

Estrategias de internacionalización en empresas del sector de prendas de vestir: el caso de

Santander, Colombia*

Gustavo Garcia Cediel**

Diana Milena Yáñez Vargas***

Juan Sebastián Lizarazo Guerrero****

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo analizar las estrategias de internacionalización del sector prendas de vestir para el caso del departamento de Santander, Colombia, y formular nuevas recomendaciones para una mejor inserción internacional del sector. Se utilizó un método mixto en la cual participaron 10 empresas. Como resultado de la investigación se formulan las siguientes cinco estrategias: Estrategia de internacionalización por medio de la exportación, estrategia de crecimiento de nuevos mercados, estrategia de desarrollo de producto, estrategia de apoyo de una entidad gubernamental y estrategia competitiva.

Palabras clave: proceso, internacionalización, prendas de vestir, exportación, estrategias

ABSTRACT

The purpose of this document is to analyze the internationalization strategies of the garment sector in the case of the Department of Santander, Colombia, and to formulate new recommendations for a better international insertion of the sector. A mixed method was used in which 10 companies participated. The following five strategies are formulated as a result of the research: Internationalization strategy through export, growth strategy of new markets, product development strategy, support strategy of a government entity and competitive strategy

Keywords: Process, internationalization, clothing, export, strategies

*Este artículo se deriva de la tesis titulada “Análisis de las estrategias de internacionalización en empresas del sector de prendas de vestir en el departamento de Santander” para optar al título de Magister en Administración elaborada por Diana Milena Yáñez Vargas y Juan Sebastián Lizarazo Guerrero

**Candidato a doctor en dirección de empresas. Magister en Economía. Especialista en Finanzas con énfasis en Banca de Inversión. Economista. Miembro del grupo de investigación Sectores de Clase Mundial- SECLAM. Calle 30ª No 33- 51, Bucaramanga, Colombia. Celular 3162875637. Email: gustavo.garcia@campusucc.edu.co

***Candidata a master en Administración de Empresas. Especialista en Salud Ocupacional. Administradora de Empresas. Celular 3002302874. Email: dyanez35@unab.edu.co

****Candidato a master en Administración de Empresas. Administrador de Negocios Internacionales. Celular 3182917274. Email: jlizarazo490@udi.edu.co

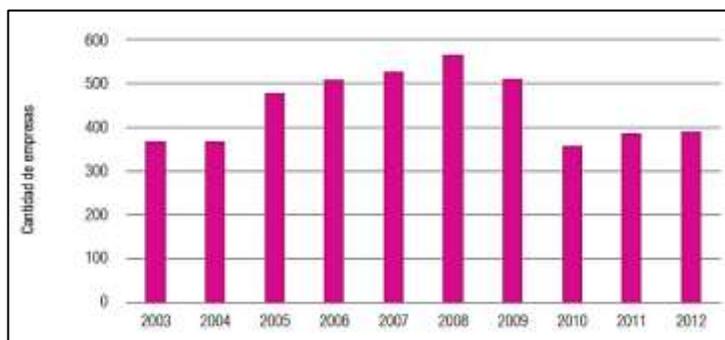
Introducción

A pesar que en las últimas tres décadas la economía de Colombia ha estado acompañada de grandes propósitos en pro de la internacionalización y la inserción de las empresas en la economía mundial, estudios como los de Montoya (2011) consideran que, infortunadamente y a pesar del compromiso especialmente de las instituciones del estado, este objetivo no se ha logrado y la internacionalización del sector empresarial dista mucho de lo deseado en términos, tanto del número de empresas exportadoras como del crecimiento de las exportaciones e importaciones.

A nivel regional, los resultados son bastante disímiles. Regiones como Bogotá, Antioquia, Valle y Bolívar presentan buenos resultados, no así el departamento de Santander. Estudios como el de Delgado y Gamboa (2017) señalan que en este departamento también se repiten los inconvenientes de la puesta en marcha de las estrategias nacionales, pues carece de un escenario propicio en materia de logística y conectividad y no se han desarrollado estrategias que promuevan directamente la transformación y actualización del tejido empresarial a las necesidades del mercado externo.

Desde luego, al considerar la evolución del número de empresas exportadoras en Santander, Delgado y Gamboa (2017) observaron un comportamiento cíclico en la medida en que se presentó un aumento del número de empresas exportadoras entre los años 2003 a 2008 luego y hubo un declive a partir en el año 2009 como se registra en la figura 1. En dicha figura se observa que a 2003 exportaban aproximadamente 370 empresas santandereanas, mientras que a 2012 lo hacían unas 389 empresas. El año 2008 fue en el que se presentó el mayor número elevándose a 583, entre las cuales 180 empresas exportaron calzado y 80 empresas estuvieron relacionadas con prendas de vestir de punto (Delgado & Gamboa, 2017).

Figura 1. Número de empresas exportadoras en Santander entre 2003 a 2012. Delgado & Gamboa, 2017



En Colombia, la actividad textil constituye una industria importante y una gran fuente generadora de empleo, la cual demanda mano de obra calificada y no calificada, además de requerir la integración de insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, entre otros. No obstante, a pesar que el sector textil y de confecciones contribuye al crecimiento del sector manufacturero en lo que tiene que ver con el número de exportaciones de artículos, tejidos y prendas de vestir, aún está inmerso en problemas de competitividad internacional porque la mayoría de empresas, especialmente las medianas, pequeñas y

microempresas no logran superar las barreras arancelarias o simplemente no tienen estipuladas estrategias efectivas de producción y exportación.

Con respecto a la importancia del sector textil y de confección para el departamento de Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018) ratifica que el comercio internacional de textiles, especialmente de prendas de vestir hacen parte de los productos más exportados por los empresarios santandereanos, con una variación positiva de 14,6% entre 2017 al primer trimestre de 2018; lo que demuestra que se debe fortalecer este sector bajo la construcción de lineamientos que le permita a las empresas, comprender cuáles son las estrategias fundamentales tanto para penetrar por primera vez mercados internacionales, como para mantenerse y ampliar el mercado internacional.

Sin embargo. luego de revisada la bibliografía sobre el tema, se encuentra una falta de investigaciones que analicen las estrategias, acertadas o no, de los empresarios del sector y que permitan la formulación de acciones más efectivas. En ese orden de ideas, la investigación propuesta pretende llenar este gap de investigación en la medida que analiza las estrategias de manera retrospectiva y sugiere nuevos lineamientos a las empresas y los sectores de interés (gobierno, gremios, academia). También se convierte en un insumo para la formulación de lineamientos de política pública más efectivos.

El artículo está ordenado de la siguiente manera. En esta primera sección se presenta el contexto, los objetivos del artículo y las contribuciones teóricas y prácticas. En la segunda sección se revisa los desarrollos teóricos sobre el tema. En la tercera sección se muestra el diseño metodológico y finalmente se muestran los resultados y las conclusiones

Revisión teórica

Perspectivas teóricas de la internacionalización

Esta sección se presenta en dos secciones. La primera revisa las teorías de internacionalización enfocadas en el sector empresarial. La segunda revisa puntualmente los desarrollos teóricos sobre los Modos de Entrada.

Teoría ecléctica de Dunning:

Jhon Dunning en su teoría ecléctica abre un espacio y resalta la importancia de analizar metodológica y epistemológicamente el tema de internacionalización empresarial examinando todas las variables y cuestiones de una empresa a la hora de internacionalizar desarrollando un modelo conocido como OLI (*Ownership, Locational and Internalization advantages*) que significa ventajas de propiedad, locación e internacionalización.

Teoría de Uppsala:

Entre más complicada sea la estrategia usada empresarialmente mayor es la competitividad de los mercados extranjeros, por consiguiente, también debe ser más grande el grado de compromiso internacional, lo cual se asocia a niveles superiores de inquietud y complejidad ya sea a nivel organizacional u operativo. Por consiguiente este modelo de Uppsala conlleva a un procedimiento por etapas mediante un recorrido de los compromisos internacionales de tal manera que se adquiere una experiencia o aprendizaje a medida que se confrontan las actividades mercantiles permitiendo así disminuir la incertidumbre durante el proceso de internacionalización, haciendo más fácil actuar y confrontar situaciones con mayor experiencia, minimizando riesgos y facilitando enfrentar situaciones más complejas con resultados óptimos. Estas fases de la evolución del modelo de Uppsala durante el proceso de internacionalización, exponen institucionalmente instrumentos en presencia de empresas en mercados internacionales ya sea en ciclos productivos o comerciales como son:

- Exportación irregular
- Exportación por medio de redes de venta ajenas.
- Exportación sistemática con redes propias (filiales de venta).
- Producción en el exterior mediante la inversión en empresas mixtas o filiales. (Martínez, 2001).

Teoría del ciclo de la vida:

Según Vernon (1996) esta teoría (Tabla 1) la desarrolló para mostrar la expansión internacional de grandes empresas; sin embargo después de los años setenta debatió la eficiencia del proceso, pero aun así defendía la importancia de incursionar en actividades innovadoras en empresas pequeñas las cuales no tienen todavía las cualidades de desarrollar una expansión en mercados internacionales; por tanto este tipo de teoría es usada por empresas superiores a sus competidores en costos de producción y precio promedio de los productos ya que normalmente muestran una alta intensidad exportadora cuyo producto de exportación es de calidad y además poseen un mayor valor agregado. Por tanto es ideal pensar que este tipo de operaciones aumente de manera rápida en el mercado internacional con conocimientos previos de comercio internacional reaccionando y dando veracidad pues el porcentaje de incertidumbre es mucho menor cuando se trata de exportaciones. Además un punto muy importante es que mediante este modelo el proceso de internacionalización se cuenta con alianzas entre proveedores y clientes lo cual sirve como ventaja de mercadeo durante esta evolución. Sin embargo, se piensa en empresas estructuradas y establecidas en países desarrollados buscando una minimización de costos laborales los cuales son encontrados en países menos desarrollados produciendo artículos estándar.

Tabla 1. *Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.*

Etapas del ciclo de vida	Etapa de la Internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países con expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de orígenes casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Vernon, (1996).

Teoría de Jordi Canals:

De acuerdo con Jordi Canals (1991) la cualidad más importante de una empresa durante el proceso de internacionalización es la competitividad y entre mayor sea esta es más fácil llegar a mercados internacionales, pues es un proceso evolutivo por medio de etapas graduales según el nivel del compromiso, dichas etapas son:

1. Etapa inicial: habla de exportación pasiva, pues se da inicio al proceso de internacionalización paulatinamente mediante exportaciones específicas y de una manera experimental.
2. Etapa de desarrollo: Exportación activa y alianzas, la empresa quiere empezar su incursión en mercados internacionales poniéndose en contacto y a través de transacciones con empresas foráneas.
3. Etapa de consolidación: exportación, alianzas, inversión directa y adquisiciones en donde se fortalecen los intercambios internacionales como lo son las exportaciones o inversiones extranjeras directas.
4. Selección del modo de entrada (exportación, licenciamiento, franquicia, joint venture, subsidiaria, otros): De acuerdo con análisis posteriores e información específica se determina el modo de entrada más adecuada y conveniente para el proceso según las variables y grados de operación en los cuales este más completos para la empresa.

5. Planeación de problemas y contingencias: Investigar a fondo las cualidades de los mercados para disminuir posibles inconvenientes o problemas durante la internacionalización.
6. Estrategia de post-entrada: interviene en la movilización, destinación y ejecución de recursos mediante tácticas detalladas según sea la cualidad de cada mercado.
7. Ventaja competitiva adquirida: son las medidas que dan como resultado el éxito durante el proceso de internacionalización.

Way Station refuerza el planteamiento de Uppsala recolectando información y preparando a la empresa, pues cuando esta cree conveniente realizar el proceso de internacionalización agrupa todos los conocimientos previos que fueron relevantes para usarlos y redefinir estrategias en pro de la exportación. Se cree entonces que si se sigue el modelo de Way Station la internacionalización sería exitosa siempre y cuando las primeras cinco etapas se realizan correctamente.

La competitividad por Canals implica ofrecer productos o servicios de igual o superior calidad a las de los competidores pero con precios similares. Cuando la empresa muestra como ventaja la calidad siendo superior frente a sus competencias se puede explotar este factor como un valor agregado que permita hacer más llamativo las exportaciones y emitir de esta manera seguridad y confianza en el producto. Las empresas que son altamente competitivas ya sea en mercados nacionales o internacionales tienen una gran capacidad de producción y bastantes empleados, por consiguiente esta ventaja les ha permitido ser empresas exportadoras líderes en mercados internacionales mediante la exportación y ampliando también su conocimiento exportador.

Teoría de Way Station:

Este modelo es basado en la teoría de Uppsala agregando unas nuevas fases previas a las etapas de exportaciones como lo serían (Yip y Monti, 1998):

1. Motivación y Planeación estratégica: durante esta etapa la empresa realiza una búsqueda acerca de la información más relevante para la planeación estratégica de la empresa.
2. Investigación de mercados (selección del mejor destino): se hace más explícita la investigación de la información acerca de los mercados, para tratar de elegir el mejor destino.
3. Selección del mercado bajo un equilibrio entre la estrategia de la empresa y la información disponible del mercado objetivo: basados en la información obtenida posteriormente y en las experiencias previas se elige algún mercado y por tanto se espera que sea óptimo.

Modos de entrada:

Los modos de entrada son la elección o estrategia mediante la cual las empresas que quieran entrar en mercados internacionales eligen como la mejor opción para lograr su cometido; existiendo así tres modalidades: inicialmente existe la exportación la cual puede ser directa o indirecta; Como segunda opción están los acuerdos de cooperaciones contractuales y finalmente los establecer la producción en el país de destino (Barber y Darder, 2001)

La exportación como ejercicio de internacionalización actúa como un aporte con variedad de facetas con el fin de trabajar en los mercados internacionales, específicamente en las primeras fases de este período (Miesenbock, 1988). Root (1994) asegura que la exportación es un modo de entrada muy conveniente debido a la facilidad de ajustar el esfuerzo conforme avanzan o se consiguen los resultados en los otros países y por tanto esta experiencia se transforma como una práctica adquisidora de conocimientos en el área internacional. Alonso y Donoso (1994) manifiestan que la exportación como actividad posee un elemento indispensable como lo es la experiencia en el campo exportador, pues aunque sea lenta es progresiva y por esta razón amplia el entendimiento aportando suficiencias a la empresa en este modo de importación.

Dentro de la exportación existen dos tipos de inversión, la primera es la inversión directa la cual consta del proceso económico entre dos o más países y se ve influenciada por las economías que se interrelacionan. Mediante este tipo de inversión la empresa pretende ampliar el mercado permitiendo así ganancias eficientes; Una de las inversiones directas son las de naturaleza horizontal las cuales tienen como objetivo abarcar y satisfacer el mercado exterior con productos elaborados localmente. Y la segunda inversión es la integrada verticalmente dentro de las cuales existen la producción local con punto de venta en el exterior y producción fragmentada con ventas en diversos países donde más se generen ventas (Markusen y Maskus, 2002).

Como segunda medida de internacionalización en cuanto a modos de entrada se encuentran los acuerdos de cooperación contractual, específicamente hablando de licencias y franquicias. La licencia es un acuerdo entre dos empresas de diferentes países mediante el cual la empresa origen otorga un permiso a la empresa extranjera para comercializar el producto o servicio a internacionalizar. Y en cuanto a franquicia es una licencia especial para distribuir el producto o servicio al detal, no solo brindando el nombre si no también un estándar de producto y calidad (Czinkota y Ronkainen, 2002).

Dependiendo del compromiso en los recursos y el control que representa la organización sería también algunas de las variables a tener en cuenta durante la elección del modo de entrada a la internacionalización de la empresa; Hablando de las licencias como un modo de entrada en donde el nivel de compromiso de recursos de la organización es bajo y restringiéndose exclusivamente a la formación y capacitación de los integrantes de la empresa, mientras que la inversión directa en el exterior brinda a la empresa un control total sobre las actividades y procesos de internacionalización puesto que el nivel de compromiso de los recursos de la organización son altos. (Brouthers y Nakos, 2004).

Finalmente, en cuanto a los acuerdos de cooperación accionariales existen dos tipos: Joint Venture el cual consta de un intercambio de inversión directa ya que hay una suplencia de acciones o involucra la creación de una empresa debido a esto se dice que hay un alto riesgo por el tipo de inversión y de alguna manera hace un poco más difícil controlar el proceso de internacionalización. Y el otro tipo es Subsidiarias propias basados en donde una empresa es la encargada de controlar todo el proceso de internacionalización y por esto esta es la empresa que corre el mayor riesgo, pues además de estar pendientes de todas las operaciones también producen el producto o servicio en su país por medios propios (Guerras y Navas, 2007).

Los modos de entrada en mercados internacionales son presentados mediante diversas propuestas investigativas y conceptuales basados en distintos modelos explicativos variando los puntos determinantes de cada uno de los autores y sus perspectivas sobre el tema. Un primer enfoque fundamental desde el panorama teórico acerca de los costos de transacción y de producción aumentando la eficiencia por cada alternativa del modo de entrada a la internacionalización aprovechando las fallas del mercado nacional (Williamson, 1981).

Lam y White (1999) argumentan que el compromiso durante la marcha de internacionalización en una empresa es una evolución secuencial de fases conforme transcurre el tiempo y aumentan las experiencias obtenidas, disminuyendo de esta manera los riesgos percibidos y solucionando con mayor eficacia posibles conflictos que se pudieran presentar durante el desarrollo de la incursión en mercados internacionales.

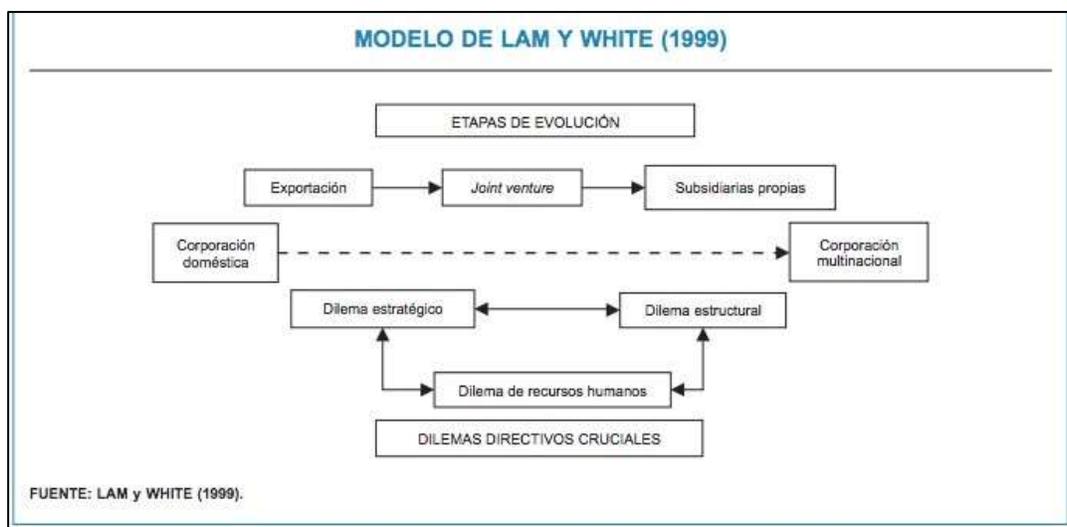
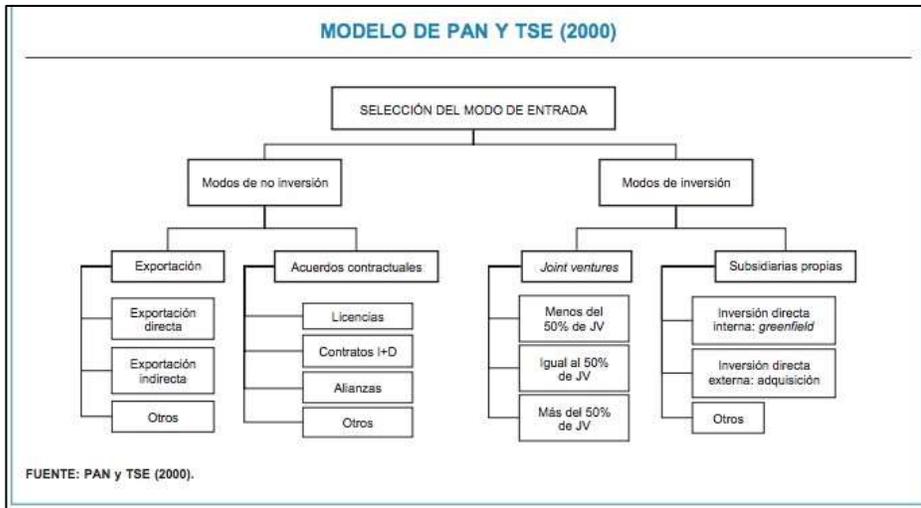


Figura 1. Modelo de Lam y White 1999.

Nota: Recuperado de: Lam & White, 1999.

Pan y Tse (2000) plantearon el modelo desde la perspectiva jerarquizada en donde a partir de niveles se decide el modo de entrada que se elegirá para realizar la internacionalización. Primero se decide si harán o no inversión en el mercado internacional, seguidamente se elige el estilo preciso de dicho modo. Uno de los estilos más usados de internacionalización es la exportación pues está dirigida hacia el análisis de los costos de transacción mediante la transformación y conocimiento de ideales novedosos que permitan la incursión en mercados internacionales (Rialp & Criado, 1999).



Pan & Tse, 2000.

Conforme esté preparada la empresa para aceptar o incursionar cambios respecto su manera habitual de manejar los negocios y el acercamiento a diferentes mercados conectando con los consumidores permite condicionar y capacitar la elección del modo de entrada a la internacionalización y de esta manera analizando sus factores influyentes (Tabla 3), mejorando así sus habilidades y captando información vital que permite obtener un aprendizaje total sobre la organización (Liu et al., 2002).

Tabla 2. Factores influyentes en la elección de los modos de entrada.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA		
Internos	Específicos de la industria	Dependientes del mercado de destino
Tamaño Experiencia internacional Pertenencia a un grupo empresarial	Características del sector: Concentración Ventajas en costes Clientes internacionales Restricciones gubernamentales	Potencial Riesgo Deseo de control Necesidades de recursos

Julia Martin Armario, 2004.

Metodología

Basados en el diseño desde el cual se desarrollará la investigación acerca de las estrategias de internacionalización de las empresas del sector prendas de vestir del departamento de Santander mediante el método cuantitativo de tipo descriptivo se desarrolla en las siguientes etapas:

1. Selección de las empresas del sector prendas de vestir del departamento de Santander que realizaron exportaciones en el año 2017.
2. Elaboración del instrumento de medición, en este caso un cuestionario con preguntas cerradas.

3. Acercamiento con las empresas seleccionadas objeto de investigación.
4. Aplicación de la encuesta a las empresas.
5. Recolección y análisis de datos.
6. Presentación de los resultados de la investigación.

El método cualitativo se lleva a cabo comprendiendo estrategias que permiten obtener información acerca del origen, el proceso y la naturaleza de esta, normalmente de manera explicativa y descriptiva mediante el uso de palabras, viñetas y relatos (Olabuénaga, 1999).

El tipo de información utilizada es cuantificable, es decir medible, basados en caracteres numéricos obtenidos a partir de la encuesta como instrumento de medición y posterior a estos análisis estadísticos con mayor elaboración (Cauas, 2015).

1.1 Población y selección de la muestra

La selección de las empresas objeto de investigación se llevó a cabo a partir de los documentos de la cámara de comercio de Bucaramanga y el informe “Santander Exporta” 2017 en donde relaciona las empresas que realizaron procesos de exportación en el departamento de Santander del sector prendas de vestir.

Población: La población total de empresas del sector prendas vestir en el departamento de Santander que realizaron procesos de exportaciones para el año 2017 fueron 17 empresas.

Análisis de resultados

El propósito de este objetivo es conocer el proceso de internacionalización de las empresas del sector prendas de vestir en el departamento de Santander, como ha sido su proceso para llevar sus productos a mercados internacionales y cuales estrategias han desarrollado para lograr posicionarse en el mismo.

Con la información obtenida a través de la encuesta aplicada a 10 empresas del sector fue posible conocer el camino que han recorrido para lograr llegar a nuevos mercados, cumpliendo con las políticas de exportación en el desarrollo de sus productos para que cumplan con los requerimientos establecidos por cada uno de los países destino, logrando así mantenerse en el mercado.

4.2.1 Resultados de la encuesta

1. ¿Con cuál de las siguientes actividades inició su empresa el proceso de internacionalización?

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Exportación	10
b. Franquicia	0
c. Intermediarios	0
d. Punto de venta	0
Total	10

El 100% de las empresas encuestadas iniciaron sus actividades en el proceso de internacionalización a través de la exportación, con lo que podemos evidenciar que las empresas prefieren iniciar este proceso a través de un modo de entrada de No inversión de acuerdo al modelo de PAN Y TSE (2000), lo cual podría explicarse teniendo en cuenta que la exportación es el modo de entrada más sencillo y menos costoso para las empresas en comparación a otros modelos de internacionalización.

2. ¿Cuál de las siguientes actividades de internacionalización actualmente realiza su empresa?

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Exportaciones	10
b. Licencias o franquicias	0
c. Intermediarios	0
d. Punto de venta	0
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 100% de las empresas encuestadas, responden que el proceso de internacionalización se realiza actualmente es través de la exportación. Lo que nos muestra que ninguna de las empresas ha evolucionado en su modelo de internacionalización, lo cual nos indica que en este sector hace falta madurez para continuar avanzando en el desarrollo de estrategias de internalización.

3. ¿A través de que canal se generó el contacto para realizar su proceso de internacionalización?

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Ferias especializadas	2
b. Rueda de negocios	3
c. Intermediarios	1
d. Recomendación	4
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

A la pregunta 2, se obtuvo que la mayor respuesta de las empresas encuestadas, manifestaron que el principal canal para realizar un contacto fue través de una recomendación con el 40%, seguido del 30% que se generaron a través de las ruedas de negocios y el 20% en ferias especializadas, esto indica que el 50% de los contactos se obtienen a través de los eventos que realizan Procolombia y las cámaras de comercio y el restante de contactos personales o intermediación.

Esto nos permite deducir que los eventos realizados a través de políticas gubernamentales son efectivos a la hora de promover la internacionalización de las empresas, sin embargo se haría necesario fortalecer estás políticas para aumentar tanto el número como el aporte de gobierno en pro del desarrollo comercial de las empresas en este sector.

4. ¿Cuál factor determinante se tuvo en cuenta para pensar en el proceso de internacionalización?

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Mercado saturado	4
b. Capacidad Instalada	3
c. Posicionamiento de mercado	3
d. Acuerdos comerciales	0
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

Para las empresas encuestadas el principal factor determinante para pensar en el proceso de internacionalización fue por el mercado saturado con un 40%, en segundo lugar la oportunidad de la capacidad instalada con la que cuentan las empresas es del 30% y por último el posicionamiento del mercado de la empresas con un 30%

Con estos resultados podemos ver que el principal incentivo para buscar nuevos mercados es por la sobre oferta de productos, junto con la capacidad instalada de producción, la cual permite producir una cantidad superior a la demandada en el país.

5. De las siguientes afirmaciones relacionadas con el proceso de internacionalización seleccione si está de acuerdo o en desacuerdo teniendo en cuenta su experiencia

a. ¿La ventaja del producto ofertado fue aprovechada sin cambios en el país destino?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo.	5
2 - En desacuerdo.	0
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	1
4 - De acuerdo.	1
5 - Totalmente de acuerdo.	3
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 50% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿La ventaja del producto ofertado fue aprovechada sin cambios en el país destino? el 10% respondió que no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% estuvo de acuerdo y el 30% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta.

Cuando hablamos de estar en desacuerdo con la afirmación, es debido a que las empresas han debido realizar modificaciones a sus productos de acuerdo con las políticas de los países destino para poder comercializarlos, lo cual acarrea ajustes desde el diseño, selección de materias primas y producción de los productos, adicional a las certificaciones pertinentes para las evaluaciones técnicas de la materia prima.

b. ¿En el país destino existe una empresa que ofrezca productos con características semejantes a las ofertadas?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo	1
2 - En desacuerdo	1
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
4 - De acuerdo	2
5 - Totalmente de acuerdo	6
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 80% de las empresas saben que en el país destino existen empresas que ofrecen productos con características similares y el 20% restante manifiesta que no existen empresas que ofrecen productos similares en el país destino. Es decir las empresas en su mayoría saben que van a competir en mercado ya saturado, por lo cual tienen que tener productos diferenciadores ya sea en diseño o precio.

c. ¿Se realizaron modificaciones en el producto para ser ofertado en el país destino?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo	3
2 - En desacuerdo.	0
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0
4 - De acuerdo.	1
5 - Totalmente de acuerdo.	6
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 30% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿Se realizaron modificaciones en el producto para ser ofertado en el país destino?, el 10% estuvo de acuerdo y el 60% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta. Teniendo en cuenta que los países destino en algunos casos requieren ciertas condiciones para permitir el ingreso de las prendas de vestir, las empresas que encontraron que sus productos no cumplían con estas características requirieron realizar las modificaciones pertinentes para poder iniciar su proceso de exportación.

d. ¿La empresa realizó una investigación del mercado potencial del país destino?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo.	3
2 - En desacuerdo.	0

3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	2
4 - De acuerdo.	2
5 - Totalmente de acuerdo.	3
Total	10

El 30% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿La empresa realizó una investigación del mercado potencial del país destino? el 20% respondió que no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% estuvo de acuerdo y el 30% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta. Dentro de las entrevistas realizadas encontramos que el proceso de exportación de las empresas en algunos casos se inició debido al interés del país destino por adquirir las prendas por lo cual no fue necesario realizar un estudio de mercados, sin embargo en otros casos se evidenció que no se realizó por decisión de la empresa, la cual decide aventurarse sin tener conocimiento del mercado. Esto nos podría inducir a pensar que es necesario implementar más estrategias para dar apoyo a las empresas para poder realizar estudios de mercados y así fortalecer los procesos de internacionalización y proveer mayores oportunidades de éxito en el mismo.

e. ¿La empresa conocía o tenía acceso a información privilegiada que le permitió acceder al mercado del país destino?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo.	4
2 - En desacuerdo.	0
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0
4 - De acuerdo.	2
5 - Totalmente de acuerdo.	4
Total	10

El 40% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿La empresa conocía o tenía acceso a información privilegiada que le permitió acceder al mercado del país destino? el 20% estuvo de acuerdo y el 40% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta.

Lo que nos permite ver los resultados de esta pregunta es que la mayoría de las empresas se aventura a realizar su proceso de exportación debido a que tiene información privilegiada sobre el país destino, lo cual es apenas es coherente debido a que es necesario conocer el mercado para poder incursionar en él y poder contactar nuevos clientes.

f. ¿La empresa decidió que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo	1
2 - En desacuerdo.	0
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0

4 - De acuerdo.	2
5 - Totalmente de acuerdo.	7
Total	10

El 10% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿La empresa decidió que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización?, el 20% estuvo de acuerdo y el 70% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta; esto nos permite observar que el 90% de los empresarios tienen definido como su foco para el crecimiento de la empresa la internacionalización de sus productos aprovechando su capacidad instalada y las oportunidades comerciales de otros países.

g. ¿La rivalidad entre empresas locales ha desarrollado fortalezas a su empresa que ahora son aprovechadas para exportar?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo.	4
2 - En desacuerdo.	0
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0
4 - De acuerdo.	1
5 - Totalmente de acuerdo.	5
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 40% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿La rivalidad entre empresas locales ha desarrollado fortalezas a su empresa que ahora son aprovechadas para exportar?, el 10% estuvo de acuerdo y el 50% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta. Lo que nos permite deducir que las empresas en su mayoría han aprovechado los desafíos de la competencia para mejorar los productos y tener un factor diferenciador frente a la competencia tanto en el mercado nacional como internacional.

h. ¿En el país destino el gobierno ofrece protección fiscal o beneficios tributarios?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo	3
2 - En desacuerdo.	0
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	2
4 - De acuerdo.	1
5 - Totalmente de acuerdo.	4
Total	10

El 30% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿En el país destino el gobierno ofrece protección fiscal o beneficios tributarios? el 20% respondió que no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% estuvo de acuerdo y el 40% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta.

Se puede observar o bien una falta de apoyo a la importación de productos en otros países o falta de conocimiento de los empresarios frente a las políticas de importación en los países en los cuales desean ofertar sus productos, o trámites demasiado tediosos para lograr los beneficios, debido a que solo la mitad de las empresas afirma acceder a estos beneficios.

i. ¿Las condiciones económicas en el país de origen obligaron a la empresa a buscar otros destinos?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo	1
2 - En desacuerdo.	0
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0
4 - De acuerdo.	4
5 - Totalmente de acuerdo.	5
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 10% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las condiciones económicas en el país de origen obligaron a la empresa a buscar otros destinos?, el 40% estuvo de acuerdo y el 50% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta. Esto nos puede inducir a pensar que actualmente el mercado colombiano por una parte está saturado frente a la oferta en prendas de vestir y por otra el panorama económico actual no favorece la venta de productos, lo que incentiva a las empresas a buscar nuevos mercados para ofrecer sus mercancías.

j. ¿En Colombia la empresa cuenta con el apoyo de otras entidades para su proceso de exportación?

ASPECTOS	RESPUESTAS
1 - Totalmente en desacuerdo.	1
2 - En desacuerdo.	1
3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0
4 - De acuerdo.	5
5 - Totalmente de acuerdo.	3
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 10% de las empresas encuestadas respondieron que están totalmente en desacuerdo a la pregunta: ¿En Colombia la empresa cuenta con el apoyo de otras entidades para su proceso de exportación?

El 10% respondió que está en desacuerdo, el 50% estuvo de acuerdo y el 30% restante está totalmente de acuerdo con la pregunta.

Teniendo en cuenta la muestra de las empresas se puede concluir que existe apoyo de entidades externas para apoyar el proceso de exportación de las empresas en el sector prendas de vestir, tales como Procolombia y cámaras de comercio, que tienen como propósito impulsar el desarrollo y crecimiento de la empresa tanto en el ámbito nacional como internacional.

Enumere de 1 a 5 sin repetir los números, En orden de importancia siendo 1 menos importante y 5 muy importante las siguientes preguntas

6 ¿Cuáles fueron los factores internos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?

FACTORES	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Portafolio de productos	-	1	-	2	7
Capacidad instalada	-	-	-	7	3
Recursos financieros	2	1	6	1	-
Canales de distribución	3	5	2	-	-
Tramites con la aduana	5	3	2	-	-

Nota: Recuperado de: Autores

A la pregunta ¿Cuáles fueron los factores internos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización? Los encuestados dieron respuesta a los siguientes factores:

- Portafolio de productos: El 70% le otorgo 5 de importancia, el 20% le asigno 4 de importancia y el 10% restante con 2 de importancia.
- Capacidad instalada: El 30% le otorgo 5 de importancia y el 70% le asigno 3 de importancia.
- Recursos financieros: El 10% le otorgo 4 de importancia, el 60% le asigno 3 de importancia, el 10% con 2 de importancia y el 20% restante 1 de importancia.
- Canales de distribución: El 20% le otorgo 3 de importancia, el 50% le asigno 2 de importancia y el 30% restante 1 de importancia.
- Tramites con la aduana: El 20% le otorgo 3 de importancia, el 30% le asigno 2 de importancia y el 50% restante 1 de importancia.

Lo que podemos observar es que el portafolio de productos es el ítem que las empresas consideraron más importante a la hora de empezar a realizar las exportaciones, asociado como segunda variable importante a la hora de tomar la decisión de exportar la capacidad instalada de la empresa. Como factores con menos relevancia los empresarios calificaron los canales de distribución y los trámites aduaneros.

7. ¿Cuáles fueron los factores externos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?

FACTORES	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Condiciones políticas favorables del país destino	-	2	-	3	5
Acuerdos comerciales	-	-	4	3	3
Cooperación entre empresas	7	2	1	-	-
Competencia	2	5	2	1	-
Conocimiento del mercado	1	1	3	3	2

Nota: Recuperado de: Autores

A la pregunta ¿Cuáles fueron los factores internos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización? Los encuestados dieron respuesta a los siguientes factores:

- Condiciones políticas favorables del país destino: El 50% le otorgo 5 de importancia, el 30% le asigno 4 de importancia, y el 20% restante 2 de importancia.
- Acuerdos comerciales: El 30% le otorgo 5 de importancia, el 30% le asigno 4 de importancia, el 40% le asigno 3 de importancia,
- Cooperación entre empresas: El 10% le otorgo 3 de importancia, el 20% le asigno 2 de importancia, 70% restante 1 de importancia.
- Competencia: El 10% le otorgo 4 de importancia, el 20% le asigno 3 de importancia, el 50% con 2 de importancia y el 20% restante 1 de importancia.
- Conocimiento del mercado: El 20% le otorgo 5 de importancia, el 30% le asigno 4 de importancia, el 30% con 3 de importancia y el 20% restante 1 de importancia.

Externamente lo que las empresas consideran más importante a la hora de escoger los países destino de su exportación son las políticas de los mismos y los acuerdos comerciales que se tenga con el país. Lo que consideran menos importante es la cooperación entre empresas para la lograr el éxito de los negocios, lo que nos indican que no se están trabajando alianzas que podrían ayudar al crecimiento grupal de las empresas.

8. ¿Cuáles fueron los obstáculos durante la internacionalización en la empresa?

factores	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Carencia de información durante el proceso.	2	-	-	2	6
Escases de recursos.	-	-	5	3	2
Condiciones políticas desfavorables con el país destino	1	4	1	3	1
Barreras culturales y de idioma.	5	3	1	-	1
Bajos incentivos por parte del gobierno.	2	3	3	2	-

Nota: Recuperado de: Autores

A la pregunta. ¿Cuáles fueron los obstáculos durante la internacionalización en la empresa?

Los encuestados dieron respuesta a los siguientes factores:

- Carencia de información durante el proceso: El 60% le otorgo 5 de importancia, el 20% le asigno 4 de importancia, y el 20% restante 1 de importancia.
- Escasos de recursos: El 20% le otorgo 5 de importancia, el 20% le asigno 4 de importancia y el 50% restante 3 de importancia.
- Condiciones políticas desfavorables con el país destino: El 10% le otorgo 5 de importancia, el 30% le asigno 4 de importancia, el 10% le otorgo 3 de importancia, el 40% le asigno 2 de importancia y el 10% restante 1 de importancia.
- Barreras culturales y de idioma: El 10% le otorgo 5 de importancia, el 10% le asigno 3 de importancia, el 30% le otorgo 2 de importancia y el 50% restante 1 de importancia.
- Bajos incentivos por parte del gobierno: El 20% le otorgo 4 de importancia, el 30% le asigno 3 de importancia, el 30% le otorgo 2 de importancia y el 50% restante 1 de importancia.

Lo que podemos observar de las respuestas dadas por las empresas, es que el mayor obstáculo de las mismas para comenzar un proceso de internacionalización es la falta de información sobre cómo llevar a cabo el mismo y adicional a esto la falta de recursos para invertir en infraestructura y/o recurso tecnológicos para comenzar las exportaciones.

9. ¿Qué acciones del gobierno facilitarían su proceso de internacionalización?

FACTORES	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Líneas de crédito para exportación.	0	2	3	2	3
Facilidades para acceder a estudios de mercado.	2	4	1	2	1
Asesoría en el proceso de internacionalización.	0	2	3	2	3
Incentivos gubernamentales.	4	1	1	4	0
Disminución de impuestos por exportaciones	4	1	2	0	3

Nota: Recuperado de: Autores

- Líneas de crédito para exportación: El 30% le otorgo 5 de importancia, el 20% le asigno 4 de importancia, el 30% le otorgo 3 de importancia y el 20% el restante 2 de importancia.
- Facilidades para acceder a estudios de mercado: El 10% le otorgo 5 de importancia, el 20% le asigno 4 de importancia, el 10% le otorgo 3 de importancia, el 40% le asigno 2 de importancia y el 20% restante 1 de importancia.
- Asesoría en el proceso de internacionalización: El 30% le otorgo 5 de importancia, el 20% le otorgo 4 de importancia y el 20% restante 2 de importancia.

- Incentivos gubernamentales: El 40% le otorgo 4 de importancia, el 10% le otorgo 3 de importancia, el 10% le asigno 2 de importancia y el 40% restante 1 de importancia.
- Disminución de impuestos por exportaciones: El 30% le otorgo 5 de importancia, el 20% le otorgo 3 de importancia, el 10% le asigno 2 de importancia y el 40% restante 1 de importancia.

Para las empresas el apoyo más importante se relaciona directamente con recursos, es decir disminución de impuestos y líneas de crédito que los favorezcan en el momento de exportar, adicionalmente, como se veía en la pregunta anterior, se hace necesario mejorar la asesoría dada por las diferentes entidades, como procolombia y cámara de comercio, para el desarrollo del proceso de internacionalización.

10. En el proceso de internacionalización ha buscado alianzas con empresas del sector para concretar futuros negocios?

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Si, pero no fue efectivo	1
b. Si, se realizó la alianza	1
c. No, es un sector cerrado	0
d. No se han buscado alianzas	8
Total	10

El 80% de las empresas encuestadas respondieron que no se han buscado alianzas, el 10% respondió que sí, pero no fue efectiva y el 10% restante respondió si, se realizó la alianza.

Tal como se identificó en la pregunta 7, no existe colaboración entre las empresas para comenzar un proceso de exportación, con lo cual se está perdiendo la oportunidad de establecer negocios con mayores beneficios económicos y de crecimiento grupal.

11. ¿Qué factor determino la elección del país destino?

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Tratados de libre comercio	1
b. Bajos aranceles	0
c. Baja competencia	0
d. Conocimiento del mercado	9
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 90% de las empresas encuestadas respondieron que el conocimiento del mercado y el 10% restante respondió por tratados de libre comercio.

Podemos decir que las empresas deciden su país destino de exportación teniendo en cuenta el conocimiento previo que tienen de ellos, más no hace parte de un proceso de investigación en cuanto a políticas monetarias de cada país, dado que ninguna le da la mayor importancia a la competencia o a los aranceles del país destino.

12. De las ventas totales de su empresa cual es el % correspondiente al proceso de internacionalización?

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Entre el 1% al 10%	1
b. Entre el 11% al 20%	1
c. Entre el 21% al 30%	0
d. Entre el 31% al 40%	4
e. Más del 41%	4
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

El 40% de las empresas encuestadas respondieron que el mas del 41%, el 40% de las empresas manifestaron que entre el 31% al 40%, el 10% de las empresas respondieron que entre el 11% al 20% y el 10% restante respondió entre el 1% al 10%.

En el momento en que las empresas comienzan su proceso de internacionalización, en su mayoría los ingresos provenientes de las exportaciones empiezan a ser una parte importante de los ingresos superando el 40% del total de la empresa. En uno de los casos, los ingresos pertenecen totalmente a la exportación de los productos, es decir, cerro sus ventas en Colombia y solo realiza ventas en el exterior del país.

13. ¿Considera que las estrategias de internacionalización utilizadas han sido efectivas para el logro de sus objetivos?

ASPECTOS	RESPUESTAS
SI	9
NO	1

Nota: Recuperado de: Autores

El 90% de las empresas encuestadas respondieron que las estrategias de internacionalización fueron efectivas y el 10% restante respondió que no. Estos resultados son acordes con los resultados que hemos venido presentando en las preguntas anteriores, dado que la mayoría de las empresas que se encuentran exportando han venido generando gran parte de sus ingresos gracias a la internacionalización de la empresa, lo cual se ha podido conseguir gracias a estrategias efectivas de exportació

Caracterización de las empresas en Santander

Nombre de la Empresa	Tipo de Empresa	Tamaño de Empresa	Actividad económica	Número de empleados	Años de exportación	Países destino	¿Qué producto (s) han exportado?	¿De las ventas totales de su empresa cual es el % correspondiente al proceso de internacionalización?
ROBLES NIÑO CARMEN	Persona Natural	Micro	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	10	10	Ecuador - costa rica - panama	PRENDAS DE VESTIR PARA NIÑA	Entre el 11% al 20%
EON GROUP SAS	Persona Jurídica	Pequeña	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	11	5	Italia - estados unidos - costa rica - rep dominicana - brasil - panama - ecuador	PRENDAS DE VESTIR DEPORTIVAS Y DE PLAYA	Entre el 31% al 40%
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CIJ&C	Persona Jurídica	Pequeña	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	14	15	Costa rica - ecuador - panama	PRENDAS DE VESTIR PARA NIÑA	Más del 41%
AMISIA SAS	Persona Jurídica	Pequeña	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	15	2	Estados unidos	PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER	Entre el 1% al 10%
SANDOVAL MARTINEZ RAUL	Persona Natural	Pequeña	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	16	20	Puerto rico	PRENDAS DE VESTIR PARA NIÑA	Más del 41%

Nombre de la Empresa	Tipo de Empresa	Tamaño de Empresa	Actividad económica	Número de empleados	Años de exportación	Países destino	¿Qué producto (s) han exportado?	¿De las ventas totales de su empresa cual es el % correspondiente al proceso de internacionalización?
CONFECCION ES NILSA LTDA	Persona Jurídica	Pequeña	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	18	20	Estados unidos - puerto rico - aruba	Prendas de vestir para niña	Entre el 31% al 40%
MONSALVE GARCIA MAURICIO	Persona Natural	Pequeña	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	30	8	Costa rica - panama - ecuador	Prendas de vestir para niña	Entre el 31% al 40%
DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA	Persona Jurídica	Pequeña	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	39	25	Estados unidos - panamá - ecuador	Prendas de vestir para bebe	Entre el 31% al 40%
PRODITEXCO	Persona Jurídica	Mediana	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	80	30	Estados unidos - panama - ecuador	Prendas de vestir para niña	Más del 41%
MIS BORDADOS	Persona Jurídica	Mediana	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	90	30	Estados unidos - puerto rico - chile - ecuador - inglaterra	Prendas de vestir para niños	Más del 41%

Las empresas en Santander que realizan procesos de internacionalización presentan las siguientes características:

Las empresas que realizan procesos de internacionalización en Santander se clasifican en su mayoría microempresas, tienen en alrededor de 16 empleados y cuentan con una experiencia promedio de 9 años haciendo presencia en el mercado internacional, sus exportaciones están dirigidas a países destino como Ecuador, Panamá y Costa Rica, su principal producto de exportación son prendas de vestir para niñas, sus procesos de exportación representan entre el 20 al 30% de sus ventas totales.

En segundo lugar, las empresas que realizan procesos de internacionalización en Santander son las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), tienen en promedio 48 empleados y cuentan con una experiencia de 25 años haciendo presencia en el mercado internacional, sus exportaciones están dirigidas principalmente a países como Estados Unidos, Ecuador y Panamá y lo que están exportando son prendas de vestir para niñas, sus procesos de exportación representan aproximadamente el 40% de sus ventas totales.

1.2 Análisis de las estrategias implementadas por las empresas en Santander en el sector de prendas de vestir para el proceso de internacionalización.

Como se presentará en el siguiente apartado, se identifican las estrategias utilizadas por las 10 empresas encuestadas, con el fin de de plantear o recomendar en el próximo capítulo nuevas estrategias para la internacionalización basados en las ya encontradas y teniendo en cuenta las barreras que los empresarios revelaron en la encuesta.

Durante el progreso de cada compañía de incurrir en nuevos mercados para obtener grandes beneficios, no solo monetarios si no de riqueza intelectual, todas las empresas aun con el desconocimiento que representaba no conocer el entorno mundial se lanzaban por la exportación y no consideraban como una estrategia escoger la forma de entrada a los países destino como lo plantea (Pereira, 2014) donde expresa que hay diferentes opciones según corresponda para tomar esta primera decisión dentro del proceso de internacionalización como lo son Inversión Extranjera Directa, franquicias, o simplemente realización de alianzas con el país destino.

Todas las empresas encuestadas deciden como estrategia la exportación expresando que por este medio se garantizan las condiciones de la negociación óptimas para cada una de las partes, uno de los canales utilizado para generar este contacto es a través de la recomendación de las partes ya sea vendedor – comprador que permite conocer la reputación de la empresa, el portafolio de productos - servicios y el cumplimiento de los tiempos definido en la transacción, con el fin de establecer relaciones duraderas. La exportación tiene menos riesgo e inversiones requeridas en comparación con abrir puntos de ventas o licencias y franquicias en otro país (Modelo de PAN y TSE, 2000). El segundo canal por el cual las empresas han podido generar contacto con otros países ha sido a través de ruedas de negocios organizadas

por Procolombia, que brinda la posibilidad de participar en estos eventos con empresarios internacionales interesados de realizar negocios con empresas colombianas.

De manera entonces que el modelo de *Uppsala* y *Jordi Canals* no es contemplado por las empresas dado que encuentran una estabilidad rentable y financiera exportando, y no consideran tener que abrir sucursales o maquilas en los países destino para aumentar producción o mejorar ventas, añadiendo a esto desconocimiento del entorno a donde se dirigirían que asegure una estabilidad en el tiempo.

Dicho esto se observa que dentro del modelo de Lam y White (1999) el cual habla de las etapas de evolución de la internacionalización, todas las empresas encuestadas (10) se encuentran en la primera etapa que es únicamente de exportación y en donde no se presenta una evolución cíclica conforme con el tiempo y las experiencias obtenidas.

Por otra parte las estrategias utilizadas por las empresas para pensar en su proceso de internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados y un crecimiento económico, debido a esto las empresas buscan oportunidades de llevar sus productos a otros países, los factores determinantes son el mercado saturado, capacidad instalada y posicionamiento en el mercado. Las empresas tienen posición privilegiada en el mercado colombiano, mano de obra calificada, productos y materias primas que cumplen con la normatividad del país destino, es por esto que terminan tomando la decisión de exportar, lo que concuerda con lo que expone Larrinaga (2005) donde habla de la internacionalización como una estrategia de crecimiento interviniendo la cadena de valor con el objetivo de crear un compromiso basado en el conocimiento.

Para el proceso de internacionalización de las empresas se debe tener pleno conocimiento del mercado objetivo, como lo resalta la teoría Way Station que se basa en la teoría de Uppsala (Yip y Monti, 1998) con sus fases previas a la internacionalización donde expresa que la motivación, planeación estratégica, investigación de mercados y la selección bajo un equilibrio entre la empresa y la información disponible del mercado objetivo, son factores que le permiten incrementar el porcentaje de ventas totales en el proceso de internacionalización. Todo esto ya que del total de empresas encuestadas menos del 50% realizó un estudio de mercado estudio previo a sus exportaciones.

Así mismo la teoría de Dunning referencia que se debe explotar todas las capacidades empresariales y corporativas, ofreciendo al entorno elementos que permitan tener características y componentes facilitadores para el ingreso a los mercados destino, todo esto incluyendo si es necesario hacerle cambios o modificaciones al producto que se va a ofrecer o si la competencia va ser por alguna ventaja competitiva o quizás por precio, pero siempre previniendo la adaptabilidad al entorno al que se va a enfrentar.

1.3 Propuestas para apoyar el proceso de internacionalización

Una vez realizada la investigación sobre como las empresas santandereanas comercializadoras de prendas de vestir realizan su proceso de internacionalización y teniendo en cuenta la afirmación de Grant (2006) donde dice que la internacionalización como estrategia general da una fuerza impulsadora que cambia drásticamente el entorno competitivo de los negocios creando nuevas oportunidades para la incursión en el mercado para el avance de este independientemente del tamaño de la empresa, podemos proponer estrategias basadas en la experiencia para fortalecer el proceso y ayudar a mejorarlo donde existen debilidades. Claro está, las empresas que reciben dichas estrategias deciden sí hacer un proceso voluntario o establecer cuando es viable colocarla en marcha según las condiciones del entorno (Olle & Torres, 1999). Por esta razón las estrategias realmente son proposiciones que conducen a aprovechar el momento de la internacionalización.

1.3.1 Estrategias para un proceso de internacionalización

Esta sección muestra un conjunto de estrategias que se presentan como sugerencias al momento de que las empresas requieran iniciar un proceso de internacionalización.

1. Estrategia de internacionalización iniciando por exportación

Según las teorías del proceso de internacionalización empresarial adaptativamente Lam y White (1999) argumentan que el compromiso durante la marcha de internacionalización en una empresa es una evolución secuencial de fases conforme transcurre el tiempo y aumentan las experiencias obtenidas, disminuyendo de esta manera los riesgos percibidos y solucionando con mayor eficacia posibles conflictos que se pudieran presentar durante el desarrollo de la incursión en mercados internacionales.

Uno de los estilos más usados de internacionalización es la exportación pues está dirigida hacia el análisis de los costes de transacción mediante la transformación y conocimiento de ideales novedosos que permitan la incursión en mercados internacionales (Rialp i Criado, 1999).

Teniendo en cuenta la teoría y observado lo ocurrido en la realidad con las empresas estudiadas, la manera más práctica de comenzar con la internacionalización de las empresas es por medio de la exportación, por sus bajos costos y bajo los bajos riesgos en los que se incurre.

Para comenzar un proceso de exportación se requiere que las empresas identifiquen:

- cuál de sus productos tiene mayor potencial exportador
- su capacidad instalada versus la demanda actual de los productos,
- Identificación de mercados potenciales para sus productos,
- Conocimientos en la legislación vigente de exportaciones en Colombia, y la legislación de importaciones en el país destino (trámites aduaneros)
- Conocer las tendencias del mercado y los requerimientos de los consumidores - Acuerdos comerciales

Finalmente y dado lo anterior se propone establecer un “Programa de apoyo” mediante grupos focales y talleres que permitan dar una base sólida para aquellas empresas que cuentan con el potencial necesario para iniciar las exportaciones pero por factores como el miedo, incertidumbre y desconocimiento nunca se han arriesgado a exportar.

2. Estrategia de crecimiento de nuevos mercados

El modelo de Jordi Canals introduce la necesidad del pleno conocimiento del entorno externo (mercado, estructura de la industria) e interno (estrategia empresarial). Así mismo, especifica que la dinámica de internacionalización está condicionada por el sector de la industria.

Es por esto que para llegar a la internacionalización de las empresas es importante investigar sobre los mercados que puedan estar interesados en los productos ofrecidos por la empresa, para lo cual, teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado, se pueden identificar los canales relacionados a continuación;

- Macrorruedas: instrumento de promoción dirigido a los empresarios de la región, para que ellos, logren sacar sus productos al mercado nacional y hacer nuevas alianzas que les permitan seguir adelante con sus exportaciones.
- Ferias internacionales: Exhibición comercial en las diferentes ferias internacionales en donde se exponen los bienes o servicios de la oferta colombiana.
- Asesorías personalizadas a través de la cámara de comercio y Procolombia.

En conclusión se debe implantar el incremento y mejora del proceso de macrorruedas y ferias internacionales que den facultad para un seguimiento en el inicio – maduración – proceso final de todo el desarrollo de la exportación de todas las empresas participantes.

3. Estrategia de desarrollo de producto:

Teniendo en cuenta la investigación realizada sobre los acuerdos comerciales y la legislación del país donde se va a realizar la exportación, es necesario realizar las modificaciones necesarias sobre los productos que se quieren exportar, así como los procesos para llegar a cumplir con las especificaciones exigidas en el país destino.

- Definición de portafolio de productos a exportar
- Acuerdos comerciales con el cliente
- Cambios necesarios que se requieren realizar para cumplir con los acuerdos comerciales
- Condiciones de acceso (certificaciones y otros requerimientos).

4. Estrategia de apoyo de las entidades publicas o privadas:

En las encuestas realizadas a las empresas es posible evidenciar que la mayoría han recibido asesoría de entidades gubernamentales como Procolombia y Cámara de Comercio de Bucaramanga, sin embargo, las empresas exportadoras del sector prendas de vestir frente al número de empresas activas que hay en Santander es mínimo, lo cual da pie a intuir que el acceso a la información y formación para que los empresarios comiencen su proceso de

internacionalización es restringido; Por tal razón Procolombia cuenta con información y herramientas para que los empresarios puedan documentarse y evaluar sobre el proceso de internacionalización, en su página web <http://www.procolombia.co/> se encuentra información de interés sobre la ruta exportadora en 5 pasos:

- Prepárese para exportar
- Identifique el potencial de internacionalización y los requisitos para su producto.
- Requerimientos del mercado y comprador
- Logística y Distribución física internacional
- Gestión comercial y Herramientas Procolombia

Adicional otra entidad que apoya los procesos de internacionalización es la cámara de comercio de Bucaramanga, realiza jornadas de trabajo para brindar asesoría personalizada e información de temas relacionados en comercio exterior, programas de formación exportadora y apoyo en aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales a los productos colombianos y realizar misiones internacionales.

Sin descartar la opción de encontrar solvencia en empresas privadas o con acciones como podrían ser alianzas estratégicas, nuevos socios o inversionistas o créditos bancarios.

También a nivel país que el gobierno Nacional dentro de sus planes de desarrollo no solo proponga el aumento de la internacionalización por parte de las empresas sino incentivar a las mismas con beneficios tributarios y acceso a líneas de crédito flexibles a empresas que deseen comenzar.

5. Estrategia competitiva:

Es importante definir una estrategia competitiva en el mercado, es decir, como se quiere incursionar y obtener reconocimiento a nivel internacional, al revisar, la industria China penetró fuertemente el mercado mundial con productos a muy bajo costo y elevados volúmenes de producción, consolidándose como una estrategia ganadora para mantener los precios bajos, soportado una avanzada tecnológica en maquinaria y equipo que lo posicionó en un alto ranking de producción para cubrir el mercado mundial (Moreno, 2016).

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación las empresas han definido su factor diferenciador a través de los diseños y la calidad de las materias primas, lo cual les permite tener reconocimiento en el ámbito internacional sobre los productos exportados.

Estas serían las estrategias que se recomiendan, basados tanto en la teoría consultada, como las debilidades identificadas en el trabajo de campo realizado en las empresas del sector prendas de vestir de Santander.

Conclusiones

Para la formulación de estrategias de internacionalización para promover las exportaciones en las empresas del sector prendas de vestir del departamento de Santander

realizan tres estudios: Primero se analiza el comportamiento y crecimiento de las exportaciones de las empresas del sector de prendas de vestir en Santander del año 2005 – 2017. Segundo se caracterizan las empresas en Santander que realicen procesos de internacionalización en el sector prendas de vestir. Y por último análisis de las estrategias implementadas por las empresas en Santander en el sector de prendas de vestir para el proceso de internacionalización.

Para la realización del estudio se utilizó un método de investigación mixto que incluye investigación cualitativa y cuantitativa, la población objetivo fue obtenida del informe “Santander Exporta” 2017 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en donde se empleó un muestreo aleatorio simple con una muestra de 16 empresas. Para el desarrollo del estudio se contó con la participación de 10 empresas del sector prendas vestir en el departamento de Santander, las cuales fueron receptivas al desarrollo de la encuesta, el instrumento utilizado fue una encuesta con preguntas cerradas, abiertas, dicotómicas y con escala de Likert, obteniendo resultados concluyentes para el análisis de estrategias de internacionalización de las empresas del sector prendas de vestir en el departamento de Santander.

Se puede concluir que las estrategias de internacionalización realizadas por las empresas de sector prendas de vestir en el departamento de Santander están siendo efectivas para el logro de sus objetivos, es por esto al realizar el análisis se formulan las siguientes cinco estrategias: Estrategia de internacionalización por medio de la exportación, estrategia de crecimiento de nuevos mercados, estrategia de desarrollo de producto, estrategia de apoyo de una entidad gubernamental y estrategia competitiva.

Bibliografía

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*, 23(1), 1-27.

Alonso, J. A., & Donoso, V. (1994). *Competitividad de la empresa exportadora española*. Instituto español de comercio exterior.

Álvarez Orozco, R. (2011). Producción manufacturera colonial en la provincia del Socorro, Colombia: Centros de producción y mercados.

Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37 (2).

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.

Arismendi Espinosa, D., Castillo Martínez, J. A., Ibarra, S., & David, A. (2017). Efectos de la balanza comercial en el crecimiento económico: el caso de las regiones de Antioquia y Cundinamarca.

Armario, J. M. (2004). Formas de entrada en los mercados exteriores: una investigación en las PYMES andaluzas. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2823), 33-48.

Barber, J. P., & Darder, F. L. (2001). Modos de entrada en la internacionalización de la industria hotelera española. Una aproximación empírica.

Bernal, C. (2014). *El sector textil en Colombia: ¿Cómo ser más competitivos?* Bogotá:

Universidad Militar Nueva Granada.

Bozal, M. G. (2006). Escala mixta Likert-Thurstone. *ANDULI, Revista Andaluza de Ciencias*

Sociales, (5), 81-95.

Brouters, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(3), 229-247.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Nuevas Empresas en Santander 2017*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2018/constituidas%20Santander%202017.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Santander Exporta*. Obtenido de

https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/Santander_exporta/exporta%202018/exportaciones%201%20trimestre%202018.pdf

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2008). Informe Actualidad Económica, Producto interno bruto Santander. Recuperado de :

<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2008/pib2006.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2004). Informe Actualidad Económica, Producto interno bruto Santander. Recuperado de :

<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2004/pib2001.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2010). Informe Actualidad Económica, Producto interno bruto Santander. Recuperado de :

<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2011/pib2010.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *Santander Exporta*. Obtenido de

https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/Santander_exporta/exporta2017/export%20t%202017.pdf

CPC. (2018). *Perfil de Colombia en Materia de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://compite.com.co/el-cpc/>

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores* (No. 658.4/C21i).

Carrillo, D. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección. *Recuperado el, 1*.

Escandón, D. M., Ayala, A. H., & Páramo, J. A. S. (2014). Barreras logísticas a la exportación de las pymes en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 44(60), 26-45.

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Criado, A. R. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Informacion Comercial Espanola-Monthly Edition-*, 117-128.

Confecámaras. (2017). *Creación de empresas en el país aumentó 7,6% al mes de septiembre*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/558-creacion-de-empresas-en-el-paisaumentado-7-6-al-mes-de-septiembre-3>

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2002). *Marketing internacional*. Pearson Educación.

DANE. (2018). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf

Dunning, J. (1977). Trade, location of the economic activity and the MNE: a search for an eclectic

- approach. En: O. Ohlin, P. O. Hesselborn & P. M. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity* (pp. 395-431). Londres: Mcmillan.
- Delgado, P. F., & Gamboa, Y. A. (2017). La política de la internacionalización de la economía Santandereana 2002-2012: un balance a través de indicadores comerciales. *Equidad y Desarrollo*, 73104.
- De Pinedo, I. F. (1982). NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert.
- Duque, C. A., & Velasco, A. (2013). Perfil del sector manufacturero colombiano. *Magazín Empresarial*, 49-61.
- Dwyer, F. R., & Oh, S. (1988). A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies. *The Journal of Marketing*, 21-34.
- Echeverri, D. F. (2016). De la internacionalización a la globalización en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 150-158.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International marketing review*, 21(1), 68101.
- Escandón Barbosa, D. M., Hurtado Ayala, A., & Castillo López, C. A. (2013). Dinámica exportadora de las empresas born global en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 5(1).
- Fernández de Castro Peñaranda, A. M. (2018). Informe de Coyuntura Económica N° 8 Octubre-diciembre 2017.
- García, H. C., Gardó, T. F., Taulet, A. C., & Tubillejas, B. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (839), 143-162.
- Grant, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Civitas.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): Dirección estratégica.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.
- Guzmán-González, M., Trabucco, C., Urzúa, A., Garrido, L., & Leiva, J. (2014). Validez y confiabilidad de la versión adaptada al español de la Escala de Dificultades de Regulación Emocional (DERS-E) en población chilena. *terapia psicológica*, 32(1), 19-29.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128.
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- Jaimes-Carrillo, L., & Rojas-López, M. D. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. *ITECKNE*, 12(2), 177-187.
- Jurídicas UNAM. (2018). *Capítulo I. Introducción al comercio internacional*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2951/4.pdf>
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Lam, L. W., & White, L. P. (1999). An adaptive choice model of the internationalization process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2), 105-134.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International journal of research in marketing*, 19(4), 367-382.
- Llanos Zavalaga, F., Rosas Aguirre, A., Mendoza Requena, D., & Contreras Ríos, C. (2001). Comparación de las escalas de Likert y Vigesimal para la evaluación de satisfacción de atención en un hospital del Perú. *Revista Medica Herediana*, 12(2), 52-57.
- Lleras, G. R. Revisitando el debate sobre renta minera y government take: el carbón a gran escala en Colombia. *Minería en Colombia*, 309.

- López, C. G., Gómez, M. D. M. V., Moreno, M. E., De Villalobos, M. M. D., De Mesa, C. L., & Crespo, O. (2007). Validez y confiabilidad de la versión en español del instrumento: "Escala de medición del proceso de afrontamiento y adaptación" de Callista Roy. *Aquichan*, 7(1), 54-63.
- Manufacturera–EAM, D. E. A. Períodos de referencia: 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010. *Anexos. 2017b*. [Citado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: < <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>.
- Markusen, J. R., & Maskus, K. E. (2002). A unified approach to intra-industry trade and foreign direct investment. In *Frontiers of Research in Intra-Industry Trade* (pp. 199-219). Palgrave Macmillan, London.
- Martínez, A., López, F., Fernández, M., & Tejerina, F. (2001). Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores: un enfoque institucional. *Asturias: Septem Universitatis*.
- McGraw-Hill Education. (2018). *La empresa y su organización*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004). *Las 100 preguntas del TLC*. Obtenido de http://www.tlc.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=60491&name=LA_S_100_PREGUNTAS_DEL_TLC.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2017). Informe de Gestión 2016 Sector Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39/informe_de_gestion_del_sector_comercio_industria_y_turismo
- Montoya, C. A. (2011). Colombia y su inserción a la economía mundial. *Ecos de Economía*, 171193.
- Moreno, J. P. (2016). *Sector textil en Colombia: un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Moori Koenig, V., Yoguel, G., Milesi, D., & Robert, V. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL*.
- Nájar Martínez, A. I. (2006). Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004). *Revista Apuntes del CENES*, 26(41).
- Olabuénaga, J. I. R. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. *Universidad de Deusto. Bilbao*.
- Ollé, M.; Torres, D. (1999). La internacionalización y la globalización de los mercados. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa
- Otero, M. Á. (2008). *Internacionalización*. España: Netbiblo.
- Pan, Y. Y Tse D. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
- Pereira, Jackson, et al. (2014). La internacionalización de compañías de consultoría en ingeniería en Colombia como parte de un modelo para el desarrollo estratégico del negocio. 2014.
- Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica educare*, 15(1), 15-29
- Prieto, E. A. (2011). BIT y la constitución colombiana de 1991: internacionalización de la economía dentro de un estado social de derecho. *Estudios Socio-Jurídico, Bogotá*, 109-143.
- Porter, M. E., & Perez, M. A. D. L. C. (1996). *Ventaja competitiva*. Compaqma Editorial Continental.
- Rialp, A. (1999). Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (3), 141-166.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (pp. 22-44). Lexington, MA: Lexington books.

- Sánchez, A. (2013). Sector textil y confección en Colombia. retos y oportunidades. Recuperado el octubre de 2013, de Inexmoda.
- Gómez Cely, Molano, Jaime Silva. (2010). Textiles en Colombia al finalizar el siglo XIX. Bogota. Museo Nacional.
- Sarmiento, L., & Álvarez, M. E. (1998). Municipios y regiones de Colombia. Bogotá, Fundación Social.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Londres: Methuen & Co., Ltd.
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.
- Terpstra, V., & Yu, C. M. (1988). Determinants of foreign investment of US advertising agencies. *Journal of International business studies*, 19(1), 33-46.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Rev. Electrónica Ingeniería Boletín*, 3, 12-20.
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas.
- Universidad del Rosario. (2016). *Índice Departamental de Competitividad*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>
- Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. In *International Economic Policies and their Theoretical Foundations (Second Edition)* (pp. 415-435).
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2).
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- Viteri, N. C. (2012). La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. *Revista Res Non Verba*, 2(2).
- Vivanco, J. (2013). *Exportación Definitiva*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-SUNAT4-Exportacion%20definitiva.pdf>
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Yip, G.S., Monti J. A., & Gómez Biscarri, J. (1998). The Way Station Model of Internationalization: Explaining the Success of Newly Internationalizing Firms. Ciber Working Paper Series (98-7).