidad para desarrollar la cadena de abastecimiento en el mercado externo.

deficiencias en la infraestructura interna. El costo de un flete terrestre entre Bogotá y Buenaventura, por ejemplo, es casi equivalente al flete que se paga entre Shanghai y Buenaventura en transporte marítimo.

Queda claro que el país no es competitivo en términos de infraestructura y logística, se ha quedado con las mismas vías de hace un siglo y hasta ahora su mejoramiento ha dependido de concesiones establecidas por el gobierno para elevar la competitividad y el nivel de respuesta al mercado internacional.



### ▪ Elevados costos de transporte

Una de las mayores dificultades de la economía colombiana es el bajo nivel de competitividad de los productos nacionales en los mercados internacionales, debido, en gran medida, a la participación elevada de los costos de la operación logística del transporte, que se ve reflejada en el precio final de los productos.

Por esto es importante que las políticas de comercio busquen no solamente la modernización de la infraestructura en



los diferentes modos de transporte, sino el fortalecimiento de procedimientos inherentes al movimiento de las mercancías.

El Plan Estratégico 2003 - 2006 del Ministerio de Transporte <sup>40</sup>, advierte que los altos costos de la operación logística del transporte se explican especialmente por tres factores principales. El primero de ellos tiene que ver con la desarticulación y la desintegración de la infraestructura vial de transporte, ya que se considera necesario un principio de complementariedad entre los diferentes modos de transporte.

Los investigadores del GIE han sugerido, por ejemplo, que para responder rápidamente a las necesidades del mercado internacional, se deben crear en el centro del país puertos secos que ayuden a la movilización de carga del centro hacia las costas, pero todo ha sido un proceso lento y dispendioso.

El segundo aspecto tiene que ver con la atención preferencial en la asignación de los recursos al modo de transporte más costoso. Es decir que en el corto plazo el país debe darle prioridad tanto al mejoramiento de la operación del aeropuerto El Dorado, para el transporte de carga por vía aérea, como al manejo de la carga terrestre para hacerla más competitiva en términos de costos a nivel internacional.



Figura No. 3

Modelo de internacionalización



El tercer aspecto tiene que ver con la seguridad en el transporte y en el tránsito. Aquí la infraestructura tiene un alto impacto en el mejoramiento de la competitividad a nivel regional en relación con los costos de transporte entre diferentes lugares geográficos y con los costos asociados al tiempo requerido en el proceso de movilización de las mercancías.

Es claro, entonces, que los costos de hacer negocios a distancia se reducen al realizar mejoras a la infraestructura física. Por lo tanto, el GIE asegura que el proyecto de doble calzada a nivel de infraestructura terrestre del centro del país hacia las costas debe ser una prioridad para el Gobierno, con el fin de mejorar la conexión de las empresas del interior hacia el mercado externo reduciendo tiempos y costos.

Figura No. 4

Modelo de internacionalización



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

En el ámbito departamental, Bolívar es el departamento donde los empresarios consideran que la efectividad de los sistemas de distribución es mejor, entendidos éstos como el almacenamiento, nodos multitransporte y logística.

Limitaciones para el desarrollo agrícola

Además de los altos costos de la operación logística del transporte, la otra gran limitante que tiene la economía colombiana para mejorar su competitividad es la dificultad en la ocupación de las áreas productivas en el sector agrícola, niveles inferiores en la productividad y altos riesgos en el transporte de mercancías.

Según el Ministerio de Transporte, el origen de estas dificultades radican en el conflicto social civil y armado; en el incremento del desempleo y la falta de oportunidades de salud, educación y empleo para un porcentaje importante de la población, y el aislamiento físico de importantes grupos de población.

Estos aspectos, sumados a la ausencia de compromisos serios y soluciones reales, requieren de una solución urgente para mejorar los aspectos sociales de las regiones y para impulsar el desarrollo económico del sector agrícola y productivo del país.

Conclusiones

Para no quedar rezagado del acelerado ritmo del comercio internacional, el país requiere con urgencia trabajar paralelamente en dos frentes a la vez: por un lado mejorar la infraestructura de transporte que permita disminuir los costos de exportación a



quienes decidan apostar por el mercado externo, y por otro, impulsar los esfuerzos de los empresarios por mejorar sus productos para adaptarse al mercado global.

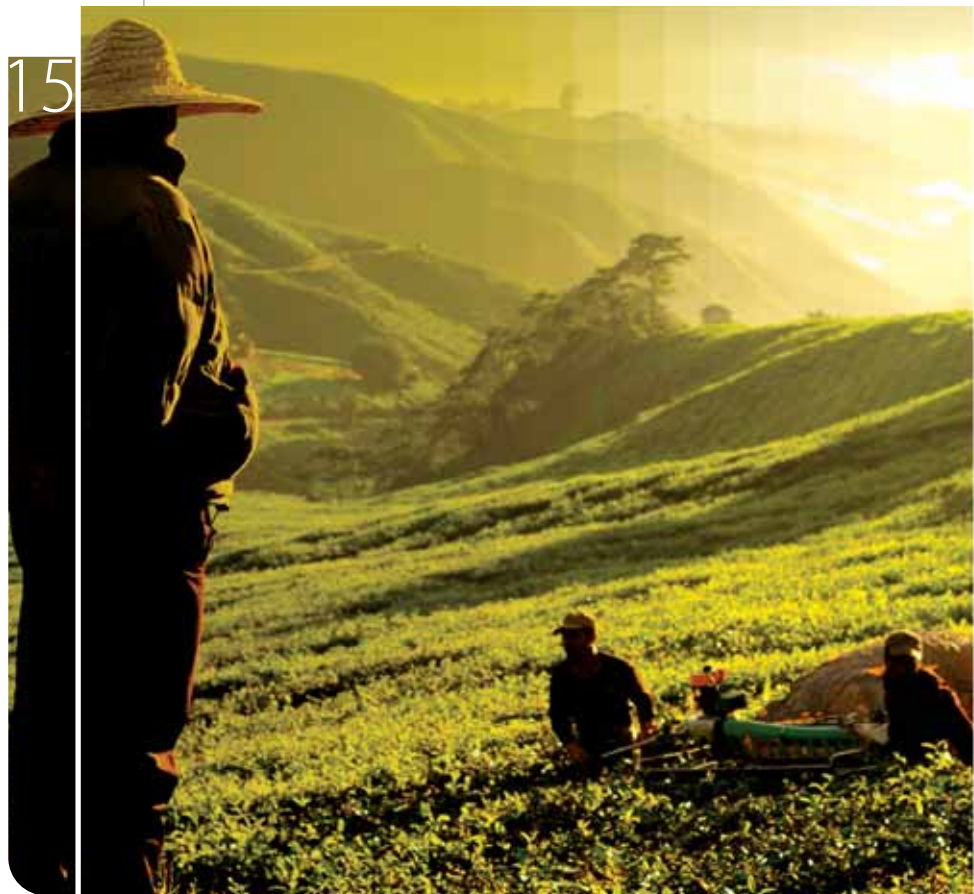
Estrategias como la marca país, que buscan mostrarle al mundo una cara diferente a la de violencia, desplazamiento, guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo, con la cual es visto el país, son recibidos con beneplácito porque mejoran el ambiente interno de los negocios y permiten que las empresas colombianas tengan mejores perspectivas para ingresar en los mercados internacionales.

Sin embargo, ante el creciente número de acuerdos comerciales que se registra en el país, es perentoria la

intervención directa del Estado para promover el desarrollo del empresariado local. Pero se requiere de una participación más activa de los empresarios en procesos de reconversión tecnológica y de asociatividad para enfrentar estos retos, de los cuales depende el desarrollo económico y social del país.

Y es precisamente a la mejor preparación de las empresas nacionales a donde apunta el esfuerzo del Grupo de Investigación en Internacionalización de la Empresa de la Universidad del Rosario, brindando las herramientas de gestión necesarias para que los empresarios colombianos puedan alcanzar un mejor posicionamiento de sus productos y así, mejorar la imagen del país en el exterior.

**La otra gran limitante que tiene la economía colombiana para mejorar su competitividad es la dificultad en la ocupación de las áreas productivas en el sector agrícola, niveles inferiores en la productividad y altos riesgos en el transporte de mercancías.**





Posgrados

Facultad de Administración

### Especializaciones

#### Gestión Empresarial

Administración de Empresas  
Gestión del Mejoramiento y Productividad  
Gerencia de Mercadeo  
Revisoría Fiscal  
Gerencia de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional  
Gerencia de Negocios Internacionales  
Investigación de Mercados

#### Gestión de Proyectos

Gerencia de Proyectos de Sistemas  
Gerencia de Proyectos de Teleinformática  
Gerencia de Proyectos de Telecomunicaciones  
Gerencia de Proyectos de Construcción e Infraestructura

#### Gestión en Salud

Auditoría en Salud\*  
Gerencia de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud  
Gerencia de la Salud Ocupacional\*  
Gerencia en Salud Pública\*  
\*En convenio con la Universidad CES.

### Maestría

Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas

COPIA Y PAGO: 511 8000 511 888 - 571 4000001 1001 11100  
= 571 4000001 1001 11100 - 571 4000001 1001 11100  
571 4000001 1001 11100 - 52001 - 52001 - 571 4000001 1001 11100  
= 571 4000001 1001 11100 - 571 4000001 1001 11100  
571 4000001 1001 11100 - 571 4000001 1001 11100  
571 4000001 1001 11100 - 571 4000001 1001 11100  
571 4000001 1001 11100 - 571 4000001 1001 11100

www.urosario.edu.co  
Línea InfoRosario en Bogotá 422 5321  
y en otras ciudades al 01 8000 511 888



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

## Grupo de Investigación en Internacionalización de la Empresa

Universidad del Rosario

Líneas de Investigación

Estrategia

Gobierno de Empresa

Cultura Organizacional

Gestión del Conocimiento

Revista Unidad & Empresa

Indexada en Pubindex y Latindex

ISSN 0124-4639

Publicación semestral

Decano

Luis Fernando Restrepo Puerta

Director del Grupo de Investigación

Andrés Mauricio Castro Figueroa

Para profundizar en este tema, consulte la página web

<http://www.urosario.edu.co/investigacion>

Para mayor información escriba al correo electrónico

[andres.castrofi@urosario.edu.co](mailto:andres.castrofi@urosario.edu.co)

Rector Hans Peter Knudsen Q. • Vicerrector José Manuel Restrepo A. • Síndico Carlos Alberto Dossman M. • Secretario General Luis Enrique Nieto A. • Gerente Comercial y de Mercadeo Marta Lucía Restrepo T. • Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación Luis Fernando Chaparro O. • Gerente del Programa de Divulgación Científica - Margarita María Rivera V. • Periodista científico - Julio Norberto Solano J. • Diseño y Diagramación Ekon7 - Juan Manuel Rojas De La Rosa /ideas@ekon7.com • Corrección de Estilo - Editorial Universidad del Rosario • Pre-prensa, impresión y circulación El Tiempo.

ISSN 1909-0501

