



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Instituto de Iberoamérica
Máster Universitario en Estudios Latinoamericanos
Trabajo Fin de Máster

**El desarrollo de capacidades para la internacionalización de las
PYMES en Colombia**

Valores claves para el crecimiento sostenible de la competitividad

Por

Christian Alexandrov Betov

Dirigido por

Dr. Miguel Carrera Troyano

Supervisión durante estancia de investigación por

Dra. Veneta Andonova



instituto de iberoamérica
universidad de salamanca

Salamanca, Febrero de 2020

Declaración de autenticidad

Con esta página confirmo que yo, Christian Alexandrov Betov, nacido en la ciudad de Krefeld el 3 de enero de 1993, elaboré este Trabajo Fin de Máster de manera individual y autónoma, y que indiqué todas las fuentes para las informaciones incluidos en el trabajo, que no son resultado de mi propia investigación.

Christian Alexandrov Betov,



Salamanca, el 27 de enero de 2020

Agradecimientos

Quiero agradecer primero a mi familia, sean aún aquí conmigo o no. A ellos les debo todo lo que soy y lo que seré.

Después, mis agradecimientos se dirigen hacia mis profesores Miguel Carrera Troyano y Veneta Andonova por todo el apoyo y todo lo que aprendí de ellos durante el Máster y el TFM.

Mis agradecimientos también se dirigen a Juan Carlos Flechas Villamil y Yohanna Quijano Soto, que me apoyaron con todos los datos y contactos necesarios para terminar este trabajo.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que me ayudaron al rellenar mis encuestas y al tomarse el tiempo para darme una entrevista.

Resumen ejecutivo

Este trabajo fin de Máster recomendó, por una parte, educar las PYMES colombianas dentro del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial (RDE) en el uso adecuado de las habilidades blandas (comunicación y liderazgo), en conocimiento extranjero (mercados, culturas e idiomas) y en los procesos de innovación y, por otra parte, la continuación del desarrollo de la red de relacionamiento de la RDE que sirve para crear *clusters* virtuales entre los miembros. Estas medidas sirven para fomentar un proceso de internacionalización de estas empresas con el fin de mejorar su competitividad a nivel internacional. Las capacidades identificadas que se deben fomentar entre las PYMES colombianas posteriormente pueden ser la base para que, cuando se fomente a nivel nacional y no únicamente de dentro de la RDE, puedan servir como una herramienta para mejorar la economía de Colombia y con esto potencialmente aliviar la desigualdad dentro del país.

Los métodos utilizados incluyeron la recogida de datos secundarios y primarios. Los datos secundarios se utilizaron para identificar las capacidades empresariales más relevantes para un proceso de internacionalización exitoso y para evaluar el contexto macroeconómico que facilita la internacionalización, mientras que los primarios (encuestas y entrevistas) sirvieron para poder cuantificar y calificar la información primaria y crear una evaluación del nivel percibido por los empresarios de sus capacidades para la internacionalización. Las entrevistas además se utilizaron para detectar más necesidades por parte de los empresarios que la RDE debería implementar.

Executive summary

This final Master's thesis recommended educating Colombian SMEs within the Business Development Network (BDN) Program in the proper use of soft skills (communication and leadership), in foreign knowledge (markets, cultures and languages), in the processes of innovation and the further development of the BDN's relationship network that serves to create virtual clusters among members. These measures serve to encourage a process of internationalisation of these companies in order to improve their competitiveness at the international level. The capacities identified to be promoted among Colombian SMEs can then be the basis so that, when promoted at the national level and not only within the BDN, it can serve as a tool to improve Colombia's economy and thus potentially alleviate inequality within the country.

The methods used included the collection of secondary and primary data. Secondary data was used to identify the most relevant entrepreneurial capacities for a successful internationalisation process and to assess the macroeconomic context that facilitates internationalisation, while primary data (surveys and interviews) was used to quantify and qualify the primary information and to create an assessment of the level perceived by the SME businesspeople of their capacities for internationalisation. The interviews were also used to identify further needs of the businesspeople that the BDN should implement.

Contenido

Declaración de autenticidad.....	I
Agradecimientos	II
Resumen ejecutivo	III
Executive summary	IV
Contenido	V
Listado de tablas	VII
Listado de ilustraciones	VII
Listado de abreviaturas	VII
1 Introducción	1
1.1 Justificación.....	3
1.1.1 La necesidad de la internacionalización para la sobrevivencia empresarial.....	3
1.1.2 La necesidad de la internacionalización para la sobrevivencia de las PYMES en Colombia	6
1.1.3 La importancia del estudio de las PYMES en Colombia.....	9
1.1.4 La importancia de las PYMES en general y en Colombia.....	11
1.1.5 Estado de internacionalización en las PYMES colombianas	12
1.1.6 La munificencia del entorno – mejorar el nivel macro desde el nivel micro	13
1.1.7 Desafíos y oportunidades para programas educativos de administración	14
1.1.8 Resumen de la justificación y huecos de investigación	16
2 Marco teórico.....	17
2.1 Las fases y el nivel de profundidad de la internacionalización.....	17
2.2 La dirección geográfica de expansión en empresas latinas	17
2.3 Las teorías para el análisis de la munificencia del entorno.....	19
2.4 El término de la competitividad	20
2.5 Los recursos, el Resource Based View (RBV) y la ventaja competitiva sostenida	21
2.6 Las capacidades y empresas dinámicas	22
2.7 Capacidades para la internacionalización	23
2.7.1 La innovación constante del producto / servicio para una mayor diferenciación sostenida en los mercados	24
2.7.2 Desarrollo del capital humano.....	25
2.7.3 Fomento de las redes personales entre empresarios, proveedores y clientes	26
2.7.4 Adopción de estrategias digitales para nuevos modelos de negocio.....	27
2.7.5 Cultura organizacional constructiva con jerarquías menos marcadas.....	28
2.7.6 Conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros	29
2.7.7 El comportamiento ético y las capacidades de gobernanza corporativa para la transparencia y el acceso al financiamiento.....	29

2.8 La relación entre los términos y las teorías descritas en el marco teórico y su relevancia para la internacionalización	30
3 Definición de las preguntas y el objetivo investigativo	31
3.1 Planteamiento del problema.....	31
3.2 Preguntas de investigación	31
3.3 Objetivos específicos.....	33
4 Metodología	34
4.1 Recogida de datos	34
4.1.1 Fuentes secundarias.....	34
4.1.2 Fuentes primarias.....	34
4.2 Análisis de datos por pregunta de investigación	36
5 Resultados	40
5.1 - 1ª pregunta: contexto macroeconómico para la internacionalización empresarial	40
5.2 - 2ª pregunta: oferta en formación en internacionalización de la Red de Desarrollo Empresarial	42
5.3 - 3ª pregunta: nivel actual de internacionalización de las PYMES en la Red de Desarrollo Empresarial	43
5.4 - 4ª pregunta: planes de internacionalización de las PYMES en la Red de Desarrollo Empresarial	45
5.5 - 5ª pregunta y subcuestiones: nivel actual de las capacidades necesarias para la internacionalización en las PYMES de la Red de Desarrollo Empresarial y necesidades adicionales de formación.....	46
6 Discusión y recomendaciones	51
7 Limitaciones e investigaciones adicionales	56
Bibliografía	57
Apéndice A – Esquema de encuesta	62
Apéndice B – Esquema de entrevista.....	74
Apéndice C – Listado de citas para las entrevistas	75

Listado de tablas

Tabla 1: indicadores claves para la medición de los factores determinantes de la internacionalización de un país.....20

Tabla 2: Capacidades para la internacionalización vs. oferta Programa Desarrollo Empresarial...42

Listado de ilustraciones

Ilustración 1: Factores influyentes en la decisión de internacionalizarse 5

Ilustración 2: Actuales operaciones internacionales de los respondientes43

Ilustración 3: Actuales operaciones internacionales por lugar geográfico de los respondientes44

Ilustración 4: Confianza de los respondientes colombianos hacia empresarios de otras regiones del mundo44

Ilustración 5: Futuros planes operaciones internacionales de los respondientes45

Ilustración 6: Operaciones internacionales planeados de los respondientes45

Ilustración 7: Nivel de capacidades actual en sector servicios según participantes46

Ilustración 8: Nivel de capacidades actual en sector *tech* según participantes46

Ilustración 9: Nivel de capacidades actual según participantes en general.....47

Ilustración 10: Nivel de capacidades actual según ser internacional.....48

Ilustración 11: Nivel de capacidades actual según ser nacional48

Ilustración 12: Percepción de limitación a la internacionalización que representan las diferentes áreas macroeconómicas49

Listado de abreviaturas

IED – Inversiones Extranjeras Directas

I+D – Investigación y Desarrollo

ISI – Industrialización por Sustitución de Importaciones

PIB – Producto Interno Bruto

PYMES – Pequeñas y Medianas Empresas

RBV – Resource Based View

Smlmv - Salarios mínimos legales mensuales vigentes

1 Introducción

Pese a que la ola de políticas económicas neoliberales tocó fuertemente a casi todos los países latinoamericanos desde el Consenso de Washington y cambió su manera de operar sus empresas privadas y públicas (Thorp 1998: 242), estos cambios no han llegado a cambiar completamente las estructuras sociales existentes: la segregación, que desde la época colonial interponía una distancia entre las diferentes clases sociales de los países en América Latina (Wiarda 1998: 34), se siente hasta hoy y se expresa en que la región es aquella con los mayores niveles de desigualdad en el mundo (ONU 2018). Esta desigualdad no solamente crea una distribución ineficiente de presupuestos que a su vez crea más problemas sociales como la falta de movilidad social, inseguridad, conflictos armados dentro de territorios nacionales y la desconfianza entre los ciudadanos (Milanovic y Muñoz de Bustillo 2008: 39), sino también se siente indirectamente en muchos ámbitos diferentes. Este trabajo va a tratar de uno de estos ámbitos, que incluye las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Como se va a describir más abajo en el capítulo de la justificación, las PYMES en Colombia se ven en una posición desventajosa frente a las grandes empresas multinacionales latinoamericanas (Multilatinas) porque justamente esta desigualdad económica, social y regional que existe en Colombia, impide un mejor desarrollo de las empresas. Por ende, el presente trabajo sirve como un primer paso para poder aliviar esta desigualdad a través de un buen desarrollo de las PYMES nacionales.

Con el concepto de la internacionalización de las PYMES, ellas tienen la oportunidad de adaptar sus operaciones y calidades a estándares globales, así dando un paso adelante hacia la mejora de la economía colombiana, y con esto, hacia la mejora del estado de la sociedad en general. Michael E. Porter (1990: 73) dice sobre el asunto:

«La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas adquieren ventaja frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y al desafío. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, agresivos proveedores domésticos y exigentes clientes locales.»

Entonces, a partir de ahora se toma el punto de vista empresarial en cuanto a los beneficios de la internacionalización y las soluciones que ofrece como también los requerimientos para un proceso de expansión exitoso. Para muchas PYMES en países emergentes, la internacionalización de sus productos, servicios u operaciones sirve como una solución válida o hasta necesaria para facilitar un mayor crecimiento organizacional en términos de ventas, para reducir riesgos provenientes del país doméstico o para adaptarse al nivel competitivo internacional. Dentro de la internacionalización hay factores que determinan su velocidad y su desempeño del proceso a nivel

macroeconómico, industrial y empresarial. El presente trabajo investigó el nivel de estos factores en las PYMES en Colombia y su aplicación en un programa de educación ejecutiva en administración de empresas – el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial (RDE) de la Universidad de los Andes en Bogotá, con el objetivo de que se puedan deducir medidas educativas dentro del Programa, y potencialmente a nivel nacional. Como resultado de este trabajo, un mayor enfoque en las habilidades blandas (comunicación y liderazgo), conocimiento extranjero (de mercados, culturas e idiomas) y en los procesos para la innovación se debería fomentar, además que se requieren mejores redes virtuales para el intercambio de ideas, negocios y dudas entre los empresarios en la RDE para que la red sea una verdadera comunidad donde se tiene confianza entre los miembros.

La elección de este trabajo de fin de Máster (TFM) y la colaboración con la Red de Desarrollo Empresarial surgieron a partir de la posibilidad de realizar una estancia de investigación en la prestigiosa Universidad de los Andes. Como dicha estancia se implementó en conjunto con la profesora Veneta Andonova y la RDE que se especializan en la internacionalización empresarial y que pueden tener grandes efectos en un país, la motivación para participar en este proyecto con este trabajo quedó clara.

La Red de Desarrollo Empresarial (RDE) ofrece experiencias de aprendizaje aplicado para pequeñas y medianas empresas, acompañado por expertos. La educación busca orientar a los participantes ejecutivos en consolidar su gestión estratégica, «estructurando su proceso de creación de valor, para potenciar su crecimiento y sostenibilidad» (RDE Octubre de 2018). Adicionalmente, la RDE ofrece programas a la medida para cada empresa participante. De este modo, entre 2010 y 2019, se han unido a la red un total de 1.328 PYMES, han participado 1.708 personas y se implementaron 3.865 horas de clase. Además, la RDE ofrece una red de relacionamiento virtual (en redes sociales) donde los empresarios pueden intercambiar sus dudas, se ofrecen puestos laborales o se hacen negocios. En la red, cada dos meses a los participantes se les envía información de actualización o de oferta educativa. Además, existe un grupo de WhatsApp y de Workplace (una red social) donde se comparten artículos o que sirve para ampliar la red, para recomendaciones, ofertas de empleo o de cursos, etc. De este modo, el programa crea confianza entre los miembros. Estos servicios están accesibles para PYMES que satisfacen los siguientes criterios: más de cinco años constituidas, un ingreso anual superior a 5.000 millones de pesos colombianos y una estructura organizacional definida (RDE s. f.).

Sigue la descripción del contenido de este trabajo. En el capítulo inicial, de primer punto se presenta la justificación de este trabajo, mostrando primero ¿por qué puede ser necesaria la internacionalización en general?, reflejando enseguida ¿por qué se presenta esta necesidad específicamente para las PYMES colombianas? Posteriormente, se explica Colombia y su importancia regional y ¿por qué se tiene que investigar más este mismo caso nacional? Dentro del aparte de justificación también se refleja el papel económico y social de las PYMES en general y después en el caso de Colombia, seguido por el actual estado de internacionalización entre las PYMES colombianas. Además, se argumenta que en países emergentes puede ser necesario el desarrollo empresarial para superar barreras macroeconómicas a la internacionalización, explicando el nivel de las capacidades empresariales según la teoría de la munificencia del entorno. La justificación del trabajo termina con el actual estado de investigaciones sobre programas de educación ejecutiva. El segundo capítulo, el marco teórico, conecta las investigaciones, teorías y modelos existentes que pertenecen al tema de la internacionalización para compañías de países emergentes como Colombia. Se presentan las distintas fases y la profundidad en el proceso de la internacionalización y los estudios sobre la dirección geográfica de expansión en el extranjero. Más adelante, se enfoca en las capacidades que una empresa en países emergentes necesita desarrollar para la internacionalización, explicando los términos de la competitividad, los recursos, el *Resource Based View* y la ventaja competitiva sostenida, las capacidades y empresas dinámicas. Por último, se describen las capacidades específicas para la internacionalización. Un último párrafo del marco teórico relaciona los términos y las teorías descritas en el área de la internacionalización de PYMES. Los últimos capítulos describen la metodología utilizada, los resultados del estudio y la discusión sobre las implicaciones de los resultados y las recomendaciones, como también hay un capítulo sobre las limitaciones del presente estudio y la necesidad de una profundización de la investigación en este tema.

1.1 Justificación

Este capítulo presenta las razones principales que justifican el interés del tema del trabajo y su importancia para el área de investigación sobre la internacionalización de las PYMES. Se elabora la solución que puede suponer la internacionalización para las PYMES en general y en Colombia, la importancia de Colombia como mercado y el papel de las PYMES en el desarrollo económico, como también su estado de internacionalización.

1.1.1 La necesidad de la internacionalización para la sobrevivencia empresarial

Por lo general, la internacionalización puede llevar seis ventajas para cualquier tipo de empresa: «agregar valor y crecimiento, reducción de costos, diferenciación e incremento de la voluntad de

pago, incremento de la atractividad de la industria, normalización del riesgo y generar conocimiento y otros recursos» (Losada-Otálora y Andonova 2018: 201). Las razones por las cuales se pueden alcanzar estas ventajas se explican enseguida.

En la academia, la internacionalización de organizaciones forma parte de los estudios de la estrategia (Melin 1992: 100) y la entendemos como «el proceso del incremento de la inclusión en operaciones internacionales» (Welch y Luostarinen 1988: 36). En sí, la estrategia determina el «desarrollo y cambio [...] en términos de la extensión, la idea del negocio, la orientación de las acciones, los principios de organización, la naturaleza del trabajo gerencial, los valores dominantes y las normas convergentes» (Melin 1992: 100). Por lo tanto, la internacionalización como parte de la estrategia tiene un papel importante en una empresa, porque influye en todas las dimensiones que la definen (Melin 1992: 100). Cabe destacar entonces, ¿por qué la internacionalización es una herramienta tan buscada?

Históricamente, desde que la fuerte globalización de las últimas décadas ha aumentado la cercanía entre proveedores y clientes a nivel mundial a través del mejoramiento de infraestructuras físicas y de comunicación, la internacionalización de las empresas ha sido una fuente amplia de discusión científica (Tabares 2012: 70; Bianchi, Glavas y Mathews 2016: 176). La globalización y la consiguiente mayor interconexión comercial entre países son fuertes motivadores en la decisión estratégica para internacionalizarse (Tabares 2011: 126). Esta mayor interconexión lleva un mayor nivel de rivalidad competitiva por la entrada facilitada de nuevas tecnologías hacia los mercados domésticos – hecho que promueve la mayor apertura económica de los países y la animación a la internacionalización (Fabian, Molina y Labianca 2009: 539-541). El Boston Consulting Group, además, habla de una redefinición de la globalización en los últimos años, teniendo un efecto acelerador de la cercanía de los mercados:

«La globalización está siendo radicalmente redefinida por el creciente nacionalismo económico y las nuevas tecnologías digitales. El crecimiento mundial está siendo impulsado menos por el comercio físico y más por la rápida expansión de las conexiones digitales entre personas, empresas y dispositivos» (Marcos et al. 2018: 11).

Del mismo modo, la literatura sobre el tema menciona como motivación una necesidad de internacionalización por la transición en muchos países del mundo hacia una economía basada en los servicios, abriendo oportunidades de ofrecer servicios a nivel global por la facilitación del intercambio del conocimiento (Botero, Álvarez y González-Perez 2012: 68). A pesar de todas las oportunidades a nivel empresarial que ofrece la globalización para mejor alcanzar nuevos mercados (Simon 2009: 361), también es necesario reconocer que la globalización genera un entorno en el

que la convergencia entre empresas, consumidores, instituciones y gobiernos crean fuerzas que se afectan entre sí, sin importar las fronteras entre Estados (Tabares 2012: 70). Por esto, los consumidores también en los mercados emergentes demandan cada vez más la misma calidad de productos que en las economías desarrolladas (Panandiker et al. 2018: 13; Waltermann, Michael y Khanna 2014: 4). Por lo tanto, hoy día nos encontramos frente a una situación en la que una empresa no se puede escapar de los efectos de esta globalización (Waltermann, Michael y Khanna 2014: 4; Simon 2009: 90). Sobre todo, en países emergentes – como lo es Colombia – aumentó el uso de la internacionalización (Bianchi, Glavas y Mathews 2016: 176) para el desarrollo empresarial, las razones por las cuales esto ha ocurrido se describen en el siguiente apartado.

La internacionalización para las PYMES puede ser una herramienta importante para lograr una mayor tasa de crecimiento o una alternativa a la sobrevivencia (López y Robledo 2014: 21). Por lo tanto, como primer punto es menester entender cuáles son las razones claves al alcanzar este crecimiento para una PYME colombiana. Desde un punto de vista histórico, los estudios tanto de la internacionalización como de la migración definen dos tipos de factores que fomentan la tasa de mudanzas a otros países:

«[...] Dimensiones de medio ambiente asociadas con el contexto, donde se destacan: condiciones macroeconómicas favorables, factores de atracción [desde el país extranjero] y de impulso [domésticos] y la influencia de los tratados de libre comercio» (Mesa et al. 2017: 22).

Otra categoría de dimensiones la definen Mesa et al. (2017: 23) como el medioambiente empresarial, donde importan las condiciones del mercado de la misma organización y su estrategia para avanzar dentro de este mercado. Mostrando la influencia entre las distintas dimensiones, los factores de impulso reflejan la dificultad de una organización para crecer en su país doméstico, mientras que los factores de atracción son la representación de oportunidades de demanda en otro país (Daszkiewicz y Wach 2012: 14). Las condiciones del mercado, influidos por estos factores de impulso y de atracción, definen la nueva estrategia a nivel empresarial de internacionalizarse, bajo la condición de sea suficiente la presión por la atracción del mercado extranjero y el impulso por las limitaciones del mercado local (véase ilustración 1).

Ilustración 1: Factores influyentes en la decisión de internacionalizarse



Fuente: elaboración propia

De ahí surge la necesidad de la internacionalización para lograr una o varias de las ventajas mencionadas al comienzo del capítulo, siendo las más importantes para PYMES en países emergentes la expansión de ventas (Daszkiewicz y Wach 2012: 14), la adquisición de recursos y minimizar el riesgo o compensar deficiencias en el mercado doméstico (Botero, Álvarez y González-Perez 2012: 66; Tabares 2011: 121; Casilda 2015: 9). Mesa et al. confirman estos beneficios, destacando ganancias internas de las empresas: la generación de empleo en Colombia y en el extranjero, el incremento de las ventas empresariales, la mejora de la eficiencia operativa generando una mayor rentabilidad, y, el acceso a nuevas fuentes de conocimiento. A estos beneficios se unen impactos en la integración de la cadena de valor, donde se utilizan proveedores tanto locales como también de otros países (Mesa et al. 2017: 26-28). Según Tabares (2011: 121), «así la necesidad de mirar hacia afuera se convierte en una respuesta con respeto a la saturación del mercado local».

1.1.2 La necesidad de la internacionalización para la sobrevivencia de las PYMES en Colombia

En Colombia se presentan cuatro principales problemas que reflejan los factores de impulso en la dimensión contextual mencionada en el aparte anterior, que deberían motivar la estrategia a nivel empresarial de internacionalizarse hacia países con factores contextuales de atracción interesantes. Estas limitaciones domésticas son (1) la baja intensidad innovadora, (2) el control del mercado colombiano por una cantidad pequeña de empresas multinacionales tanto colombianas como también internacionales, (3) el acceso al mercado limitado por dificultades geográficas y sociales, y (4) las dificultades en generar capacidades competitivas para las PYMES en Colombia por la estructura de financiamiento, la infraestructura física insuficiente e ineficiente, la educación (primaria) que no satisface las necesidades de empleadores, el sistema de salud y las condiciones básicas de la competitividad.

El primer punto de los cuatro presentados, tiene un legado histórico que se encuentra varios de los países latinoamericanos (sobre todo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México), donde el fuerte y prolongado proteccionismo bajo las políticas de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) entre los 1930s y 1970s (Ruesga y da Silva Bichara 2005: 37) para poder reestructurar la industria y crear demanda local, resultó en una falta de adaptación a nuevas tecnologías y conocimientos por la ausencia de estímulos para la eficiencia, lo que al final causó la baja competitividad de muchos productos con valor agregado latinoamericanos en los mercados internacionales (Ruesga y da Silva Bichara 2005: 58; Thorp 1998: 147). Fue solo a partir de la

implementación de las medidas en el Consenso de Washington a finales de los 1980's cuando se vieron políticas nacionales de ortodoxia fiscal y para «la liberalización y el recorte del papel del Estado» (Thorp 1998: 242). No obstante, en Colombia hasta hoy se puede decir sobre la baja intensidad innovadora que la estructura económica y las cadenas de valor poco integradas crean un entorno de un nivel bajo de intercambio de experiencias y conocimiento, mencionado también por Eduardo Lora (2019: 71), quien habla de un proceso de desindustrialización, donde las empresas manufactureras modernas en Colombia «[...] absorben muy despacio las nuevas tecnologías de producción [...]», «[...] solo una de cada tres empresas utiliza programas de computador para el diseño de piezas o productos [...]» (Lora 2019: 71) y «En 2015 y 2016, apenas una de cada seis empresas manufactureras introdujo nuevos productos al mercado» (Lora 2019: 71). Como se ha dicho anteriormente, la internacionalización entonces puede servir para aprender a mejorar la estructura productiva de las empresas y aumentar la competitividad a nivel internacional.

El segundo punto también está vinculado a la fuerte desigualdad (índice Gini de 49.7 en el 2017 según Banco Mundial 2019 B) en Colombia donde el control por las élites y el control de la economía por grandes multinacionales domésticas e internacionales crea limitaciones en cuanto a la facilidad para las PYMES de entrar a nuevos mercados locales, ya que estas grandes multinacionales no solamente poseen el presupuesto y el nivel de productividad necesarios para aumentar su participación económica, sino también influyen en las políticas nacionales a través de sus relaciones con directivos de los órganos de regulación para poder ganar ventajas a nivel organizacional (Lora 2019: 23). Los mayores grupos económicos pertenecen a Luis Carlos Sarmiento Angulo, el Grupo Santodomingo y la Organización Ardila Lülle, todos con operaciones en una gran variedad de sectores económicos incluyendo los mayores medios de comunicación (Lora 2019: 24). Adicionalmente al problema explicado, el hecho de que exista la necesidad de influir en decisiones políticas, también a través de corrupción o sobornos, crea deficiencias presupuestarias porque diferentes recursos se gastan en los así llamados actividades *non-market*, que inhiben el aumento de la productividad de una organización (García y Andonova 2018: 35), a pesar de que facilitan a corto plazo la expansión a otro país con instituciones que tampoco son lo suficientemente estables y justos (Andonova y Losada-Otálora 2018B: 179). La existencia de otras organizaciones poderosas con una mayor capacidad para la manipulación de las reglas del mercado, por lo tanto, representa otra razón para la internacionalización de una PYME que no tiene el presupuesto para competir a este nivel de manipulación:

«Por ejemplo, se ha informado de que las empresas han utilizado favores o conexiones políticas para mejorar su eficiencia, desbloquear los mercados, influir en la reglamentación, perjudicar a los rivales y

obtener ventajas competitivas en los mercados nacionales y extranjeros» (Losada-Otálora y Andonova 2018: 201).

El tercer punto se vincula al problema descrito por Oszlak (1981: 6) donde la integración de un Estado requiere la expansión de su mercado y de sus agentes sociales en su territorio nacional «[...] en el sentido de instituir relaciones de producción e intercambio cada vez más complejas a través del control y uso de los medios de dominación». Esta ausencia de una presencia del Estado nacional por el completo territorio colombiano, resulta en el peso fuerte de las diferentes regiones en el país (Lora 2019: 193) entre sus centros económicos Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín (Alcántara 2013: 342), dejando a la vez un hueco en cuanto al acceso de la economía formal, la fuerza pública de seguridad, la infraestructura física, de telecomunicaciones, educativa y de la salud (Alcántara 2013: 343) en zonas más rurales del país que hasta hoy se disputan entre el Estado, bandas criminales o grupos armados o que aún necesitan ser desarrollados después de una historia de setenta años de conflictos internos (O'Donnell 1993: 9; García y Andonova 2018: 36-37). A pesar de la mejora en estas áreas desde la Constitución del 1991 (García y Andonova 2018: 35) y el Plan de Desarrollo 2014-2018, «Prosperidad para todos», en el que se habían adjudicado 30 proyectos con éxito (Bonnet 2018: 586-587), esta falta de acceso en zonas más rurales todavía limita la facilidad de desarrollo en los ámbitos nombrados, lo que se traduce en una falta de acceso al mercado interno completo por parte de las empresas colombianas. Este hecho hace necesaria la internacionalización de una empresa para acceder a una mayor cantidad de consumidores que en Colombia aún quedan inaccesibles.

El último punto también está influenciado por la tasa de desigualdad que está alta en América Latina. Para que una empresa tenga un mercado con un nivel suficiente de demanda, se necesitan no solamente ingresos per cápita crecientes ajustados por la inflación, sino también una mayor cantidad de personas que experimenta este aumento de ingresos. Esta mejor distribución de ingresos puede resultar en un mayor nivel de recaudación tributaria, la que puede ser traducida en un mejor nivel de educación, que al final puede crear nuevos consumidores con más ahorros (Milanovic y Muñoz de Bustillo 2008: 25). Sin embargo, la desigualdad que se encuentra en Colombia hace que la mayoría de la renta nacional está en las manos de pocos. De este modo se crea una carencia de la base competitiva dada por el sistema macroeconómico y social, incluyendo el escaso acceso a la financiación que limita la facilidad a incorporar nuevas ideas para mejorar la competitividad (MGI 2019: 44; Casilda 2015: 28) , los altos impuestos en comparación con otros países de la región (Lora 2019: 185) como también la educación (Andonova y Losada-Otálora 2018C: 172), donde la pública muchas veces no satisface las necesidades de las organizaciones ya desde el nivel primario (Andonova y Losada-Otálora 2018C: 172) (entre 2016 y 2017 solo el 9%

del 50% de la población más pobre en Colombia participaba en la educación privada (Lora 2019: 104)). De hecho, un estudio implementado por la Universidad de los Andes en el 2017 manifiesta que en Colombia el

«[...] sistema educativo en el nivel secundario está considerado como deficiente, pero se reconoce la existencia de universidades de alta calidad con fuerte relación con el sector privado. Sumado a esto, la ausencia de bilingüismo está claramente identificada [...]» (Andonova et al. 2017: 27).

Sin embargo, «solo el 40% [de los encuestados] opina que hay una buena sincronización entre la oferta y la demanda de capacidades formadas en las instituciones de educación superior» (Andonova et al. 2017: 28). En cuanto a la salud pública, poniendo dos factores ejemplares del sistema de salud, desde décadas la mortalidad de personas hasta 5 años disminuyó a un porcentaje bajo (2% en la generación nacida entre 2000 y 2016) (Lora 2019: 146) y mejoró el acceso a servicios de salud (García y Andonova 2018: 35), sin embargo «todavía uno de cada ocho sufre de desnutrición» (Lora 2019: 147), dejando el futuro de estas personas en riesgo: «Ese breve período entre la concepción y los dos años tiene una gran influencia en el resto de la vida, porque determina en gran medida no solo el crecimiento del cuerpo sino también el desarrollo cerebral» (Lora 2019: 148). Además, la estructura económica de Colombia está muy enfocada en la extracción de materia prima y en el sector primario en general, mostrando este impacto con la contracción del 44% de las exportaciones colombianas entre 2014 y 2016 por la caída en los precios de estos productos (EU-LAC y CERALE 2018: 174) y una consiguiente caída de las IED (García y Andonova 2018: 36). Por último, uno de los grandes temas que limita la competitividad de las PYMES en Colombia es el deficiente control de la corrupción (Lora 2019: 19), la que indirectamente excluye a las PYMES de oportunidades de mercado y que reduce la productividad de todas las empresas nacionales (Lora 2019: 53).

La internacionalización, por lo tanto, explica cómo empresas de Colombia pueden tener acceso a otros recursos, tecnologías, estándares operativos y de producción e instituciones públicas con la entrada a otros mercados.

1.1.3 La importancia del estudio de las PYMES en Colombia

Haber descrito el papel de la internacionalización para empresas tras razones históricas dentro del territorio colombiano, es necesario explicar que Colombia tiene la base de recursos y de infraestructura política y económica necesarios para un futuro desarrollo de empresas competitivas a nivel internacional.

En los últimos veinte años, Colombia ha pasado de ser conocido como uno de los países más inseguros del mundo (Alcántara 2013: 341) a uno de los países más estables en términos económicos (García y Andonova 2018: 35; Bonnet 2018: 543) (p. ej. con su invitación al ingreso a la OCDE en el 2018 (OCDE s. f.), un crecimiento anual promedio del PIB del 3,8% (Banco Mundial 2019 A), una gran atracción de Inversión Extranjera Directa (Ciravegna, López y Kundu 2014: 1958)) y adaptando medidas probadas para enfrentar crisis financieras como entre 2008 y 2010 (Bonnet 2018: 544). Además, pudo impulsar el crecimiento del emprendimiento (Ciravegna, López y Kundu 2014: 1960) y tuvo grandes progresos en su estado de seguridad (p. ej. con el acuerdo de paz en el 2018 con el grupo guerrillero de las FARC (Heraldo, El 2019). El influyente economista Eduardo Lora (2018: 49) dice sobre la economía colombiana: «[...] el hecho importante de destacar es que el crecimiento colombiano, aunque modesto, ha sido muy estable. Tan estable como el de los países desarrollados, y el más estable de América Latina». Ocupa también el cuarto lugar en la calidad de instituciones públicas en América Latina, siendo entonces un referente regional importante (Lora 2019: 18). Sin embargo, la protección de los derechos presenta la mayor debilidad de las instituciones públicas colombianas (Lora 2019: 18). Además, se lograron grandes avances en términos sociales, siendo un ejemplo importante que entre 2008 y 2017 salieron más de siete millones de personas de la pobreza (la mayoría en zonas urbanas) (Lora 2019: 37). A pesar de todos estos datos, no mucho se había escrito en el tema de las PYMES colombianas o las PYMES latinoamericanas en general (Ciravegna, López y Kundu 2014: 1957), pese a que Colombia representa la cuarta economía más grande de América Latina y el Caribe en términos del PIB nacional (después de Brasil, México y Argentina) (World Population Review 2019), siendo así una importante potencia regional económicamente. Uno de los grandes problemas económicos del país es el gasto público creciente (Bonnet 2018: 559).

Mientras que existen varios estudios sobre las PYMES latinoamericanas o específicamente de Brasil o México (Saavedra y Tapia 2012; Morales y Díaz 2014), y así mismo se habían estudiado profundamente las Multilatinas (empresas multinacionales latinoamericanas) (véanse por ejemplo los siguientes estudios: James y Sawant 2019; Huesca-Dorantes y Michailova 2018; Casilda 2015; Marcos et al. 2018; Alvarez 2018, Cuervo-Cazurra 2008), es necesario resaltar que son pocos los estudios que evidencian el comportamiento de las PYMES colombianas (Ferro, Préfontaine y Skander 2009: 201). Por esta razón, este trabajo quiere contribuir a esta categoría de estudios empresariales y de la estrategia de la internacionalización para países emergentes. Concluyendo, Colombia, con su base económica y social mejorando desde años y su importancia regional, es un país clave para el estudio de estrategias de la internacionalización para países emergentes.

1.1.4 La importancia de las PYMES en general y en Colombia

Las PYMES tienen un papel importante en Colombia para la generación de empleo y su contribución al PIB nacional y necesitan estrategias propias distintas a las de las grandes empresas, lo que se explicará enseguida.

Desde que Schumpeter destacó al empresario como pieza clave en el mecanismo del cambio (y por lo tanto también avance) económico (Valdaliso y López 2000: 21), las PYMES dentro de un país representan una importante fuente para su desarrollo económico y social. Por lo tanto, la competitividad de un país también está vinculado a la competitividad de sus empresas (Tabares 2012: 84). Históricamente, el papel de las PYMES y su importancia para el desarrollo económico en diferentes países fueron considerados ambiguos, reflejando un obstáculo para unos, o la clave de la ventaja competitiva nacional para otros, ya que tampoco está demostrado que el tamaño de una empresa influye en su capacidad de innovar (Valdaliso y López 2000: 322-323). Sin embargo, el creciente papel de las PYMES en los países del mundo en tanto a la contribución a la tasa de empleo y del PIB, demuestra que son un sector con altas implicaciones para una economía nacional (Valdaliso y López 2000: 425).

Entonces, ¿cuáles son los indicadores claves en Colombia para entender el papel de las PYMES en este país? Para declarar una empresa como PYME, es necesario conocer el valor de los activos y el número de empleados de una empresa colombiana (Grupo Bancolombia 2018). De acuerdo con la Ley 905 de 2004, las pequeñas empresas son aquellas con entre 11 y 50 empleados y activos entre 501 y 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (smlmv) (en la fecha de escribir este texto, el smlmv es de COP 828.116¹, con una tasa de cambio de € 1 ~ COP 3728²), o entre ~ COP 415 millones y ~ COP 4.140 millones (en la fecha del 1 de noviembre 2019 son entre ~ € 110.000 y ~ € 1.100.000). Según la definición oficial, la mediana empresa colombiana tiene desde 51 hasta 200 empleados y activos desde 5.001 hasta 30.000 smlmv³ (~ COP 4.141 millones hasta ~ COP 25.000 millones o entre ~ € 1.100.000 y ~ € 6.6 millones). En el 2016, las pequeñas y medianas empresas representaban solamente el 3,5%⁴ del número total de empresas en Colombia, pero contribuyeron casi un tercio del total en la generación de puestos de trabajo (el 30,3%⁵) y el 38,7% del aporte al PIB nacional⁶. Para comparar el impacto de las PYMES con las microempresas, aunque las últimas

¹ Salario Mínimo Colombia 2019

² Oanda 2020

³ Grupo Bancolombia 2018

⁴ CEPAL 2016: 179

⁵ Ibídem

⁶ Revista Dinero 2016

generan más de la mitad del empleo total en Colombia (50,6% en 2016)⁷, solamente contribuyeron el 6,3% al PIB⁸ (aunque puede haber cifras oscuras en el cálculo de estos números por su alta tasa de informalidad (Clavijo 2018)) y esto a pesar de que representaban el 96,4% de la cantidad total de empresas en Colombia (CEPAL 2016: 179). Por lo tanto, el papel de las PYMES en Colombia tiene un peso importante en el desarrollo económico y legitima su papel para mejorar la competitividad del país.

No obstante, el estudio de Eslava y Haltiwanger de 2012 (p. 17) demuestra que no necesariamente son todas las PYMES los principales proveedores de empleo en Colombia, sino las empresas jóvenes, ya que estas, entrando al mercado, generan nuevas necesidades de empleo (Lederman et al. 2014: 7). Una posible deducción del último dato puede ser, que sea necesario impulsar el crecimiento de las PYMES ya presentes en el mercado para generar más empleos estables en la región (Rincón, Restrepo, y Vanegas 2018: 112). De todos modos, las PYMES en Colombia tienen un impacto grande social y económico por su contribución a la tasa de empleo y al PIB nacional.

A pesar de su importante papel, queda la pregunta ¿por qué no aplicar en las PYMES el conocimiento estudiado en el contexto de las grandes empresas colombianas? Las razones por las cuales un enfoque en las PYMES se hace necesario, son los diferentes atributos en comparación con las grandes empresas (su capacidad para innovar, de aprendizaje, de I+D, de gestión de recursos, de producción, liquidez, etc.) (López y Robledo 2014: 24-25). Las diferencias en los recursos accesibles para trabajar en los diferentes problemas requieren propias estrategias y operaciones para PYMES, distintas a lo que es habitual en empresas grandes.

1.1.5 Estado de internacionalización en las PYMES colombianas

Haber entendido el papel importante de las PYMES colombianas para su economía nacional, su internacionalización puede llevar grandes oportunidades para el crecimiento económico del país. Estas oportunidades sobre todo se evidencian en el bajo desempeño en términos de progreso en la internacionalización de las PYMES colombianas. Este estado de progreso se define enseguida. En lo que se refiere al nivel de la internacionalización en las PYMES colombianas, cabe mencionar que estudios al comienzo de los 2000s demostraron una tasa de internacionalización baja en estas empresas (Tabares 2011: 129). Tres lustros más tarde, esta situación parece no haber cambiado: la encuesta de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) de Colombia de 2019 demuestra que el nivel de la internacionalización entre las PYMES todavía queda bajo, contando

⁷ CEPAL 2016: 179

⁸ *Ibíd*em

además con respuestas de que no existan planes de internacionalización en la gran mayoría de los casos (entre el 82 y el 90 por ciento no tiene planes de internacionalización) (ANIF 2019: 36-37). Una posible explicación de esta situación del bajo nivel y los pocos planes de internacionalización en PYMES colombianas se puede encontrar en el estudio de Fabian., Molina y Labianca de 2009: se demostró la baja influencia de factores impulsores, explicando este resultado porque los empresarios colombianos estén acostumbrados a la situación doméstica, teniendo empresas adaptadas al ambiente organizacional colombiano (Fabian, Molina y Labianca 2009: 554-555). La encuesta de ANIF además demuestra una falta de interés en exportar en el 90% de las PYMES encuestadas o consideran no tener productos o servicios exportables (59%) (ANIF 2019: 37), lo que puede indicar una falta de competitividad de su producto o que sean inadecuados para mercados no colombianos. Esta adaptación para el mercado local hace necesario el desarrollo de capacidades para poder competir en el mercado internacional, donde las exigencias a las empresas pueden ser más grandes o diferentes (Tabares 2011: 127). Para lograr esta mejora, el desarrollo de los recursos y capacidades empresariales pueden ser claves, como se verá en el apartado que sigue.

1.1.6 La munificencia del entorno – mejorar el nivel macro desde el nivel micro

De la siguiente teoría, el nivel macroeconómico y empresarial son las bases que se investigan en este estudio. Desde los 1990's, la presencia del Estado en los mercados de consumo disminuyó fuertemente en comparación con la fase anterior (véase el capítulo 1): «La nueva teoría del desarrollo defendía las bondades del libre mercado y criticaba con ahínco la participación del Estado en la economía y la estrategia del desarrollo basada en la sustitución de importaciones.» (Ruesga y da Silva Bichera 2005: 57). A partir de esta década se buscó una modernización de los mercados nacionales y un consecuente aumento de la competitividad internacional basados en la mejora de las empresas privadas de manera sin intervención estatal en toda la cadena de valor (Ruesga y da Silva Bichera 2005: 58). Esta manera está en consonancia con la teoría de la munificencia del entorno de Castrogiovanni (1991). Como lo discute Castrogiovanni en su obra, el autor define el término de la munificencia como la escasez o la abundancia de recursos críticos necesarios para empresas dentro de un entorno económico para poder operar de manera más o menos competitiva dependiendo del caso (Castrogiovanni 1991: 542): «Cuando los recursos son abundantes, es relativamente fácil para las empresas sobrevivir, y por lo tanto se vuelven más capaces de perseguir objetivos distintos de la supervivencia.» (Castrogiovanni 1991: 543); de la misma manera que cuando los recursos se vuelven más escasos, la competencia se intensifica y gana la organización con los recursos más eficientes (Ibídem). Estos denominados recursos del entorno pueden trascender varios niveles y varias dimensiones: los niveles son, de arriba hacia abajo, el nivel macroeconómico, seguido por el nivel de la industria, el nivel de las organizaciones,

el nivel representando el entorno intraorganizacional, y, el nivel más bajo de los recursos (Castrogiovanni 1991: 545-548). Las dimensiones representan medidas con los cuáles los diferentes niveles se hacen medibles para el análisis de su desempeño (Castrogiovanni 1991: 544), de acuerdo también con otros académicos que aplican el estudio de diferentes niveles para un análisis (Daszkiewicz y Wach 2012: 7). Una de las ideas principales del trabajo de Castrogiovanni es la influencia de las escaseces en todos los niveles: una escasez de recursos en un nivel tiene implicaciones para los siguientes niveles (Castrogiovanni 1991: 550). Por lo tanto, este trabajo se basa en la idea de que la manipulación del nivel más bajo (los recursos organizacionales) tiene el poder de cambiar el contexto hasta los niveles más altos, definiendo así una influencia desde abajo hacia arriba, también siguiendo a lo que se dijo anteriormente explicando el impacto positivo de la productividad empresarial en el bienestar de la sociedad (Andonova et al. 2017: 10) y lo que se trató de implementar con la política económica en América Latina en los 1990's. Relacionado a lo dicho, estudios mostraron que en países emergentes sobre todo se deberían desarrollar las capacidades a nivel empresarial para mejorar la competitividad organizacional, en vez de que haya mayores contribuciones a niveles más altos (p. ej. los niveles macro y/o industrial) (Díaz y Vassolo 2010: 282-283). Por lo tanto, las organizaciones en un país tienen la posibilidad de mejorar niveles más altos de una economía a partir de la manipulación del nivel sobre el cual ellas tienen influencia - sus propios recursos – mientras que los niveles externos a la organización no se pueden cambiar por parte de las organizaciones PYMES. La posición ontológica en la teoría según Castrogiovanni es constructivista, donde la interacción social entre fenómenos sociales y sus actores se influyen el uno al otro (Bryman a Bell 2011: 22). Aquí, los programas de educación ejecutiva empresarial tienen un papel clave en el desarrollo de estas capacidades para la internacionalización.

1.1.7 Desafíos y oportunidades para programas educativos de administración

En el 2019, Colombia cuenta con cinco programas EMBA (Executive Master of Business Administration) para ejecutivos en el área de administración de empresas⁹ y varios programas gubernamentales en diferentes áreas (p. ej. de formación exportadora (ProColombia s. f.), exportaciones en la industria TIC (OCDE 2018: 74) o de creación de contenidos digitales (MinTIC 2018)). Adicionalmente, en total son nueve entidades estatales, cuatro asociaciones de empresas, cuatro organizaciones multilaterales y doce las universidades líderes que ofrecen algún tipo de programa (formación, consultoría, financiación, etc.) para la internacionalización de las PYMES en Colombia (EU-LAC y CERALE 2018: 181). Para entender la necesidad de estos programas

⁹ Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de la Sabana, Universidad de los Andes, Universidad del Rosario, Universidad Sergio Arboleda

educativos para las PYMES en un país como Colombia, primero se necesita una descripción de las PYMES latinas en general. Saavedra (2012: 97-98) las describe como sigue:

«En líneas generales, se puede decir que la pyme latinoamericana se caracteriza por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externas y, finalmente, subordinación a las grandes empresas [...]. Así, también, estudios recientes [...] han demostrado que el típico pequeño empresario latinoamericano es joven, con una educación superior, de clase media y de sexo masculino por lo general».

Por lo tanto, parece que en las PYMES latinoamericanas existen mayores potenciales para la optimización de sus operaciones (Lederman et al. 2014: 43) como también en su manera de liderar los recursos existentes para alcanzar mayores éxitos, uno de los cuales sería un proceso de internacionalización satisfactorio. Para poder lograr un proceso de internacionalización satisfactorio, un alto nivel de profesionalidad dentro de las empresas será necesaria para el mejor uso de los recursos organizacionales (Simon 2009: 363). Cuando la profesionalidad dentro de una PYME no es lo suficiente para educar a sus propios empleados con los propios recursos, entonces crece la importancia de los gobiernos y la academia para llenar el vacío en lo que se refiere a la fuente de la formación para las PYMES (López y Robledo 2014: 19-20). Posteriormente, esta formación tiene el potencial de mejorar el nivel de competitividad del país entero si la formación se implementa en varias empresas nacionales, adaptando su nivel de la administración empresarial a estándares globales (Ibídem). No obstante, la efectividad de programas educativos hasta hoy no queda clara (Lederman et al. 2014: 43; Smith y Whittaker 1998: 184).

Sin embargo, las oportunidades que ofrecen los programas educativos están en enseñar nuevas ideas aún no exploradas a nivel nacional para aumentar la consciencia de estándares globales y para así crear una tendencia de adaptación de innovaciones (Carins 1998: 44-45; Mumby-Croft y Berman Brown 2004: 679-680). Más allá, una ventaja que ofrecen los programas educativos y que se había demostrado al menos para casos en Europa, es la mejora de la relación intraorganizacional, en lo que se refiere a la relación entre la gerencia y los empleados, por la posibilidad de intercambiar experiencias y de crear nuevas líneas de comunicación (Mumby-Croft y Berman Brown 2004: 679-680; Vicere 1990: 29). Así, se ha demostrado que la educación ejecutiva en PYMES ha mejorado la manera del liderazgo, cambiando la cultura organizacional, creyendo más en las habilidades internas de los propios empleados y el reconocimiento de la necesidad de planes a largo plazo del desarrollo del capital humano (Vicere 1988: 11; Mumby-Croft y Berman Brown 2004: 679-680). De esta manera, la participación de diferentes niveles jerárquicos de una empresa parece ser menester para

un programa exitoso que genere un impacto para la competitividad (Liedtka, Weber y Weber 1999: 404). Pero también se había demostrado, de que la colaboración entre empresas en los programas se ve fomentada, activando un mayor nivel de competitividad para todos participantes cuando se utilizan ideas tanto internas como externas para avanzar su propia tecnología (Klofsen y Jones-Evans 2012: 307-308). Por lo tanto, a pesar de la falta de claridad sobre la efectividad de programas educativos, para las PYMES en Colombia ellos ofrecen oportunidades para poderse comparar a la competencia a nivel internacional. Para lograr estas oportunidades, los programas deben ofrecer un conjunto de capacidades para mejorar la competitividad a través de los recursos empresariales.

Finalmente, los estudios sobre los programas educativos para ejecutivos son pocos en cantidad y se enfocaron sobre todo en programas en países industrializados. Entonces, hacen falta estudios sobre las capacidades de la internacionalización transmitidos por programas de educación ejecutiva en América Latina.

1.1.8 Resumen de la justificación y huecos de investigación

En resumen, la internacionalización puede ser clave para PYMES en Colombia, porque están limitadas en su desarrollo por su mercado doméstico y la infraestructura macroeconómica. Por lo tanto, un estudio sobre las capacidades en PYMES necesarias para su internacionalización se justifica porque estas PYMES son un factor clave en el desarrollo económico y social de un país, siendo Colombia un mercado importante emergente a nivel regional pero poco estudiado, y con el análisis de las capacidades necesarias específicamente para PYMES colombianas con el fin de incrementar su competitividad a nivel internacional, mejorando así la competitividad colombiana a nivel macroeconómico según la teoría de la munificencia del entorno y según las políticas económicas neoliberales a partir de los 1990's en América Latina. Además, no existen estudios en el contexto latinoamericano sobre las necesidades de programas de educación ejecutiva en administración. Por ende, las carencias investigativas que este trabajo quiere complementar son: la baja cantidad de estudios sobre las capacidades necesarias de internacionalización en PYMES colombianas, la falta de investigación sobre el nivel actual de estas capacidades en las PYMES colombianas y la falta de investigación sobre programas de educación ejecutiva en América Latina en el contexto de enseñanza de capacidades necesarias para la internacionalización en PYMES. El impacto que se busca tener con los resultados de este trabajo, sin embargo, no está reducido a PYMES colombianas únicamente, sino también se puede aplicar a PYMES en toda América Latina y algunos otros países emergentes, por las similitudes culturales e históricas en el contexto empresarial (Whitehead 1995: 3; Andonova y Losada-Otálora 2018A: 155).

2 Marco teórico

El objetivo de este marco teórico abarcador es revisar los estudios, términos y las teorías relevantes en los temas de la internacionalización de empresas y los recursos críticos en el proceso de la misma internacionalización, para finalmente relacionarlas con los programas de educación ejecutiva y su mejoramiento. Estos términos y las teorías son fundamentales para entender la relación entre los diferentes estudios y las definiciones que se presentan en adelante.

2.1 Las fases y el nivel de profundidad de la internacionalización

Existen varios estudios y modelos que describen las fases de la internacionalización. Uno de los modelos más utilizados para la descripción de la secuencia de la internacionalización es el modelo Uppsala que describe el incremento del nivel de profundidad de la internacionalización de una empresa cuando esta adquiere activos a través de experiencias en otro país (Buckley 2016: 10; Tabares 2011: 124). Según el modelo, la internacionalización de una organización puede tener tres diferentes fases:

«(1) Modos de exportación que incluyen exportación directa e indirecta, distribución directa/agente y sucursal subsidiaria directa; (2) modos de entrada contractual; franquicias, licencias, acuerdos técnicos, contratos de gestión, contratos de servicios, contratos de construcción/llave en mano, contratos de coproducción; (3) el modo de entrada de inversión incluye inversiones directas, alianzas estratégicas, empresa única: fusión y adquisición, empresas conjuntas: nuevo establecimiento/adquisición, etc.» (Bengtsson y O'Donoghue 2017: 13-15).

Una de las críticas sobre el modelo Uppsala es la falta del elemento de la tecnología, representando así solamente un proceso de internacionalización para empresas rígidas, así que la única manera de crecer para una empresa según este modelo es por pasos cuando incrementa su escala en el país extranjero (Buckley 2016: 11). A pesar de las críticas, con el modelo Uppsala una empresa se puede categorizar en una de estas fases del proceso de internacionalización, definiendo a la vez la dirección del proceso (Buckley 2016: 12).

2.2 La dirección geográfica de expansión en empresas latinas

Ahora bien, además de la fase de internacionalización, existen también diferentes categorías del nivel de expansión geográfica: la expansión local, regional, internacional, global (Mesa et al. 2017: 17) y Born Global (empresas globales de nacimiento) (Tabares 2011: 125). Una definición de estos diferentes niveles ofrece Deloitte, describiendo empresas locales latinoamericanas como aquellas que se encuentran como máximo en la primera fase descrita por el modelo Uppsala (p. ej. exportaciones) mientras tienen sus operaciones y recursos ubicados en su país doméstico. El siguiente nivel regional o internacional describe empresas latinas que tienen ingresos en otros países

mientras que los recursos y las operaciones siguen estando ubicadas en su país local – así es la definición de las Multilatinas. Las empresas latinas globales generan una gran parte de los ingresos fuera de América Latina como también tienen ubicados en ultramar grandes operaciones de sus recursos y proporciones (Aguilar, Sardi y Violin 2015: 2). Un último modo de expansión ha surgido con el crecimiento del papel del internet, cuando las empresas *Born Global*, desde su fundación, son internacionales. Organizaciones como Alphabet, Facebook o Amazon, todos basados en mercados o plataformas virtuales, por ejemplo, se consideran como Born Global (Tabares 2011: 125).

Tras haber definido las diferentes etapas y los modos de internacionalización de una empresa (latina), es importante también revisar los estudios sobre las tendencias en el comportamiento de las empresas latinas al expandir al extranjero. Por lo general, las empresas latinoamericanas tienden a expandirse de manera regional progresivamente, es decir, se internacionalizan por procesos a entornos culturales próximos, empezando normalmente con el primer paso en el modelo Uppsala, la exportación (Simon 2009: 362; Huesca-Dorantes y Michailova 2018: 10; Botero, Álvarez y González-Perez 2012: 72), y en la mayoría de los casos se limita a la expansión regional y no global (Vélez-Calle, Sánchez-Henríquez y Contractor 2017: 101), aunque hay que añadir que pocas empresas se han investigado (Ciravegna, López y Kundu 2014: 1957). En un estudio de la Fundación EU-LAC, esta tendencia se había confirmada, para América Latina, cuando de los 225 gerentes de PYMES entrevistados, el 38% de las PYMES con exportaciones los enviaba hacia América Latina, el 26% a América del Norte y el 20% a Europa (EU-LAC y CERALE 2017: 45). Este proceso se ha demostrado no solamente para los casos de las Multilatinas colombianas (Mesa et al. 2017: 24), sino también para las PYMES del mismo país (Tabares 2012: 86). Las empresas latinas además prefieren entrar a países que sean similares u ofrezcan condiciones inferiores a las que tienen en su país de origen para explotar oportunidades de una ventaja competitiva (Casilda 2015: 15-16). Estos países habitualmente son países con una estructura institucional similar, porque se ha demostrado que empresas de países emergentes por su experiencia doméstica tienen una ventaja en comparación con organizaciones de economías desarrolladas cuando entran a mercados de otros países no desarrollados (Vélez-Calle, Sánchez-Henríquez y Contractor 2017: 95). Los estudios que demuestran estas tendencias descritas anteriormente confirman la estrategia de expandir utilizando el método llamado «explotación» con los mismos productos en nuevos mercados (muchas veces por falta de acceso a recursos para la generación de capacidades dinámicas o para poder adquirir empresas extranjeras por la falta del acceso a fuentes de financiación como descrito antes). De otro lado, la «exploración» representa la entrada a nuevos mercados con innovaciones para poder competir en economías más competitivas y con una demanda más sofisticada (De Clercq, Sapienza y Crijns 2005: 410). Una empresa que aplica ambos modos de

entrada (p. ej. en diferentes países) se llama ambidiestra (Nieto-Rodriguez 2014). Esta expansión regional aumentativa, por lo tanto, tiene sentido en cuanto al riesgo de la internacionalización según el modelo CAGE de Pankaj Ghemawat: cuánto más similar es el país predestinado para la internacionalización al país doméstico en términos culturales, administrativos, de cercanía geográficas y en términos económicos, tanto menos riesgo hay al aplicar las propias experiencias locales hacia fuera (Giudici y Rolbina 2018: 10), ofreciendo así muchos mercados en los que potencialmente se puede expandir exitosamente (Marcos et al. 2018: 5). Sin embargo, varios estudios mencionan la necesidad de volverse el líder o consolidarse en su mercado antes de expandir hacia el exterior del país, para poder implementar un proceso de internacionalización más estable (Casilda 2015: 29; Cuervo-Cazurra et al. 2016: 5; Rintamäki 2017: 99-101). No obstante, se investigaron tendencias en las que las empresas se expanden antes de consolidarse en sus propios mercados, con el fin de adquirir nuevos conocimientos y nuevas tecnologías (Ciravegna, López y Kundu 2014: 1957).

2.3 Las teorías para el análisis de la munificencia del entorno

Dependiendo del nivel del modelo de Castrogiovanni, diferentes tipos de literatura principal sobre los temas se utilizan para analizar estos niveles y su desempeño. Para el nivel más alto, existen varios modelos de análisis como el PESTL, que ayuda a determinar las oportunidades y amenazas en un país (Kenton 2018), o el Diamante de Porter, que forma parte de su teoría de la competitividad de las naciones y que mide el nivel de competitividad en el entorno empresarial de un país entero, donde un Gobierno puede fungir el papel del acelerador de su mercado (Chappelow 2019). No obstante, estos modelos se utilizan para análisis generales del entorno macroeconómico. En sus lugares, Buckley presenta un conjunto de indicadores claves de desempeño más específicos para la descripción del entorno empresarial cuando se miden los factores determinantes de la internacionalización en diferentes categorías. Igual que el autor los utiliza para medir la dependencia de la Inversión Extranjera Directa (IED) china en el mundo, en este trabajo se utilizan los indicadores de Buckley para medir la atractividad de Colombia como mercado en comparación con el mundo, lo que puede dar una indicación en cuanto a la necesidad para las PYMES colombianas de internacionalizarse. Los indicadores presentados por Buckley y adaptados para el caso presente son los siguientes (Buckley et al. 2010: 98-99):

Tabla 1: indicadores claves para la medición de los factores determinantes de la internacionalización de un país

Indicadores	Medidas
Búsqueda de nuevos mercados	El egreso de IED, el Producto Interno Bruto (PIB) (per cápita) en comparación con otros países y el incremento anual del PIB en %
Búsqueda de activos estratégicos (tecnología, conocimiento)	Total de registraciones de patentes en comparación con otros países
Gasto de transacción al salir a otro país	Nivel del riesgo político en comparación con otros países
Costos de transacción específicos a la región	Cercanía cultural
Factores institucionales	La liberalización del mercado
Precio de activos extranjeros en moneda doméstica	Tasa de cambio
Condiciones macroeconómicas	Inflación en comparación con otros países
Exportaciones	Exportaciones a otros países
Intensidad del comercio	Importaciones desde otros países
Gastos espaciales	Distancia a otros países
Política de inversiones	Nivel de apertura a IED en otros países: ratio IED/PIB en comparación con otros países

Fuente: elaboración propia basada en Buckley et al. (2010)

De este modo, los indicadores presentados sirven también para describir los factores de impulso o de atracción de un país, que fueron mencionados anteriormente. Siguiendo, los niveles más bajos, organización y recurso, se pueden analizar con las teorías del RBV de Barney (1991) y las capacidades dinámicas según Teece, Pisano y Shuen (1997), de los cuales los necesarios para la internacionalización se presentan en el capítulo 2.7. El nivel intermedio, el cual es el industrial, usualmente se analiza con las cinco fuerzas de Michael E. Porter (CFI s. f.), en conjunto describiendo la intensidad de la rivalidad en un contexto industrial específico. Esta especificidad hace, que sirve más para estudios de casos y no, como en el presente trabajo, para un análisis exploratorio, así que este nivel solamente se investigará por partes.

2.4 El término de la competitividad

Para un proceso de internacionalización exitoso, una empresa debe ser competitiva (Tabares 2012: 84). El término de competitividad aquí se entiende según la descripción de Michael E. Porter, definiéndola como «[...] el aumento de productividad de las empresas al utilizar los recursos»

(Andonova et al. 2017: 10), utilizando el término «productividad» como el rendimiento producido por cada unidad de los recursos que posee, i. e. la mano de obra o su capital (Porter 1990: 76). Además, la competitividad empresarial está «[...] determinada por los niveles de innovación y cambio tecnológico y por el desarrollo de actividades con valor agregado» (Tabares 2012: 84). Por lo tanto, se puede resumir que una empresa competitiva es aquella que sabe utilizar sus recursos para aumentar constantemente su nivel de productividad, y, por lo tanto, el valor agregado de sus productos o servicios. Es importante mencionar que la productividad en sí es más inclusiva socialmente a nivel nacional que la inversión extranjera o las exportaciones porque permite «mantener salarios cada vez más altos y retornos atractivos para el capital, los cuales mejoran la calidad de vida de la población» (Andonova et al. 2017: 9). Así, se confirma la teoría de la munificencia de que la mejora de una empresa también contribuye al mejoramiento a nivel nacional.

2.5 Los recursos, el *Resource Based View (RBV)* y la ventaja competitiva sostenida

Conectando el término de la competitividad mencionada anteriormente con el término de los recursos, la primera en hablar sobre los recursos de una empresa como principal fuente de ventaja competitiva fue Edith Penrose en 1959 (Valdaliso y López 2000: 49). Tres décadas más tarde, Barney define el *Resource Based View (RBV)* (esp.: Vista Basada en Recursos) como una manera de analizar una empresa internamente. Así, se desarrolló una interpretación de las fortalezas de una sola organización para identificar recursos empresariales claves para así poder aumentar su competitividad al aprovecharse de oportunidades externas, neutralizando amenazas externas y evitando debilidades internas (Barney 1991: 99-100). Estos recursos son aquellas fortalezas a nivel empresarial que una organización puede utilizar para poder implementar sus planes a largo plazo, i. e. sus estrategias (Barney 1991: 101). El autor clasifica estos recursos según tres categorías: recursos físicos (tecnología física, el edificio de producción y el equipamiento, la ubicación geográfica y el acceso a materias primas), recursos de capital humano (el entrenamiento, la experiencia, la capacidad para tomar decisiones adecuadas, la inteligencia, las relaciones y la percepción de gerentes y sus empleados) y recursos de capital organizacional (la estructura formal de presentación de informes, la planificación formal e informal, el control de gestión, la coordinación de sistemas y también las relaciones entre grupos intra e interempresariales y del ambiente empresarial en general) (Ibídem). Otra categorización de los diferentes recursos necesarios para aumentar la competitividad de una empresa, concordante con la definición de Barney, nos dan Valdaliso y López:

«tangibles (activos físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y de relación y motivación). [...] Estos recursos se distribuyen de forma heterogénea entre las empresas: aquellas con mejores recursos obtendrán unas rentas diferenciales» (Valdaliso y López 2000: 57).

A partir del desarrollo de estos tipos de recursos, Barney define los términos de una ventaja competitiva y de la ventaja competitiva sostenida: una empresa tiene una ventaja competitiva cuando puede implementar una estrategia que no se está utilizando en otra organización en el mismo momento, mientras que la ventaja competitiva sostenida es dada en el caso de que no se está implementando por otras empresas a la vez que estas otras empresas no sean capaces de copiar las ventajas de la estrategia (Barney 1991: 102). Empresas en países emergentes tienen el problema de solamente poder acceder a una ventaja competitiva, cuando las relaciones con el gobierno son favorables, limitando así la competitividad a nivel internacional (Andonova y Ruíz-Pava 2016: 3). Sin embargo, para poder lograr esta ventaja competitiva sostenida en el mercado no doméstico, Barney describe las cuatro cualidades que los recursos claves empresariales deben poseer para ser más competitivos en comparación con la competencia: primero, el recurso tiene que ser valioso (debe tener la capacidad de aprovecharse de oportunidades externas y / o neutralizar amenazas externas, tal como se ha descrito antes). Segundo, entre la competencia actual y potencial, el recurso debería ser escaso. Tercero, otras empresas que no tienen un recurso no deberían ser capaces de obtenerlos. Por último, el recurso clave no debería tener un sustituto valioso en el mercado que no sea escaso ni imitable de manera imperfecta (Barney 1991: 105-106). El conjunto de estas condiciones implementadas exitosamente puede ser clave para ser competitivo a nivel internacional (Peña-Vinces y Roldán 2014: 554; Miocevic y Morgan 2018: 1-2), sobre todo si se profundiza la dirección geográfica de la internacionalización. Finalmente, cabe destacar los estudios que muestran que el enfoque en el RBV y activos intangibles en países emergentes no es tan efectivo como en países desarrollados; sin embargo, empresas colombianas demostraron su capacidad de generar valor adicional en sus productos mejorando sus recursos competitivos (Andonova y Ruíz-Pava 2016: 3).

2.6 Las capacidades y empresas dinámicas

La diferencia entre una capacidad y un recurso es que la capacidad está determinada por el uso eficiente de un recurso. Las capacidades dinámicas incorporan en el RBV la dimensión de la evolución temporal de los recursos y capacidades, basándose en el hecho de que los recursos y capacidades necesarios para poder mantener una ventaja competitiva y una ventaja competitiva sostenida cambian a lo largo del tiempo (Helfat y Peteraf 2003: 998). Así, una capacidad dinámica está definida como «la capacidad de la empresa para integrar, crear, y reconfigurar capacidades

internas y externas para responder a entornos que cambian rápidamente» (Teece, Pisano y Shuen 1997: 516), transformando así continuamente la base de ventaja competitiva y el uso de sus recursos¹⁰.

Al fin, según Franco (2012: 47-53) la aplicación y el fomento de las capacidades dinámicas para una ventaja competitiva sostenida es lo que distingue una empresa dinámica de una empresa no dinámica:

«[...] tienen una visión amplia sobre el futuro, son más estratégicas en sus decisiones y desean el crecimiento de sus empresas; tienen excelentes relaciones con clientes y proveedores, [una] mayor disposición a cercarse a instituciones públicas y privadas, son más conocedores del entorno, y por ende de las fuerzas externas que impactan a sus empresas; presentan mayor poder de negociación y cuentan con mayor legitimidad en el mercado; se evidencia en las empresas el desarrollo de capacidades estratégicas [dinámicas] que se constituyen en idiosincrasias pues se crean a partir de su propio conocimiento y experiencia, especialmente, en la administración de las relaciones con sus clientes, en la transferencia de conocimiento y en el manejo de los recursos financieros» (Franco 2012: 196).

Por el otro lado, Franco (2012: 196-197) define las empresas no dinámicas:

«[...] muestran una visión de corto plazo y una orientación de “pequeño empresario” relacionada con poca innovación, temor al crecimiento, y mínimo riesgo [influenciado también por los altos impuestos en Colombia (MGI 2019: 40), que fomentan la idea de mantenerse pequeño]; presentan mayor desinterés por el entorno, bajo poder de negociación y poca legitimidad en el mercado, en estas empresas se evidencia baja capacidad para la transformación de los recursos y capacidades básicas, y para la creación de otros a partir de su conocimiento. Por lo tanto, carecen de recursos y capacidades idiosincráticos que les permitan diferenciarse y lograr una ventaja competitiva».

Estudios en el 2009 demostraron que, en la mayoría de los casos de las PYMES en Colombia, estas se pueden definir como empresas no dinámicas según la descripción anterior (López y Robledo 2014: 21).

Entonces, queda la pregunta, ¿cuáles son los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar una empresa dinámica con capacidades dinámicas y que tenga una ventaja competitiva sostenible para poder ser exitosa en el mercado global? Esta cuestión se discute en el siguiente aparte.

2.7 Capacidades para la internacionalización

La literatura especializada en la internacionalización y las PYMES ofrece un conjunto de capacidades empresariales que *juntas* son necesarias para lograr un proceso de internacionalización

¹⁰ Andonova, V.: clase sobre las capacidades y recursos en la estrategia empresarial del 15 de octubre de 2019 en la Universidad de los Andes.

exitoso (Sok, O’Cass y Miles 2015: 821), siendo capacidades que necesitan ser dinámicas, esto es, desarrollándolas continuamente. Entre las más mencionadas de las internas, es decir, capacidades sobre las cuales una empresa tiene influencia, son los siguientes siete en orden de importancia según su mención en la literatura académica:

2.7.1 La innovación constante del producto / servicio para una mayor diferenciación sostenida en los mercados

La opinión general en la literatura empresarial es la schumpeteriana de que la innovación es clave para el éxito de una empresa (Porter 1990: 75), sea a nivel doméstico o internacional, y que esta innovación debería ser un proceso continuo a lo largo del tiempo (Valdaliso y López 2000: 21 y 25; Casilda 2015: 15-16; MGI 2017: 11; McGrath 2013; Reeves y Deimler 2011). Así, la innovación se define como

«[...] el éxito comercial de productos, servicios, procesos y modelos de negocio que les permiten a las empresas presionar las fronteras de la producción al ser cada vez más eficientes, manejar mayores volúmenes y desarrollar nuevas estrategias y modelos de diferenciación que generan ventajas competitivas» (Andonova et al. 2017: 10).

La falta de innovación e introducción de nuevos productos o servicios en el mercado tiene el potencial para dañar la competitividad hasta para las más grandes empresas latinoamericanas (Casilda 2015: 7), y así la innovación es clave también para el desarrollo a nivel nacional (Porter 1990: 73). Sin embargo, la mayoría de las Multilatinas más exitosas la son aquellas que innovan más que el promedio de su entorno doméstico, demostrando la efectividad de la inversión en investigación y desarrollo (I+D) (Marcos et al. 2018: 10), lo que permite agregar valor en los propios productos para los clientes, dejándolos más satisfechos (Tabares 2012: 85; Sok, O’Cass y Miles 2015: 821; Miocevic y Morgan 2018: 13). Sin embargo, en la mayoría de los casos empresariales en América Latina, el valor agregado de un producto es bajo, porque las organizaciones latinas tienden a importar sus partes desde el extranjero, sin agregar soluciones propias para sus clientes (OCDE 2018: 65), por lo que estamos hablando otra vez de empresas no dinámicas. Relacionado con esto, un estudio del 2005 demostró que las PYMES colombianas no están preparadas para competir en un mercado internacional con sus productos (López y Robledo 2014: 21), entonces no tienen una ventaja competitiva sostenida. Por esto, la innovación adecuada ofrece a los consumidores lo que ellos necesitan, es decir, las empresas más exitosas son más orientados a la necesidad del consumidor, que además cambia a lo largo del tiempo (Panandiker et al. 2018: 13). Esto implica una mayor necesidad de estar conectado al cliente para innovar mejor (MGI 2016: 5; Marcos et al. 2018: 9), no solamente a nivel nacional, sino también a nivel internacional para entender diferentes necesidades (López y Robledo 2014: 21). Un proceso exitoso de innovación continua necesita la

infraestructura y los sistemas formales adecuados para mejorar la eficiencia (en el RBV son los recursos físicos y de capital organizacional): esto implica espacios laborales para la innovación colaborativa (López y Robledo 2014: 17) al crear tanto prototipos de nuevos productos o servicios como también plataformas para el intercambio de ideas y una estructura organizacional que permita adelantar nuevas ideas (McGrath 2013; Reeves y Deimler 2011). También, los recursos humanos tienen un papel clave para fomentar la innovación, lo que se describirá enseguida.

2.7.2 Desarrollo del capital humano

En general, estudios demuestran que lo que se considera una ventaja competitiva latinoamericana, el bajo costo de la mano de obra y de empleados, ni en el mercado doméstico, ni a nivel global es una verdadera ventaja, porque no aumenta la productividad y otros países pueden ofrecer recursos humanos aún más baratos (Andonova y Losada-Otálora 2018C: 174-175). El capital humano desde el punto de vista de la empresa puede ser definido como las características de los empleados que ayudan a la empresa a mejorar su competitividad (Peña-Vinces y Roldán 2014: 555; López y Robledo 2014: 22-23; Miocevic y Morgan 2018: 1-2), algo que es especialmente necesario para la internacionalización y para satisfacer una demanda más sofisticada (Tabares 2012: 84). Esto tiene que ver con que, como en muchos casos de las PYMES colombianas, los gerentes obtuvieron un alto nivel de educación (en el 2016, alrededor del 85% de los gerentes de PYMES entrevistados en una investigación por el EU-LAC al menos un título universitario (EU-LAC y CERALE 2017: 16)), mientras que sus empleados muchas veces carecen de esta calidad (Franco 2012: 191). Este desequilibrio se nota en la opinión de los gerentes de las PYMES colombianas, de que la reputación de la empresa tiene mayor prioridad que la habilidad de sus empleados (Franco 2012: 193), sirviendo así como ejemplo por el cual los gerentes colombianos ocuparon el puesto bajo de 26 entre 34 países en términos de calidad de gerencia (Lora 2019: 126). Por lo tanto, la importancia del desarrollo del capital humano implica la administración del talento en cuanto a la formación proactiva por parte de la empresa como también al fomento del mejoramiento de capacidades subdesarrolladas de los empleados (Marcos et al. 2018: 11). Como ejemplos positivos, las Multilatinas más exitosas implementan estas medidas (Ibídem). Consecuentemente, el desarrollo del personal de manera directa influencia el desempeño de la empresa y, entonces, tiene un papel importante impactando el funcionamiento organizativo como lo denomina Barney en su descripción del RBV (Jardon y Martos 2012: 475-476) y tal como descrito por Jardon y Martos:

«el desaprovechamiento del personal finalmente converge en un pobre desarrollo de este, visto desde las competencias organizacionales como el compromiso, la ética, el trabajo en equipo y la orientación a los resultados y competencias distintivas de los cargos críticos» (López y Robledo 2014: 23).

Fomentando las capacidades del capital humano, entonces una empresa puede lograr las cualidades necesarias para la ventaja competitiva:

«Los activos intangibles, como la reputación, las patentes o los conocimientos técnicos, son sin duda difíciles de imitar, ya que tienden a estar protegidos por derechos de propiedad legales, se caracterizan por altos niveles de especificidad y se benefician de mecanismos de aislamiento que impiden la fácil compra de un recurso en los mercados de factores o su imitación» (Andonova y Ruíz-Pava 2016: 3).

Relacionado con la formación del capital humano, es menester mencionar la importancia del desarrollo de habilidades blandas (OCDE 2018: 75) (capacidades cognitivas, emocionales y sociales, creatividad y solución de problemas complejos (MGI 2019: 79)) y de liderazgo en todos los niveles jerárquicos de una organización, y como ellas ayudan a retener los mejores talentos y sus capacidades (Aranda, DeCarvalho y Ortega 2017: 4), sobre todo en países emergentes donde la retención del talento se hace más difícil (Mall et al. 2013: 11-12). La retención del talento específicamente necesita buenas oportunidades para subir en la jerarquía empresarial, oportunidades interesantes para la formación personal y una remuneración adecuada; el último punto de los cuales solamente suelen poderlo ofrecer las Multilaterales y no las PYMES (Panandiker et al. 2018: 17-18).

2.7.3 Fomento de las redes personales entre empresarios, proveedores y clientes

A base de que los *clusters* organizacionales fomentan la competitividad a nivel empresarial, industrial y nacional como se ha descrito anteriormente, una de las capacidades necesarias para generar ventajas competitivas a nivel internacional es la creación de redes personales más fuertes en la cadena de valor (López y Robledo 2014: 18). Según Porter, el nivel de la cercanía de las relaciones entre proveedores (especializados) y clientes soportan las actividades del negocio (Andonova et al. 2017: 13). Los *clusters* son

«[...] concentraciones geográficas de empresas e instituciones alrededor de un mismo negocio. [...] Cuando el cluster es incipiente, las empresas están menos desarrolladas y carecen de muchas industrias e instituciones de apoyo. Igualmente, las empresas tienden a competir con base en mano de obra barata o recursos naturales locales, y dependen en gran medida de componentes, maquinaria y tecnología importados» (Ibídem).

Perteneciendo la teoría de los *clusters* también a la Teoría de Redes (Tabares 2011: 125), estas redes de confianza son necesarias específicamente en el caso colombiano, donde existe un mayor nivel de desconfianza entre empresarios en vez de fomentar la cooperación para tener un proceso de aprendizaje más eficaz (Fabian, Molina y Labianca 2009: 554-555). Así, los empresarios de PYMES colombianas tienden a tener pocas relaciones de corto plazo con sus clientes y proveedores, limitando así un mayor conocimiento sobre las necesidades del cliente y de otros mercados y otras

industrias: «La ética colombiana es muy competitiva, y los grupos industriales son canales de información insignificantes [...] que posiblemente minimizan el comportamiento mimético» (Fabian, Molina y Labianca 2009: 554); y sobre la PYME latinoamericana: «[...] hay una alusión directa a la ausencia de cooperación, la desconfianza, la “vocación” por actuar aisladamente, tema mencionado recurrentemente en los estudios [...]» (Saavedra 2012: 97-98). Por lo tanto, al comprometerse con grupos empresariales, las PYMES tienen la oportunidad de compartir el conocimiento con las demás organizaciones para así mejorar su nivel de competitividad (Zhu y Hitt 2007: 7) y de conocimiento (López y Robledo 2014: 22-23). De importancia es también la necesidad de estas redes en modelos de negocio digitales: mientras que, en los modelos tradicionales, una estrategia de competitividad podía ser la integración vertical de la cadena de valor o la producción a mano propia, en un mundo digital más conectado es necesario crear nuevas relaciones y alianzas para enfocarse en su capacidad principal (Rintamäki 2017: 37). De este modo, la internacionalización se vuelve más exitosa al integrarse en las redes locales de las economías extranjeras (Tabares 2011: 125), sobre todo si se fomenta la formación de ecosistemas digitales, incluyendo también socios fuera de la propia industria (Panandiker et al. 2018: 16). De estos ecosistemas se hablará en el aparte siguiente.

2.7.4 Adopción de estrategias digitales para nuevos modelos de negocio

La transformación digital y de las consecuentes estrategias para ofrecer más servicios y productos digitales desde algunos años se considera altamente importante para poder sobrevivir en mercados internacionales, siendo las compañías digitales las que más dinámicas son y que más rápidamente crecen (Panandiker et al. 2018: 10; MGI 2017: 11), cuando su dinamismo les sirve para mejorar la productividad de sus recursos y así aumentando el nivel de competitividad. Relacionado a la necesidad de innovar descrita anteriormente, la digitalización se debería utilizar para poder penetrar nuevos mercados eficientemente y para adoptar nuevos modelos de negocio digitales, que pueden abrir nuevas oportunidades de negocio (Panandiker et al. 2018: 15). La transformación digital y los nuevos modelos de negocio, por lo tanto, están directamente vinculados a la creación de mejores redes organizacionales entre proveedores y clientes como también ayudan a entender mejor las necesidades de los consumidores, como se ha descrito en el apartado sobre la innovación (MGI 2016: 1). Esta digitalización puede tener la forma de ofrecer plataformas o los mencionados ecosistemas digitales para la comunicación en la cadena de valor, como también otras soluciones dependiendo de la industria (inteligencia artificial, tecnología Blockchain, internet de las cosas, etc.) (MGI 2016: 5; Bianchi, Glavas y Mathews 2016: 188; MGI 2019: 79). A pesar de todas las ventajas que ofrece la transformación digital, una de las desventajas es la falta de contacto directo para poder crear relaciones entre clientes y empresas fiables (Rintamäki 2017: 99-101). Una cifra alarmante

muestra el estudio de McKinsey, estimando entre tres y cinco años de diferencia digital entre las Multilatinas (es decir, las empresas latinas más avanzadas) y las empresas norteamericanas de un tamaño similar (MGI 2019: 48), implicando así la necesidad para las empresas latinas de adaptarse a los niveles internacionales para poder competir fuera de su mercado doméstico o regional. Poniendo el enfoque sobre las PYMES latinoamericanas, estas tienden a tener mayores problemas en implementar un proceso de digitalización por la falta del acceso al financiamiento, al talento, la infraestructura digital o información sobre prácticas exitosas (MGI 2019: 49), es decir la falta del recurso humano según el RBV. La falta de financiamiento también se refiere a que las PYMES tradicionalmente son excluidos de las Bolsas como fuente de financiación (Bonnet 2018: 554).

2.7.5 Cultura organizacional constructiva con jerarquías menos marcadas

La importancia de una cultura organizacional con una jerarquía menos marcada es notable en cuanto a la capacidad de colaboración que ofrece este sistema: barreras bajas entre jerarquías permiten procesos de retroalimentación para mejorar la efectividad y eficiencia en una organización al aumentar su agilidad o flexibilidad para poderse adaptar a mercados que cambian rápidamente (Reeves y Deimler 2011):

«Varios autores han indagado la relación existente entre la cultura y sus efectos positivos sobre la competitividad de la organización, entendiendo que la cultura crea las condiciones para un clima organizacional estable, que a su vez contribuye al rendimiento de los trabajadores y que además depende del uso asertivo de la comunicación» (López y Robledo 2014: 22).

No obstante, estudios entre Multilatinas demostraron que en América Latina un modelo donde el gerente sea más accesible, pensando en el bienestar y la estimación del empleado y quien delega indiscriminadamente, no es el tipo perfecto, sino que se prefiere a un líder que tenga una personalidad admirable (Alvarez 2018: 97). A pesar de este estudio, otros resultados confirman el papel de la necesidad de una cultura organizacional constructiva para la eficiencia del negocio; por lo tanto, los dos resultados anteriores en América Latina se pueden interpretar como el efecto de un pensamiento de no arriesgar su posición como empleado al criticar al gerente, mientras que todo funcione bien según las demandas del jefe administrativo (Alvarez 2018: 99). Los mismos estudios, sin embargo, manifestaron el deseo de empleados de Multilatinas de trabajar en un entorno donde la gerencia valora más a los logros de estos empleados, contrarrestando los resultados anteriores (Ibídem). Ahora bien, a nivel internacional se puede suponer que la cultura organizacional y jerárquica se deberían adaptar al estándar para mejorar las relaciones en las redes de negocio, para así mejorar la productividad, después la innovación y posteriormente la competitividad.

2.7.6 Conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros

En relación con el rendimiento y desarrollo del capital humano en cuanto a las habilidades blandas, el conocimiento de mercados e idiomas extranjeros son imprescindibles para el proceso de la internacionalización (Rintamäki 2017: 99-101; OCDE 2018: 75). Entre los problemas principales que representan una barrera de las PYMES colombianas y, en general, en América Latina, es la falta del conocimiento de otros mercados (su estructura económica, legal, etc.) y de otras culturas (comunicación intercultural, el idioma, etc.) (EU-LAC y CERALE 2018: 175; Tabares 2012: 85; Peña-Vinces y Roldán 2014: 555; Carins 1998: 44-45). Es importante mencionar aquí, que no solamente es relevante el conocimiento en estos dos ámbitos, sino también la experiencia de los empleados o de los gerentes en ellas (Peña-Vinces y Roldán 2014: 556; Waltermann, Michael y Khanna 2014: 6). Una buena formación en las áreas del conocimiento del mercado y de la cultura extranjera permite la exitosa adaptación del modelo de negocio en el país foráneo (Mall et al. 2013: 6). Posteriormente, este conocimiento puede ayudar en el mejor aprovechamiento de oportunidades de negocio en el extranjero, entendiendo mejor las necesidades de los clientes para la innovación y para reconocer tendencias futuras en los mercados (Miocevic y Morgan 2018: 9). Sin este conocimiento, varios riesgos se han definido, como conflictos por diferentes hábitos y costumbres o la ausencia de personal especializado al entrar al nuevo país (Mesa et al. 2017: 29-29). Este conocimiento, por lo tanto, influye también en la comunicación dentro de la empresa si se contrata a personas de mayor diversidad, lo que resulta en consecuencias para la cultura empresarial descrita antes, y posteriormente para la capacidad de innovar y para la competitividad sostenida.

2.7.7 El comportamiento ético y las capacidades de gobernanza corporativa para la transparencia y el acceso al financiamiento

La gobernanza corporativa

«[...] es el sistema de reglas, prácticas y procesos por los cuales una empresa es dirigida y controlada. El gobierno corporativo implica esencialmente equilibrar los intereses de las numerosas partes interesadas de una empresa, como los accionistas, los ejecutivos de la alta dirección, los clientes, los proveedores, los financieros, el gobierno y la comunidad.» (Chen 2019)

Siguiendo esta descripción, la gobernanza corporativa y sus sistemas son directamente vinculados al comportamiento social y ético de la empresa (Chen 2019). Entonces, los diferentes interesados que están vinculados al comportamiento de una organización también definen el nivel de acceso al financiamiento que esta tiene, porque la reputación de una empresa puede influir en su credibilidad ante las instituciones financieras según la descripción de la gobernanza corporativa. Además, la integridad y el comportamiento ético de un gerente organizacional tienen un alto impacto en el rendimiento de sus empleados y, entonces, de la empresa como tal (Alvarez 2018: 95).

Posteriormente, cuanto mejor sea el comportamiento de la organización, tanto mejor puede mejorar la empresa su cultura organizacional, atraer y retener a empleados, mejorar su reputación y la lealtad del cliente, como también satisfacer las necesidades de los interesados en la organización (Pastrana y Sriramesh 2013: 23), por lo cual se mejorará también su competitividad.

2.8 La relación entre los términos y las teorías descritas en el marco teórico y su relevancia para la internacionalización

Todo lo descrito anteriormente está relacionado al proceso de la internacionalización. Primero, el entorno macroeconómico según Castrogiovanni influye en las decisiones a nivel industrial y empresarial; en cuanto a la internacionalización, estas influencias están dadas por los indicadores según Buckley. Sin embargo, el nivel empresarial también influye hacia niveles más altos, por lo que un enfoque en la internacionalización, es decir un enfoque en la mejora de los recursos y las capacidades a nivel empresarial en comparación con el mercado global, pueden mejorar la competitividad macroeconómica e industrial. Para poder entrar en las distintas fases y diferentes niveles de profundidad descritos de la internacionalización, una PYME colombiana necesita ser competitiva no solamente a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Entonces, para lograr el nivel de competitividad necesario, la PYME necesita enfocarse en lo que puede influenciar: sus propios recursos para facilitar el desarrollo de las capacidades necesarias para la internacionalización exitosa. Estos recursos y capacidades, para que se vuelvan competitivas y resulten en una ventaja competitiva sostenible, necesitan poseer los atributos según el RBV: valioso, escaso, difícil de imitar de manera imperfecta y no debería tener un sustituto valioso que tenga los atributos anteriores. Logrando estos objetivos para mantener una ventaja sostenible requiere buscar un pensamiento organizacional para volverse una empresa dinámica con capacidades dinámicas. Estas capacidades necesarias para volverse una empresa dinámica son las siete capacidades presentadas.

3 Definición de las preguntas y el objetivo investigativo

De la justificación del presente trabajo y el marco teórico en el área de la internacionalización de las PYMES colombianas y su aplicación en la educación ejecutiva en administración, se dedujeron las siguientes preguntas del problema y el objetivo investigativo para dar recomendaciones al Programa de la Red de Desarrollo Empresarial:

3.1 Planteamiento del problema

Al Programa de la Red de Desarrollo Empresarial le faltan contenidos enfocados en desarrollar las capacidades necesarias para la internacionalización entre las PYMES colombianas participantes en su programa.

3.2 Preguntas de investigación

Este trabajo de naturaleza exploratoria, inductiva y empírica, por lo tanto, buscó encontrar las repuestas a las siguientes preguntas utilizando un estudio de caso de la Red de Desarrollo Empresarial:

Formando parte del análisis a nivel macroeconómico:

1. ¿Cómo es el contexto macroeconómico colombiano que sirve de base para la internacionalización de las empresas nacionales?

Se analizó el nivel macroeconómico para identificar el contexto para la internacionalización de las PYMES en comparación con otros países. A partir de este análisis se pudo determinar cuán factible es el impulso hacia el extranjero para las PYMES colombianas. Los datos secundarios para responder a esa cuestión se obtuvieron desde fuentes oficiales con contenido macroeconómico.

2. ¿Cuál es la actual cobertura del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial en cuanto a las capacidades necesarias para la internacionalización?

Se estableció el portafolio actual de contenidos que fomentan las capacidades necesarias para la internacionalización, para después facilitar el análisis de cuáles contenidos se deben añadir. Este análisis utilizó datos secundarios, comparando el portafolio del Programa con las capacidades necesarias según la descripción en el marco teórico.

3. ¿Cuál es el nivel actual de internacionalización de las PYMES participantes en el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial en términos de la fase, profundidad y dirección geográfica de la internacionalización como también de confianza hacia otros países?

Se estableció el estado actual de internacionalización de las PYMES participantes, para tener una base de interpretación de los contenidos necesarios al adaptar el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial en cuanto a educar las PYMES sobre la internacionalización. Si muchas de las PYMES ya tienen operaciones en el extranjero, esto puede cambiar el enfoque que el Programa de tener en cuanto a los contenidos ofrecidos. Además, el nivel de confianza hacia ciertos países determina el nivel en que las PYMES están dispuestas a comerciar con extranjeros. Los datos analizados provinieron de la encuesta implementada.

4. ¿Qué ideas sobre su futuro en la internacionalización tienen las PYMES participantes en el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial en términos de la fase, profundidad y dirección geográfica de la internacionalización?

Se estableció la actitud de las PYMES sobre la idea de internacionalizarse. Un bajo nivel de intención de internacionalización puede requerir un mayor esfuerzo por parte del Programa en educar a las PYMES sobre las ventajas de la internacionalización. Los datos analizados provinieron de la encuesta implementada.

5. ¿Cuáles son las capacidades para la internacionalización que el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial debe enfocar para facilitar un proceso de internacionalización exitoso entre las PYMES colombianas participantes?

Formando parte del análisis a nivel industrial:

- a. ¿Qué nivel tienen las distintas PYMES participantes en cada capacidad necesaria para la internacionalización por dimensión industrial (servicios, industria, comercio, *tech* (empresas de tecnología), sector primario)?

En un nivel más bajo que la perspectiva macro, la pregunta 5a estableció si existen diferencias en el actual nivel de las capacidades necesarias entre industrias y si el Programa debería enfocar diferentes capacidades para los distintos sectores económicos. Los datos analizados provinieron de la encuesta implementada.

Formando parte del análisis a nivel empresarial:

- b. ¿Qué nivel tienen las distintas PYMES participantes en cada capacidad necesaria para la internacionalización?
- c. ¿Qué nivel tienen las distintas PYMES participantes en cada capacidad necesaria para la internacionalización por su estatus de tener operaciones internacionales versus locales?
- d. ¿Qué nivel de limitación a la internacionalización perciben las PYMES participantes por diferentes barreras externas/macroeconómicas?

- e. ¿Cuáles son las necesidades educativas según la percepción de las PYMES participantes en cuanto a las capacidades necesarias para la internacionalización?

Las preguntas 5b hasta d analizaron el actual nivel de las capacidades en general entre las PYMES participantes, buscaron establecer las diferencias en el nivel de las capacidades comparando las empresas que ya tienen operaciones internacionales versus aquellas que no las tienen y comparar la opinión de las PYMES participantes en cuanto a su percepción de si son más limitantes las barreras externas o internas. Esta información se dedujo a partir de los datos de la encuesta implementada. La pregunta 5e trató de identificar necesidades adicionales de las PYMES en cuanto a los contenidos del Programa a través del análisis de entrevistas personales.

3.3 Objetivos específicos

A partir de las respuestas a las preguntas formadas en el aparte anterior, se buscó lograr el siguiente objetivo general:

Recomendar qué contenidos debería añadir el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial a su portafolio educativo para facilitar el proceso de internacionalización de las PYMES colombianas.

Posteriormente, este trabajo tuvo los siguientes subobjetivos:

1. Analizar el impacto de la Red de Desarrollo Empresarial sobre el desarrollo competitivo para la internacionalización de las empresas miembro.
2. Identificar las barreras internas y externas a la internacionalización para PYMES en Colombia.
3. Definir áreas de aprendizaje para optimizar las deficiencias competitivas a nivel global en las PYMES colombianas a través de programas de educación ejecutiva.

4 Metodología

La parte metodológica consiste en dos partes. La primera describe la metodología en la recogida de los datos necesarios para la implementación de la investigación, mientras que la segunda trata de la metodología en el análisis de los datos para llegar a los resultados y su interpretación.

4.1 Recogida de datos

Empezando con la metodología en la recogida de los datos, la misma está dividida en la descripción de las fuentes secundarias, seguidas por las fuentes primarias.

4.1.1 Fuentes secundarias

Los datos secundarios servían principalmente para la revisión bibliográfica con el fin de establecer el marco teórico descrito anteriormente, y para responder a la primera y segunda pregunta investigativa, el proceso metodológico del cual se describe en la parte del análisis de los datos. En cuanto a las fuentes primarias, estas se presentan de dos formas diferentes. Por un lado, se envió una encuesta en línea, y por otro lado se implementaron entrevistas semiestructuradas personales y virtuales. La ventaja de utilizar ambos tipos de fuentes está en establecer una base probada en teoría para validarla con fuentes primarias y añadir nuevas informaciones a lo establecido en las secundarias.

4.1.2 Fuentes primarias

En la colección de los datos primarios se utilizó el método mixto de la triangulación (Bryman y Bell 2011: 397) al aplicar encuestas en línea y entrevistas, para equilibrar las limitaciones de cada método, las cuales se elaboran en los siguientes apartes.

4.1.2.1 Encuesta en línea

En el caso de la encuesta en línea, esta sirvió para facilitar un análisis cuantitativo. Los datos de la encuesta son actuales y se recogieron entre el 2 de septiembre y el 1 de noviembre del 2019, lo que quiere decir que no se compararon datos de varios años de manera longitudinal (Bryman y Bell 2011: 57), sino de una sola temporada. De las más de 500 personas contactadas que en algún momento formaron parte del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial y se encuentran en cargos medianos o altos, 66 respondieron y rellenaron la encuesta en línea, dejando una cuota de respuestas de un máximo del 13,2%. La mayoría de los encuestados está ubicada en los grandes centros económicos colombianos, sobre todo en Cundinamarca. Siguiendo con la descripción de

cómo se preparó la encuesta, los contenidos y la estructura se basan en la encuesta de ABT / SRBI en cuatro preguntas, una compañía de Michael E. Porter, que se utilizó para un estudio del ambiente de negocios en Colombia, implementado conjuntamente con la Universidad de los Andes en el 2017 (Andonova et al. 2017) (véase Apéndice A). Estas preguntas sirvieron para determinar los sectores en los que los encuestados trabajan, dos preguntas sobre diferentes elementos que representan barreras o no en diferentes niveles, y una pregunta sobre la satisfacción de la educación colombiana. El resto de las preguntas se adaptó para servir el objetivo de la investigación. La encuesta tiene cinco partes principales, la primera de las cuales trata de identificar a la empresa del participante con variables nominales o dicotómicas ((Bryman y Bell 2011: 341), seguida por preguntas sobre la competitividad macroeconómica de Colombia en tablas de frecuencia como forma de análisis univariado (Bryman y Bell 2011: 342). La tercera parte sobre la competitividad microeconómica investiga las limitaciones que las barreras macroeconómicas imponen a las empresas encuestadas, tabuladas de la misma manera que en la segunda parte. La cuarta parte trata de la competencia empresarial colombiana en comparación con el mercado internacional con variables nominales/categorías (Bryman y Bell 2011: 342), la confianza que los colombianos tienen hacia los empresarios extranjeros, otra vez en tablas de frecuencia, y la educación y formación del capital humano con variables nominales/categorías. Finalmente, la quinta parte investiga las operaciones y estrategias de las PYMES en cuanto a su profundidad y decisiones de internacionalización con variables nominales/categorías, su ventaja competitiva, y las capacidades necesarias para la internacionalización en tablas de frecuencia. Por último, se preguntó por el permiso de los encuestados para publicar sus respuestas relacionadas a sus empresas para presentar un análisis ético (Bryman y Bell 2011: 709). Las ventajas de las encuestas en línea son la posibilidad de cuantificar las respuestas, ya que no existen variaciones en las preguntas, se puede recibir un mayor número de respuestas uniformes en poco tiempo y el carácter del entrevistador no influye en las respuestas, minimizando así la subjetividad de una investigación cualitativa que se había utilizado también (Bryman y Bell 2011: 408; Andonova y Losada-Otálora 2018C: 165). Las limitaciones consisten sobre todo en una menor profundidad de las respuestas, el no poder pedir una elaboración de las respuestas o el riesgo de que no se responda a todas las cuestiones (Bryman y Bell 2011: 232-234), el último punto de los cuales ha ocurrido en dos casos. Posteriormente, las percepciones no necesariamente indican los niveles adecuados de una capacidad o una barrera, como descrito por Andonova y Losada-Otálora (2018 A: 162), donde la percepción de ejecutivos colombianos encuestados sobre la calidad de las instituciones públicas no correspondía a los niveles de mediciones no-percepcionales.

4.1.2.2 Entrevista semiestructurada personal o virtual

La segunda fuente primaria, las entrevistas semiestructuradas personales o virtuales a diez personas participantes en la encuesta en cargos medianos o altos, se realizaron entre el 16 de septiembre y el 8 de octubre del 2019 (véase Apéndice C). De este modo se utilizó una fuente de naturaleza cualitativa. Las personas entrevistadas se ubicaban sobre todo en los grandes centros económicos colombianos, incluyendo, sin embargo, personas de Bucaramanga y Caquetá. Siete de las diez entrevistas se implementaron de manera virtual, mientras que tres fueron en persona en las sedes principales de las empresas en Bogotá. En cuanto a la manera de cómo se prepararon el contenido y la estructura de la entrevista, esta consiste en una parte introductora para conocer al entrevistado, presentar el tema y crear confianza, la segunda parte validando en profundidad las respuestas de la encuesta en-línea al aplicar la técnica de incidentes críticos para entender las razones para decisiones específicas (Bryman y Bell 2011: 472), y la tercera indagando sobre necesidades adicionales en la formación por parte del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial (véase Apéndice B). De esta manera se siguió una estructura común para las entrevistas, con preguntas claras, sin ambigüedad o predisposiciones (Bryman y Bell 2011: 210-219 y 255-258). Para tener datos recogidas de manera ética, se preguntó por el permiso para publicar las informaciones relacionadas al nombre y la empresa del entrevistado (Bryman y Bell 2011: 709). La entrevista semiestructurada tiene la ventaja de ser más flexible que las estructuradas, permitiendo así una mayor profundidad en las respuestas como también la posibilidad de añadir preguntas para la clarificación de asuntos, el descubrimiento del por qué y la definición de procesos en las decisiones (Bryman y Bell 2011: 410 y 205). La mezcla de utilizar entrevistas personales y virtuales tiene la ventaja de minimizar los gastos al no estar presente físicamente, y se considera que no se pierde calidad en comparación con las personales (Bryman y Bell 2011: 206). De esta manera, las entrevistas permiten ver el mundo a través de los ojos del entrevistado, minimizando la influencia de las opiniones propias del entrevistador (Bryman y Bell 2011: 403).

4.2 Análisis de datos por pregunta de investigación

Enseguida se describirá la metodología en el análisis por cada pregunta de investigación:

1. ¿Cómo es el contexto macroeconómico colombiano dando la base para la internacionalización de las empresas nacionales?

La primera pregunta se respondió con datos secundarios al analizar la literatura sobre cómo determinar la internacionalización en términos macroeconómicos, el nivel más alto en el modelo de Castrogiovanni. Para esto, se compilaron datos según las categorías macroeconómicas de Buckley et al. (2010: 98-99) descritos en el marco teórico desde fuentes oficiales como el Banco

Mundial, el CIA Factbook, etc. En adelante, estos indicadores se compararon con otros países para poder determinar el nivel de la facilitación macroeconómica de la internacionalización para empresas en Colombia.

2. ¿Cuál es la actual cobertura del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial en cuanto a las capacidades necesarias para la internacionalización?

Para responder a esta pregunta, se compararon los contenidos existentes y futuros del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial con las siete capacidades mencionadas en el marco teórico, a base de fuentes secundarios sobre el Programa. Así se facilita la detección de huecos en la educación por el Programa en cuanto a las necesidades de las PYMES para su internacionalización.

3. ¿Cuál es el nivel actual de internacionalización de las PYMES participantes en el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial en términos de la fase, profundidad y dirección geográfica de la internacionalización como también de confianza hacia otros países?

Con las fuentes primarias cuantitativas descritas, las encuestas en línea, se analizaron los números absolutos y relativos en cuanto a la fase, profundidad y dirección geográfica actual de la internacionalización de los respondientes. Se calculó así el porcentaje de los respondientes que tienen un cierto tipo de operaciones en el extranjero, el número absoluto de países donde los respondientes indicaron tener operaciones y el nivel de confianza hacia otros países por región o tipo de país de un nivel muy bajo a muy alto. Esto permite crear indicadores del nivel de internacionalización entre las PYMES participantes en el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial, de la experiencia con operaciones internacionales entre las PYMES participantes, de la disposición a comerciar con extranjeros y del nivel de conocimiento sobre otras regiones. Para la fase y profundidad se hicieron visualizaciones en gráficos de columnas (Bryman y Bell 2011: 343), la dirección geográfica en un mapa de frecuentación, mientras que la confianza se visualizó en una reja de repertorio (Bryman y Bell 2011: 224) con los porcentajes de cada respuesta indicados sobre el eje X.

4. ¿Cuáles ideas sobre su futuro en la internacionalización tienen las PYMES participantes en el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial en términos de la fase, profundidad y dirección geográfica de la internacionalización?

Aquí también se utilizó la información de la encuesta para poder medir un indicador del nivel futuro de internacionalización entre las PYMES participantes en el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial y el número absoluto de países donde los respondientes indicaron querer tener operaciones en el futuro, permitiendo así indicar el nivel planeado de internacionalización entre las

PYMES participantes en el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial. Esto sirvió para crear una base de conocimiento sobre las expectativas de las operaciones internacionales entre las PYMES participantes: ¿están informados sobre los beneficios de la internacionalización o no? ¿Tienen interés en internacionalizarse? La visualización es equivalente a la utilizada en la pregunta tres.

5. ¿Cuáles son las capacidades para la internacionalización que el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial debe enfocar para facilitar un proceso de internacionalización exitoso entre las PYMES colombianas participantes?

Formando parte del análisis a nivel industrial:

a. ¿Qué nivel tienen las distintas PYMES participantes en cada capacidad necesaria para la internacionalización por dimensión industrial (servicios, industria, comercio, *tech*, sector primario)?

Formando parte del análisis a nivel empresarial:

b. ¿Qué nivel tienen las distintas PYMES participantes en cada capacidad necesaria para la internacionalización?

c. ¿Qué nivel tienen las distintas PYMES participantes en cada capacidad necesaria para la internacionalización por su estatus de tener operaciones internacionales versus locales?

d. ¿Qué nivel de limitación a la internacionalización perciben las PYMES participantes por diferentes barreras externas/macroeconómicas?

Para cada subcuestión de la pregunta 5 se utilizaron las fuentes principales cuantitativas: la encuesta en línea. En a), se busca indicar las respuestas de nivel muy bajo a muy alto por cada capacidad de las siete mencionadas en el marco teórico filtrado por tipo de industria de los respondientes en porcentajes, permitiendo hacer un análisis industrial según el modelo de Castrogiovanni. Así se pueden indicar: 1) potenciales diferencias entre industrias más o menos enfocadas en su mercado local por su naturaleza de negocio, 2) potenciales dependencias de capacidades específicas para el mercado local o 3) dependencias de otras industrias como el importante sector primario en Colombia. La información se visualiza en forma de una reja de repertorio, evaluando las respuestas por cada capacidad en porcentajes en una escala Likert (Bryman y Bell 2011: 224). Cada industria tiene su propia visualización. b) trató de indicar las respuestas generales de nivel muy bajo a muy alto en porcentajes por cada capacidad de las siete mencionadas en el marco teórico, analizando así el nivel empresarial de Castrogiovanni en general para detectar las tendencias principales y generales en cuanto a las capacidades que más, menos y ningún enfoque necesitan en términos de formación dentro del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial. La visualización se creó de la misma manera que en a), pero con una sola escala Likert por capacidad. En c) se buscó indicar las

respuestas de nivel muy bajo a muy alto en porcentajes por cada capacidad de las siete mencionadas en el marco teórico filtrado por empresas con operaciones internacionales y las que no las tienen para poder detectar potenciales diferencias entre empresas con operaciones internacionales en cuanto a su necesidad de formarse en distintas capacidades. Como en a), se hicieron dos visualizaciones, una para las empresas con operaciones internacionales, otra para las nacionales. En d) se miden las respuestas de nivel muy bajo a muy alto en porcentajes por cada barrera externa a la internacionalización para indicar la percepción de las barreras a nivel macroeconómico y su influencia en el nivel empresarial. Como en b), se hizo una visualización en una reja de repertorio, indicando las respuestas a todas las barreras. Además, esto permitió la evaluación, a partir de medias aritméticas (Bryman y Bell 2011: 344), de si las propias capacidades o las barreras externas tenían la mayor influencia en el desempeño empresarial.

- e. ¿Cuáles son las necesidades educativas según la percepción de las PYMES participantes en cuanto a las capacidades necesarias para la internacionalización?

Por último, e) utilizó las entrevistas como fuentes primarias para preguntar a los entrevistados qué necesidades tienen en cuanto a la educación en internacionalización, cuáles son los puntos fuertes en la educación por el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial para poder validar los datos primarios de la encuesta e identificar otras necesidades, capacidades o modelos que no provienen de los datos secundarios. En este caso se aplicó un método de contar las categorías mencionadas por los entrevistados para poder crear una indicación de tendencias en cuanto a la importancia de los contenidos necesarios en el Programa.

5 Resultados

En los siguientes apartes se presentan los resultados de cada pregunta de investigación.

5.1 - 1ª pregunta: contexto macroeconómico para la internacionalización empresarial

En cuanto a la primera pregunta, se analizó el contexto macroeconómico colombiano para la facilitación de la internacionalización de las empresas nacionales. Estos son los resultados de la búsqueda de los indicadores según Buckley (2010): El primer indicador, la búsqueda de nuevos mercados mostró Colombia en el medio global, estando en la posición 90 de 237 en términos del PIB per cápita (US\$ 6510 en el 2017¹¹), en el lugar 42 de 111 en términos de egresos de IED (US\$ 55 mil millones en el 2017¹²) y un crecimiento promedio del PIB per cápita del 2.8% entre 2009 y 2018¹³. Segundo, la búsqueda de activos estratégicos (tecnología o conocimiento) se manifestó en las patentes registradas por año, teniendo un crecimiento promedio del 23% entre 2010 (133 patentes) y 2017 (595 patentes)¹⁴. Tercero, el gasto de transacción al salir a otro país se reflejó en el nivel del riesgo político, donde en el verano de 2019 Colombia ocupa una posición media hasta alta según un estudio de Willis Towers Watson (2019) por el riesgo de violencia política y terrorismo. Cuarto, los gastos de transacción específicos a la región medida por la cercanía cultural se pudieron evidenciar por parte en los países a las que Colombia más exporta sus productos en el 2017: Estados Unidos (28%), Panamá (6,6%), China (5,2%), México (4%), Turquía (3,6%) y el conjunto de Brasil, Chile, Brasil y Perú (13,3%)¹⁵. La distancia cultural únicamente se pudo describir como alta en los casos China y Turquía, mientras que muchos socios de comercio en América Latina están cercanos. Por lo tanto, los gastos de transacción específicos a la región en su mayoría no son muy altas. Después, la libertad económica representó los factores institucionales para la internacionalización. Aquí, el índice de la Fundación Heritage (2019) evaluó Colombia con una libertad económica levemente por encima del promedio, llamándola moderadamente libre. El precio de activos extranjeros en moneda doméstica se pudo medir a partir de la moneda del mayor socio de importaciones (Estados Unidos: 26%)¹⁶, en la que el dólar estadounidense valía alrededor de 3.000 mil pesos colombianos en el 2018¹⁷. El indicador para las condiciones macroeconómicas, la inflación en comparación con otros países mostró Colombia en el lugar 54 de 188 en Octubre de

¹¹ FMI 2019

¹² CIA A 2017

¹³ Countryeconomy.com 2019

¹⁴ Knoema 2017

¹⁵ Observatory of Economic Complexity 2017

¹⁶ Observatory of Economic Complexity 2017

¹⁷ TheGlobalEconomy.com A 2018

2019 con una tasa de inflación del 3,82%¹⁸ al haber experimentado una depreciación del 40% en el 2015 (García y Andonova 2018: 36). En términos de las exportaciones a otros países, Colombia estaba ubicada en el lugar 58 de 225 (US\$ 34 mil millones en el 2017)¹⁹. La intensidad del comercio medido en importaciones mostró Colombia en el lugar 53 de 223 en el 2017 (US\$ 47 mil millones)²⁰. Los gastos espaciales se midieron con la distancia física a otros países, que mostraron altas distancias entre los mayores socios de comercio (Estados Unidos, China, Países Bajos, Turquía, Alemania, etc.²¹). Por último, las políticas de inversiones manifestadas en el nivel de apertura a IED en otros países (IED dividido por PIB) ubicó Colombia en el lugar 56 de 178 con un cociente de 3,44 en el 2014²².

¹⁸ Trading Economics 2019

¹⁹ CIA C 2017

²⁰ CIA B 2017

²¹ Observatory of Economic Complexity 2017

²² TheGlobalEconomy.com B 2018

5.2 - 2ª pregunta: oferta en formación en internacionalización de la Red de Desarrollo Empresarial

La oferta de formación empresarial para ejecutivos de PYMES de la Red de Desarrollo Empresarial y las ocho capacidades necesarias para la internacionalización se compararon en la siguiente tabla, donde el ganchillo indica si la capacidad se está enseñando o será enseñada en el futuro:

Tabla 2: Capacidades para la internacionalización vs. oferta Programa Desarrollo Empresarial

Capacidad para la internacionalización	¿Se enseña?	Forma de enseñanza en el Programa
La innovación constante del producto / servicios para una mayor diferenciación sostenida en los mercados	✓	«Modelo de Negocio» e «Innovación Intraemprendimiento»
Desarrollo del capital humano	✓	«Estrategia Talento Humano»
Fomento de las redes personales entre empresarios, proveedores y clientes	✓	«La Red de Desarrollo Empresarial»
Adopción de estrategias digitales para nuevos modelos de negocio	✓	«Transformación Digital»
Cultura organizacional constructiva con jerarquías menos marcadas	✓	«Comunicación Trabajo en Equipo», Virtual: «Potenciando habilidades relacionales – Comunicación Efectiva», Virtual: «Potenciando las habilidades grupales – Trabajo en Equipo» y Virtual: «El desafío de adaptarse a tiempo – Liderazgo»
Conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros	✗	-
El comportamiento ético y las capacidades de gobernanza corporativa para la transparencia y el acceso al financiamiento	✓	«Gobierno Corporativo»

Fuente: creación propia Red de Desarrollo Empresarial²³

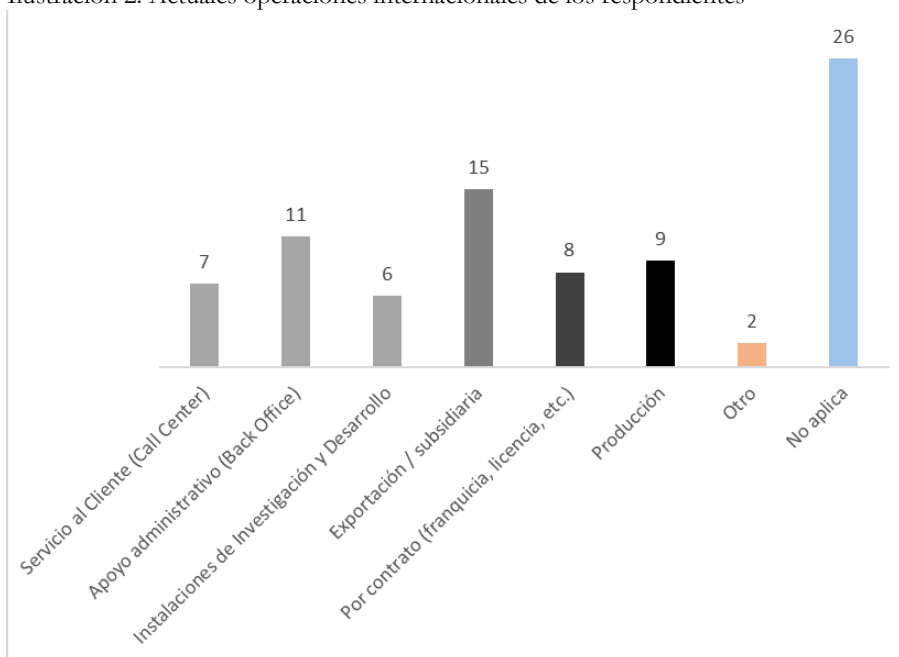
De la tabla se puede ver, que el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial ofrece formación o soluciones para seis de las siete capacidades necesarias para la internacionalización. No tiene soluciones para mejorar el conocimiento de mercados e idiomas extranjeros.

²³ Red de Desarrollo Empresarial 2018.

5.3 - 3ª pregunta: nivel actual de internacionalización de las PYMES en la Red de Desarrollo Empresarial

La tercera pregunta indagó sobre el nivel actual de internacionalización de las PYMES participantes en la red. Sobre la fase de internacionalización, la ilustración 2 indicó que una gran parte de las empresas (26) no tiene operaciones en el extranjero, mientras que hubo varias con diferentes operaciones internacionales a la vez. Esto mostró una fase y profundidad diversa entre las organizaciones.

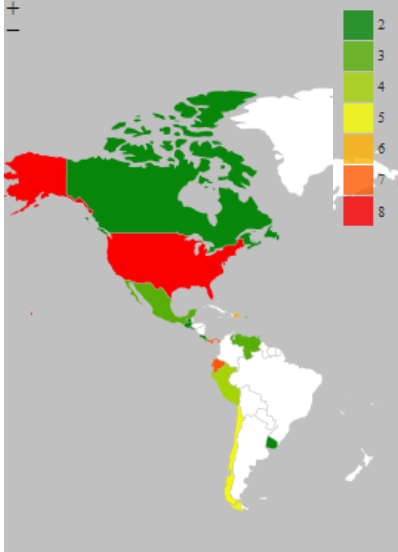
Ilustración 2: Actuales operaciones internacionales de los respondientes



Fuente: elaboración propia

En términos de dirección geográfica, el mapa de frecuentación en la ilustración 3 confirmó la tendencia a la internacionalización de modo regional aumentativo para aquellas empresas con operaciones en el extranjero.

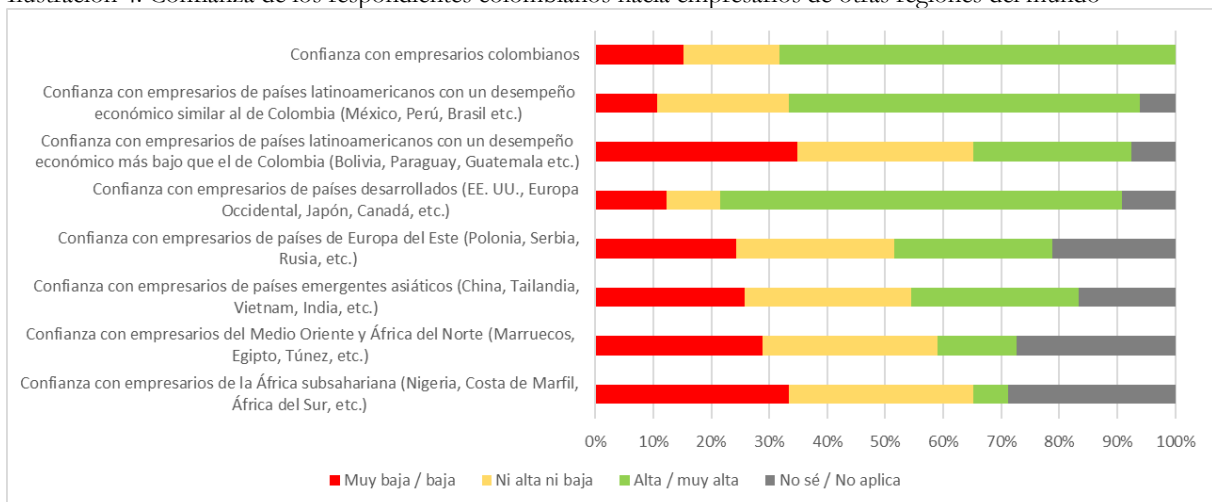
Ilustración 3: Actuales operaciones internacionales por lugar geográfico de los respondientes



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la confianza respecto a otros empresarios de diferentes lugares, la ilustración 4 mostró que el nivel de confianza estuvo más alto con empresarios colombianos y países latinoamericanos con un desempeño económico similar al de Colombia como también con países desarrollados. Un menor nivel de confianza existió con países latinoamericanos con un desempeño económico más bajo que el de Colombia. Las demás regiones demostraron un mayor nivel de desconocimiento (respuestas «No sé/No aplica») o mayores niveles de desconfianza (sobre todo con el Medio Oriente y África del Norte y la África subsahariana).

Ilustración 4: Confianza de los respondientes colombianos hacia empresarios de otras regiones del mundo

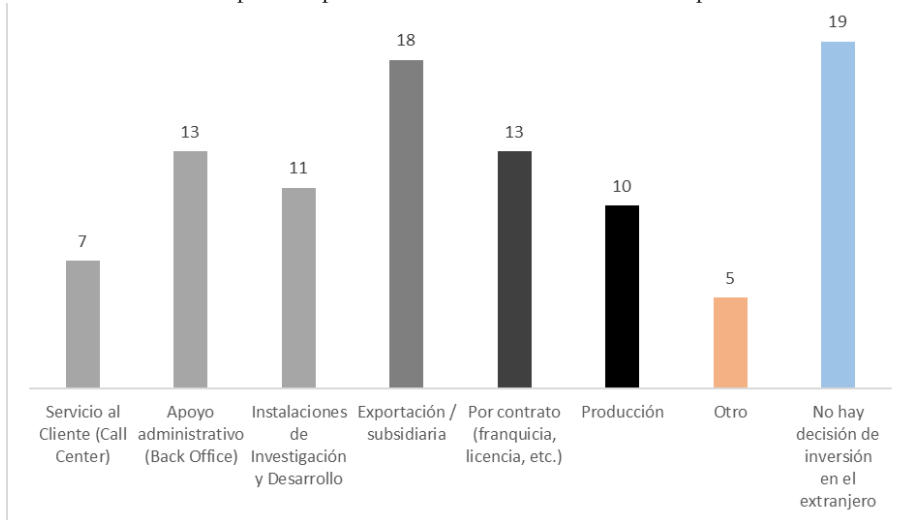


Fuente: elaboración propia

5.4 - 4ª pregunta: planes de internacionalización de las PYMES en la Red de Desarrollo Empresarial

El mismo análisis de la tercera pregunta se aplicó a los planes futuros de las empresas participantes. En comparación a los resultados de la tercera pregunta, las empresas parecieron haber estado más interesadas en expandirse hacia el extranjero en el futuro (véase ilustración 5). Sin embargo, 19 organizaciones aún no tuvieron planes de expansión.

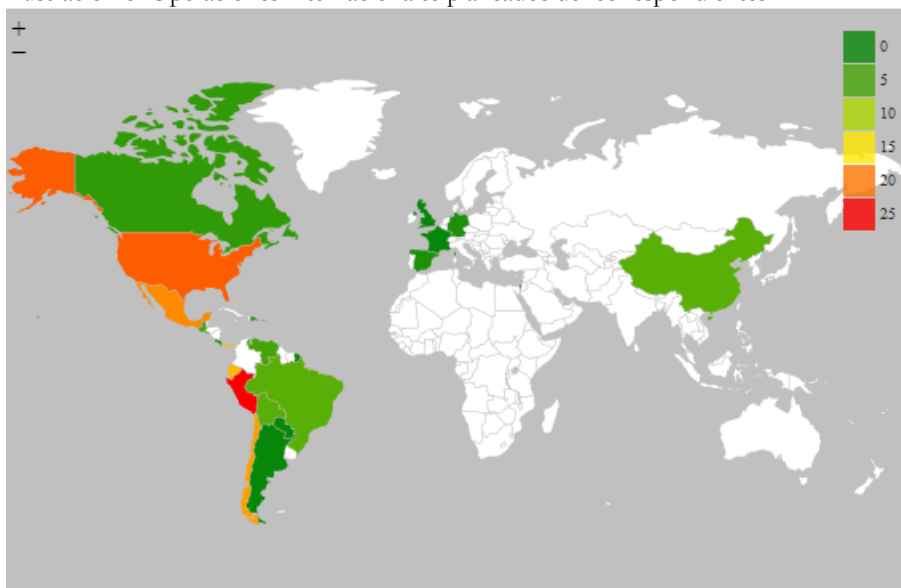
Ilustración 5: Futuros planes operaciones internacionales de los respondientes



Fuente: elaboración propia

Entre las empresas participantes con planes de internacionalización, otra vez se confirmó la internacionalización regional aumentativa, con algunos pocos ejemplos de expansiones planeadas en el ultramar (véase ilustración 6).

Ilustración 6: Operaciones internacionales planeados de los respondientes



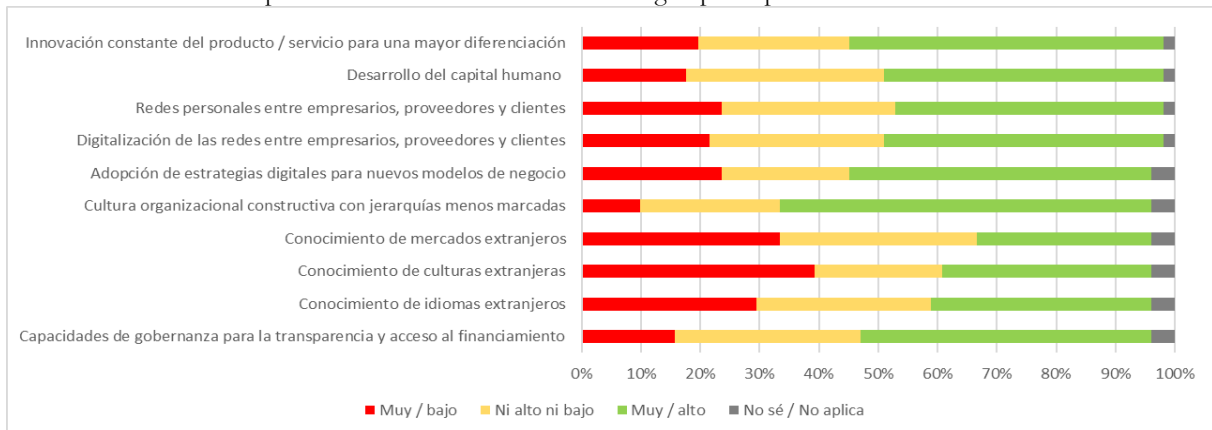
Fuente: elaboración propia

5.5 - 5ª pregunta y subcuestiones: nivel actual de las capacidades necesarias para la internacionalización en las PYMES de la Red de Desarrollo Empresarial y necesidades adicionales de formación

a)

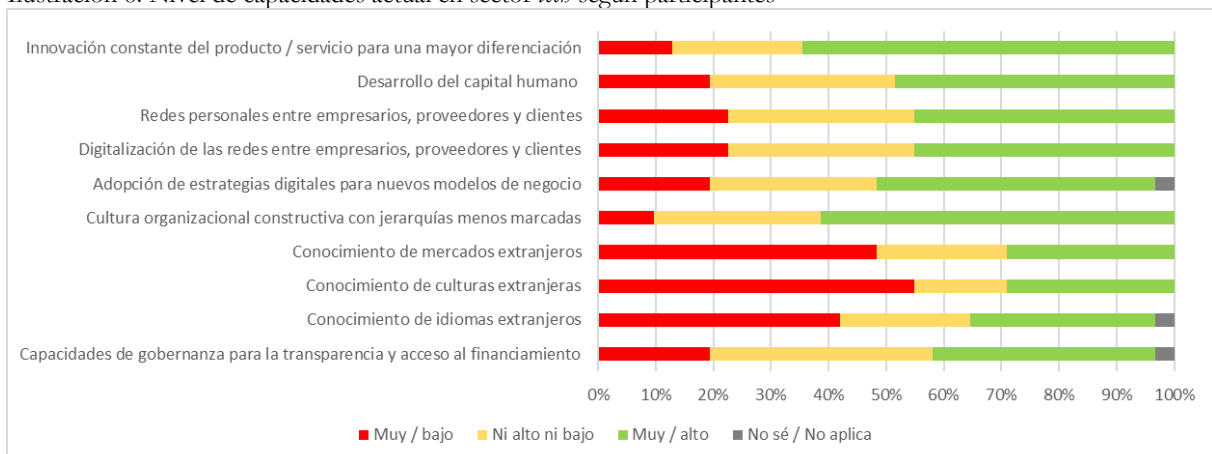
Las ilustraciones 7 y 8 demostraron las diferencias en los niveles actuales de las capacidades por sector económico según las empresas encuestadas. Hay que mencionar que la cantidad de respuestas por sector se distingue: en el sector servicios se evaluaron 51 respuestas, en el sector comercio solamente tres, en *tech* (empresas de tecnología) 31 y en el sector primario seis. Por lo tanto, ha sido difícil determinar tendencias representativas en los sectores comercio y primario por la baja cantidad de respuestas, por lo que no se interpretaron. El sector industria no fue representado de manera clara en la base de datos: las empresas participantes forman parte de mezclas de sectores, pero ninguna con una clara identidad industrial. Sin embargo, se detectaron diferencias entre los sectores servicio y *tech*, donde las empresas *tech* tuvieron una posición más negativa en cuanto a su nivel en las capacidades conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros.

Ilustración 7: Nivel de capacidades actual en sector servicios según participantes



Fuente: elaboración propia

Ilustración 8: Nivel de capacidades actual en sector *tech* según participantes

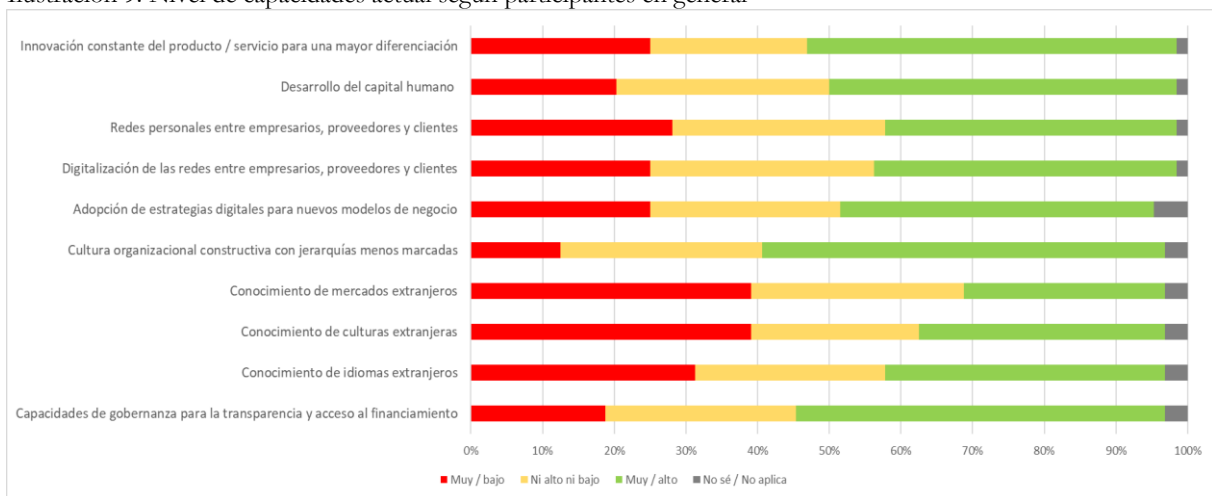


Fuente: elaboración propia

b)

La evaluación general del nivel actual de las capacidades entre las PYMES participantes (véase ilustración 9) mostró una leve tendencia hacia la falta de conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros, mientras que no hubo muchas empresas que consideraron tener problemas en el área de la cultura organizacional. La innovación constante y la gobernanza para la transparencia también se encontraron entre los que más positivos se habían evaluado. Para el resto de las capacidades no hubo claras tendencias hacia un nivel más negativo o positivo.

Ilustración 9: Nivel de capacidades actual según participantes en general

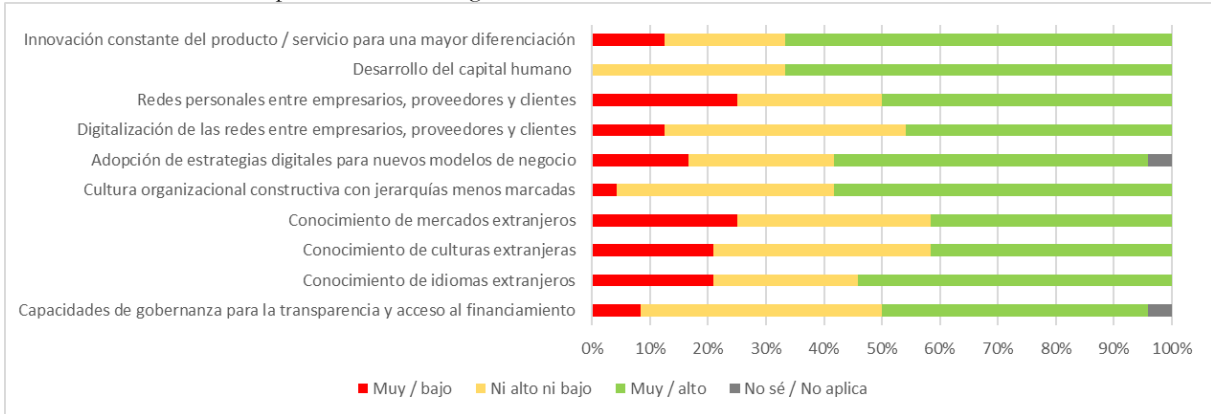


Fuente: elaboración propia

c)

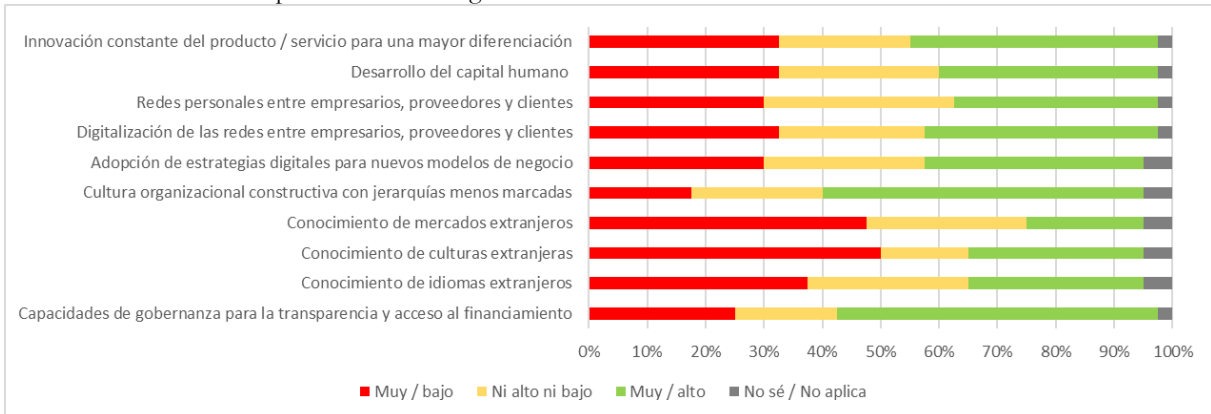
Las ilustraciones 10 y 11 compararon el nivel actual de capacidades entre las PYMES encuestados que ya tenían operaciones internacionales y las que no las tenían. Las internacionales han sido 24, las nacionales 40. Se notó una diferencia marcada entre la percepción del nivel de las capacidades, siendo la evaluación de las organizaciones internacionalizadas más positiva que la de las nacionales en todos los aspectos.

Ilustración 10: Nivel de capacidades actual según ser internacional



Fuente: elaboración propia

Ilustración 11: Nivel de capacidades actual según ser nacional

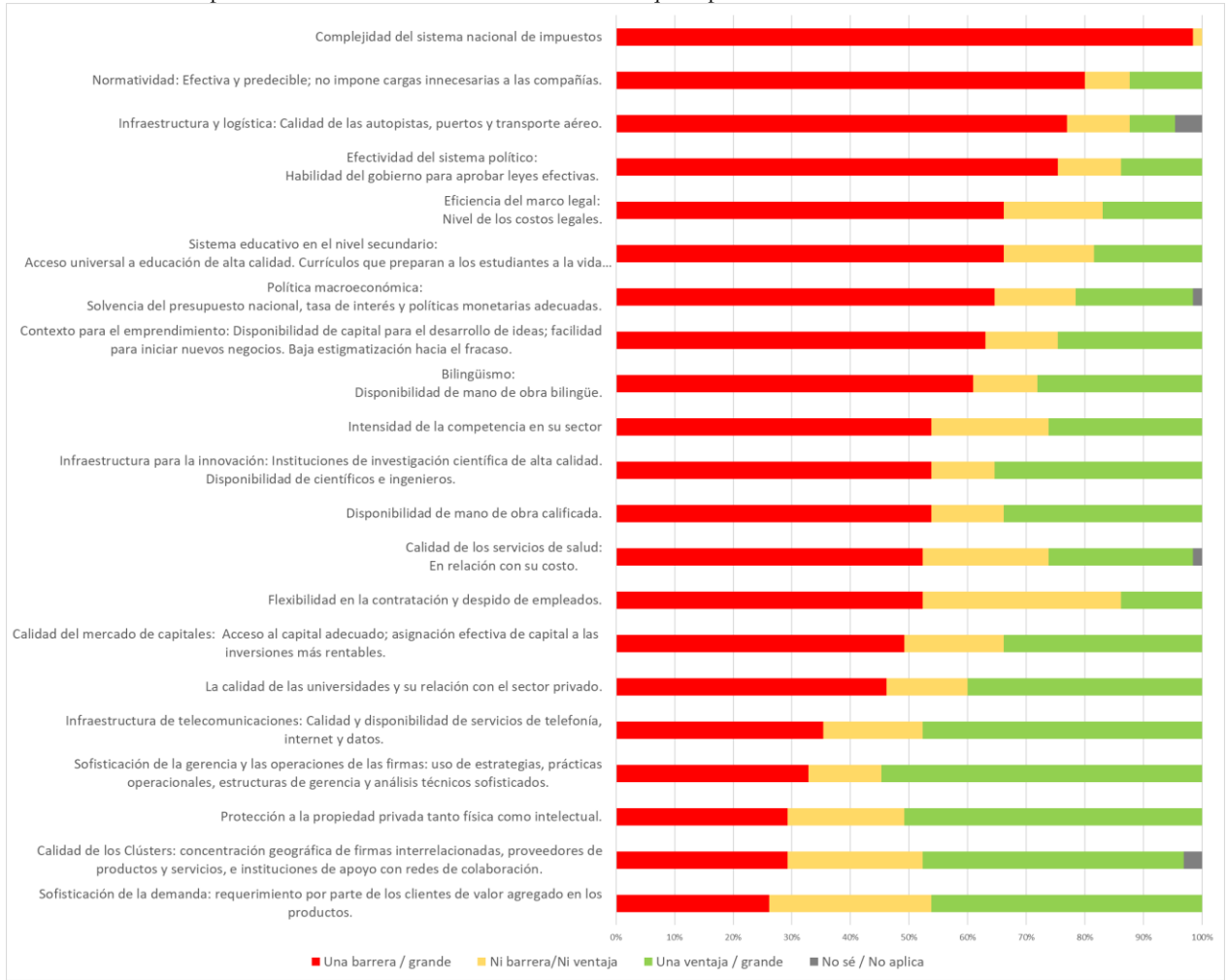


Fuente: elaboración propia

d)

En general, las condiciones macroeconómicas se percibieron en gran medida como negativas, limitando así la internacionalización (véase ilustración 12). Las categorías que fueron más vistas como barreras a la internacionalización han sido las políticas tributarias y presupuestarias como también la normatividad y la efectividad del sistema político. Más positivos y ventajosos se vieron la sofisticación de la demanda, la calidad de los *clusters*, la sofisticación de la gerencia y la infraestructura de telecomunicaciones. Se notaron claras tendencias hacia percibir las áreas controladas por el Gobierno como barreras altas, mientras que las demás áreas se vieron como una base positiva para la facilitación a la expansión al extranjero.

Ilustración 12: Percepción de limitación a la internacionalización que representan las diferentes áreas macroeconómicas



Fuente: elaboración propia

e)

Las entrevistas lograron validar los resultados de la encuesta en línea, pero a la vez añadieron nuevos puntos para la mejora del Programa de la Red de Desarrollo Empresarial. Enseguida se describen los resultados principales de las entrevistas.

El resultado clave en las entrevistas fue la importancia de la red, no solamente como facilitadora de creación de redes personales entre empresarios, sino también para el intercambio de experiencias, problemas, ofertas laborales y facilitadora de negocios. Por parte de los participantes se requirió un sistema de mentores y creación de relaciones a partir de una mayor cantidad de personas e industrias involucradas en la red y una moderación más intensiva de la red por parte de la Universidad de los Andes para motivar más discusiones.

Segundo, los entrevistados, a pesar de haber estado satisfechos con la formación, valoraron más la red que el programa educativo: algunos entrevistados mencionaron la existencia de clases virtuales competitivos sin costos en algunas áreas que Programa de la Red de Desarrollo Empresarial también enseña.

Tercero, se requirió la formación en habilidades blandas: conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros, liderazgo y comunicación tanto desde arriba hacia abajo en la estructura jerárquica, como también al revés. Otro punto de mejora ha sido un mayor énfasis en experiencias y casos prácticos para poder aplicar las teorías. Estos son áreas de formación donde la presencia en clases es clave.

En cuanto a la confianza hacia otros empresarios, se evidenció una tendencia hacia la falta de contactos con empresarios extranjeros. Tampoco se investiga mucho sobre otros países y sus ventajas o desventajas económicas.

6 Discusión y recomendaciones

La discusión tiene el objetivo de interpretar las razones de los resultados y busca relacionarlos para poder interpretar recomendaciones para la Red de Desarrollo Empresarial. El orden del contenido refleja la secuencia de las preguntas.

La primera pregunta, sirviendo como análisis del nivel macroeconómico, manifestó una economía colombiana estable, pero con riesgos políticos que pueden impedir inversiones desde el extranjero. Este problema en la atracción de inversiones a la vez crea barreras a la creación de contactos internacionales, lo que desacelera una potencial internacionalización de las empresas nacionales. A pesar de resultados mediocres de inversión colombiana en el extranjero y distancias culturales bastante grandes entre Colombia y sus mayores socios de comercio, la tasa de inflación, el crecimiento del PIB per cápita y de las patentes registradas, y una moneda relativamente devaluada que vuelve más baratas las exportaciones para el extranjero, representaron tendencias positivas para el futuro económico y para la facilitación de la internacionalización de las PYMES colombianas. Observando los resultados sobre la intensidad de las barreras externas a las empresas de la pregunta 5d), se notó que este mejoramiento por grandes partes no refleja la percepción de los empresarios, ya que ellos percibieron las barreras de manera muy negativa. Por lo tanto, como las fuerzas de expulsión se están volviendo más débiles en general, pero a la vez fomentan la facilidad de una expansión internacional porque tienden a mejorar el nivel competitivo de las empresas nacionales, se recomienda fomentar la educación en internacionalización por las perspectivas macroeconómicas positivas en esta área, sobre todo para que los empresarios conozcan mejor las oportunidades en mercados fuera de la región y sepan mejor valorar las ventajas y desventajas de sus propios mercados en comparación con otros países.

En los resultados de la segunda pregunta se reveló la falta de formación dentro de la RDE en habilidades blandas – capacidades que la mayoría de los encuestados además vio como su mayor debilidad, mientras que todas las demás capacidades sobre las que se encuestaba presentaron mayores niveles de habilidad. Como se ve en los resultados de la pregunta 5e), la necesidad de formación en conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros y en liderazgo, son necesarios no solamente para mejorar estas habilidades entre las PYMES en la Red, sino también se pueden utilizar como ventaja competitiva para la RDE frente a cursos virtuales, ya que estas capacidades son más difíciles de transmitir sin presencia de los participantes. Para relacionar este resultado con el marco teórico, el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial ya está ofreciendo muchas de las capacidades necesarias para crear una ventaja competitiva sostenible con capacidades

dinámicas, solo que específicamente para la internacionalización se deberían añadir más cursos en habilidades blandas y de conocimiento extranjero como también se requiere la mejora de la red de relacionamiento en cuanto a la cantidad de miembros y la intensidad de las discusiones.

Los resultados de la pregunta número tres y cuatro demostraron que algunas empresas ya tenían bases establecidas en el exterior, mientras que una gran cantidad no las tenía. A pesar de que para el futuro una mayor cantidad de estas mismas empresas ya tuvo planes para expandir hacia el extranjero, quedaron empresas que no cuentan con un proceso de internacionalización. La razón por la cual algunas empresas parecen no estar interesados en la internacionalización como solución es ambigua: por un lado, puede ser la naturaleza del negocio de las empresas encuestadas que minimiza el sentido de internacionalizarse, si el producto o servicio está enfocado en el mercado nacional. Por otro lado, la evaluación de la confianza a otros empresarios demostró una tendencia hacia la aporofobia, evitando el negocio con países más pobres que Colombia, a pesar de que muchos de ellos quedan relativamente cerca al mercado doméstico y ofrecerían ventajas en cuanto a una distancia cultural, administrativa y geográfica menos marcada. Hay que añadir que el resultado de la encuesta sobre la confianza con otros empresarios parece no haber confirmado lo que se dijo en el marco teórico, ya que los encuestados dicen que su nivel de confianza con otros empresarios colombianos es relativamente alto, mientras que otros estudios demostraron lo contrario. Otra razón puede ser la falta de contactos en general con extranjeros, explicando potencialmente una mayor cantidad de respuestas en la categoría de «No sé / No aplica» cuando no se trata de países similares a Colombia o de países desarrollados. Por lo tanto, aquí también se recomienda la formación en mercados, culturas e idiomas extranjeros para mejorar la comprensión de las oportunidades existentes en los países desconocidos o donde se tiene poca confianza. Esto sobre todo tiene sentido teniendo en cuenta lo que se había mencionado en la introducción: cuanto más cercano culturalmente, geográficamente, en su sistema administrativo y económicamente un país a otro, más probable será un proceso de internacionalización exitoso. Sin embargo, como mencionado antes, se deberán conocer oportunidades fuera de la región para conocer potenciales ventajas competitivas donde no hay otras empresas latinas. Estas oportunidades también se pueden hacer conocidos a través de un mayor uso de la red de relacionamiento por lo cual otra vez se recomienda mejora su funcionamiento.

Siguiendo con la pregunta 5^a), la diferencia entre las percepciones del nivel de las capacidades del sector servicio y *tech* (empresas de tecnología) potencialmente reflejaron dos razones distintas. Por un lado, se puede argumentar con que el sector *tech*, por ser más probable de ser una empresa Born Global (empresa global de nacimiento), como se ha descrito en el marco teórico, tenga más

experiencia con mercados extranjeros y se puede evaluar de una manera más realista que las empresas de servicio con menos oportunidades para compararse a nivel internacional. Por el otro lado, las diferencias simplemente podrían reflejar los verdaderos niveles de capacidades por sectores, es decir que las empresas *tech* tengan un menor desempeño en las capacidades buscadas. Sin embargo, ya que ambos sectores económicos respondieron tener más problemas en el conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros, se podría deducir que se confirma la dependencia del sector primario, como ya se había indicado en la introducción. Esto significaría que no existen incentivos naturales para internacionalizarse porque ambos, el sector servicios y *tech*, se dedican a servir el sector primario, lo que les quita la posibilidad de crear redes personales con empresarios de otros países. Esta interpretación se ha confirmado en el resultado de la pregunta 5c), donde son evidentes las diferencias en las evaluaciones entre las empresas que ya están internacionales y las nacionales: las internacionales se perciben con menos problemas, y potencialmente no dependen del sector primario colombiano. La recomendación, por lo tanto, queda la misma: es necesario un mayor esfuerzo en la formación de conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros, para así bajar las barreras culturales y hacer conocer las oportunidades fuera del país doméstico como también para disminuir la dependencia del sector primario. Igualmente, se necesitan mejorar los vínculos entre los empresarios para que se crea un mayor intercambio de solución de dudas, negocios y conocimiento y que así resulte una evaluación más realista de las capacidades empresariales en cada organización.

Los resultados de la pregunta 5d) en comparación con la 5b) demostraron una mayor tendencia a ver los problemas del desempeño a nivel empresarial en causas externas y no tanto en internas, es decir: para las empresas encuestadas, las respuestas negativas fueron más pronunciadas en el tema de barreras que en las capacidades propias. Las medias aritméticas confirman la diferencia: mientras que la evaluación de la limitación que imponen los factores macroeconómicos tuvo un promedio de 2,57, las propias capacidades se evaluaron con un promedio de 3,3 en las escalas Likert de 1 a 5. A pesar de que las entrevistas confirmaron la evaluación de la encuesta sobre las barreras externas en la pregunta 5d) como también se confirmó en las encuestas de ANIF (2019: 11, 15 y 17), otra interpretación puede ser que los encuestados atribuyeron los problemas a lo externo y tuvieron una percepción irrealista de sus propias capacidades y su nivel de competitividad en comparación con el mercado internacional. Como en la respuesta a 5c), una explicación puede ser la falta de haberse comparado al nivel internacional anteriormente para evaluar de manera realista el papel de las barreras macroeconómicas versus la propia competitividad. Al incluir los resultados de la pregunta 5e), la recomendación en este caso es un mayor enfoque en la Red de Desarrollo Empresarial para crear un mayor esfuerzo de intercambio de experiencias y un sentido de comunidad (tanto

nacionales como internacionales) entre los empresarios para optimizar su percepción de su nivel competitivo. Como antes, además es necesaria la formación en las habilidades blandas y el conocimiento extranjero para fomentar la internacionalización y no depender demasiado del mercado local, del cual los empresarios se sienten desventajados. Un mayor nivel de intensidad de intercambio en la red de relacionamiento también podría mejorar la autopercepción y de las barreras externas.

Estas conclusiones mencionadas se validaron en 5e), donde el énfasis de las respuestas de las entrevistas está en introducir cursos de habilidades blandas, conocimiento de mercados, culturas e idiomas extranjeros y, sobre todo, el fomento, la mejora y el crecimiento de la Red de Desarrollo Empresarial para intercambiar experiencias. Para terminar, se recomienda sobre todo el fomento de la Red para así crear una *cluster* virtual, es decir un lugar de alto intercambio de experiencias de negocio a lo largo de las cadenas de valor como es descrito en el marco teórico, sin necesitar crear espacios físicos entre las empresas. De este modo, se podrían fomentar los ecosistemas digitales para una mayor competitividad a nivel industrial, y, como consecuencia, a nivel nacional.

Otras recomendaciones surgen de las mismas entrevistas: a pesar de que el Programa de la Red de Desarrollo Empresarial ofrezca cursos en innovación, las entrevistas demostraron que varias empresas no creaban nuevos productos, sino importaban nuevas tecnologías desde el extranjero. Esta manera de adquirir innovación puede ser suficiente para el mercado local, dependiendo del producto y del mercado, pero a nivel internacional no parece viable, ya que no se podrá competir con el mismo producto que ya desarrolló la competencia empresarial internacional, así que no se crea una ventaja competitiva sostenida. Estos resultados demostraron otra necesidad de mejorar los procesos de innovación dentro de las empresas, para así hacer más eficiente su uso de recursos y para convertir estos recursos en una ventaja competitiva sostenible y la empresa en una dinámica. Otra capacidad afectada por una mayor capacidad innovadora es la competencia de poder desarrollar nuevos modelos de negocio digitales para adaptarse a la demanda internacional. Vinculados a la capacidad de innovación están las capacidades para fomentar el capital humano, que no destacó en las entrevistas o encuestas como un punto débil. Sin embargo, se debe tener cuidado con este dato, ya que la información refleja las percepciones de la mediana o alta gerencia que no necesariamente reflejan las necesidades educativas desde la perspectiva de los demás empleados. Pese a que los datos de más niveles jerárquicos faltan, la carencia en conocimiento extranjero demostrado anteriormente reveló diferentes necesidades de educación. De esta manera también pueden ser evaluados las capacidades de la jerarquía menos marcada y cultura organizacional constructiva, como también el nivel de ética y gobernanza corporativa. Además, la

mejora en conocimiento extranjero dentro de las empresas podría cambiar su propia percepción en cuanto al nivel de sus capacidades y descubrir nuevas necesidades.

Para terminar, las capacidades para la internacionalización que se deberían mejorar de primer paso en las PYMES colombianas dentro de la Red de Desarrollo Empresarial son las habilidades blandas (comunicación, liderazgo), el conocimiento extranjero (mercados, culturas, idiomas) y los procesos de innovación. Además, la red de relacionamiento en la que los miembros de la RDE participan, debería ser fomentada y mejorada para aumentar la profundidad del intercambio entre empresarios y para que la red sea una verdadera comunidad donde se tiene confianza entre los miembros. Con estos métodos, será posible una evaluación más realista de las capacidades para la internacionalización por parte de los mismos empresarios lo que potencialmente puede crear una mayor urgencia de innovar en vez de importar, de mejorar capacidades aún no fomentadas y para tener un proceso de internacionalización más exitoso y seguro con el fin de mejorar la competitividad a nivel internacional en vez de solamente nacional y para evitar las barreras macroeconómicas que aún existen en Colombia. De esta manera, estas primeras medidas para mejorar la formación de los miembros de la Red de Desarrollo Empresarial pueden servir como la base para aumentar su nivel de competitividad. Si se llega a una adaptación a una mayor escala donde más PYMES tengan la oportunidad de formarse en los ámbitos destacados y crean más confianza entre ellos, este nivel de competitividad también podría reflejarse al nivel de competitividad nacional, aumentando los ingresos nacionales, privados y así aliviando los problemas institucionales como también la desigualdad y por fin la segregación.

7 Limitaciones e investigaciones adicionales

Son varias las limitaciones de este trabajo fin de Máster que se han identificado. Para empezar con la cantidad y el tipo de empresas que fueron encuestadas y entrevistadas, el número de 66 encuestados es relativamente bajo al igual que las 10 personas que fueron entrevistadas. Un número estadísticamente más relevante dependería si también se buscaban empresas fuera de la RDE.

Posteriormente, el tipo de empresas es relevante en cuanto la mayoría de ellos estaban ubicados de los grandes centros económicos de Colombia. Para que los datos reflejen otros problemas, sería interesante incluir también empresas de zonas colombianas más rurales. Adicionalmente, será interesante ver bien las diferencias entre sectores industriales con un mayor número de empresas en los sectores *tech*, industria y primario.

Además, todas las empresas son miembros de la Red de Desarrollo Empresarial, lo que puede sugerir que es un cierto tipo de empresas (con ciertas condiciones) que participa en los programas educativos y en la red de relacionamiento. Así que, otra vez, una comparación con empresas fuera de la Red puede relevar resultados diferentes en cuanto a los datos recogidos.

El tipo de personas encuestadas también es relevante: solo fueron encuestadas personas de media o alta gerencia, lo que puede resultar en una reflexión menos acurada de las competencias relevantes para la internacionalización.

Por último, los datos recogidos no son objetivos, sino percepciones subjetivas. Otra investigación podría medir estas capacidades de manera objetiva para comparar los resultados.

Bibliografía

- AGUILAR, O., SARDI M., P., y VIOLIN, B. Multilatinas: Factores claves para la regionalización en América Latina. Deloitte, 2015.
- ALCÁNTARA, M. Sistemas Políticos de América Latina – Volumen I – América del Sur. 4ª Edición. Madrid: Tecnos, 2013.
- ALVAREZ E., A. C. Leadership Styles, Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Study of Multilatinas. Lima: Centrum Católica Graduate Business School, 2018.
- ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. Institutional uncertainty in Latin America. En ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. *Multilatinas – Strategies for Internationalisation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018A: 153-164.
- ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. Non-market resources and business groups. En ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. *Multilatinas – Strategies for Internationalisation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018 B: 178-190.
- ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. Organisational resources and competences. En ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. *Multilatinas – Strategies for Internationalisation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018 C: 165-177.
- ANDONOVA, V. et al. El Ambiente de Negocios en Colombia: una interpretación empresarial. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2017.
- ANDONOVA, V., RUÍZ-PAVA, G. The role of industry factors and intangible assets in company performance in Colombia. *Journal of Business Research*, 2016.
- ANIF. La Gran Encuesta PYME - Lectura Nacional - Primer Semestre 2019. Bogotá: Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019.
- ARANDA, L., DECARVALHO, A., ORTEGA, M. F. Leadership Development Trends in Latin America. *Harvard Business Publishing*, 2017.
- BANCO MUNDIAL. Crecimiento del PIB (% anual) – Colombia. Washington, D. C.: Banco Mundial, 2019 A: en línea: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=CO&start=2010>. Fecha de consulta: 05/11/19
- BANCO MUNDIAL. GINI index (World Bank estimate) – Colombia. Washington, D. C.: Banco Mundial, 2019 B: en línea: <https://data.worldbank.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO>. Fecha de consulta: 25/01/20.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17 (1): 99-120.
- BENGTSSON, M. y O'DONOGHUE, I. The Role of Network Relationships in the Internationalization of Peruvian Firms. Uppsala: Uppsala University, 2017.
- BIANCHI, C., GLAVAS, C. y MATHEWS, S. SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2016, Vol. 24 (1): 176-195.
- BONNET, R. J. Cien Episodios de la Historia Económica de Colombia. Bogotá: Ariel, 2018.
- BOTERO M., J. F., ÁLVAREZ P., F. y GONZÁLEZ-PÉREZ, M. A. Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, 2012, Vol. 20: 63-90.
- BUCKLEY, P. J. Contribution of Internationalization Theory to International Business: New Realities and Unanswered Questions. *Journal of World Business*, 2016, Vol. 51 (1): 74-82.
- BUCKLEY, P. J. et al. Foreign Direct Investment, China and the World Economy. London: Palgrave Macmillan UK, 2010.
- BRYMAN, A. y BELL, E. Business Research Methods. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- CARINS, H. Global trends in executive development. *Journal of Workplace Learning*, 1998, Vol. 10 (1): 39-45.
- CASILDA B., R. América Latina – Las empresas multilatinas. *Documentos de Trabajo IELAT*, 2015, Núm. 64: 33-49.
- CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16 (3): 542-565.
- CHAPPELOW, J. Porter Diamond. New York City: Investopedia, 2019: en línea: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter-diamond.asp>. Fecha de consulta: 16/11/19.
- CHEN, J. Corporate Governance Definition. New York City: Investopedia, año: 2019: en línea: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>. Fecha de consulta: 16/11/19.
- CIA A. The World Factbook: Country Comparison: Stock of Direct Foreign Investment – Abroad. Langley: CIA, 2017: en línea: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2199rank.html>. Fecha de consulta: 01/12/19.
- CIA B. The World Factbook: Exports per country. Langley: CIA, 2017: en línea: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/rawdata_2087.txt. Fecha de consulta: 01/12/19.
- CIA C. The World Factbook: Imports per country. Langley: CIA, 2017: en línea: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/rawdata_2078.txt. Fecha de consulta: 01/12/19.

- CIRAVEGNA, L., LÓPEZ, L. E. y KUNDU, S. K. Internationalization of Latin American enterprises-Empirical and theoretical perspectives. *Journal of Business Research*, 2014, vol. 69: 1957-1962.
- CLAVIJO, S. Grados de formalización en las microempresas de Colombia. Bogotá: Revista La República, 2018: en línea <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/grados-de-formalizacion-en-las-microempresas-de-colombia-2740128>. Fecha de consulta: 01/11/19.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). Estudio Económico de América Latina y el Caribe (LC/G.2684-P). Santiago: CEPAL, 2016.
- CORPORATE FINANCE INSTITUTE (CFI). Industry Analysis – Understanding the competitiveness of an industry. Vancouver: CFI, s. f.: en línea: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/industry-analysis-methods/>. Fecha de consulta: 27/01/20.
- COUNTRYECONOMY.COM. Colombia GDP. Madrid: countryeconomy.com, 2019: en línea: <https://countryeconomy.com/gdp/colombia>. Fecha de consulta: 01/12/19.
- CUERVO-CAZURRA, A. y GENC, M. Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-Country MNEs in the Least Developed Countries. *Journal of International Business Studies*, 2008, Vol. 39 (6): 957-979.
- CUERVO-CAZURRA, A. et al. Home Country Uncertainty and the Internationalization-Performance Relationship: Building an Uncertainty Management Capability. *Journal of World Business*, 2016, 53 (2): 209-221.
- DASZKIEWICZ, N. y WACH, K. Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation. Gdansk: Gdansk University of Technology Publishers, 2012.
- DE CLERCQ, D., SAPIENZA, H. J. y CRIJNS, H. The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*, 2005, Vol 24: 409-419.
- DIAZ H., F. y VASSOLO, R. How much does country matter in emerging economies? Evidence from Latin America. *International Journal of Emerging Markets*, 2010, Vol. 7 (3): 263-288.
- ESLAVA, M. y HALTIWANGER, J. Young Businesses, Entrepreneurship, and the Dynamics of Employment and Output in Colombia's Manufacturing Industry. Caracas: Corporación Andina de Fomento (CAF) – Banco de Desarrollo de América Latina, 2012.
- EU-LAC y CERALE. The Internationalisation of Latin American SMEs and their Projection in Europe. Hamburgo: EU-LAC Foundation, CERALE, Institut des Amériques, 2017.
- EU-LAC y CERALE. Las Pymes latinoamericanas y los dispositivos de capacitación y formación para su internacionalización. Hamburgo: EU-LAC Foundation, CERALE, Institut des Amériques, 2018.
- FABIAN, F., MOLINA, H. y LABIANCA, G. Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market. *Management International Review*, 2009, Vol. 49 (5): 537-563.
- FERRO, L. M., PRÉFONTAINE, L. y SKANDER, D. How do social networks make a difference in the internationalization of high-tech SMEs? The case of Colombia. *Entrepreneurship and Innovation*, 2009, vol. 10 (3): 201-212.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI). GDP per capita, current prices. Washington, D. C.: FMI, 2019: en línea: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/ITA/KOR>. Fecha de consulta: 01/12/19.
- FRANCO A., M. Factores Determinantes del Dinamismo de las PYMES en Colombia. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2012.
- GARCÍA, J. y ANDONOVA, V. Colombia – the new wave. En ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. *Multilatinas – Strategies for Internationalisation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018: 35-55.
- RINCÓN, Y., RESTREPO, J. & VANEGAS, J. (Coords.). Gestión Organizacional y Desarrollo Responsable en las PYME. Una Mirada Glocal. Serie Pyme Tomo IV. Medellín: Editorial PUBLICAR-T, Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria, 2018.
- GIUDICI, A. y ROLBINA, M. An Analysis of Pankaj Ghemawat's Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. London: Routledge, 2018.
- GRUPO BANCOLOMBIA. Conoce todo sobre las pymes en Colombia. Medellín: Grupo Bancolombia, 2018: en línea: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>. Fecha de consulta: 01/11/19.
- HELIFAT, C. E. y PETERAF, M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 2003, Vol. 24: 997-1010.
- HERALDO, El. Cronología del Acuerdo de Paz entre el Gobierno y las FARC. Barranquilla: El Herald, 2019: en línea: <https://www.elheraldo.co/colombia/cronologia-del-acuerdo-de-paz-entre-el-gobierno-y-las-farc-661442>. Fecha de consulta: 01/11/19.
- HERITAGE FOUNDATION. Economic Freedom Index: Colombia. Washington, D. C.: Heritage Foundation, 2019: en línea: <https://www.heritage.org/index/pdf/2019/countries/colombia.pdf>. Fecha de consulta: 01/12/19.
- HUESCA-DORANTES, J. L. y MICHAILOVA, S. Aztec multilatinas: characteristics and strategies of Mexican multinationals. *Review of International Business and Strategy*, 2018.
- JAMES, B. E. y SAWANT, R. J. Norte o sur? Multilatinas' choice of developed versus developing countries for foreign acquisitions. *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 102: 235-244.
- JARDON, C. M. y MARTOS, M. S. Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 2012, Vol. 13 (4): 462-481.

- KENTON, W. PEST Analysis. New York City: Investopedia, 2018: en línea: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>. Fecha de consulta: 16/11/19.
- KLOFSEN, M. y JONES-EVANS, D. Open learning within growing businesses. *European Journal of Training and Development*, 2012, Vol. 37 (3): 298-312.
- KNOEMA. Kolumbien - Patentanträge, Einwohner. Washington, D. C.: Knoema, 2017: en línea: <https://knoema.de/atlas/Kolumbien/Patentantr%c3%a4ge>. Fecha de consulta: 01/12/19.
- LEDERMAN et al. Latin American Entrepreneurs: Many Firms but Little Innovation. Washington, D. C.: The World Bank, 2014.
- LIEDTKA, J. M., WEBER, C. y WEBER, J. Creating a significant and sustainable executive education experience: A case study. *Journal of Managerial Psychology*, 1999, Vol. 14 (5): 404-420.
- LÓPEZ G., C. y ROBLEDO, V., J. An Approach to the Management of Innovativeness on Colombian SMEs. *Gestión & Sociedad*, 2014, Vol. 7(2): 11-30.
- LORA, E. Economía esencial de Colombia. Bogotá: Penguin Random House Group Editorial, 2019.
- LOSADA-OTÁLORA, M. y ANDONOVA, V. Resource-dependent strategies of internationalisation. En ANDONOVA, V. y LOSADA-OTÁLORA, M. *Multilatinas – Strategies for Internationalisation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018: 193-209.
- MALL, A. et al. Playing to Win in Emerging Markets – Multinational Executive Survey Reveals Gap Between Ambition and Execution. The Boston Consulting Group, 2013.
- MARCOS A., D. A. et al. Why Multilatinas Hold the Key to Latin America's Economic Future. The Boston Consulting Group, 2018.
- MCGRATH, R. G. Transient Advantage. Cambridge: Harvard Business Review, 2013: en línea: <https://hbr.org/2013/06/transient-advantage>. Fecha de consulta: 09/10/19.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (MGI). Can Latin America reignite growth by connecting with consumers? McKinsey Global Institute, 2016.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (MGI). Where Will Latin America's Growth Come From? McKinsey Global Institute, 2017.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (MGI). Latin America's missing middle: Rebooting inclusive growth. McKinsey Global Institute, 2019.
- MELIN, L. Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 13: 99-118.
- MESA C., R. J. et al. Modelo cualitativo para estudiar la internacionalización de las multilatinas colombianas. Medellín: Universidad de Antioquia, 2017.
- MILANOVIC, B. y MUÑOZ DE BUSTILLO, R. La desigualdad de la distribución de la renta en América Latina: situación, evolución y factores explicativos. *América Latina Hoy*, 2008, Vol. 48: 15-42.
- MIN TIC. Colombia lanza el primer programa de formación y acreditación internacional de jóvenes para la creación de contenidos digitales. Bogotá: MinTIC, 2018: en línea: <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-articulo-70375.html?noredirect=1>. Fecha de consulta: 05/11/19.
- MIOCEVIC, D. y MORGAN, R. E. Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: explaining exporting SME growth. *International Marketing Review*, 2018, Vol. 35.
- MORALES F., M. E. y DÍAZ C., M. A. Internacionalización e inversión recíproca de multilatinas: los casos de Brasil y México. *Paradigma económico*, 2014, Núm. 2: 25-58.
- MUMBY-CROFT, R. y BERMAN BROWN, R. Management development in SMEs: Practical insights from a university programme. *Journal of Management Development*, 2004, Vol. 24 (8): 670-682.
- NIETO-RODRIGUEZ, A. Organisational ambidexterity: Understanding an ambidextrous organisation is one thing, making it reality another. London: London Business School, 2014: en línea: <https://www.london.edu/lbsr/organisational-ambidexterity>. Fecha de consulta: 18/11/19.
- OANDA. Tasas de cambio históricas. New York City: Oanda Corporation, 2020: en línea: <https://www1.oanda.com/lang/de/fx-for-business/historical-rates>. Fecha de consulta: 23/01/20.
- OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY. Cambridge: MIT, 2017: en línea: <https://oec.world/en/profile/country/col/>. Fecha de consulta: 14/12/19.
- OCDE. Where: Global reach. Paris: OCDE, s. f.: en línea: <https://www.oecd.org/about/members-and-partners/>. Fecha de consulta: 01/11/19.
- OCDE. Business Insights on Emerging Markets 2018. Paris: OECD Emerging Markets Network, OECD Development Centre, 2018: en línea: <http://www.oecd.org/dev/oecdemnet.htm>. Fecha de consulta: 19/11/19.
- O'DONNELL, G. Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales: Una perspectiva latinoamericana con referencias a países poscomunistas. *Desarrollo Económico*, 1993, Vol. 33 (130).
- ONU. América Latina continúa siendo la región más desigual pese a los esfuerzos por reducir la brecha entre ricos y pobres. New York City: Noticias ONU, 2018: en línea: <https://news.un.org/es/audio/2018/04/1431722>. Fecha de consulta: 25/01/20.
- OSZLAK, O. The Historical Foundation of State in Latin America: Some Theoretical and Methodological Guidelines for Its Study. *Latin American Research Review*, 1981, Vol. 16 (2): 3-32.
- PANANDIKER, R. et al. The 2018 BCG Local Dynamos – Emerging-Market Companies Up Their Game. The Boston Consulting Group, 2018.

- PASTRANA, N. A. y SRIRAMESH, K. Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 2013, Vol. 40: 14-24.
- PEÑA-VINCES, J. y ROLDÁN, J. L. Model of the international competitiveness of SMNEs for Latin American developing countries. *European Business Review*, 2014, Vol. 26 (6): 552-567.
- PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 1990: 73-91.
- PROCOLOMBIA. Programas de Formación Exportadora. Bogotá: ProColombia, s. f.: en línea: <http://www.procolombia.co/asesoria-en-comercio-exterior/programas-de-formacion-exportadora>. Fecha de consulta: 05/11/19.
- RUESGA, S. M. y DA SILVA BICHARA, J. Modelos de desarrollo económico en América Latina: Desequilibrio externo y concentración de riqueza. Madrid: Marcial Pons, 2005.
- RED DE DESARROLLO EMPRESARIAL (RDE). Presentación Red de Relacionamiento. Diapositivas presentadas durante sesión de educación ejecutiva el 18 de octubre de 2019.
- RED DE DESARROLLO EMPRESARIAL (RDE). Programas a la medida para Pymes. Bogotá: Universidad de los Andes, s. f.: en línea: <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/educacion-ejecutiva/desarrollo-empresarial/programas-a-la-medida-para-pymes>. Fecha de consulta: 23/01/20.
- REEVES, M. y DEIMLER, M. Adaptability: The New Competitive Advantage. Cambridge: Harvard Business Review, 2011: <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>. Fecha de consulta: 12/10/19.
- REVISTA DINERO. Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. Bogotá: Revista Dinero, 2016: en línea: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>. Fecha de consulta: 01/11/19.
- RINTAMÄKI, P. Overcoming the Barriers to E-Commerce in Latin America – the Internationalization Perspective. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, 2017.
- SAAVEDRA G., M. L. Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. *pensamiento & gestión, Universidad del Norte*, 2012, Núm. 33: 93-124.
- SAAVEDRA, G. M. L. y TAPIA S., B. El Entorno Sociocultural y Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 2012, Vol. 30 (44): 4-24.
- SALARIO MÍNIMO COLOMBIA. Salario Mínimo 2019 Mensual en Colombia. Salario Mínimo Colombia, 2019: en línea: <https://www.salariominimocolombia.net/>. Fecha de consulta: 01/11/19.
- SIMON, H. Hidden Champions of the Twenty-First Century – Success Strategies of Unknown World Market Leaders. New York: Springer, 2009.
- SMITH, A. y WHITTAKER, J. Management development in SMEs: what needs to be done? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1998, Vol. 5 (2): 557-572.
- SOK, P., O’CASS, A. y MILES, M. P. The Performance Advantages for SMEs of Product Innovation and Marketing Resource-Capability Complementary in Emerging Economies. *Journal of Small Business Management*, 2015, Vol. 54 (3): 805-826.
- TABARES A., S. Internacionalización de la PYME latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 2011, Vol. 20 (27): 119-132.
- TABARES A., S. Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento y gestión, Universidad del Norte*, 2012, Núm 33: 67-92.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN. A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18 (7): 509-533.
- THEGLOBALECONOMY.COM A. Dollar Exchange rate – Country rankings. theGlobalEconomy.com, 2018: en línea: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Dollar_exchange_rate/. Fecha de consulta: 01/12/19.
- THEGLOBALECONOMY.COM B. Foreign Direct Investment, percent of GDP – Country rankings. theGlobalEconomy.com, 2018: en línea: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/foreign_direct_investment/#Cambodia. Fecha de consulta: 01/12/19.
- THORP, R. Progreso, Pobreza y Exclusión – Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1998.
- TRADING ECONOMICS. Inflation Rate – By Country. Trading Economics, 2019: en línea: <https://tradingeconomics.com/country-list/inflation-rate->. Fecha de consulta: 01/12/19.
- VALDALISO, J. M. y LÓPEZ, S. Historia económica de la empresa. Barcelona: Editorial Crítica, S. L., 2000.
- VÉLEZ-CALLE, A, SÁNCHEZ-HENRÍQUEZ, F. y CONTRACTOR, F. Internacionalización y desempeño de la empresa: el papel de la profundidad y la extensión. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 2017, Vol. 31 (1): 91-104.
- VICERE, A. A. University-based Executive Education: Impacts and Implications. *Journal of Management Development*, 1988, Vol. 7 (4): 5-13.
- VICERE, A. A. Universities as Providers of Executive Education. *Journal of Management Development*, 1990, Vol. 9 (4): 23-31.
- WALTERMANN, B., MICHAEL, D. y KHANNA, D. Time to Reengage with, not Retreat from, Emerging Markets. Boston Consulting Group, 2014.

- WELCH, L. S. y LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 1988, Vol. 14 (2): 155-171.
- WHITEHEAD, L. 1 - State organization in Latin America since 1930. En Bethell, L. (ed.). *The Cambridge History of Latin America: Volume 6: 1930 to the Present, Part 2: Politics and Society*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995: 3-95.
- WIARDA, H. J. Historical Determinants of the Latin American State. En VELLINGA, M. (ed). *The Changing Role of the State in Latin America*. New York: Routledge, 1998: capítulo 2.
- WILLIS TOWERS WATSON. Political Risk Index. London: Willis Towers Watson, 2019: en línea: <https://willistowerswatson.turtl.co/story/politicalriskindexsummer19online>. Fecha de consulta: 01/12/19.
- WORLD POPULATION REVIEW. GDP Ranked by Country 2019. Walnut: World Population Review, 2019: en línea: <http://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/>. Fecha de consulta: 01/11/19.
- ZHU, H. y HITT, M. A. The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacities. *Journal of Small Business Strategy*, 2007, 17 (2): 1-26.

Apéndice A – Esquema de encuesta

Competitividad para la internacionalización: El panorama de las PYMES en Colombia

Apreciado empresario,

Estamos realizando un estudio sobre Competitividad para la Internacionalización de las PYMES en Colombia y nos gustaría poder contar con sus aportes que siempre han sido de gran valor para la Universidad.

El propósito es lograr información valiosa que nos permita generar debate entre los empresarios PYMES, las grandes corporaciones, las organizaciones gubernamentales y los medios de comunicación en torno a la competitividad e internacionalización en el contexto actual.

La encuesta tiene cinco secciones y le tomará aproximadamente 10-15 minutos. Muchas personas encuentran las preguntas muy interesantes.

Sus respuestas son confidenciales y la participación en la encuesta es totalmente voluntaria.

Al final de la encuesta, se le preguntará si los investigadores de la Universidad de los Andes están autorizados para ponerse en contacto con usted.

Puede abandonar la encuesta en cualquier momento y completarla si la dejó parcialmente contestada. Todas sus respuestas se guardarán hasta cuando pulse el botón "Enviar".

Si tiene que volver atrás y cambiar alguna respuesta, por favor, utilice el botón "atrás" en la encuesta y no el botón de regresar de su navegador web.

Si usted tiene alguna pregunta sobre este estudio, por favor, póngase en contacto con: Veneta Andonova (vandonov@uniandes.edu.co) o con Christian Betov (c.betov@uniandes.edu.co).

Gracias.

1) Acerca de Usted

Esta sección incluye un conjunto de preguntas que permitirán conocer y elaborar los perfiles de los empresarios de las PYMES de acuerdo con los antecedentes y experiencias relacionadas con el ambiente de negocios y la competitividad de sus y las demás empresas en el país.

1. ¿Cuál es su actual cargo?

2. ¿En qué compañía u organización se encuentra empleado?

3. Por favor, indique la antigüedad en años de la organización en que se encuentre empleado.

4. ¿En qué departamento se encuentra ubicada su compañía u organización?

5. ¿Además de Colombia, en cuáles otros países opera su organización?

6. ¿Cuántas personas emplea su compañía?

7. ¿Se dedica su PYME a alguno de los siguientes? (Puede elegir más de una respuesta.)

- Comercio
- Servicios
- Industria

8. ¿En qué sectores opera la empresa? (Puede elegir más de una respuesta.)

- Agricultura, Silvicultura y Pesca
- Alojamiento y Servicios de Alimentación
- Artes, Entretenimiento y Recreación
- Artículos
- Bienes Raíces
- Construcción
- Contabilidad
- Cuidado de la Salud y Asistencia Social
- Industria: Alimentos y Bebidas
- Industria: Informática, Eléctrica y electrodomésticos
- Industria: Madera, Papel e impresión
- Industria: Metal y Maquinaria
- Industria: petróleo, productos químicos y plásticos
- Industria: Textiles y Confección
- Medios: Impresos y publicaciones
- Medios: Transmisión, películas y multimedia
- Minería y Extracción de Petróleo y Gas

- Otros sectores industriales
- Otros Servicios
- Procesamiento de datos
- Protección y seguros
- Servicios científicos
- Servicios educativos
- Servicios financieros
- Servicios profesionales
- Servicios técnicos
- Telecomunicaciones
- Transporte y Logística

Weiter

2) Competitividad macro

En esta sección queremos su opinión en el contexto de las PYMES colombianas y su internacionalización. Ud. compartirá su percepción sobre las medidas macroeconómicas y la estabilidad de la economía asociada a los temas de política monetaria, desarrollo humano y efectividad de las instituciones.

9. ¿ Cree Ud. que el desempeño de la economía colombiana ha reducido las barreras a la internacionalización para las PYMES en los últimos 10 años?

- Si, las barreras bajaron mucho
- Si, las barreras bajaron algo
- No ha habido cambios
- No, las barreras aumentaron algo
- No, las barreras aumentaron mucho
- No sé / No aplica

10. ¿ Cree Ud. que el desempeño de la economía colombiana va a reducir las barreras a la internacionalización para las PYMES en los próximos 5 años?

- Si, las barreras van a bajar mucho
- Si, las barreras van a bajar algo
- No habrá cambios
- No, las barreras van a aumentar algo
- No, las barreras van a aumentar mucho
- No sé / No aplica

11. Las siguientes preguntas indagan sobre varios elementos del ambiente macroeconómico en la decisión de las PYMES colombianas para internacionalizarse. Para cada factor, por favor, indique el nivel de barrera que esta representa en relación con los demás para la internacionalización para las PYMES colombianas. 1 indica que el factor representa la barrera más grande para la internacionalización y 4 indica que el factor representa la barrera más pequeña.

Política macroeconómica: Solidez de la política monetaria y fiscal. Estabilidad de las tasas de interés.

Efectividad del sistema político: Habilidad del Estado para proponer y pasar leyes efectivas.

Nivel general de corrupción

Eficiencia del sistema legal: Costos legales y rapidez en los fallos.

Zurück

Weiter

Competitividad para la internacionalización: El panorama de las PYMES en Colombia

3) Competitividad micro

En esta sección Ud. compartirá su opinión sobre el entorno en relación con la calidad del ambiente de negocios y la sofisticación de las operaciones y estrategias de las PYMES colombianas para su internacionalización.

12. Ambiente de Negocios en el contexto de la internacionalización:

En la siguiente tabla por favor indique el nivel en que los elementos representen una barrera o una ventaja para la internacionalización de las PYMES colombianas.

	Una barrera grande	Una barrera	Ni barrera/Ni ventaja	Una ventaja	Una ventaja grande	No sé / No aplica
Infraestructura y logística: Calidad de las autopistas, puertos y transporte aéreo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura de telecomunicaciones: Calidad y disponibilidad de servicios de telefonía, internet y datos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complejidad del sistema nacional de impuestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema educativo en el nivel secundario: Acceso universal a educación de alta calidad. Currículos que preparan a los estudiantes a la vida productiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de las universidades y su relación con el sector privado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Contexto para el emprendimiento: Disponibilidad de capital para el desarrollo de ideas; facilidad para iniciar nuevos negocios. Baja estigmatización hacia el fracaso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de mano de obra calificada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad en la contratación y despido de empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura para la innovación: Instituciones de investigación científica de alta calidad. Disponibilidad de científicos e ingenieros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normatividad: Efectiva y predecible; no impone cargas innecesarias a las compañías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. CONTINUACIÓN 1 - Ambiente de Negocios en el contexto de la internacionalización:

En la siguiente tabla por favor indique el nivel en que los elementos representen una barrera o una ventaja para la internacionalización de las PYMES colombianas.

	Una barrera grande	Una barrera	Ni barrera/Ni ventaja	Una ventaja	Una ventaja grande	No sé / No aplica
Calidad de los Clústers: concentración geográfica de firmas interrelacionadas, proveedores de productos y servicios, e instituciones de apoyo con redes de colaboración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del mercado de capitales: Acceso al capital adecuado; asignación efectiva de capital a las inversiones más rentables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política macroeconómica: Solvencia del presupuesto nacional, tasa de interés y políticas monetarias adecuadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efectividad del sistema político: Habilidad del gobierno para aprobar leyes efectivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protección a la propiedad privada tanto física como intelectual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia del marco legal: Nivel de los costos legales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sofisticación de la gerencia y las operaciones de las firmas: uso de estrategias, prácticas operacionales, estructuras de gerencia y análisis técnicos sofisticados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los servicios de salud: En relación con su costo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilingüismo: Disponibilidad de mano de obra bilingüe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sofisticación de la demanda: requerimiento por parte de los clientes de valor agregado en los productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. CONTINUACIÓN 2 - Ambiente de Negocios en el contexto de la internacionalización:

En la siguiente tabla por favor indique el nivel en que los elementos representen una barrera o una ventaja para la internacionalización de las PYMES colombianas.

	Una barrera grande	Una barrera	Ni barrera/Ni ventaja	Una ventaja	Una ventaja grande	No sé / No aplica
Intensidad de la competencia en su sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Competitividad para la internacionalización: El panorama de las PYMES en Colombia

4-A) Productividad: Competencia empresarial

Dentro de los temas relevantes a la hora de evaluar el ambiente de negocios de Colombia para la internacionalización de las PYMES se encuentran las condiciones con las cuales las empresas operan en este ambiente: productividad, innovación y desempeño. A continuación, encontrará una serie de preguntas dirigidas a dar su opinión sobre estos temas en el contexto nacional.

15. En términos generales, ¿qué tan exitosas son las PYMES colombianas para competir en el mercado global contra competidores directos de otras economías?

- Para nada exitosas
- No muy exitosas
- Algo exitosas
- Muy exitosas
- Extremadamente exitosas
- No sé / No aplica

16. En los próximos 5 años ¿cree usted que la capacidad de competir de las PYMES colombianas en el mercado global será:

- Mucho peor
- Algo peor
- La misma
- Algo mejor
- Mucho mejor

17. En los próximos 5 años, espera usted que las PYMES en Colombia sean:

- Mucho menos capaces de soportar altos salarios y beneficios laborales
- Algo menos capaces
- Ni más ni menos capaces
- Algo más capaces
- Mucho más capaces de soportar altos salarios y beneficios laborales

Zurück

Weiter

Competitividad para la internacionalización: El panorama de las PYMES en Colombia

4-B) Productividad: Confianza

Las siguientes preguntas indagán sobre varios elementos del ambiente de negocios que afectan a las PYMES en Colombia y la forma en la que pueden competir a nivel global.

18. En la siguiente tabla, por favor indique el nivel de confianza que Ud. tiene al hacer negocios con empresarios de las regiones indicadas.

	Muy baja	Baja	Ni alta ni baja	Alta	Muy alta	No sé / No aplica
Confianza con empresarios colombianos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza con empresarios de países latinoamericanos con un desempeño económico similar al de Colombia (México, Perú, Brasil etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza con empresarios de países latinoamericanos con un desempeño económico más bajo que el de Colombia (Bolivia, Paraguay, Guatemala etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza con empresarios de países desarrollados (EE. UU., Europa Occidental, Japón, Canadá, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza con empresarios de países de Europa del Este (Polonia, Serbia, Rusia, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza con empresarios de países emergentes asiáticos (China, Tailandia, Vietnam, India, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza con empresarios del Medio Oriente y África del Norte (Marruecos, Egipto, Túnez, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza con empresarios de la África subsahariana (Nigeria, Costa de Marfil, África del Sur, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿Cree usted que la oferta de educación superior colombiana está alineada con las necesidades y expectativas de su empresa u organización?

- Sí
- No
- No sé / No aplica

20. Ahora, en relación con los recursos necesarios para garantizar la productividad se encuentra el recurso o capital humano:

¿Tiene su empresa iniciativas que impulsen la inversión en capital humano?

- Sí
- No
- No sé / No aplica

21. Considera usted que estas inversiones han permitido aumentar la productividad de sus trabajadores?

- Sí
- No
- No sé / No aplica

22. ¿Qué tan difícil es para las operaciones de su empresa en Colombia llenar las vacantes de aquellos cargos de calificación media (cargos que requieren más que bachillerato pero menos de cuatro años de formación terciaria)?

- Muy fácil
- Algo fácil
- Ni fácil ni difícil
- Algo difícil
- Muy difícil

Zurück

Weiter

Competitividad para la internacionalización: El panorama de las PYMES en Colombia

5) Operaciones y Estrategias de las Firmas

Esta sección busca conocer el tipo de ventaja competitiva de su empresa, el proceso de toma de decisiones sobre internacionalización y ubicación de operaciones.

23. ¿Qué tipo de internacionalización ha implementado su organización hasta hoy? Puede dar más de una respuesta.

- Servicio al Cliente (Call Center)
- Apoyo administrativo (Back Office)
- Instalaciones de Investigación y Desarrollo
- Exportación / subsidiaria
- Por contrato (franquicia, licencia, etc.)
- Producción
- No aplica
- Sonstiges

24. La ventaja competitiva de su empresa en el mercado radica en:

- El precio
- La diferenciación del producto / servicio
- La opción A y B
- Ninguna de las anteriores
- No sé / No aplica

25. En los últimos 12 meses, ¿su compañía ha tomado decisiones sobre la ubicación o localización de actividades y operaciones? Esto incluye la reubicación de actividades u operaciones existentes, desarrollo de nuevas instalaciones o consideración de tales opciones.

- Sí
- No
- No sé / No aplica

26. ¿Alguna de estas decisiones involucra la posibilidad de trasladar las operaciones y actividades fuera de Colombia o reubicarlas dentro del país?

- Sí
- No
- No sé / No aplica

27. ¿Cuáles son los 3 países principales considerados como potencial mercado de exportación/ubicación para actividades y / u operaciones en el extranjero?

Ihre Antwort eingeben

28. ¿Qué tipo de actividades involucra la decisión de inversión en el extranjero? Puede elegir más de una respuesta.

- No hay decisión de inversión en el extranjero
- Servicio al Cliente (Call Center)
- Apoyo administrativo (Back Office)
- Instalaciones de Investigación y Desarrollo
- Exportación / subsidiaria
- Por contrato (franquicia, licencia, etc.)
- Producción
- Sonstiges

29. ¿Cuánto cree usted que ha sido beneficiado por la presencia de empresas extranjeras en el sector al que su empresa pertenece?

- Muy poco beneficiado
- Poco beneficiado
- Beneficiado dentro del promedio
- Algo beneficiado
- Muy beneficiado

30. En la siguiente tabla, por favor indique el nivel de importancia de las diferentes capacidades para la internacionalización de su PYME.

	Muy baja importancia	Baja importancia	Ni alta ni baja	Alta importancia	Muy alta importancia	No sé / No aplica
Innovación constante del producto / servicio para una mayor diferenciación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo del capital humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes personales entre empresarios, proveedores y clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalización de las redes entre empresarios, proveedores y clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adopción de estrategias digitales para nuevos modelos de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional constructiva con jerarquías menos marcadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de mercados extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de culturas extranjeras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de idiomas extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades de gobernanza para la transparencia y acceso al financiamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. En la siguiente tabla, por favor indique el nivel actual de cada capacidad que su organización posee en comparación con sus competidores a nivel mundial.

	Muy bajo	Bajo	Ni alto ni bajo	Alto	Muy alto	No sé / No aplica
Innovación constante del producto / servicio para una mayor diferenciación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo del capital humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes personales entre empresarios, proveedores y clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalización de las redes entre empresarios, proveedores y clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adopción de estrategias digitales para nuevos modelos de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional constructiva con jerarquías menos marcadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de mercados extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de culturas extranjeras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de idiomas extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades de gobernanza para la transparencia y acceso al financiamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. En términos generales, por favor indique el nivel de importancia de cada capacidad para la internacionalización de su PYME en los próximos 5 años.

	Muy baja importancia	Baja importancia	Ni alta ni baja	Alta importancia	Muy alta importancia	No sé / No aplica
Innovación constante del producto / servicio para una mayor diferenciación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo del capital humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes personales entre empresarios, proveedores y clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalización de las redes entre empresarios, proveedores y clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adopción de estrategias digitales para nuevos modelos de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional constructiva con jerarquías menos marcadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de mercados extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de culturas extranjeras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de idiomas extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades de gobernanza para la transparencia y acceso al financiamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Erforderlich

¿Está interesado/a en los resultados de este estudio?

Si quiere que estemos en contacto con Usted, conocer los resultados de la encuesta y/o realizar una entrevista en profundidad con nosotros puede dejarnos de manera opcional su correo electrónico de contacto.

33. Nombre y apellido:

34. Correo electrónico:

35. Número de teléfono:

36. Autorización – consentimiento expreso

La Universidad de los Andes como institución que almacena, y recolecta datos personales requiere obtener su autorización para que de manera libre, previa, expresa, voluntaria, y debidamente informada, permita a todas las dependencias académicas y/o administrativas, recolectar, recaudar, almacenar, usar, circular, suprimir, procesar, compilar, intercambiar, dar tratamiento, actualizar y disponer de los datos que han sido suministrados y que se han incorporado en distintas bases o bancos de datos, o en repositorios electrónicos de todo tipo con que cuenta la Universidad. Esta información es, y será utilizada en el desarrollo de las funciones propias de la Universidad en su condición de institución de educación superior, de forma directa o a través de terceros, a no ser que usted le manifieste lo contrario de manera directa, expresa, inequívoca y por escrito a la cuenta de correo electrónico dispuesta para tal efecto: habeasdata@uniandes.edu.co

Para conocer en más detalle visite: www.uniandes.edu.co/datospersonalesAutorización – consentimiento expreso La Universidad de los Andes como institución que almacena, y recolecta datos personales requiere obtener su autorización para que de manera libre, previa, expresa, voluntaria, y debidamente informada, permita a todas las dependencias académicas y/o administrativas, recolectar, recaudar, almacenar, usar, circular, suprimir, procesar, compilar, intercambiar, dar tratamiento, actualizar y disponer de los datos que han sido suministrados y que se han incorporado en distintas bases o bancos de datos, o en repositorios electrónicos de todo tipo con que cuenta la Universidad. Esta información es, y será utilizada en el desarrollo de las funciones propias de la Universidad en su condición de institución de educación superior, de forma directa o a través de terceros, a no ser que usted le manifieste lo contrario de manera directa, expresa, inequívoca y por escrito a la cuenta de correo electrónico dispuesta para tal efecto: habeasdata@uniandes.edu.co

Para conocer en más detalle visite: www.uniandes.edu.co/datospersonales *

- Sí autorizo que mis datos personales aquí diligenciados sean tratados conforme a lo previsto en el anterior texto de "Autorización – consentimiento expreso".
- No autorizo que mis datos personales aquí diligenciados sean tratados conforme a lo previsto en el anterior texto de "Autorización – consentimiento expreso".

Zurück

Absenden

Apéndice B – Esquema de entrevista

Entrevista	Christian Betov	"Competitividad para la internacionalización: El panorama de las PYMES en Colombia" - Universidad de los Andes, Red de Desarrollo Empresarial	
Aparte #	Aparte nombre	#	Pregunta
A	Introducción - Experiencia como PYME	1	¿En qué cree usted que la forma en la cual funciona una PYME en Colombia es distinta en la cual una PYME en otro lugar funciona?
		1.I	¿Cómo funciona una PYME en Colombia?
		1.II	¿Qué es lo diferente, interesante, retador a ser una PYME en Colombia que en otro lugar?
		2	¿Cuál es la misión de su organización? (Una Declaración de Misión define el negocio de la compañía, sus objetivos y su enfoque para alcanzarlos.)
		3	¿Cómo resumiría los últimos 5 años de negocio?
		3.I	¿Cuáles fueron los momentos más emocionantes?
		3.II	¿Cuáles fueron los momentos más retadores?
B	Sección intermedia - Razones de elección	4	¿Cómo es el proceso de crear confianza con las empresas con las cuales usted hace negocios?
		4.I	¿Busca referencias personales?
		4.II	¿Va a ferias?
		4.III	¿Prefiere hacer negocios con personas con las cuales lleva una relación de largo plazo?
		5	En el ámbito internacional y según su experiencia, ¿tiene una predilección por empresarios de ciertos países o una prevención hacia empresarios de otros países? ¿Por
		6	En términos generales, ¿cuáles competencias se tienen que mejorar en su organización para que sea exitosa?
		7	¿Qué políticas tiene usted para que estas mejoras pasen?
		8	Con respecto a la internacionalización, ¿qué tan urgente es internacionalizarse para su negocio?
		9	¿Por qué escogería un país para su proyecto de internacionalización frente a otro país?
		10	¿En qué grado cree usted que los aspectos de la competencia "Cultura organizacional constructiva con jerarquías menos marcadas" son un factor importante para el éxito en el mercado internacional?
		Ch	Cómo en su empresa se reconcilia la operatividad diaria con los planes estratégicos al largo plazo?
		Ch	De qué manera se entiende el papel de la innovación en su organización? Cuáles son los procesos de innovar?
		11	Hoy en día, todo el mundo habla sobre la transformación digital, la industria 4.0, la Big Data o la Blockchain. ¿Cuáles son las implicaciones de estas tendencias tecnológicas para su
		12	¿En qué grado la automatización que sustituye el trabajo manual afecta su visión del futuro de su organización?
13	¿Cómo me describiría usted el contenido de un programa estatal, regional o local que le ayudaría con el proceso de internacionalización? ¿Cómo se lo imaginaría?		
14	¿Cómo ve usted el desempeño en que el Estado le ayuda en el proceso de internacionalización?		
14.I	¿Cuáles necesidades tiene en este proceso?		
15	¿En qué rango puedo clasificar el tamaño de los activos de su empresa? COP 0-100 Mio. 100-500 Mio. 500-1.000 Mio. 1.000-5.000 Mio. 5.000-10.000 Mio. 10.000-20.000 Mio. 20.000-50.000 Mio. 50.000-100.000 Mio. 100.000-200.000 Mio. 200.000-500.000 Mio. 500.000 Mio. +		
C	Conclusión	16	Preguntas de clarificación
		17	¿En qué espacios y formatos ve usted que la Universidad de los Andes y la Red de Desarrollo Empresarial le ofrece algo relevante e importante?
		18	¿Qué le gusta y le parece útil dentro del Programa de Desarrollo Empresarial?
		19	¿Qué se debería mejorar en cuánto a los contenidos del Programa de Desarrollo Empresarial?
		20	¿Qué es lo que usted necesitaría para que la Red de Desarrollo Empresarial sea un aliado estratégico (a largo plazo) para su organización?

Apéndice C – Listado de citas para las entrevistas

Contacto	Posición	Empresa	Fecha entrevista	Lugar de entrevista
Sandra Ximena Díaz Sánchez	Vicepresidente de innovación y gestión de conocimiento	HL Ingenieros	24.09.2019	Bogotá
Javier Durán		Globo Avans	26.09.2019	Virtual
Luisa Fernanda Giraldo Montoya	Gerente General	Gestión Compartida SAS	16.09.2019	Virtual
Anónimo	Anónima	Anónima	01.10.2019	Virtual
Anónimo	Anónima	Anónima	27.09.2019	Bogotá
Santiago Andrés Monroy	Anónima	Anónima	25.09.2019	Anónimo; presencial
Anónimo	Anónima	Anónima	20.09.2019	Virtual
John Mauricio Pinzón Pena	InfoCASE	Gerente y Fundador	07.10.2019	Virtual
Alvaro Ramirez Bonilla	Gerente General y Socio Fundador	BR Latina IP LLC	18.09.2019	Virtual
Lola Barreto	Varias	ThreeLefts	08.10.2019	Virtual