

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

JULIAN EDUARDO RAMIREZ SOLER

**CREACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN MERCADOS INTERNACIONALES
UTILIZANDO TEORIA DE RESTRICCIONES**

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

BOGOTA DC. COLOMBIA

2014-II

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

JULIAN EDUARDO RAMIREZ SOLER

**CREACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN MERCADOS INTERNACIONALES
UTILIZANDO TEORIA DE RESTRICCIONES**

TUTOR: RAFAEL ERNESTO CONDE MARTINEZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

BOGOTA DC. COLOMBIA

2014-II

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Profesor Rafael Conde por su ayuda en este proyecto y a Ana María Conde por todo su apoyo intelectual en las ideas aquí propuestas.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, quienes siempre me apoyaron en cada proyecto que emprendí en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	6
2.	ABSTRACT	6
3.	INTRODUCCIÓN	7
a)	Planteamiento del problema	7
b)	Justificación	9
c)	Objetivos	14
i)	Objetivo General	14
ii)	Objetivos específicos	14
4.	FUNDAMENTACIÓN TEORICA Y CONCEPTUAL	14
a.	INTERNACIONALIZACION	14
i.	Teoría de la internacionalización de Dunning (El paradigma Ecléctico)	15
ii.	Tipos de Internacionalización.....	16
b.	Teoría de Restricciones (TOC)	19
i.	Restricción Física.....	19
ii.	Restricción Política	21
5.	MARCO METODOLOGICO	22
6.	PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	24
a.	Problemas para la internacionalización de las empresas colombianas	24
b.	Arbol de Realidad Actual.....	28
c.	¿Hacia qué cambiar?	29
d.	¿Cómo Cambiar?	29
i.	EL PROBLEMA DE MERCADEO	29
ii.	Solución de Mercadeo de TOC. Ofertas que no se pueden rechazar	29
7.	CONCLUSIONES	32
8.	BIBLIOGRAFIA	33

1. RESUMEN

Las empresas Colombianas tienen un potencial enorme para la internacionalización. Al hacer un análisis de la realidad actual del sector se puede observar como la mayoría de los problemas que tienen las empresas para iniciar procesos de internacionalización se derivan de procesos empresariales poco flexibles y la poca adaptación que esto conlleva en mercados internacionales mucho más competitivos que el mercado interno. Por esto es que las medidas que se toman para mejorar el sector en Colombia deben ir enfocadas en la creación de capacidades en las empresas para adaptar sus procesos a los nuevos estándares exigidos por el mundo. La lógica de causa y efecto propuesta por la Teoría de restricciones (TOC) permite validar este análisis y hacer un enfoque de mercadeo competitivo.

PALABRAS CLAVE: Teoría de Restricciones (TOC), Internacionalización, empresas Colombianas, Restricción.

2. ABSTRACT

Colombian enterprises have an amazing potential for internationalization. Having made an analysis of the current reality of the sector it is possible to observe how the major part of the problems Colombian enterprises have to start internationalization processes are linked to inflexible processes and the poor adaptation they have to compete in aggressive international markets. This is why the measures that should be taken as a sector should be focused on the creation of adaptable processes to the new standards of the world. The logic used by the Theory of Constraints (TOC) allow us to validate this analysis and fulfill a competitive market approach.

KEY WORDS: Theory of Constrains (TOC), Internationalization, Colombian enterprises, Constraints

3. INTRODUCCIÓN

a) Planteamiento del problema

Las empresas colombianas tienen un potencial de internacionalización inmenso. Uno que sin embargo no es aprovechado por la mayoría de las empresas ni por los sectores de la economía. Y el problema no es que como país no tengamos los recursos ni las capacidades para incursionar de manera exitosa en los mercados internacionales, el problema principal parece radicar en nuestra forma de gerencia y dirigir las empresas, y en como las encaminamos hacia ese objetivo de la internacionalización.

Es así como la Teoría de restricciones (TOC) surge como una herramienta esencial para diagnosticar los problemas a los que se enfrentan las empresas colombianas a la hora de incursionar en mercados internacionales, entendiéndose esta no como una solución única sino como un medio para identificar los problemas y acciones a realizar en cada una de las empresas que quieran incursionar en procesos de internacionalización.

Y es por esto que esta investigación no se centrara en la elaboración de una solución específica para un problema de internacionalización, sino que por el contrario busca aplicar la metodología de TOC para diagnosticar el sector de manera efectiva, centrándose más en el proceso de pensamiento detrás de TOC.

La teoría de restricciones se presenta como una alternativa eficaz y simple para las empresas que se encuentran estancadas en problemáticas como decrecimiento en utilidades y ventas o ineficiencias operacionales. Postulada por Eliyahu Goldratt en su libro “La meta”, TOC se basa en la identificación de las restricciones, es decir, el factor responsable de la generación de unidades de la meta de la organización y simultáneamente es la razón por la cual no crece más. (ej.: La boca de un embudo).

La teoría de restricciones además incluye el consenso como principal elemento de integración en todos los estamentos dentro de la compañía, logrando el compromiso y la colaboración de cada una de las personas que la compone, mediante la conformación de la armonía en el sistema.

Dada la importancia del proceso de globalización dentro de la dinámica económica actual, es importante definir el impacto de mejorar el proceso de incursión en mercados internacionales, definiendo las ventajas competitivas de la industria exportadora utilizando teoría de restricciones.

b) Justificación

La globalización ha llevado a un ambiente competitivo en cada uno de los ambientes de nuestra vida. No es solo un proceso que afecte a las empresas y a las grandes multinacionales. Cada vez que vamos al supermercado podemos encontrar productos que vienen de impensables rincones del mundo, productos que pueden entrar a competir directamente con lo que nuestros campesinos o empresarios están vendiendo en nuestro país.

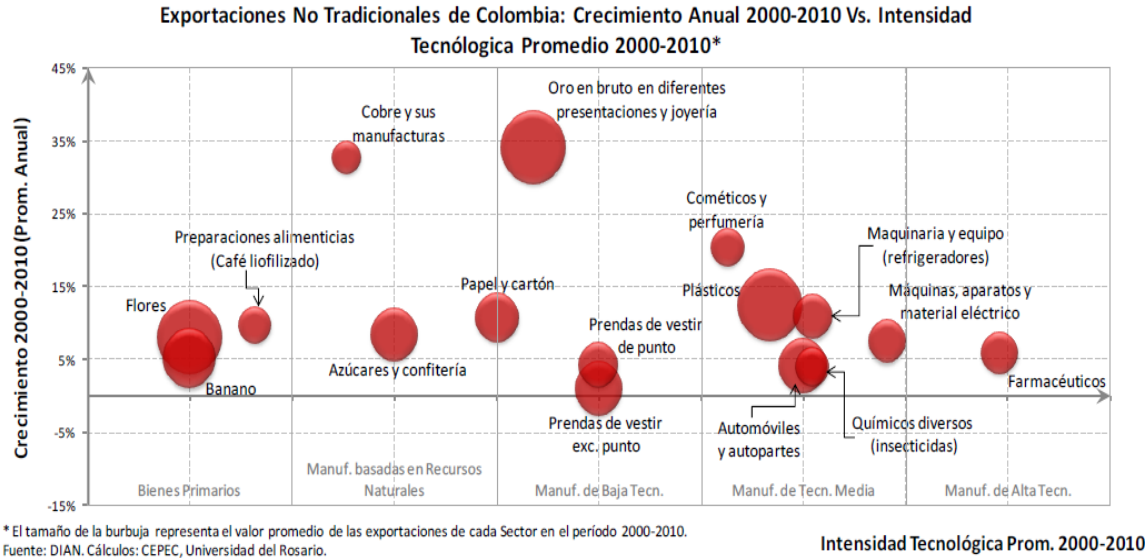
Ante esta perspectiva, es importante reconocer que Colombia tiene también un potencial enorme en materia internacional. Un potencial que no sabemos reconocer y que aún podemos explotar.

Aproximadamente el 90% de la actividad productiva del país es realizada por pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esto teniendo en cuenta que estas son la base y soporte de las actividades de las grandes corporaciones del país. (Castro 2007). Las medidas para aumentar la competitividad de este sector sin embargo han sido insuficientes, sobre todo a nivel de acceso a financiamiento

En el sector agrícola las exportaciones están concentradas en cuatro sectores principales: Café, Flores, Banano y Azúcar. Estos son tan solo una pequeña parte de los productos agrícolas del país, que como país tropical tiene un gran potencial de producción de frutas, algo difícil de encontrar en otras geografías. Sin embargo, la queja común en el sector es que los altos costos de logística e insumos, comparados con otros países vecinos, impide una rentabilidad en la actividad exportadora.



En general, el 50% de las exportaciones colombianas están concentradas en los sectores tradicionales (Café, hidrocarburos y sus derivados y Carbon) durante el periodo 2000 -2010 de acuerdo a la universidad del Rosario (2011). Es posible observar como en los últimos años de la década las exportaciones no tradicionales han perdido participación dentro de la actividad exportadora, esto sobre todo consecuencia de los altos precios de cotización del petróleo y otras commodities durante estos años.



Al analizar el comportamiento de las exportaciones no tradicionales por sector de acuerdo a su crecimiento anual, se puede observar como el sector de flores, oro y plásticos presentaron el mayor dinamismo a lo largo de la década.

Una queja común entre los empresarios colombianos es la dificultad del transporte y la logística a lo largo del territorio nacional. De acuerdo a Castro (2007) “En la encuesta para el ICG 2001-2002 (Índice global de competitividad) Colombia ocupó el puesto 71 y aparece entre los cuatro países con peor calidad de la infraestructura portuaria... en el año de evaluación 2005-2006, el IGC mostro a Colombia en el puesto 75”

A nivel general la infraestructura portuaria de Colombia se encuentra deteriorada. Los cuatro puertos principales (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Buenaventura) están concesionados a operadores privados, sin embargo, la inversión en sus activos y mejoramiento de capacidades ha sido limitada (Castro 2007)

A nivel interno la situación no es diferente, y la calidad de las vías y el transporte de bienes a lo largo de las carreteras nacionales es bastante deficiente, siendo equiparable el costo de un flete terrestre de Bogotá-Buenaventura al costo de un transporte marítimo Shanghai-Buenaventura (Castro 2007).

De acuerdo a la ANDI, en Colombia los costos de logística ascienden al 22%. Comparado con otros países, en Estados Unidos por ejemplo es del 8%, es una desventaja a la hora de competir en el mercado internacional. Los costos por kilómetro de la ruta Bogotá - Buenaventura (USD \$4.4 para un contenedor de 40 pies) son 4 veces más grandes que otras rutas con similares distancias, Charleston - Atlanta en EE.UU o Rotterdam - Frankfurt (USD \$1 por kilómetro).

Otra barrera importante a la que se enfrentan las empresas colombianas al iniciar un proceso de internacionalización son las certificaciones de calidad que exigen muchos países como requisitos para el desarrollo de los negocios internacionales. Certificaciones como la ISO 9001 (Calidad) ISO 14001 (Gestión ambiental) y OHSAS 18001 (Seguridad industrial) son requisitos de los consumidores internacionales a los que muchas empresas colombianas no acceden por su elevado costo y dificultad en un proceso de auditoría y seguimiento continuo (Castro 2007)

Sin embargo, a nivel internacional las certificaciones son un requisito indispensable para el posicionamiento de los productos: *"En el caso europeo, por ejemplo, las empresas que deseen vender flores deben certificar, como mínimo, 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"* (UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, 2007)

Las medidas que ha tomado el país para enfrentar estos problemas han sido variadas, si bien algunas han demostrado ser exitosas en algunos sectores, estas están enfocadas sobre todo en la actividad de Proexport. Esta agencia tiene tres ejes fundamentales en su actividad: Atraer la inversión extranjera a Colombia, la promoción de exportaciones no tradicionales a mercados con potencial y el posicionamiento del país como destino turístico.

Dentro de los servicios que presta a nivel de exportaciones, se encuentra la asesoría a las empresas que deseen iniciar un proceso de internacionalización, sobre todo en temas de estudio de mercado y selección de destinos para los bienes colombianos, además de asesoría en todos los procesos legales necesarios y organización de ruedas de negocios.

PROEXPORT cuenta, además, con un programa de redes empresariales que busca asociar empresas con el objetivo de realizar exportaciones. En la actualidad existen más de 50 redes adscritas a esta organización, representando varias regiones del país y sectores económicos.

Al margen de esta agencia, se han realizado otros procesos en las asociaciones gremiales del país: *"Una de las iniciativas pioneras en procesos de asociatividad en Colombia es el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, PRODES, impulsado por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI. El PRODES, que tuvo sus inicios en la década de los 90, es un programa estratégico que busca integrar a las pequeñas y medianas empresas colombianas por sectores y regiones en las corrientes de los negocios internacionales, para que mejoren su gestión y sus indicadores de productividad y competitividad. En una evaluación preliminar sobre la efectividad del PRODES realizada en 1998, se identificó que para las empresas beneficiarias del proyecto, su participación en este proceso había tenido impacto en la incorporación de innovaciones tales como mejoras en sus procesos productivos, apertura de*

nuevos mercados e implementación de nuevas formas de administración" (HINESTROZA, et al. 2009, pag 21)

Además, existen programas como las Cámaras sectoriales de la ANDI permite a las empresas de un solo sector asociarse para actividades específicas. Por ejemplo, la cámara FEDEMOL (Federación de Molineros de Colombia) se asocia para importar materias primas necesarias para su actividad:

Una vez definidas las necesidades de cada molino, las empresas se agrupan bajo una importadora, TRIGONAL S.A. de la cual cada organización es accionaria, para coordinar compras masivas con proveedores en el exterior. De esta forma, obtienen descuentos y beneficios por compras mas grandes mientras aprovechan economías de escala para ahorrar en costos de logística y transporte, generando un beneficio conjunto para todo el sector. Una vez la carga entra en territorio Colombiano, cada empresa reclama su porción del embarque y vuelven al status de competidores en el mercado interno.

Este proceso sin embargo no finaliza con una asociación de cara al mercado externo, y se limita al aprovechamiento de economías de escala con los proveedores.

Es por todas estas razones que Colombia aún tiene un margen de maniobra importante en la consolidación del sector exportador, y donde un análisis utilizando la Teoría de restricciones puede contribuir al mejoramiento del sector de cara a los riesgos de los mercados internacionales.

Las causas subyacentes de los problemas de las empresas es el punto de inicio para corregir los efectos indeseables y encontrar el elemento que restringe la totalidad del sistema. Logrando definir un plan de mejora con base en esa restricción y manteniendo un enfoque simple para generar un plan de mejoramiento acertado.

c) **Objetivos**

i) **Objetivo General**

Determinar los efectos que tiene la creación de ventajas competitivas definitivas en mercados internacionales utilizando la Teoría de Restricciones

ii) **Objetivos específicos**

- Identificar las condiciones necesarias para que una implementación de Teoría de Restricciones termine en un proceso de internacionalización
- Establecer los elementos que componen la ventaja competitiva decisiva en mercados internacionales
- Reconocer las herramientas específicas de Teoría de Restricciones para mejorar el análisis, los procesos y la toma de decisiones y la gerencia de proyectos que llevan al proceso de internacionalización.

4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA Y CONCEPTUAL

a. INTERNACIONALIZACION

De acuerdo a Maldonado (2006) *“La internacionalización debe considerarse como un resultado del crecimiento de la actividad económica y como un fenómeno propio de la globalización”* Esta surge a partir de los procesos de comercio internacional que han estado presentes desde la antigüedad.

Y es que el proceso de evolución natural llevaría a que en algún momento los comerciantes buscaran el siguiente nivel, una nueva forma de adquirir ganancias en mercados internacionales. Y es así como podemos definir la internacionalización como el proceso mediante el cual una empresa extiende sus productos, estrategias o ideas de un contexto local hacia mercados internacionales.

Para efectos de este estudio tomaremos como principal referente de internacionalización el paradigma ecléctico de Dunning, que plantea unas condiciones específicas para un proceso de internacionalización.

i. Teoría de la internacionalización de Dunning (El paradigma Ecléctico)

El paradigma ecléctico, planteado por primera vez por (Dunning 1988), explica, de una manera abierta y comprensiva, las razones por las cuales una empresa decide incursionar en un mercado internacional. De acuerdo a esta teoría, la decisión se basa en una conclusión lógica de las relaciones costo/beneficio de emprender un proceso de internacionalización.

De acuerdo a (Dunning 1988) existen cuatro condiciones para que una empresa decida un proceso de internacionalización. En primer lugar la compañía debe encontrar una ventaja propia dentro del mercado exterior en comparación con las empresas domesticas presentes en dicho territorio. Esta primera condición puede provenir de los procesos propios de la compañía, de un know how específico o de sus capacidades como organización, entre otros factores, además de incluir a nivel externo una mayor capacidad de gestión de sus relaciones globales y una posición más privilegiada de negociación con proveedores o clientes.

La segunda condición necesaria para un proceso de internacionalización es que esta actividad debe ser para la empresa más rentable que alquilarla o venderla a otras compañías locales. Queda claro que, al ser el máximo objetivo de la empresa maximizar utilidades, debe ser tomada en cuenta esta opción al momento de ponderar la relación costo beneficio de un proceso de internacionalización.

La tercera condición necesaria para este proceso es que el país debe considerar rentable la localización de plantas de producción propias en el exterior. Esta incluye la disponibilidad de recursos en cada mercado externo para la realización de las actividades propias de la compañía (Recurso Humano, Materia prima, Capital, infraestructura, etc.)

La cuarta y última condición necesaria para un proceso de internacionalización es que, dadas las tres condiciones anteriores, la dirección de la compañía considere que esta está en línea con los objetivos de la organización a largo plazo.

El paradigma de Dunning establece un punto de partida para las organizaciones respecto a los puntos sobre los que deben trabajar para un proceso de internacionalización exitoso.

Este modelo incluye además la definición de algunos tipos de ventajas competitivas de acuerdo a las condiciones anteriormente establecidas. A nivel general es conocido como el sistema OLI por sus siglas en inglés.

Ventajas de Propiedad (Ownership advantages, O): Estas están determinadas por el conocimiento o activos que tiene la compañía en la actualidad, tal como fue explicado en la primera condición. (Dunning 1988)

Ventajas de Localización (Localization Advantages, L): Estas ventajas están dadas por el lugar de origen de la empresa, y tienen que ver con el acceso a proveedores, activos, financiamiento y políticas provenientes de ese lugar específico.

ii. Tipos de Internacionalización.

Existe 4 formas básicas de internacionalización: Importación, Exportación, Alianzas e Inversión Directa (ver Glosario)

De acuerdo a la CEPAL (2011), las exportaciones suelen ser el método más usado de internacionalización y el primer paso de muchas compañías en este camino. Para comenzar es

importante definir es el mercado objetivo y la escala del proceso, teniendo siempre en cuenta adquirir un equilibrio entre el riesgo, el costo y los posibles beneficios del proceso.

En un proceso de exportación, los principales factores a tener en cuenta son los costos de producción en el territorio nacional, los costos de logística y transporte al mercado objetivo, las leyes internacionales y aranceles aplicados para el comercio con ese mercado y las economías a escala que puede lograr con la incorporación de nueva demanda. (CEPAL 2011)

Respecto a la importación, muchas empresas empiezan su proceso de internacionalización con la compra a proveedores extranjeros de insumos claves, que les permite mejorar sus procesos y desarrollar su producto final de manera efectiva. Sin embargo, la importación no suele terminar en otro proceso de internacionalización.

Respecto a las alianzas, al presentarse la oportunidad de asociatividad con un socio local suelen disminuirse los riesgos de incursión en un mercado extranjero, aumentando la base de conocimiento común y generando una relación de beneficio mutuo. Suelen existir de distintos tipos, los más comunes son el desarrollo de proyectos específicos (de duración y objetivo específica), los acuerdos de licencia (socio local se encarga de un proceso bajo licencia del asociado), los contratos de franquicia (establecer un concepto de negocio exitoso en otro territorio) y las "Joint Venture" (creación de una nueva entidad bajo responsabilidad de los dos socios). (CEPAL 2011)

Por último, la Inversión Extranjera Directa suele conllevar la creación de una filial o sucursal en un nuevo mercado con recursos propios o la compra de una empresa ya establecida en ese territorio. Las ventajas de este modelo suelen ser la entrada rápida al nuevo mercado y la independencia que esto genera en términos de operatividad. (CEPAL 2011)

	Exportación	Alianzas	Inversión Directa
Beneficios	Relativamente fácil y rápido Coste bajo, requiere poco compromiso de gasto Flexible Riesgo bajo	Requiere recursos limitados y poco conocimiento de mercados	Permite más crecimiento y competitividad Tiene ventajas de localización (coste mano de obra) Reduce los riesgos de la transacción y del transporte
Desafíos	Posibles problemas con los agentes locales de ventas Barreras arancelarias y de otro tipo Coste de transporte de los productos	Es crítico identificar el socio adecuado Estructurar y articular el partenariado puede ser difícil	Complejo y requiere mucho tiempo Exige un nivel alto de compromiso e inversión Enfoque poco flexible Riesgo elevado

Fuente: CEPAL 2011

De acuerdo a Proexport, las principales ventajas de un proceso de internacionalización son:

- *"Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.*
- *Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenidas en el mercado.*
- *Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.*
- *Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.*
- *Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.*
- *Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.*
- *Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.*
- *Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo." (PROEXPORT)*

b. Teoría de Restricciones (TOC)

La teoría de Restricciones es una metodología administrativa creada por el Dr. en Física Eliyahu Goldratt, que se centra en el mejoramiento continuo, viendo a la organización como un sistema e impactando directamente en su forma de gestión. Esta teoría ha revolucionado la forma de ver las empresas, y “La Meta”, primer libro donde se explica la teoría, es un referente para las organizaciones actualmente.

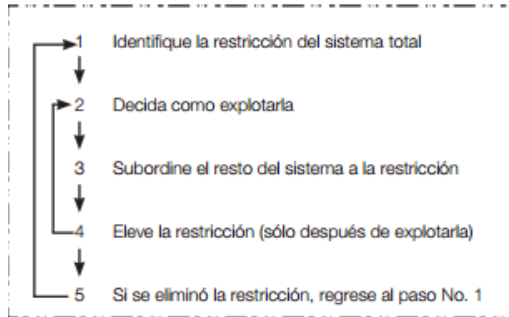
La teoría de restricciones basa su trabajo fundamentalmente en entender a través de la construcción de pensamiento lógico la forma mediante la cual las organizaciones podrían gerenciar la restricción (Recurso o política responsable de los resultados actuales de la empresa y a su vez del límite de estos resultados, que impide su crecimiento), definiendo su ubicación y siguiendo un proceso mediante el cual el enfoque de la compañía en este punto permitirá el progreso del sistema en su totalidad.

De acuerdo a Goldratt, la restricción es aquel elemento que le genera los resultados hoy y simultáneamente impide mejorarlos. En el caso de una empresa con ánimo de lucro es obtener dinero en el presente y en el futuro, mientras que en una sin ánimo de lucro es generar más unidades de la meta, respecto a cuál sea su actividad (Goldratt).

Las restricciones pueden clasificarse como restricciones físicas (cuello de botella) y restricciones políticas.

i. Restricción Física

El más claro ejemplo de restricción física es el punto o recurso cuya capacidad restringe la capacidad del flujo: Recurso que tiene la menor capacidad para manejar la demanda que existe sobre el sistema. En este caso, se sigue el “proceso de focalización”, una serie de pasos enfocados a superar el obstáculo físico presente.



Fuente: López, Arbeláez, Castaño

El primer paso consiste en identificar el elemento que presenta la restricción en el flujo del sistema. Cabe aclarar que este debe ser solo uno, el que redunde en la mayor pérdida de capacidad y que hace que el resto del sistema se estanque.

En segundo lugar se debe decidir cómo explotar esta restricción, de manera que se pueda usar al máximo los recursos que esta dispone para alcanzar su optimización máxima.

En tercer lugar se debe subordinar el resto del sistema a la restricción. De una manera general, es esta la que marca la máxima velocidad a la cual toda la empresa puede marchar, por lo que permitir que el resto de elementos trabajen a máxima capacidad implica una pérdida de eficiencia que puede terminar en acumulación de inventarios en distintas partes del proceso productivo.

Elevar la restricción implica buscar una manera de ampliarla, aumentar su capacidad, alcanzando que esta labore generando una mayor velocidad y capacidad en el flujo superando en algo su condición restrictiva.

Finalmente, es importante aclarar que este sistema debe tener un mecanismo de mejora continua. Por lo que al elevar la restricción y aumentar su capacidad por encima de otro recurso de la empresa y/o eliminar la política que causaba el impedimento a la generación de más throughput se debe volver al paso 1, identificando donde se ubica la nueva restricción para continuar aumentando el tamaño del sistema.

ii. Restricción Política

Las restricciones políticas tienen como base aquellos procedimientos o comportamientos que impiden a la empresa alcanzar su meta. Se reconocen tres tipos principales: En primer lugar las políticas explícitas o tácitas. En segundo lugar están los indicadores gerenciales que son los que determinan la manera como se va a comportar la organización. Por último están los comportamentales, que son una respuesta a las políticas y a los medidores

Un proceso de mejora continua implica gerencia las restricciones a través de tres preguntas para enfocar el proceso de mejoramiento:

¿Qué cambiar?: Es el proceso para llegar a un diagnóstico general para definir un conflicto crónico que genera todos los efectos indeseables dentro de la compañía. Este conflicto entre dos alternativas opuestas se mantiene por la presencia de un paradigma que actúa como una restricción política. (Insertar cita)

¿Hacia qué cambiar?: la situación hacia la cual se desea llegar. Es el estado ideal de las cosas en la cual la empresa ha superado el conflicto que le impedía crecer.

¿Cómo generar el cambio? Llegar a comprender la solución que se le debe dar al conflicto, persuadiendo a los involucrados a partir de la generación de consenso, para evaporar todos los efectos indeseables y convertirlos en deseables.

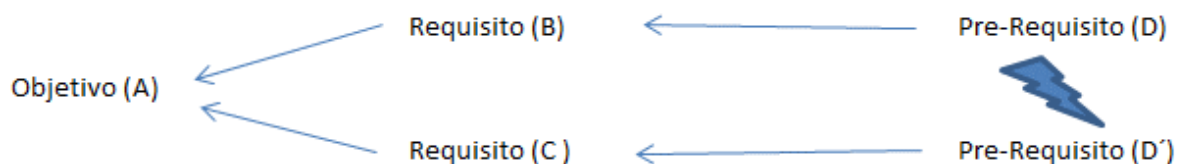
5. MARCO METODOLOGICO

El enfoque de esta investigación está relacionada estrechamente con el procedimiento de pensamiento de Teoría de restricciones. Tras revisar bibliografía respecto al tema de la internacionalización, se busca identificar tres conflictos principales relacionados a este procesos y se procederá a analizarlos utilizando nubes de conflicto.

Usando teoría de restricciones es posible diagnosticar el problema de las empresas con perfil de exportación colombianas. Al identificar tres efectos indeseables dentro de la industria exportadora, es posible utilizar la metodología de TOC para encontrar las causas de los problemas que limitan la capacidad de las empresas.

De acuerdo a TOCICO, *"una nube de conflicto es una representación grafica de un conflicto raiz que se presenta en la realidad del sistema que se está estudiando. La nube de conflicto determina el objetivo del sistema (A), dos requisitos necesarios para alcanzar la meta (B y C) y los prerrequisitos de cada uno de ellos (D y D'). Estos últimos están en un conflicto directo y siempre representan dos puntos de vista opuestos"* (COX III 2012).

Al hacer este análisis es importante además tener en cuenta los supuestos que fundamentan las relaciones entre el objetivo y los requisitos (AB y AC) y los requisitos y los pre-requisitos. (BD y CD'). Es común encontrar que la solución al conflicto suele estar en un supuesto erróneo o invalido, incluso siendo posible que este mismo sea el conflicto raíz.

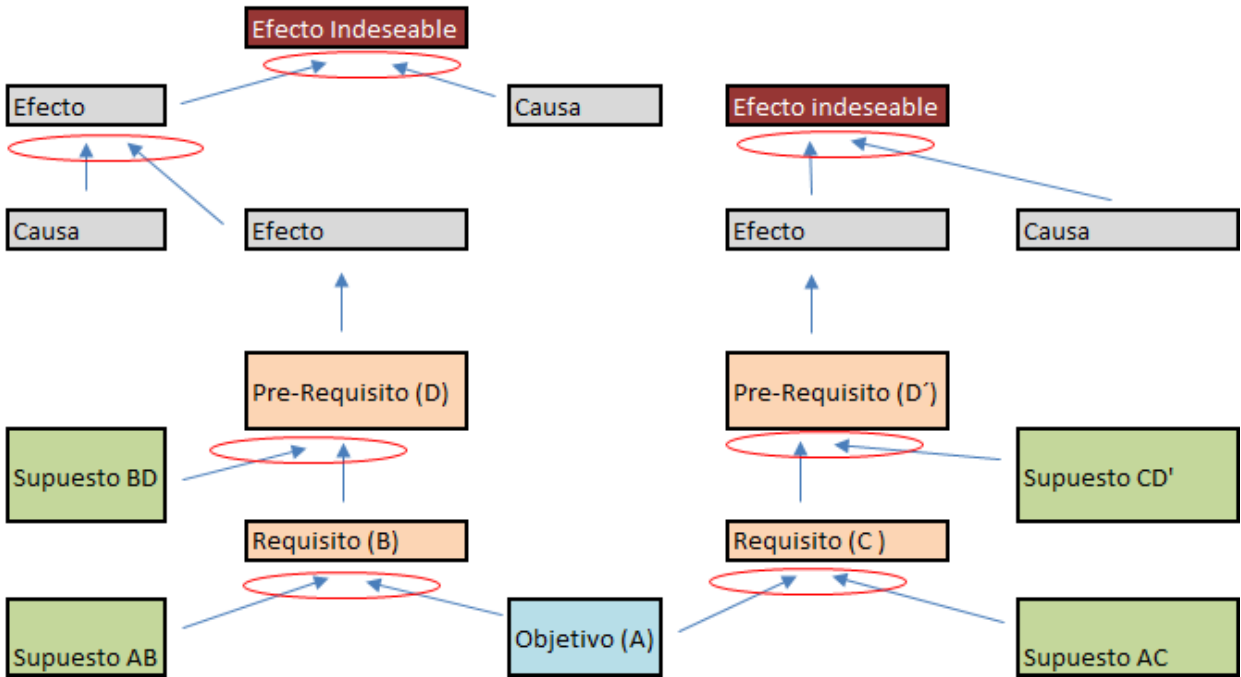


Fuente: Elaboración Propia

Al analizar las tres nubes de conflicto principales se procederá a realizar una nube de conflicto raíz que resume los tres conflictos explicados.

El proceso de diagnóstico continúa con la elaboración del Árbol de Realidad actual. Esta herramienta está directamente relacionada con la pregunta del proceso de pensamiento ¿Que

cambiar? y busca explicar las relaciones causa-efecto entre el problema raíz y la mayoría de los efectos indeseables presentes en un sistema. (COX III 2013)



Fuente: TOCICO Dictionary

6. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

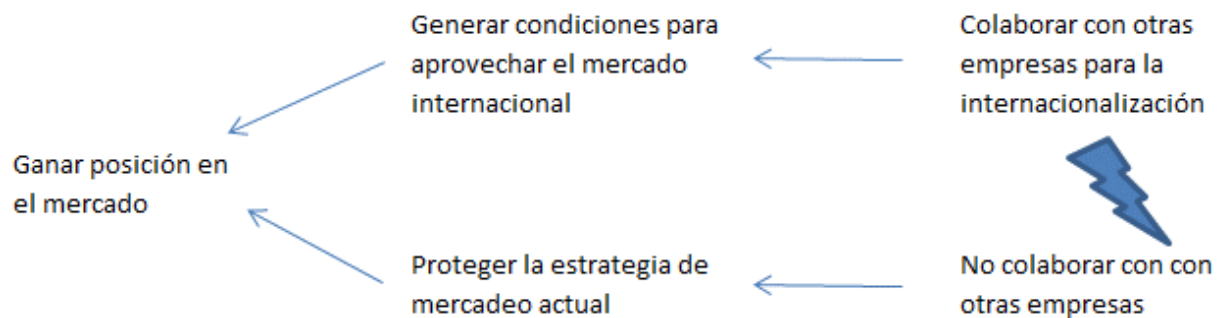
a. Problemas para la internacionalización de las empresas colombianas

Tras la revisión de la bibliografía respecto a los procesos de internacionalización de las empresas colombianas, se identificaron los siguientes problemas:

- Falta de asociación de las empresas.
- Altos costos de logística y transporte
- Desconocimiento del mercado internacional
- Falta de certificaciones de calidad
- Deficiente infraestructura portuaria
- Alta competencia de otros mercados con condiciones más favorables
- Altos costos de insumos y materias primas
- Acceso a financiación
- Concentración de las empresas en el interior del país
- Exportaciones concentradas en pocas industrias
- Falta de rentabilidad en la actividad exportadora

Para efectos de análisis se eligieron 3 problemas específicos.

Asociatividad



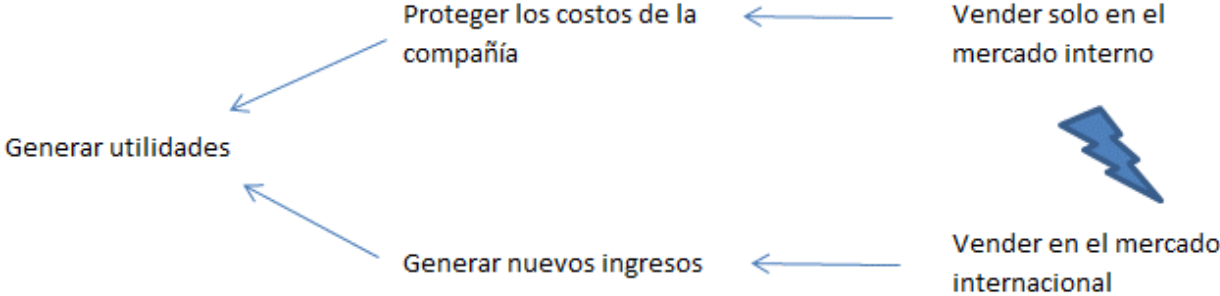
Fuente: Elaboración Propia

En este caso, la decisión de no colaborar con otras empresas está basada en el supuesto que colaborar con otras empresas implica ayudar a los competidores a triunfar y ser exitoso, permitiéndoles conocer de primera mano las estrategias exitosas, lo que está en contravía del pensamiento de las empresas en Colombia. Al no beneficiar la competencia se está eliminando su capacidad ganar nuevas cuotas de mercado, y por tanto permitiendo a la empresa mantener su posición en este.

Por otro lado, al colaborar con otras empresas se está aprovechando las economías de escala para competir en un mercado más grande. Consiguiendo, de acuerdo a Liendo y Martinez (2001):

- *"Reducción de costos*
- *Incorporación de Tecnología*
- *Mejora del posicionamiento de mercado*
- *Acceso a mercados de mayor envergadura*
- *Capacitación de recursos humanos*
- *Incremento de productividad*
- *Acceso a recursos materiales y humanos especializados*
- *Desarrollo de economías de escala*
- *Disponibilidad de información*
- *Captación de recursos financieros*
- *Optimización de estándares de calidad*
- *Desarrollo de nuevos productos*
- *Ventajas competitivas*
- *Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores*

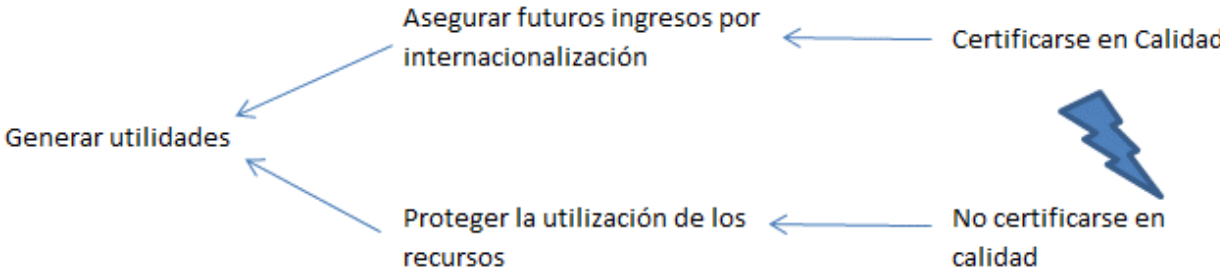
Logística



Fuente: Elaboración Propia

A nivel logístico la decisión de las empresas de vender en el mercado interno está asociada a la necesidad de asegurar el nivel de costos de la compañía, teniendo bajo supuesto que los niveles de inversión para un proceso de internacionalización son altos y tienen un alto riesgo por los altos costos que conlleva la logística y el transporte de productos en el territorio nacional.

Calidad



Fuente: Elaboración Propia

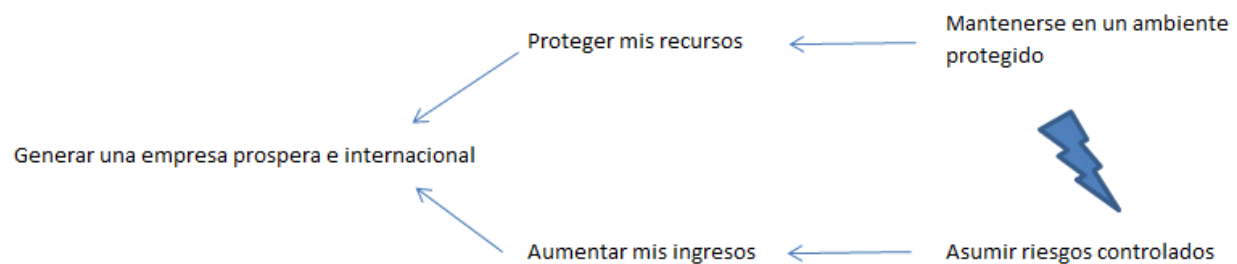
A nivel de certificaciones y calidad, el conflicto surge de la necesidad o no del proceso de acreditación.

No realizar el proceso se fundamenta en el supuesto que los procesos de acreditación son lentos y costosos. En la mayoría de los casos un proceso puede durar más de seis meses y requiere un

cambio importante en los procedimientos bajo los que operan las empresas. Al identificar una oportunidad de internacionalización las compañías colombianas no suelen estar dispuestas a esperar una gran cantidad de tiempo para iniciar el proceso. De acuerdo a Castro (2007) “Muy pocas empresas en el mercado nacional se certifican, debido a los “costos” en que se incurre – según los empresarios- sin ver que más allá de una certificación se trata de una inversión a largo plazo”

Es decir que sin un proceso de certificación en calidad adecuado es casi imposible acceder a los múltiples beneficios que se pueden obtener en el mercado internacional.

Nube de Conflicto genérica

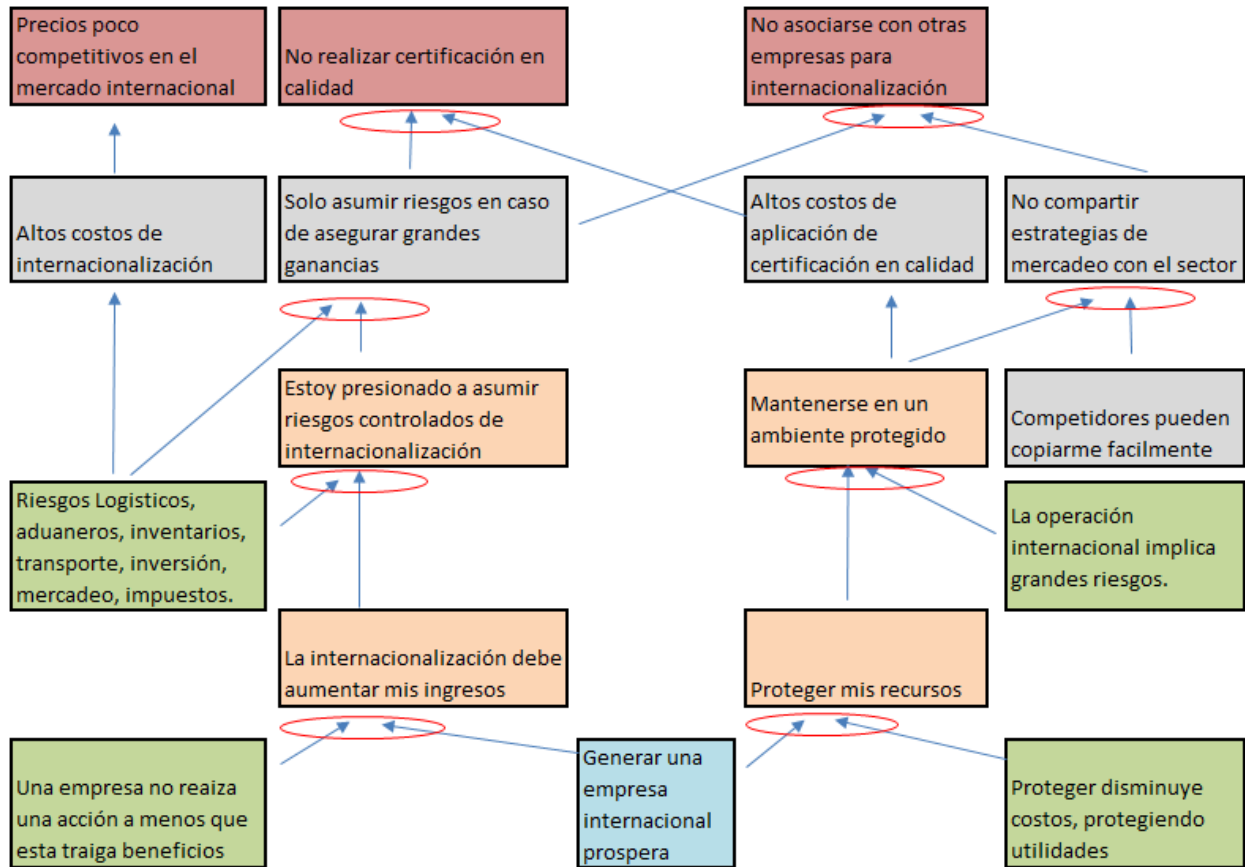


Fuente: Elaboración Propia

Esta nube genérica entonces toma como principal referencia la aversión al riesgo que existe dentro de los empresarios colombianos, y la incapacidad para controlarlos.

b. Arbol de Realidad Actual

Al analizar profundamente el conflicto inherente, se puede describir la razón por la que se presenta el conflicto dentro del sector.



Fuente: Elaboración Propia

Es tras este análisis que podemos ver que una gran parte de los efectos indeseables provienen de la percepción que el empresario tiene de los riesgos de un proceso de internacionalización y de los ingresos de esta actividad superan la percepción que tienen sobre estos.

c. ¿Hacia qué cambiar?

Un modelo que permita al empresario tener el conocimiento requerido para controlar los riesgos que surgen de la internacionalización, derribando los supuestos que le hacen creer que es preferible mantenerse en un ambiente interno protegido

d. ¿Cómo Cambiar?

i. EL PROBLEMA DE MERCADEO

Tras el análisis realizado, se pudo observar e identificar que el problema raíz se deriva del desconocimiento de los empresarios colombianos del mercado y los clientes internacionales.

Las medidas generales para enfrentar este problema, sobre todo las ruedas de negocios y asesoramiento ofrecido por PROEXPORT, dan una perspectiva general sobre el proceso de exportación, pero en líneas generales no ayuda a las empresas a preparar sus procesos internos y su capacidad como empresa para la internacionalización.

Es por esto que un proceso de implementación de Teoría de Restricciones suele ser el proceso indicado, en primer lugar, para adaptar los procesos de la compañía a las necesidades de su mercado y las capacidades existentes. Esto sin embargo no suele ser suficiente, sobre todo porque a nivel internacional la mayor limitante se encuentra en las dificultades para generar mercado y el desconocimiento general del perfil de los compradores.

ii. Solución de Mercadeo de TOC. Ofertas que no se pueden rechazar

El enfoque de TOC para solucionar las restricciones que se encuentran en el mercado es la articulación de ofertas que no se pueden rechazar, es decir, “ofertas tan buenas que el cliente no pueda rechazar y que sus competidores no puedan o no estén dispuestos a igualar” (LANG 2010)

Las mejoras de procesos necesarias para alcanzar este objetivo son en TOC una ventaja competitiva definitiva.

Debido a este enfoque, la ventaja competitiva, de acuerdo a la teoría de restricciones, no suele encontrarse en el producto ni en el precio, sino en el valor que representa la propuesta para el cliente.

La clave de esta estrategia es, así como en una implementación interna de teoría de restricciones, apelar al conflicto raíz del cliente al hacer negocios con la industria que representamos. (LANG 2010)

Para alcanzar este tipo de ventaja en el mercado internacional es necesario, sin embargo, cumplir con una serie de requisitos a nivel interno de la empresa. Cumplir con el 100% de los compromisos comerciales con tiempos en los procesos competitivos y tener capacidad para aumentar en al menos un 20% las ventas se hace necesario para concluir que es necesario buscar expandir el mercado objetivo. (LANG 2010)

El proceso de construcción de la ventaja competitiva se basa en analizar las capacidades internas de la compañía, tener un conocimiento general de la forma de ventas y mercadeo de la competencia, y como estas dos últimas afectan las percepciones y necesidades de los clientes.

Estas ofertas no son genéricas y dependen en gran medida del análisis que la empresa haga de sus clientes, sin embargo existen una serie de soluciones genéricas que pueden aplicar para algunas empresas:

- Empresa de manufactura o distribución que hace una oferta a otra similar: En este caso, la ventaja competitiva decisiva se consigue al ofrecer una asociación que permita al cliente la disponibilidad de los productos necesarios con el mínimo de inventarios. (LANG 2010)

En este caso la oferta puede ir enfocada a disminuir a cantidad de productos que el cliente tiene en inventario, permitiendo a la empresa hacer entregas programadas con mayor frecuencia de acuerdo al nivel de uso del cliente. Esto sumado a multas voluntarias en caso de incumplimiento de las entregas o de inventarios acabados. (LANG 2010)

Sin embargo para lograr este objetivo a empresa debe implementar primero internamente el sistema de producción Tambor-Amortiguador-Cuerda y un sistema de inventarios acorde con esta oferta. (LANG 2010)

Además, esta oferta solo suele funcionar cuando el cliente tiene problemas para manejar el inventario, existen órdenes repetidas para el mismo producto, el precio es relativamente estable, las órdenes del cliente se basan en predicciones y no existen pedidos de emergencia. (LANG 2010)

- Empresa de Manufactura que realiza una oferta a un minorista: Una ventaja competitiva decisiva se consigue al proveer una alianza en la que el cliente pueda aumentar su rotación de inventarios mientras todo el resto de parámetros continua igual (LANG 2010)

Esta oferta puede funcionar en mientras el cliente normalmente tenga problemas de disponibilidad con productos con alta demanda, disponga de poco espacio de bodega y la mayor parte de los estantes este lleno de productos con baja rotación.

La oferta para un cliente de estas características es ofrecer manejar el inventario directamente, y en caso que el producto se encuentre agotado pagar una multa por mal manejo de inventario.

- Empresa de proyectos: Al entregar proyectos, los clientes valoran sobre todo el cumplimiento con las fechas de entrega. Cada día de retraso del proyecto debe tener consecuencias negativas para el cliente, mientras que una entrega temprana debe darles ventaja en su actividad. La oferta consiste en ofrecer un tiempo de entrega adecuado (la mayoría de empresas ofrece tiempos agresivos que después no cumplen) con la promesa de cumplimiento y un descuento adecuado al cliente en caso de retraso, con bonos para la empresa en caso de entrega temprana. (LANG 2010)

Uno de los ejemplos más conocidos de este tipo de ofertas es DOMINO's Pizza. Con su oferta de entrega en menos de 30 minutos o pedido gratis lograron posicionarse en el mercado diferenciándose de sus competidores que no estaban dispuestos a igualar esta propuesta. Con el paso de los años la industria adopto esto como un principio y la mayoría de grandes cadenas lo toman como una necesidad en la calidad de sus entregas.

7. CONCLUSIONES

La teoría de restricciones es una herramienta que permite diagnosticar de manera efectiva y simple el problema raíz al que enfrentan las empresas en su actividad. En el caso de los procesos de internacionalización, contribuye de manera significativa a definir un proceso de mejora basado en las necesidades de los clientes y el ofrecimiento de valor real a las actividades de estos.

Al analizar las empresas colombianas, se puede observar como el temor al riesgo que conlleva un proceso de internacionalización, debido a los factores a los que se encuentran estos productos en el mercado, suele impedir que este proceso se desarrolle de manera exitosa.

La solución de mercadeo de Teoría de restricciones no solo es capaz de identificar una ventaja competitiva definitiva para el mercado objetivo, sino que además se convierte en un poderoso estímulo para el mejoramiento interno de los procesos de la compañía, enfocados a alcanzar las capacidades necesarias para estructuras propuestas que el cliente no puede rechazar.

Esto implementado a su vez con las mejoras necesarias para llegar a proponer una verdadera oferta que no se puede rechazar, y es ahí donde las implementaciones internas de Teoría de restricciones presentan una oportunidad para lograr una ventaja competitiva decisiva

Es por esto que la teoría de restricciones es una herramienta que puede ayudar a las empresas colombianas en el mercado internacional. El fortalecimiento de las empresas con vocación internacional puede generar un impacto general para impulsar el crecimiento general de la economía.

8. BIBLIOGRAFIA

CASTRO, Andres. Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. Disponible en línea en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/28/2869b097-b644-4ff0-a57f-a660ea555c56.pdf

LIENDO Monica y MARTINEZ Adriana. Asociatividad. Una alternativa para el crecimiento y desarrollo de las pymes. Universidad Nacional de Rosario. Disponible en Línea en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>

CAMARA FEDEMOL. Información General. ANDI, Asociación de empresarios de Colombia. Disponible en línea en <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=75&Tipo=2>

ANDI. Costos logísticos en Colombia representan el 22% de una operación comercial. Gerencia de Comunicaciones y relaciones públicas. Disponible en línea en: http://www.andi.com.co/pages/prensa/comunicados_prensa_detalle.aspx?Id=391

PROEXPORT. ¿Por qué Exportar? Disponible en línea en: <http://www.colombiatrade.com.co/como-exportar/por-que-exportar>

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Rezago Empresarial frente a la internacionalización. Facultad de Administración. Fascículo 15, Tomo II. Programa de divulgación científica. Disponible en línea en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3405/Fasc%C3%ADculo15-2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

COX III, James F., Lynn H. Boyd, Timothy T. Sullivan, Richard A. Reid, and Brad Cartier, 2012, The Theory of Constraints International Certification Organization Dictionary, Second Edition, URL = <http://www.tocico.org/?page=dictionary>

DANE. Balanza Comercial. Disponible en Línea en: <https://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/balanza-comercial>

HINESTROSA, Patricia, et al. Procesos de Asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Disponible en línea en:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/01248219-2009-44.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GOLDRATT, Eliyahu. La meta, un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo. 13a Ed.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. (2011) Analisis de las exportaciones no tradicionales de los departamentos de Colombia 2000 -2010. Disponible en línea en: <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/InformeExportacionesNoTradicionalesRegionales-2000.pdf>

LA REPUBLICA. Rentabilidad del agro, principal problema para exportar. Marzo 17 de 2014. Disponible en línea en: http://www.larepublica.co/comercio-exterior/rentabilidad-del-agro-principal-problema-para-exportar_124096

LANG, LISA. Mafia Offers: Dealing with a Market Constraints. THEORY OF CONSTRAINTS HANDBOOK. McGrawHill 2010.