

Análisis de las estrategias de internacionalización en empresas del sector de prendas de vestir en el departamento de Santander



CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

Diana Milena Yáñez Vargas

Juan Sebastián Lizarazo Guerrero

Director del Proyecto de Grado

Gustavo García Cediél.

Codirector del Proyecto

Pedro Fernando Delgado Jaime

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

Bucaramanga

2019

Análisis de las estrategias de internacionalización en empresas del sector de prendas de vestir en el departamento de Santander



Diana Milena Yáñez Vargas

Juan Sebastián Lizarazo Guerrero


**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de Maestría en
Administración de Empresas**

Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB

Maestría en Administración de Empresas

Bucaramanga

2019

	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
	HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
Sala de Juntas No. 2 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	16/05/2019	02:30 p.m.

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO
 "ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER"

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
JUAN SEBASTIÁN LIZARAZO GUERRERO	1098741725	U00116380	C5-54
DIANA MILENA YAÑEZ VARGAS	63552793	66102053	
DIRECTOR			
GUSTAVO GARCIA CEDIEL Mg.	73572536		
CODIRECTOR			
PEDRO FERNANDO DELGADO JAIMES Mg.	13721769	VF0046034	<i>[Signature]</i>
ASESOR			
N/A			

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO:

CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
JUAN SEBASTIÁN LIZARAZO GUERRERO	4,0	3,9	4,84	3,9	3,9	3,9	4,1
DIANA MILENA YAÑEZ VARGAS	4,0	3,9	4,84	3,9	3,9	3,9	4,1

Otorgar la calificación de: 4,1

(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	SERGIO PEÑARANDA GARCIA Mg.	<i>[Signature]</i>	5468827
Docente Curso Proyecto II	DIANA OLIVEROS CONTRERAS Ph.D	<i>[Signature]</i>	60265568
Director del Trabajo de Grado	GUSTAVO GARCIA CEDIEL Mg.	<i>[Signature]</i>	73572536
Coordinador Programa	MAURICIO MENDOZA GARCIA Ph.D	<i>[Signature]</i>	88223688

Candidato a Magister:

Fdo. *[Signature]*
 JUAN SEBASTIÁN LIZARAZO GUERRERO

Candidato a Magister:

Fdo. *[Signature]*
 DIANA MILENA YAÑEZ VARGAS

Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---



Contenido

1 Capítulo I: Problema.....	13
1.1 Antecedentes del problema.....	13
1.2 Problema de investigación.....	22
1.3 Objetivos de Investigación	23
1.4 Hipótesis de Investigación.....	23
1.5 Justificación.....	24
1.6 Resultados esperados:.....	26
2 Capítulo II:.....	28
2.1 Marco Conceptual	28
2.2 Marco teórico.....	29
3 Capítulo III: Metodología	47
3.1 Método de investigación.....	47
3.2 Población y selección de la muestra.....	48
3.3 Marco contextual:.....	50
3.4 Instrumento de recolección de datos	53
3.5 Procedimiento en la aplicación de instrumentos	55
3.6 Análisis de datos.....	56
4 Capítulo IV: Resultados de investigación.....	58
4.1 Analizar el comportamiento y crecimiento de las exportaciones de las empresas del sector de prendas de vestir en Santander del año 2005 – 2017.....	58

4.2 Caracterización de las empresas en Santander que realizan procesos de internacionalización en el sector prendas de vestir	85
4.2.1 Resultados de la encuesta.....	85
4.3 Análisis de las estrategias implementadas por las empresas en Santander en el sector de prendas de vestir para el proceso de internacionalización.	119
4.4 Propuestas para apoyar el proceso de internacionalización	122
Conclusiones	128
Bibliografía	130

Lista de tablas

Tabla 1.....	15
Tabla 2.....	18
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	43
Tabla 5.....	61
Tabla 6.....	73
Tabla 7.....	78
Tabla 8.....	81
Tabla 9.....	83
Tabla 10.....	85
Tabla 11.....	86
Tabla 12.....	87
Tabla 13.....	89
Tabla 14.....	90
Tabla 15.....	91
Tabla 16.....	92
Tabla 17.....	94
Tabla 18.....	95
Tabla 19.....	96
Tabla 20.....	97
Tabla 21.....	99
Tabla 22.....	100
Tabla 23.....	101

Tabla 24.....	103
Tabla 25.....	105
Tabla 26.....	106
Tabla 27.....	108
Tabla 28.....	110
Tabla 29.....	111
Tabla 30.....	112
Tabla 31.....	114
Tabla 32.....	116

Lista de Figuras

Figura 1. Nuevas empresas por año en Santander desde 2010 a 2017	18
Figura 2. Exportaciones de Santander entre 2002-2012 (valor FOB).....	20
Figura 3. Número de empresas exportadoras en Santander entre 2003 a 2012	20
Figura 4. Modelo de Hill, Hwang y Kim.	34
Figura 5. Modelo de Agarwal y Ramaswami.....	34
Figura 6. Modelo de Lam y White 1999.	35
Figura 7. Modelo de Pan y Tse.	36
Figura 8. Composición sectorial del PIB.	50
Figura 9. Participación en las exportaciones totales.	51
Figura 10. Empresas exportadoras en Santander - Sector prendas de Vestir.....	52
Figura 11. Tasa de desempleo por departamentos de Colombia.....	52
Figura 12. Personal ocupado en el departamento de Santander.....	53
Figura 13. Construcción de escalas tipo Likert.	54
Figura 14. Variación del PIB de los Subsectores 2011-2016.....	65
Figura 15. Empresas exportadoras de prendas de vestir Santander.	75
Figura 16. Lugar de competitividad en el país.....	80
Figura 17. Internacionalización de la economía Santandereana	82
Figura 18. Monto exportaciones prendas de vestir Santander	82
Figura 19. ¿Con cuál de las siguientes actividades inició su empresa el proceso de internacionalización?.....	86
Figura 20. ¿Cuál de las siguientes actividades de internacionalización actualmente realiza su empresa?.....	87

Figura 21. ¿ A través de que canal se generó el contacto para realizar su proceso de internacionalización?.....	88
Figura 22. ¿Cuál factor determinante se tuvo en cuenta para pensar en el proceso de internacionalización?.....	89
Figura 23. ¿La ventaja del producto ofertado fue aprovechada sin cambios en el país destino?...90	
Figura 24. ¿En el país destino existe una empresa que ofrezca productos con características semejantes a las ofertadas?.....	92
Figura 25. ¿ Se realizaron modificaciones en el producto para ser ofertado en el país destino? ...93	
Figura 26. ¿La empresa realizó una investigación del mercado potencial del país destino?	94
Figura 27. ¿La empresa conocía o tenía acceso a información privilegiada que le permitió acceder al mercado del país destino?.....	96
Figura 28. ¿La empresa decidió que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización?	97
Figura 29. ¿La rivalidad entre empresas locales ha desarrollado fortalezas a su empresa que ahora son aprovechadas para exportar?.....	98
Figura 30. ¿En el país destino el gobierno ofrece protección fiscal o beneficios tributarios?	99
Figura 31. ¿Las condiciones económicas en el país de origen obligaron a la empresa a buscar otros destinos?.....	101
Figura 32. ¿En Colombia la empresa cuenta con el apoyo de otras entidades para su proceso de exportación?	102
Figura 33. ¿Cuáles fueron los factores internos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?.....	103
Figura 34. ¿Cuáles fueron los factores externos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?.....	105

Figura 35. ¿Cuáles fueron los obstáculos durante la internacionalización en la empresa?.....	107
Figura 36. ¿Qué acciones del gobierno facilitarían su proceso de internacionalización?.....	109
Figura 37. ¿En el proceso de internacionalización ha buscado alianzas con empresas del sector para concretar futuros negocios?.....	111
Figura 38. ¿Qué factor determino la elección del país destino?.....	112
Figura 39. ¿De las ventas totales de su empresa cual es el % correspondiente al proceso de internacionalización?.....	113
Figura 40. ¿Considera que las estrategias de internacionalización utilizadas han sido efectivas para el logro de sus objetivos?	114

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo formular estrategias de internacionalización para promover las exportaciones en las empresas del sector prendas de vestir del departamento de Santander, con un método de investigación cualitativa y cuantitativa en la cual participaron 10 empresas del sector, en donde la técnica de recolección de información que se utilizó fue una encuesta. Como resultado de la investigación se formulan las siguientes 5 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

This research aims at internationalization strategies to promote exports in the garment sector companies of the department of Santander, with a qualitative and quantitative research method in which 10 companies of the sector participate, where the collection technique of The information that was used was a survey. As a result of the research, the following 5 strategies are formulated: international development strategy, new markets development strategy, product development strategy, support strategy of a government entity and competitive strategy.

Keywords: Process, internationalization, clothing, export, strategies

1 Capítulo I: Problema

1.1 Antecedentes del problema

El auge de la internacionalización de la economía colombiana data de inicios de la década de los sesenta, dado que en este periodo se evidencian cambios abruptos en la estructura y funcionamiento comercial, especialmente en la relación externa a partir de la consolidación y adopción de leyes económicas por parte del estado colombiano (Echeverri, 2016). Cabe resaltar que autores como Echeverri (2016) señalan que esta apertura económica en la cual se abrieron las puertas a las importaciones y capital foráneo con el ánimo de dinamizar la economía colombiana a un nuevo modelo de desarrollo, también se generó la pérdida de autonomía y tradición familiar que caracterizaba al clúster empresarial de la época. Adicional a lo anterior, según Echeverri (2016) el empresariado colombiano se enfrentó a fenómenos adversos que se vieron reflejados en la reducción de las tasas arancelarias y el desmonte progresivo de licencias relacionadas con la prohibición de importación, la modificación de los sistemas de control de las tasas de cambio, entre otros aspectos, los cuales dejaron la industria del país expuesta a los cambios de la internacionalización como política de estado.

Posteriormente, con la reestructuración de la constitución política de Colombia en 1991 se genera un contexto de cambios políticos y cambios económicos internacionales, el cual comprendió principalmente la consolidación de un plan comercial e integración económica internacional, de manera que se acudió a la negociación de Acuerdos de Protección y Promoción Recíproca de Inversiones-APPRI, con el objetivo de atraer inversión extranjera para incentivar nuevos mercados para la industria nacional (Prieto, 2011).

Sobre las transformaciones más notorias a partir de la imposición de la nueva Constitución Política de Colombia en 1991, el modelo aperturista cambió la composición de la balanza comercial caracterizado por la caída de las exportaciones tradicionales como: café, petróleo, ferro-níquel y carbón, mientras que los productos que estaban categorizados en segundo plano como: textiles, alimentos, imprentas, químicos y confecciones, presentaron un alza en 2001 que según lo registrado por Nájjar (2006) provocó un incremento del 56% de las exportaciones totales.

No obstante, a pesar que en las últimas dos décadas la economía de Colombia ha estado acompañada de grandes propósitos en pro de la internacionalización de la producción y la inserción de empresa micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a la economía mundial, estudios como los de Montoya (2011) consideran que infortunadamente el compromiso especialmente de las instituciones del estado no logran la transformación productiva, ni el crecimiento y bienestar esperado. Esto se debe en gran medida a que todavía existe un balance precario de la dinámica de la economía del país pues no tiene en realidad una apertura significativa, razón por la cual no logra obtener un buen posicionamiento en los mercados internacionales (Montoya, 2011).

Al respecto, organismos como el Consejo Privado de Competitividad (CPC, 2018) también han reportado que a pesar que desde hace once años el Sistema Nacional de Competitividad se fijó la meta de convertir a Colombia entre uno de los tres países más competitivos de América Latina, los informes de la CPC entre 2017 y 2018 muestran todo lo contrario. Por un lado la CPC (2018) reporta que luego de más de dos décadas de que el estado colombiano consolidara el proceso de internacionalización a partir de los Tratados de Libre Comercio – TLC, el comercio de bienes y servicios disminuyó pues a 1990 el producto interno

bruto –PIB era del 35,4% y para 2016 se reportó un 34,7% comparados con los países de referencia de la zona como Brasil y Argentina (CPC, 2018).

Incluso, la CPC (2018) confirma que la baja inserción de las exportaciones colombianas se debe a los pobres incentivos que existen en el país para exportar, producto de la reducción del arancel promedio nominal, pues se ha registrado una gran dispersión arancelaria que se traduce en protecciones efectivas de hasta el 100% en algunos sectores, mientras que para otros casos es negativa. Ahora en lo que tiene que ver con la industria manufacturera compuesta por las ramas que se describen en la tabla 1, los problemas de internacionalización se han dado por los bajos niveles de demanda y la rotación de cartera a causa de la agudización de los índices de empobrecimiento por el aumento de la presencia de productos extranjeros a un menor costo, dado que a pesar de las reformas que fueron incorporadas en la década de los noventa en busca de un régimen flexible de contratación, no se han evidenciado importantes logros de las empresas manufactureras colombianas en lo que respecta a aumento de productividad y exportación de los productos colombianos (Duque & Velasco, 2013).

Tabla 1 *Sector manufacturero en Colombia según su participación PIB en 2011*

Sector	% PIB industrial
Alimentos y bebidas	20.0
Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y Marroquinería	12.0
Madera y muebles	4.0
Papel, cartón y actividades de edición e impresión.	3.5
Refinación de petróleo, químicos y productos de caucho y plástico	30.0
Minerales no metálicos	8.0
Metalmecánica y maquinaria	15.0

Nota: Recuperado de: (Duque & Velasco, 2013)

A lo anterior se suma el auge del contrabando como resultado de una incorporación del modelo aperturista de Colombia y países de la región, los cuales se caracterizan por bajos niveles

de efectividad en el control de productos ilegales, además que la estructura corporativa especialmente de las mipymes colombianas, las cuales no son aptas para los requerimientos del entorno competitivo, pues según Duque y Velasco (2013) el modelo de industrialización nacional carece de políticas estructurales encaminadas a potenciar la industria para la competitividad internacional.

Otra de las debilidades que se pueden evidenciar en el proceso de internacionalización de las empresas colombianas son las barreras de la exportación, pues según Escandón, Hurtado y Salas (2014) se catalogan en restricciones estructurales y perceptivas, siendo las últimas de responsabilidad conjunta entre el estado y las empresas privadas para poder superar los desafíos que esto conlleva, puesto que aún se tiene un proceso de gestión de exportación extenso y con diversas clases de obstáculos que repercuten en la interacción con otros mercados.

Para el caso de las empresas denominadas *born global* las cuales son aquellas que desde su fundación operaran o intentan hacerlo en un mercado internacional, el proceso de gestión de exportación oscila entre los dos a diez años según el estudio de Escandón *et. al* (2014) después del comienzo de su actividad; y son estas precisamente las que más demandan esfuerzos de competitividad sobre las empresas tradicionales, debido a que están constantemente sometidas a los cambios en los consumidores los cuales demandan productos mucho más especializados, variaciones en las condiciones de satisfacción al cliente, y muchas veces dependencia de un solo producto porque las empresas de este tipo deben centrarse en cubrir los mercados donde su producto sea líder (Escandón, Hurtado, & Castillo, 2013).

A lo anterior, las empresas *born global* en Colombia según los datos suministrados por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio-Confecámaras a 2012 y citado por Escandón, Hurtado y Castillo (2013), Determina que el 41% de las empresas se encuentran en

Bogotá, 27% en Medellín, 21% en Boyacá, 10% en Cali y 1% en Pereira. Asimismo, Escandón, Hurtado y Castillo (2013), son claros en afirmar que las principales actividades comerciales de estas empresas son en primer lugar fabricación de sustancias y productos químicos, seguida de fabricación de productos de caucho y plástico, elaboración de productos alimenticios y bebidas, y por último fabricación de productos textiles.

Por otro lado, desde una perspectiva general más actualizada de empresas *born global* y no *born global*, en Colombia según Confecámaras (2017) entre los meses de enero y septiembre de 2017, se crearon 264.020 unidades productivas, de las cuales 55.964 se consolidaron como sociedades y 208.056 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 7,6%, mientras que la cancelación de empresas disminuyó un 23,8% con respecto al mismo periodo en 2016. De igual manera Confecámaras (2017) señala que del total de unidades productivas, solo 9,9% están dedicadas a la industria manufacturera.

En lo que respecta a la creación de empresas en el departamento de Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018) reportó que al cierre del año 2017 se contó con 84.029 empresas activas incluyendo empresas nuevas y renovadas, ocupando el quinto lugar a nivel nacional. De esta manera, la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018) validó una cifra total de 14.756 nuevas empresas de las cuales el 99,7% fueron microempresas. De hecho, como se observa en la figura 1, entre 2013 a 2014 se registraron los mayores índices de nuevas empresas matriculadas en Santander, mientras que hubo un evidente descenso para 2015, con una notable recuperación en el año 2017, lo que posiciona al departamento en el cuarto puesto a nivel nacional como se observa en la tabla 2.



Figura 1. Nuevas empresas por año en Santander desde 2010 a 2017

Fuente: (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018)

Desde luego, en la tabla 2 se muestran los resultados del índice departamental de competitividad – IMC a 2016 de acuerdo a un estudio llevado a cabo por la Universidad del Rosario (2016), en el que Santander ocupan el tercer lugar en lo que respecta a condiciones básicas, un cuarto lugar en eficiencia y un séptimo lugar en sofisticación e innovación, lo que ubica al departamento en una cuarta posición a nivel general.

Tabla 2

IMC de Santander en relación con los 6 principales departamentos a 2016

	IDC 2016		FACTORES					
			Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
	Puntaje (0-100)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-100)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-100)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-100)	Posición (entre 26)
Bogotá, D.C.	8,12	1	7,38	1	7,95	1	8,65	1
Antioquia	6,28	2	6,34	2	6,04	3	6,77	2
Caldas	5,96	3	5,84	8	6,37	2	5,07	6
Santander	5,73	4	6,23	3	5,70	4	5,05	7
Risaralda	5,48	5	6,06	4	5,28	6	4,51	8
Cundinamarca	5,44	6	5,97	6	5,00	7	5,72	4
Valle del Cauca	5,38	7	5,88	8	4,77	8	6,11	3

Nota: Recuperado de: Universidad del Rosario, 2016

No obstante, estudios como el de Delgado y Gamboa (2017) señalan que en Santander 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, sobre todo porque no se desarrollan estrategias que promuevan directamente la transformación y actualización del tejido empresarial a las necesidades del mercado externo. En esa medida Delgado y Gamboa (2017) exponen las políticas de internacionalización implementadas en Santander en la última década, teniendo en cuenta tres tipos de indicadores como son la posición comercial, indicadores relativos de comercio exterior e indicadores de apertura comercial.

En cuanto al primer grupo de indicadores, es decir los de tipo básico de posición comercial, en términos nominales se tiene que el valor de las exportaciones aumentó significativamente, pasando de 98,3 millones de dólares en 2002 a 713,73 millones de dólares en 2012; sin embargo, el aumento de las exportaciones no se efectuó de manera continuada, sino que se han registrado caídas importantes en 2006 y 2010 como se evidencia en la figura 2. En ese contexto, Delgado y Gamboa (2017) evidencian que el análisis de los productos con mayor incidencia de exportación hacer parte de un reducido número de productos, siendo para el año 2012 en primer lugar los productos cárnicos, café, combustibles minerales, manufacturas de hierro y acero, y vehículos automotores; cuyos principales destinos fueron Ecuador, España, Estados Unidos, Perú y Venezuela para el mismo año.

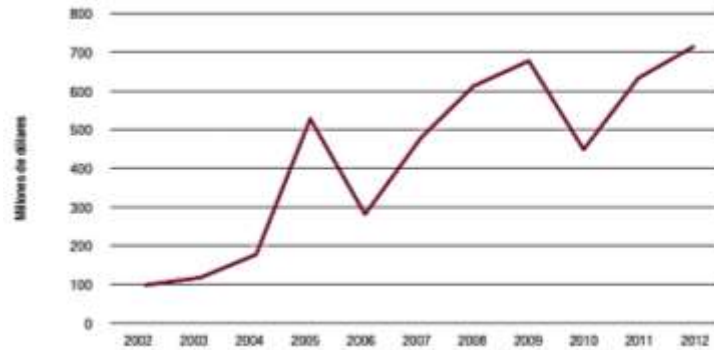


Figura 2. Exportaciones de Santander entre 2002-2012 (valor FOB)

Nota: Recuperado de: Delgado & Gamboa, 2017

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 el aumento de empresas que se presentó entre los años 2003 a 2012 y hubo un declive a partir en el año 2009 como se registra en la figura 3. En dicha figura se observa que a 2003 exportaban aproximadamente 370 empresas santandereanas, mientras que a 2012 lo hacían unas 389 empresas. Por su parte para el año 2008 se evidenció un alza en el número de empresas exportadoras que se elevó a 583, entre las cuales 180 empresas exportaron calzado y 80 empresas estuvieron relacionadas con prendas de vestir de punto (Delgado & Gamboa, 2017).

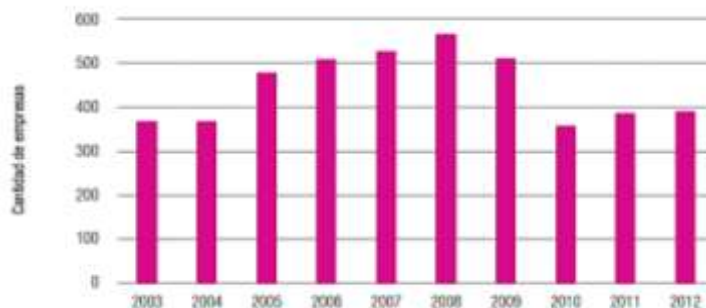


Figura 3. Número de empresas exportadoras en Santander entre 2003 a 2012

Nota: Recuperado de: Delgado & Gamboa, 2017

Ahora, el alza evidenciada en el año 2008 se explica porque en ese año entran en vigencia los Tratados de Libre Comercio -TLC, aumentando así en un 60% en el índice de exportaciones, pero para el mismo año se evidenció un segundo momento de la industria textil nacional pues posterior al 2008, 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 por una avanzada tecnológica en maquinaria y equipo que lo posicionó en un alto ranking de producción para cubrir el mercado mundial (Moreno, 2016).

Sí bien es cierto, el sector del calzado y textiles no es el más representativo de Santander en número de exportaciones, la tendencia se repitió en el año 2012 con 119 empresas exportadoras del sector calzado y 105 del sector de las confecciones, lo que equivale al 58% del total de empresas exportadoras (Delgado & Gamboa, 2017). En ese mismo orden de ideas, para el año 2011 el total de empresas santandereanas con algún registro de internacionalización de productos no tradicionales corresponden en un 60% a microempresas, el 35% a pymes y solo el 4% a empresas grandes. De hecho Delgado y Gamboa (2017) indican que el valor de las exportaciones es más alto en las pymes, seguido de las grandes empresas y las microempresas, pero que para estas últimas se identifica como exportaciones volátiles y esporádicas.

Finalmente, la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2017) registró que para el año 2017, 407 empresas de la región llevaron a cabo algún tipo de actividad de internacionalización en 92 destinos con 537 posiciones arancelarias lo que indica que las empresas pequeñas son las que más tienen dificultades en superar las gestiones arancelarias por poco conocimiento y empirismo en las actividades comerciales. Asimismo, la Cámara de Comercio de Bucaramanga

(2017) registró que 1% fue exportación de petróleos y derivados para un total de un 1,9% de exportaciones en general. Por último, la situación es preocupante pues los informes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2017) calculan una variación negativa de las exportaciones que oscila entre 2016 a 2017 con un -9,5%, en donde las prendas de vestir también tuvieron una variación negativa de -4,3% con solo un total de 34 empresas exportadores en los mismos años.

1.2 Problema de investigación

El presente estudio pretende analizar de las estrategias de internacionalización en empresas del sector de prendas de vestir en el departamento de Santander; en este sentido la presente investigación girara entorno a la siguiente pregunta ¿Cuáles son las estrategias que permiten a las empresas santandereanas del sector de prendas de vestir lograr mayores niveles de internacionalización?

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo General

Formular estrategias de internacionalización para promover las exportaciones en las empresas del sector prendas de vestir del departamento de Santander.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar el comportamiento y crecimiento de las exportaciones de las empresas del sector de prendas de vestir en Santander del año 2005 – 2017.
2. Caracterizar empresas en Santander que realicen procesos de internacionalización en el sector prendas de vestir.
3. Analizar de las estrategias implementadas por las empresas en Santander en el sector de prendas de vestir para el proceso de internacionalización.

1.4 Hipótesis de Investigación

La propuesta de investigación busca confirmar la siguiente hipótesis: las estrategias de internacionalización desarrolladas por las empresas santandereanas del sector de prendas de vestir han incrementado el valor de las exportaciones y por tanto el nivel de internacionalización de dichas empresas.

1.5 Justificación

En tiempos de apertura económica y ante la inevitable dinámica de la globalización, se ha establecido la liberación del mercado mundial, en el que la competitividad de todos los sectores se enfrenta a los retos de poder consolidar estrategias que le permitan constantemente fortalecerse y enfrentar la exigente demanda de los consumidores.

Por un lado, autores como Bernal (2014) afirman que el estado colombiano, las empresas, agremiaciones, unidades productivas, instituciones no gubernamentales, académicos y ciudadanía en general coinciden en que a partir de la transformación económica vivida bajo la reestructuración de la constitución política en la década de los noventa, se da inicio a una era de transformación productiva de alto nivel en el país, que exigió no solo la consolidación de tratados de libre comercio, sino el desarrollo y fortalecimiento de nuevos procesos logísticos, reducción de costos de producción e inversión en innovación tecnológica para lograr llevar los productos al exigente mercado internacional.

Desde ese contexto existen en la literatura diversas discusiones acerca de cómo lograr desarrollar y estabilizar los sectores económicos que soportan la economía colombiana, siendo el sector textil y de confecciones una industria fundamental para la economía, a tal punto que para el año 2013, representó el 3% del producto interno bruto total (Bernal, 2014).

Desde entonces, la actividad textil constituye una industria importante fuente generadora de empleo en Colombia, 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 los empresarios, comprender cuáles son las estrategias fundamentales tanto para penetrar por primera vez mercados internacionales, como para mantenerse y ampliar el mercado internacional.

En ese orden de ideas, la investigación propuesta en este documento en la medida en que se requiere conocer cuáles han sido las estrategias implementadas por empresas de referencia en el panorama nacional e internacional, e identificar los factores que han incidido para el desarrollo de la internacionalización sostenida y sostenible. Adicionalmente, el hecho que este estudio esté concentrado en potencializar uno de los sectores económicos más representativos para la región y el país, permite que otros organismos públicos y privados tanto a nivel nacional como internacional, identifiquen problemas similares y reestructuren la postura estratégica, de manera que se generen planes de acción estratégicos que incentiven y mejoren los procesos de legislación, empoderamiento y emprendimiento empresarial para el sector de las prendas de vestir.

Finalmente, como ejercicio profesional, de esta investigación se pone en evidencia los conocimientos adquiridos en el programa de estudio, toda vez que su enfoque interviene la consideración de la solución de un problema que evidentemente afecta a una región en términos de competitividad y sustentabilidad del sector relacionado a las prendas de vestir.

1.5.1 Limitaciones y Delimitaciones

La propuesta de investigación presenta como principal limitante, el escaso número de estudios y/o investigaciones sobre el proceso de internacionalización de las empresas del sector prendas de vestir en Santander

El proceso de identificación de empresas se desarrolló con base en los datos de las empresas exportadoras de la cámara de comercio de Bucaramanga en el año 2017, las cuales 17 empresas del sector prendas de vestir realizaron proceso de exportación.

Se identifican las siguientes limitantes:

- Se evidencio que algunas empresas no están funcionando con la información de la base de datos de la Cámara de Comercio, en 18 de las 34 empresas seleccionadas no se encontró el domicilio.
- Se evidencio que el 23% de los empresarios son reservados a compartir la información de su empresa.
- Los empresarios no disponían de tiempo suficiente para resolver la encuesta.

1.6 Resultados esperados:

Es importante resaltar, que el presente estudio permitirá determinar las estrategias implementadas por las empresas santandereanas del sector de prendas de vestir que han realizado

alguna actividad de internacionalización para construir un lineamiento de exportación para las empresas del sector que este en Santander.

2 Capítulo II:

2.1 Marco Conceptual

A continuación, se presentarán los conceptos relevantes que se utilizarán en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Exportación: es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno (Vivanco, 2013).

Exportación Indirecta: también conocida como subcontratada, permite a la empresa exportar sus productos a través de un intermediario, localizado en su propio país de origen, quien se hace cargo de todos los trámites del proceso de exportación (Otero, 2008).

Exportación directa: un productor o proveedor vende su producto directamente a un mercado internacional, ya sea mediante intermediarios, tales como representantes de ventas, distribuidores, o minoristas extranjeros, o vendiendo el producto al usuario final (Otero, 2008).

Tratado de Libre Comercio-TLC: Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2004).

Comercio Exterior: se trata del conjunto de transacciones comerciales realizadas entre los residentes de un país y los residentes del resto del mundo (Jurídicas UNAM, 2018).

Producto Interior Bruto: representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes (DANE, 2018).

Empresa: es una unidad económico-social, en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma (McGraw-Hill Education, 2018).

Producto: entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios (McGraw-Hill Education, 2018).

Servicio: conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente (McGraw-Hill Education, 2018).

Internacionalización: proceso por el cual la compañía crea las condiciones como una alternativa estratégica adecuada para salir al mercado internacional (Otero, 2008).

2.2 Marco teórico

Desde hace algún tiempo, la internacionalización en las empresas se ha vuelto un tema común en la academia, pues ha llevado a despertar el interés de investigadores con el fin de transmitirlo a la gestión empresarial (Sharma y Erramilli, 2004) permitiendo así que con el paso de los años se sigan presentado y desarrollando diversas teorías, investigaciones y definiciones en esta área.

Según Hymer (1976), quien planteaba que para lograr la internacionalización en una empresa era necesario tener una ventaja competitiva independientemente del mercado en el que se quisiera entrar y era fundamental llevar a cabo una combinación de bajos costos de producción, diferenciación de productos y las ventajas de costos de transacción; Sin embargo si dicha propuesta puede globalizar de gran manera la definición de internacionalización, se podría complementar plenamente con lo dicho por Rialp (1999) quien afirmaba de manera general acerca de la internacionalización como todas las operaciones que se realizan entre la empresa y los mercados por conquistar y resaltando la importancia del conocimiento sobre el alcance que quieran lograr.

Igualmente, Coase (1937) habla de internacionalización como una especie de teoría basada en los costos de transacción produciendo así beneficios derivados, los cuales sería superiores a los costos de aprendizaje y por tanto lo que conlleva a la expansión en el mercado internacional.

Se podría decir que la internacionalización fue fundamentada por los costos de transacción cuando los mercados entran en disputas sin obtener algún tipo de control pues la competencia real es la posible sustitución del producto por parte de otra organización (Anderson y Gatignon, 1986). Sin embargo, cuando la cantidad de proveedores es limitada esto conlleva a la disminución de oportunidades de sustituir la organización y fomenta de esta manera la incrementación en los costos de transacción haciendo imprescindible una negociación estricta con el fin de asegurar que todas las condiciones se cumplan a cabalidad con lo previamente establecido (Dwyer y Oh, 1988).

Welch y Loustarien (1988) hablaban de internacionalización con índole empresarial al grupo de operaciones que permitían lograr relaciones mucho más estables entre la organización y el mercado extranjero. Junto con este mismo enfoque Andersen (1997) lo definió como el desarrollo de adecuación y conformación de los modos de entrada en dichos mercados.

Tiempo después Larrinaga (2005) expone la internacionalización como una estrategia de crecimiento la cual a través de su transformación interviene sobre la cadena de valor y en la estructura empresarial con el objetivo de crear un compromiso e intervenir con sus recursos y entorno basados netamente en el conocimiento.

Grant (2006) afirma 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 si es una empresa pequeña o grande.

Es notoria la idea de internacionalización como estrategia empresarial, no obstante, es elemental señalar el modo de entrada como uno de los temas que han cobrado mayor atención e impacto en esta área. Aclarándose así que el modo de entrada es el estilo mediante el cual una organización estructura sus funciones en el mercado internacional (Hill, Hwang y Kim, 1990). Posteriormente con mayor complejidad de exigencia Ekeldo y Sivakumar (2004) aseguran que los modos de entrada son acuerdos institucionales que emplean las organizaciones como táctica de ventas en comercios internacionales durante el tiempo inicial de entrada a dicho mercado, es decir cerca de tres a cinco años.

Debido a la importancia de los modos de entrada usados empresarialmente para la implementación de la internacionalización se han desarrollado y transformado durante los últimos 10 años diversos modelos explicativos para ajustar específicamente la elección de dichos modos según las necesidades de la empresa, analizando múltiples variables y factores y comparando estos con la coincidencia de dichos prototipos y la categoría que quiera acoger. Los modelos mencionados son modificados según criterios como: la aproximación de costos de transacción, paradigma ecléctico, las teorías del proceso de internacionalización y desde la perspectiva jerarquía. (Calderón, et al, 2007)

Otro ideal propuesto por Yip (1993) a tener en cuenta sobre el potencial que puede tener la internacionalización en una empresa contribuye en la determinación de cuatro tipos de elementos esenciales en la elección del modo de entrada: La importancia de los competidores internacionales y la concentración del sector, pues allí teniendo un grado extremo de inclusión foránea las exportaciones se vuelven una estrategia insuficientemente desafiante, dando lugar a una expansión internacional responsabilizando el proceso con mayor compromiso y control (Terpstra y Yu, 1988).

Como segundo elemento básico se justifica en desarrollar y conservar estrategias integrales derivadas de la mantención sobre las ventajas de los costos, por consiguiente si estos costos son elevados la organización explorará diversos mecanismos que permitan direccionar las actividades de mercados internacionales haciendo más allegada la cadena de valor de los clientes sobre cualquier otra cosa. El siguiente elemento sería el de los clientes internacionales pues se hace expansivo el proceso de captación de clientes pues son quien finalmente hacen crecer en el mercado internacional y es concerniente atenderlos sin importar las fronteras; Como fundamento

para terminar los cuatro elementos básicos se trata sobre las restricciones gubernamentales a las empresas extranjeras tales como aranceles y cuotas de información como el camino de entrada en el mercado internacional. (Yip, 1993).

Modos de entrada:

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).

Teóricamente hablando en estas formas de entrada discuten la necesidad de evaluar otros factores y no únicamente los económicos dándole así importancia a los componentes transaccionales y no transaccionales encontrando todos estos temas altamente significativos para la elección de modos de entrada; Aunque con esta orientación el modelo más explicativo o conocido como teoría ecléctica se basa en factores estratégicos, transaccionales y de entorno (Figura 4) mostrando mayor solidez y comprobando su idoneidad para explicar el método de entrada (Kim y Hwang, 1992).

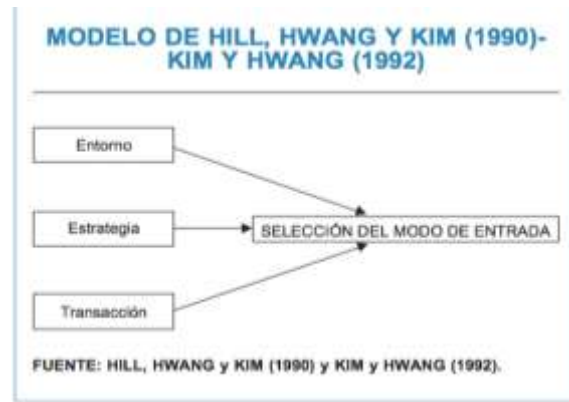


Figura 4. Modelo de Hill, Hwang y Kim.

Nota: Recuperado de: Hill, Hwang & Kim, 1992.

El prototipo de eclecticismo con un enfoque más reducido en cuanto a teorías económicas dándole un poco de espacio a hipótesis como los de recursos, costos de transacción y comercio internacional fundamentando en la elección del modo de Entrada el cual se daba por el correcto aprovechamiento de ciertas ventajas de propiedad, localización e internacionalización durante este proceso haciéndolo así evidente Agarwal y Ramaswami (1992) con su modelo de selección (Figura 5) y mostrando de tal manera la trascendencia de estos agentes independientemente si se toman separados o colectivamente.

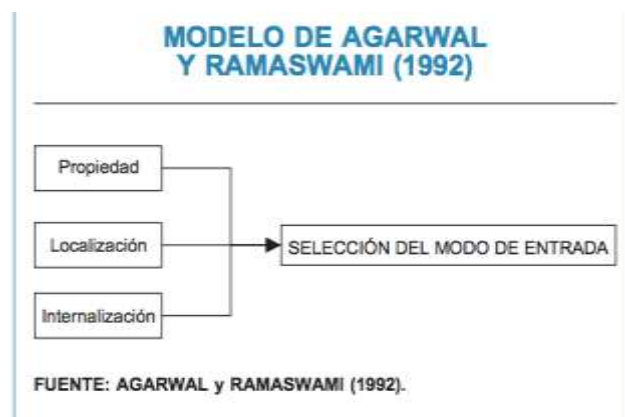


Figura 5. Modelo de Agarwal y Ramaswami.

Nota: Recuperado de: Agarwal & Ramaswami, 1992.

Demostrando el modelo de Lam y White (1999) según las teorías del proceso de internacionalización empresarial (figura 6), 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.

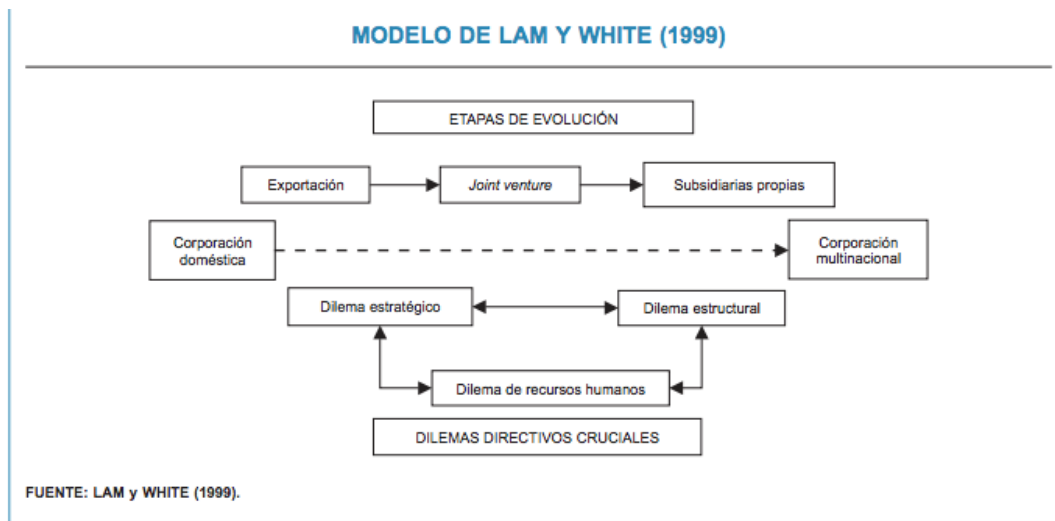


Figura 6. Modelo de Lam y White 1999.

Nota: Recuperado de: Lam & White, 1999.

Pan y Tse (2000) plantearon el modelo (Figura 7) desde la perspectiva jerarquía 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 costes de

transacción mediante la transformación y conocimiento de ideales novedosos que permitan la incursión en mercados internacionales (Rialp i Criado, 1999).

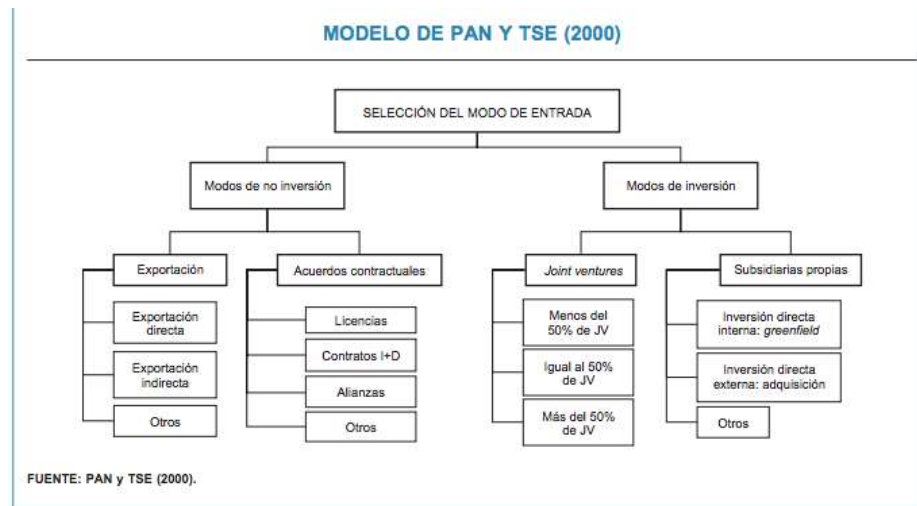


Figura 7. Modelo de Pan y Tse.

Nota: Recuperado de: 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 3

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 Perteneencia a un grupo empresarial	Características del sector: Concentración Ventajas en costes Clientes internacionales Restricciones gubernamentales	Potencial Riesgo Deseo de control Necesidades de recursos

Nota: Recuperado de: Julia Martin Armario, 2004.

Los modos de entrada son una elección o estrategia mediante la cual las empresas que quieren tomar las medidas necesarias en mercados internacionales identificando como la mejor opción para lograr su cometido, por tanto es importante tener en cuenta la forma en que ésta se quiere realizar y debido a ello es ideal tener muy claro cuáles son los modos de entrada para enfrentar la internacionalización 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 acuerdos de cooperación accionariales (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).

Años después 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.

Durante este mismo año 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. Más tarde Canals (1997) imparte que según sea el tipo de empresa internacional estas reflejarán los periodos de internacionalización, por tanto la empresa exportadora presenta una etapa inicial paciente y neutral con exportaciones específicas, presentando generalidades como: la exportación va desde el país originario a mercados forasteros y la solidificación de las labores de la empresa radiquen principalmente en el país de origen.

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 especie de 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).

2.2.1 Perspectivas teóricas de la internacionalización

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*) lo que sus siglas en español ventajas de propiedad, locación e internacionalización.

En esta hipótesis Dunning se basa especialmente en explicar un sistema determinado por dos compromisos: uno involucrado con el movimiento económico dirigidos en el mercado Cosmopolitan ocasionados dentro de las fronteras y utilizando los recursos locales, y el otro compromiso se fundamenta con actividades económicas pero apoyados en recursos de diversos países lo que conlleva a intereses dirigidos en mercados internacionales. Este primer compromiso normalmente es vinculado con la teoría del comercio internacional de Smith (1776) y Ricardo (1817), mientras que el segundo era conectado con la teoría de la producción internacional de Hymer (1960).

Como par de conceptos complementarios entre jerarquía y mercados justificando la teoría de los costos de transacción era necesario involucrar más variables que dieran mayor valor o capacidad de interpretar y demostrar las decisiones que alteraban la internacionalización, y todo esto lo reunió en su modelo OLI y explico específicamente cada una de ellas.

Las ventajas de propiedad son los atributos propios de la empresa que permiten dar un complemento competitivo a ella, como lo serían habilidades en producción, el reconocimiento en el mercado, los insumos accesibles, entre otras. Las ventajas de locación es el atributo que llama la atención especialmente de inversionistas foráneos en el mercado poseedor, tales como lo serían

una infraestructura de calidad, proximidad a los clientes, disponibilidad de materias primas y mano de obra calificada, etc. Y en cuanto a las ventajas de internacionalización es adaptarse y aprovechar los beneficios de la empresa, sin tener que acudir al mercado (Dunning, 1977).

El Paradigma Ecléctico como modelo es realmente interesante ya que busca abarcar teorías aisladas en una sola dirección, buscando así que no solo sea importante la estructura de la organización, añadiendo ventajas de localización, propiedad e internacionalización creando un entorno favorable que permita la satisfacción empresarial y de terreno fértil para un proceso de internacionalización exitoso.

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, y de tal manera 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 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).

Las empresas basadas en el modelo de Uppsala son aquellas que durante la toma de decisiones lo hacen de formas no racionales y no presentan organizaciones estructuradas puesto que se fundamentan en el aprendizaje que ganan con el paso del tiempo, es decir se apoyan en conocimientos empíricos, no exportan de maneras establecidas, sino por el contrario exportan debido a una oportunidad inesperada o porque algunos de sus clientes han realizado pedidos en el exterior.

Teoría del ciclo de la vida:

Según Vernon (1996) esta teoría (Tabla 4) la desarrollo 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 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 usadas 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 4

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.

Nota: Recuperado de: 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.

3 Capítulo III: Metodología

Durante este capítulo se muestra el desarrollo del trabajo investigativo mediante las diferentes etapas previamente planteadas para la construcción y realización de este, partiendo del tipo de estudio utilizado, identificando la población y la muestra a tener en cuenta, reconociendo y aplicando la recolección, técnicas y análisis de datos, además de cumplir con validez y confiabilidad los objetivos propuestos al inicio del trabajo lo cual es fundamental durante este estudio.

3.1 Método de investigación

Se decide utilizar el método de investigación mixto para la formulación de estrategias de internacionalización de las empresas del sector prendas de vestir en el departamento de Santander.

Este procedimiento consta de la integración de forma cualitativa y cuantitativa permitiendo tener un panorama mucho más amplio y completo de la información, desde el planteamiento del problema hasta la producción y análisis de datos mucho más variados y certeros. (Viteri, 2012).

Luego es importante especificar ciertas características dentro de la investigación mostrando los perfiles particulares de la población y otras variables que serán estudiadas, por consiguiente es indispensable la utilización del método descriptivo pues permite que estas aclaraciones sean más concisas y detalladas ofreciendo al estudio mayor claridad y conocimiento preciso de la información (Pérez, 2011).

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 del cuestionario 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).

3.2 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.

Muestra: La muestra calculada para esta investigación es de 16 empresas del sector prendas vestir en el departamento de Santander, obtenido mediante una muestra probabilística con muestreo aleatorio simple. El tamaño de la muestra se determinó con la aplicación de la siguiente fórmula basados en una población finita.

Tamaño de muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + (k^2 * p * q)}$$

N= Tamaño de la población = 17

Z= nivel de confianza (95%)= 1.96

P=probabilidad de éxito= 0,5

Q= (1-p) = probabilidad de fracaso =0,5

E= precisión (error admisible) = 5% = 0,05

Resultado: 16

Se realiza el acercamiento con las 16 empresas seleccionadas del sector de prendas de vestir que realizaron procesos de exportación en el departamento de Santander en el 2017 de las cuales

10 empresas aceptaron formar parte de la investigación, se aplicó una encuesta con 12 preguntas de selección múltiple, preguntas con escalas tipo Likert y pregunta dicotómica.

3.3 Marco contextual:

Para el año 2016 Colombia presentó el P.I.B anual de US 309.191 mil millones (Dane, 2018) en el cual el departamento del Santander aportó 7,55% al P.I.B nacional, de acuerdo con la siguiente gráfica, las industrias manufactureras representan el sector con mayor participación con un 22.5% impactando positivamente en la economía del departamento y del país.



Figura 8. Composición sectorial del PIB.

Nota: Recuperado de: Cuentas departamentales-DANE. Fecha de publicación: 15 de febrero de 2018.

Para lograr este propósito Santander en el año 2017 reportó 84.029 empresas activas incluyendo empresas nuevas y renovadas, ocupando el quinto lugar del ranking a nivel nacional, según registro de Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018). Las exportaciones en el

departamento de Santander representaron en promedio 1,7% de las exportaciones nacionales entre 2010 y 2017, a partir del 2014 se incrementa la participación de las exportaciones totales del departamento teniendo un mayor nivel en el 2015 y 2016 con de 2,42% (Dane, 2018)



Figura 9. Participación en las exportaciones totales.

Nota: Recuperado de: Exportaciones DANE-DIAN. Fecha de publicación: 14 de noviembre de 2018.

Al cierre del 2017, 407 empresas del departamento de Santander realizaron exportaciones de productos a 92 países a nivel mundial según informe “Santander exporta - 2017” El comportamiento de las empresas del sector de prendas de vestir de acuerdo a la siguiente gráfica. En el año 2005, 93 empresas reportaron exportaciones, para el año 2008 se evidenció un alza en el número de empresas exportadoras que se elevó a 105, para el siguiente año empieza a descender la participación de las empresas en el proceso de exportación llegado al 2017 únicamente con 34 empresas.



Figura 10. Empresas exportadoras en Santander - Sector prendas de Vestir.

Nota: Recuperado de: Autores.

El sector prendas de vestir impacta positivamente en la generación de empleo en el departamento de Santander, ocupando en el 2017 el tercer lugar a nivel nacional con menor tasa de desempleo por debajo del promedio nacional. Siendo el Quindío el departamento con el más alto nivel de desempleo reportando un 13,5%.

TASA DE DESEMPLEO POR DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA – 2017

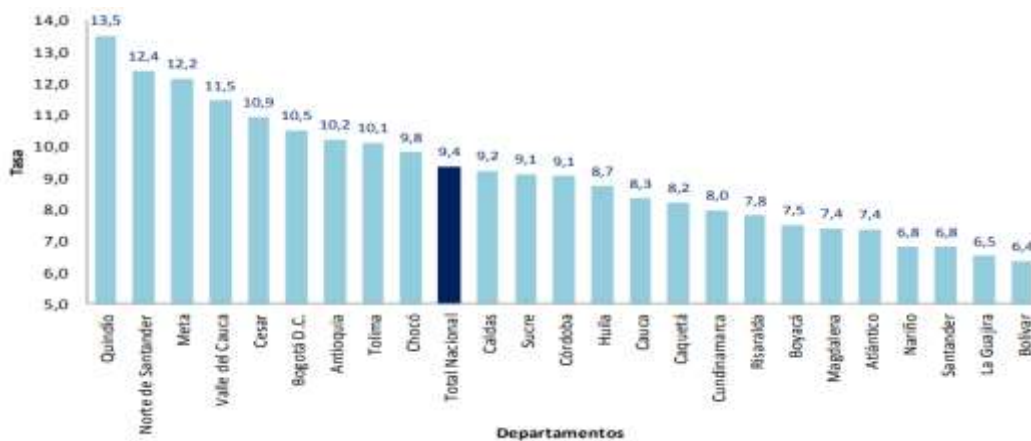


Figura 11. Tasa de desempleo por departamentos de Colombia.

Nota: Recuperado de: DANE, GEIH, 2017.

Teniendo en cuenta la siguiente grafica donde se evidencia la generación de empleo según el personal ocupado en el departamento de Santander, se clasifican las diez ramas industriales en el año 2016, donde el sector prendas de vestir ocupa el tercer lugar con el 5,6%, generando oportunidades laborales.

PERSONAL OCUPADO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER



Figura 12. Personal ocupado en el departamento de Santander.

Nota: Recuperado de: Encuesta Anual Mnuufacturera CIIU. Rev 4. Fecha de publicación: 7 de diciembre de 2017.

3.4 Instrumento de recolección de datos

Con el propósito de crear un instrumento de recolección de información para las empresas exportadoras de sector prendas de vestir en el departamento de Santander se tiene en cuenta el proceso para la construcción de escalas tipo Likert como figura en la siguiente figura.



Figura 13. Construcción de escalas tipo Likert.

Nota: Recuperado de: Morales P. Guía para construir escalas de actitudes. 2011.

Se utilizara como método de recolección de información la encuesta y el cuestionario como instrumento el cual interviene entre la observación y experimentación de tipo descriptivo mediante el cual se puede obtener información concisa cuestionando a los participantes e igualmente detectando sus necesidades, preferencias, hábitos, entre otras variables; Esta herramienta estandarizada consta de interrogantes representativos con la finalidad de obtener respuestas cuantificables y características de la población permitiendo datos precisos y facilitando su análisis posterior (Torres, Paz, Salazar, 2006).

En cuanto a los criterios de confiabilidad y validez son una particularidad inherente en los instrumentos de medición como lo es la encuesta, con la finalidad de asegurar o constar que la toma de mediciones se realiza adecuadamente y los datos obtenidos son consistentes y con presencia de exactitud durante este proceso.

Luego hablando de validez es conveniente notar la determinación sobre el instrumento de medición en cuanto a si cumple la función para el cual fue elaborado, este ítem de autenticidad cuenta con diferentes procedimientos a tener en cuenta como lo son: preguntar a grupos conocidos, contrastar datos previos y comprobar el comportamiento, ahora basados generalmente en las características que se desean investigar la validez se divide en tres subcategorías: de contenido cuando la medición obtenida a partir de la herramienta muestra cierto dominio específico o representativo; La validez de constructo en donde resalta hasta donde mide la cualidad y con qué eficiencia lo hace, siempre y cuando todo esté basado por teorías determinadas y finalmente la validez predictiva que es la cual se vincula con la visión a futuro del rasgo que se idealiza determinar. Por consiguiente a lo largo de la evolución del proyecto se pretende utilizar una validez de contenido. (López et al, 2007).

3.5 Procedimiento en la aplicación de instrumentos

Una vez revisado y validado el instrumento de recolección de información, se realiza la visita a las 16 empresas del sector de prendas de vestir departamento de Santander que realizaron procesos de exportaciones durante el 2017, se recibió respuesta positiva de 10 empresas, a las cuales se aplicó el cuestionario al responsable o persona designada por el gerente de la empresa.

Al finalizar la aplicación de las encuestas se recopila la información obtenida, se tabulan los datos con el fin de ordenarlos de manera sistemática buscando facilitar el análisis e interpretación de los resultados para dar respuesta al objetivo de investigación.

3.6 Análisis de datos

En el análisis de datos se desarrolló teniendo en cuenta la Escala de Likert, esta se ha convertido en una de las técnicas psicométricas más populares para generar escalas, utilizada por economistas, sociólogos y psicólogos en el desarrollo de cuestionarios. (Llanos Zavalaga, F., Rosas Aguirre, A., Mendoza Requena, D., & Contreras Ríos, C.,2001).

El método es relativamente rápido y permite que el sujeto establezca un estimado cuantitativo de la magnitud de un atributo. La percepción del usuario se extiende sobre el proceso de internacionalización de las empresas del sector de prendas de vestir en Santander, en una escala de 3 a 9 puntos, que va desde desacuerdo hasta acuerdo (Llanos Zavalaga, F., Rosas Aguirre, A., Mendoza Requena, D., & Contreras Ríos, C.,2001).

Con el propósito de tener mayor claridad sobre algunas palabras se requiere definir los siguientes términos:

- ✓ **Actitud:** es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. (de Pinedo,1982).
- ✓ **Escala:** Es una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir. (De Pinedo, 1982).
- ✓ **Ítem:** Es una frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer. (De Pinedo, 1982).
- ✓ **Escala Ordinales:** Se basa en el orden de los objetos; aunque no aporta ninguna idea sobre la distancia que existe entre ellos, permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo; por ejemplo, si ante determinada pregunta se puede contestar con base

en las categorías de: Totalmente de Acuerdo (TA); De Acuerdo (DA); Indiferente o Neutro (IN); En Desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TD). (Bozal, 2006).

Esta herramienta, cuyo nombre se debe al primer investigador social que la desarrolló en los años 1930, consiste en un cuestionario compuesto por una serie de ítems que tratan de reflejar los diferentes aspectos de un objeto (de esta actitud) hacia los que cabe tener una posición diferente. (Bozal, 2006); La escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud.

La aplicación de esta herramienta tiene como ventaja que es fácil de construir y aplicar, además proporciona una buena base para organizar los datos obtenidos de los individuos en la característica que se mide.

4 Capítulo IV: Resultados de investigación

El propósito de este capítulo es conocer cuál ha sido el proceso de internacionalización de las empresas del sector prendas de vestir en el departamento de Santander, partiendo desde un análisis del comportamiento y crecimiento de las exportaciones en el país, para dar paso al análisis de todo el camino que han tenido que recorrer para llevar sus productos a mercados internacionales y cuales han sido sus estrategias y factores determinantes para lograr posicionarse en el mismo; e identificar cuales han sido las empresas que están actualmente en el mercado internacional, su estructura, tipo de organización, la generación de empleo y nivel de ventas que aportan al desarrollo económico y social del país, departamento y región, para finalizar con propuestas certeras que permitan dar una guía a las nuevas empresas que incursionan en la internacionalización.

4.1 Analizar el comportamiento y crecimiento de las exportaciones de las empresas del sector de prendas de vestir en Santander del año 2005 – 2017

Como se expondrá en el siguiente capítulo, el objetivo del mismo es darle una visión en entorno a los resultados de los siguientes ítems, observando desde el contexto nacional como nuestra economía ha pasado de cerrada a abierta originando nuevos mercados y permitiendo una integración de sectores, lo que ha producido una evolución en las exportaciones totales las cuales no han sido estables durante todos los años pero en general han tenido éxito en algunos de ellos, lo que ha producido que haya un desarrollo en los diferentes sectores del país especialmente en el de Prendas de Vestir, donde según el DANE ha tenido un impacto en la generación de empleo y en la promoción de la industrialización del país. De igual manera dentro del capítulo podremos encontrar el contexto regional y como los planes de desarrollo del departamento han influido en

la internacionalización y exportación de las empresas santandereanas y así mismo desde una óptica del aporte del sector preñado de vestir y su evolución con el paso de los años.

4.1.1 Contexto Nacional

Descripción del cambio de modelo de economía cerrada a abierta.

Colombia mostró una evolución en la estructura de su política económica en los años noventa, dicha evolución daba paso a un modelo que fomentaba la defensa de la industria interna y promovía la actividad del agro buscando oportunidades de apoyo y crecimiento en el sector externo, sobreponiéndose al modelo de desarrollo proteccionista basado en la sustitución de importaciones, en el cual las exportaciones de productos básicos crecían a un ritmo muy inferior al promedio del comercio mundial y al producto interno de los países desarrollados. Además, la participación de los países en desarrollo con estas exportaciones disminuyó sistemáticamente en los últimos veinte años. Esta economía se transformó con el desarrollo de un modelo de apertura, uno de los cambios más notorios fue el cambio en la composición de la balanza comercial, caracterizado por la caída de las exportaciones tradicionales como café, petróleo, ferro-níquel y carbón, haciendo más fácil su desplazamiento a un segundo plano por productos como textiles, alimentos, imprentas, editoriales, químicos y confecciones entre otros bienes industriales, haciendo parte de las exportaciones no tradicionales las cuales alcanzaron en 2001 una representación del 56% de las exportaciones totales. (Sarmiento y Álvarez, 1998).

A pesar que entre 2008 y 2012 el comercio exterior del país creció un 90 por ciento y la política comercial permitió concretar tratados con otros países, Colombia aún lucía como una economía cerrada, ocupando el segundo lugar con menor apertura comercial (después de Brasil)

en cuanto a la relación comercio/PIB. En cuanto a las exportaciones de bienes y servicios como porcentaje del PIB, ocupaba el puesto 137 entre 148 economías, mientras que en importaciones aparecía en la casilla 143. El mismo informe dice que Colombia estaba en el puesto 131 en cuanto a la prevalencia de las barreras al comercio, y en este punto presentó un retroceso en los últimos dos años (WEF, 2013)

De acuerdo a cifras presentadas por el Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo, en el Informe de Gestión Sector Comercio, Industria y Comercio (2017), las exportaciones en los primeros siete meses de 2017 crecieron 22,7 % con respecto al mismo período de 2016. Lo que muestra una dinámica positiva, pues resulta alentador teniendo en cuenta que no se registraba un crecimiento así desde el año 2011. Hay que destacar el sector agropecuario, el industrial y el minero, que muestran cifras positivas. Hoy Colombia es una economía abierta al mundo, con más de tres acuerdos comerciales en alrededor de 49 países con un acceso preferencial a 1.500 millones de consumidores, el cual ha significado mayores ingresos para los exportadores, al ganar competitividad frente a importadores desde países sin preferencias.

Evolución de las exportaciones totales

Según Fernández de Castro Peñaranda (2018) analiza el comportamiento de las exportaciones colombianas ha sido inestable, presentando períodos de crecimientos módicos (2003 a 2008), decrecimientos (2001 a 2002; 2009 y 2013 a 2016) y algunos otros de novedad y éxito (2010 a 2012 años sucesivos a la crisis mundial de los años 2008 y 2009). De otro lado, el proceso de compensación después de la inestabilidad del petróleo del 2014 al 2015, ha sido gradual y no se ha conseguido llegar a los mismos niveles de exportación de los años anteriores.

Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2014) en el documento titulado: “Dinámica de las exportaciones colombianas a julio de 2014”, mostró el decrecimiento de las exportaciones colombianas está explicado por los siguientes factores: El bajo ritmo de crecimiento de la economía mundial, Reducción de la demanda de petróleo de Estados Unidos, Caída de los precios internacionales de carbón y oro, Caída de las exportaciones minero energéticas, Bajo ritmo de la dinámica del mercado venezolano, La tasa de cambio.

Tabla 5

Exportaciones totales Colombia 2010-2017

Años	Kilos Netos	Variación	Participación productos primarios
2010	112.520.865.522	8,77%	95,94%
2011	130.319.499.021	15,82%	96,34%
2012	129.396.043.596	-0,71%	96,37%
2013	131.971.566.548,8 4	1,99%	96,50%
2014	146.381.050.656,9 2	10,92%	96,65%
2015	131.147.578.184,2 7	-10,41%	96,41%
2016	136.989.642.289,3 5	4,45%	96,88%
2017	153.865.204.108,8 3	12,32%	96,80%

Nota: Recuperado de: Autores con datos de DANE y DIAN.

1- Los principales incrementos de las exportaciones colombianas en la década 2010-2017 por K.netos se registraron en los años 2014, 2015, 2016 y 2017.

2- La mayor cantidad en exportaciones totales se registró en 2017, al alcanzar un monto de 153.865.204.108 K.netos, seguido de las registradas en el año 2014 con un cantidad de 146.381.050.656.

3- La variación más alta de los últimos 8 años se presentó en el año 2011 con un 15.82%, durante todo este periodo no hubo una uniformidad en las variaciones, únicamente logrando que durante el 2017 se lograra acercar un poco más a lo que fue la de 2011 con un 12.32%

4- La participación de los productos primarios en las exportaciones totales durante el periodo analizado, arroja una estabilidad en la línea del tiempo aportando un 96% de promedio.

Evolución del sector prendas de vestir a nivel nacional

Este es uno de los sectores que ha incidido de manera importante en la economía Colombiana, debido a su impacto en la generación de empleo, en la promoción de la industrialización del país, y en el dinamismo empresarial. Tomando como base información de documentos generados por entidades representativas del país como DANE, Inexmoda, Cámara Textil-ANDI, Cámara Colombiana de la Confección, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Programa de Transformación Productiva, entre otros, se vislumbra la evolución que ha tenido este sector en el país.

De acuerdo a informes de la ANDI, Colombia es considerada uno de los mercados con mayor atractivo extranjero, con gran importancia atractiva a los mercados de clase mundial, contando con diferentes apoyos y oportunidades como son los clúster del textil y confección en diferentes regiones, estratégicamente ubicadas, la cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, entre otros. Estos apoyos han incidido en el incremento positivo en producción y ventas para cada uno de los tres subsectores destacándose las ventas de prendas de vestir al detal con un incremento del 7.7% generando un mayor valor agregado a la industria del 8.1% con el periodo anterior 2008 a 2012. (Inexmoda, 2013).

Adicionalmente el sector textil y confección en Colombia aporta el 20% del empleo industrial (Sánchez, 2013) y Colombia representa el 3,6% de las exportaciones del sector textil y confección a nivel mundial, china con 30,7% y la unión europea con el 26,8 son los dos principales países y baluartes en este mercado tan competitivo (Inexmoda, 2013).

PARTICIPACIÓN EN EL PIB

Para 2008 y 2009 el sector textil atravesó por una de las crisis más difíciles en la historia, mostrando un comportamiento negativo en su PIB, debido a que se presentó una revaluación fuerte del peso colombiano frente a la divisa norteamericana. A demás de la crisis política entre Colombia y Venezuela que afectó en grandes proporciones el comercio y se dio como consecuencia un alto nivel de contrabando en textiles, alternamente se presentó una gran cantidad de consumidores de prendas de vestir provenientes del continente Asiático que si bien no presentaban iguales rangos de calidad a los acostumbrados en nuestro país, si era notorio el bajos costo de estas.

En 2010 y 2011 el sector evidenció una recuperación importante; Sin embargo, el subsector de preparación de hilaturas continúa siendo la excepción con una dinámica negativa sin salir de la crisis confirmando su decrecimiento en el año 2012 del -7,82%. (DANE, 2012) Durante este mismo año los subsectores de la confección (9,70%) y comercialización (10,50%), presentaron una variación positiva en los ingresos operacionales, estimulados por la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y otros, además las negociaciones con la Unión Europea se sumaron al crecimiento del consumo. Sin embargo, el subsector textil cayó un -3,54%, alineado con el comportamiento de las fibras y la hilatura en el PIB, en donde reportó un alto impacto afectada por las crisis.

En 2014, la industria manufacturera representó el 12,3% del PIB Nacional. Por su parte, el sector textil-confecciones tuvo una participación del 9,2% en el PIB de la industria manufacturera. Las actividades de preparación de hilaturas y tejedura de productos textiles, y de fabricación de tejidos y prendas de vestir, presentaron una variación negativa del 3,2% y 1,6% respectivamente.

Contrario a esta situación, la actividad de fabricación de otros productos textiles evidenció un aumento del 2,9%. Según informes del DANE en el año 2015 el sector mostró un aumento de 4,8% en producción, 4,3% en ventas y 0,7% en generación de empleo, pues este sector brinda en el país más de 200 mil empleos directos y el triple de empleos indirectos. El 24% del empleo en el sector manufacturero lo genera esta industria.

Igualmente para el año 2016, la industria manufacturera experimentó un crecimiento del 3,0% comparado con el año anterior, lo cual significó el 11,2% de participación en el PIB Nacional. Por su parte el sector textil-confecciones tuvo una participación del 8,8% en el PIB de la industria manufacturera (La actividad de preparación e hilaturas y tejedura de productos textiles y fabricación de tejidos y prendas de vestir presentaron una variación negativa del 2,5% y 3,9% respectivamente, contrario a esta situación la actividad de fabricación de otros productos textiles evidenció un aumento del 1,1%).

Para el año 2017, el valor agregado de la Industria manufacturera disminuyó en 1,0% comparado con el año 2016. Este comportamiento es explicado principalmente por la caída de: fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo) en 10,4%; fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir en 8,3% y fabricación de otros productos

minerales no metálicos en 3,9%. Las variaciones positivas más representativas fueron; fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear en 4,9%; fabricación de sustancias y productos químicos en 1,4%; y fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón en 4,1%. (DANE, 2018).

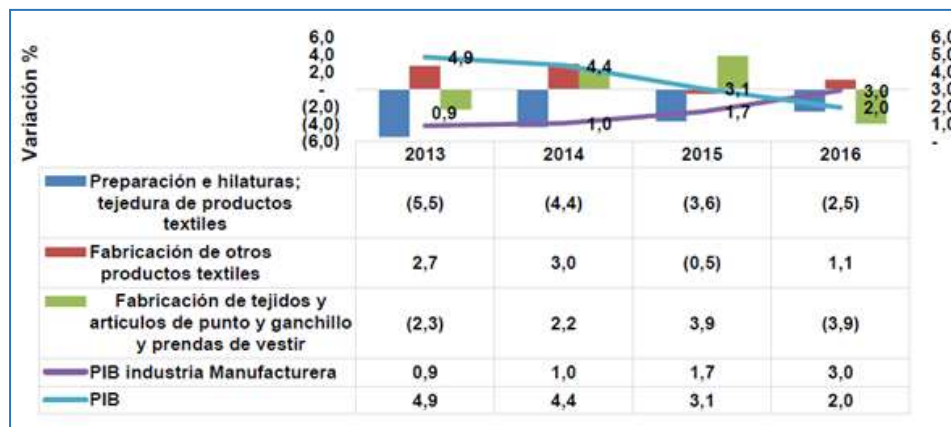


Figura 14. Variación del PIB de los Subsectores 2011-2016

Nota: Recuperado de: DANE

4.1.2 Contexto Regional

La internacionalización en los planes de desarrollo de Santander.

Los planes de desarrollo de cualquier ente territorial, son fundamentales en el progreso económico y social de cualquier región, es así como los diversos sectores de la economía se apoyan en las políticas vigentes para optimizar y viabilizar sus inversiones. Por tal razón para continuar la contextualización del presente trabajo se realiza un recorrido por los planes de desarrollo de los últimos doce años para analizar las políticas planteadas en ellos entorno a la economía de los sectores empresariales e industriales y que permita tener una perspectiva más amplia sobre el apoyo gubernamental en las inversiones regionales.

En primer lugar se analizan los Planes de desarrollo Nacional, donde se observa que uno de los sectores que más atención ha tenido, ha sido el sector externo; se han planteado varias políticas económicas en este sector y cada uno de los mandatarios de cada época, dentro de su período de gobierno han dado particular importancia y direccionamiento a dichas políticas enfocadas hacia la estrategia comercial, cambiaria, fiscal, monetaria entre otras. Durante los años 70's y 80's se mostraba un objetivo en común enfocado en el aumento de las exportaciones, estimulándolas con incentivos tributarios, igualmente se buscaba disminuir importaciones por medio del modelo de desarrollo económico promulgado por la CEPAL con industrialización por sustitución de importaciones. Luego en los 90's con la globalización, se buscó el libre comercio y la integración económica, con la implementación de políticas destinadas a la optimización de los recursos existentes con el objetivo de fortalecer la economía del país y las reservas internacionales, para atraer inversión extranjera al país y con ello sustentar el crecimiento y desarrollo nacional. Por tal motivo, a continuación se presenta un breve análisis de las políticas más relevantes en cada uno de los períodos presidenciales y Departamentales, implementadas con respecto al sector externo y algunas variables macroeconómicas.

➤ **La política de consolidación democrática. Estado comunitario: desarrollo para todos - Álvaro Uribe Vélez (2002- 2010)**

Para algunos analistas ha sido una de las políticas más determinantes en términos de desarrollo social, político y económico, basado en su concepción del Estado comunitario y su eje de aplicación a la seguridad como respaldo a su política de desarrollo económico. Este Plan de Desarrollo dio gran importancia al desarrollo económico y social del país, pero aún persisten rezagos de la falta de visión política y económica, al convertir a Planeación Nacional en un fortín

político, perdiendo su autonomía y dinamismo institucional, como planificador de la política económica del Estado.

LINEAS ESTRATEGICAS ECONOMICAS DE ESTE PLAN:

- ✓ Crecimiento alto y sostenido
 - ✓ Consideraciones macroeconómicas
 - ✓ Consistencia macroeconómica
 - ✓ La consolidación de la estabilidad fiscal para los próximos años.
 - ✓ Desarrollo productivo
 - ✓ Desarrollo empresarial
 - ✓ Innovación y desarrollo tecnológico
 - ✓ Ahorro, inversión y financiamiento
 - ✓ Instituciones para el desarrollo productivo
 - ✓ Programas sectoriales de alto impacto: apuestas productivas
- **Una política para alcanzar la “Prosperidad para Todos” y “Todos por un nuevo País”, Juan Manuel Santos (2010 -2018).**

De acuerdo a los analistas en materia económica, este gobierno obtuvo importantes avances, pues logró avanzar en los índices de confianza en inversión y mantuvo controlada la inflación. Juan Manuel Santos también se vio enfrentado al desplome del precio del petróleo en momentos en que gran parte de funcionamiento dependía del hidrocarburo. El promedio de crecimiento durante estos ocho años fue importante. En 2009, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) anual fue 1,65%, mientras que en 2011 este aumentó 6,59%. Es de resaltar la administración que se hizo de la economía, puesto que con el desplome de los precios del petróleo, la economía

colombiana no entró en recesión, como sí lo hicieron las economías de otros países de la región que producen petróleo, como Ecuador o Brasil.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS ECONÓMICAS DEL PLAN 2010 – 2014:

CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD:

- Inserción productivas a los mercados internacionales
- Política internacional
- Políticas de desarrollo fronterizo

Para alcanzar los objetivos de crecimiento económico sostenible, definió tres grandes pilares:

1. La innovación
2. Las políticas de competitividad y productividad
3. El impulso a las locomotoras para crecimiento y generación de empleo

LINEAS ESTRATEGICAS ECONOMICAS DEL PLAN 2014-2018:

COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICAS

- Incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo
- Contribuir al desarrollo productivo y la solución de los desafíos sociales del país a través de la ciencia, tecnología e innovación
- Promover las TIC como plataforma para la equidad, la educación y la competitividad
- Proveer la infraestructura y servicios de logística y transporte para la integración territorial
- Consolidar el desarrollo minero-energético para la equidad regional

- Desarrollo de infraestructura vial y de transporte e inclusión coherente en las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como el acceso a energías sostenibles, en la perspectiva de cerrar de brechas productivas.

PLANES DE DESARROLLO DEPARTAMENTALES:

Política “En Santander Hacemos País”, por la transparencia, la honorabilidad y la justicia, Horacio Serpa Uribe (2008 – 2011)

Este plan de desarrollo estaba planteado sobre la base de mejorar la productividad y competitividad del departamento, en los sectores prioritarios de la economía. La política de competitividad del Departamento de Santander tuvo como fin afianzar y fortalecer las capacidades regionales y subregionales mediante la destinación de la inversión pública en el que las obras de beneficio general que ofrezcan mejores condiciones para el crecimiento de la producción y la generación de empleo productivo, y ante todo, para el mejorar el acceso de todos los santandereanos a las oportunidades del mercado en condiciones justas y equitativas.

El Gobierno de la época presentó su compromiso con la competitividad regional en un entorno de transparencia y equidad, para todos los habitantes del territorio.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE LO SUSTENTAN:

- Conectividad para el desarrollo
- Avance en ciencia y Tecnología
- Campo generador de riqueza con equidad
- Santander, ruta turística para Colombia y el mundo

- Santander una empresa formal para todos
- Internacionalización de la economía santandereana
- Santander aprovecha sosteniblemente sus recursos mineros

Política “Santander En Serio”, Gobierno de la Gente, Richard Aguilar Villa (2012 – 2015)

Este gobierno logró la mayor inversión en toda la historia del Departamento, con 12,9 billones de pesos, gracias al esfuerzo y a la voluntad del presidente Santos, y a ese matrimonio perfecto tripartito, entre la academia, el sector privado y el sector público”.

El Gobernador de Santander recordó que el Departamento pudo firmar el Contrato Plan más grande del país, que pasó de 6,1 billones a 7,8 billones de pesos, e informó sobre el Plan de Desarrollo ‘Santander en Serio Gobierno de la Gente’ 2012-2015, considerado sobresaliente por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), que fue el primero en construir (3 meses), y tuvo una ejecución de las metas físicas del cuatrienio del 98%, mientras las metas financieras lograron el 91,51%.

A través del contrato plan firmado se lograron varios propósitos fundamentales. Primero se focalizaron intervenciones alrededor de una visión compartida del territorio santandereano; esto implicó movilizar a los municipios y sus diferentes agentes de desarrollo, así como a la Nación sobre dos aspectos neurálgicos de su visión del desarrollo: la competitividad y el desarrollo humano. En segundo término se surtió un proceso de modernización de la arquitectura institucional para visibilizar, defender y salvaguardar el enfoque poblacional a través de una nueva estructura organizacional de la gobernación. Y en tercer lugar, se materializó la posibilidad

de generar compromisos de largo plazo que van a permitir la ejecución de los proyectos de inversión, al margen de la finalización del periodo de gobierno.

LÍNEA ESTRATÉGICA EN DESARROLLO ECONÓMICO SANTANDER COMPETITIVO Y GLOBAL

Aumentar la participación de las exportaciones en el PIB departamental, para lo cual habrá de facilitárseles a los inversionistas las condiciones de entorno de negocios adecuadas en infraestructura, conectividad, seguridad, logística y asesoría, especialmente.

- Programa: Formación a la cultura del emprendimiento, formalización empresarial e inserción laboral.
- Programa desarrollo empresarial y acceso a nuevos mercados.
- Programa: Fortalecimiento institucional de la Actividad Minera

Política “Nos Une Santander”, Didier Tavera Amado, (2016-2019)

En este Plan de Desarrollo se adopta la política de desarrollo productivo para incrementar la productividad de las empresas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo, propone fortalecer las capacidades tecnológicas de las empresas, impulsar la investigación y la transferencia de conocimiento y tecnología de la academia a la base industrial. Este Plan de Desarrollo apuesta a la conformación y promoción de más de cinco nuevas zonas francas y clústeres como estrategia para fomentar la productividad, competitividad, la inversión extranjera y la modernización de la industria. La generación de ventajas competitivas para el departamento a partir de la formación del capital humano, flujos de conocimiento y la reorientación de la región hacia sectores intensivos serán las apuestas estratégicas de largo plazo para el departamento. El turismo y las exportaciones hacia tres mercados importantes: Canadá, Alianza del Pacífico y

Europa son objetivos estratégicos que buscarán facilitar la exportación de nuestros productos agrícolas, químicos, pecuarios y de manufacturas.

LÍNEAS ESTRÁTEGICAS EN DESARROLLO ECONÓMICO: DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Impulsar el crecimiento y desarrollo regional sostenible a partir de la generación de valor agregado y con un enfoque hacia la internacionalización de la economía Santandereana.

- Programa Valor Santandereano: Promover la generación de valor agregado como estrategia de internacionalización de la economía Santandereana y como fundamento para la competitividad regional.
- Programa Industria y Empresa, Oportunidades para Santander: Fortalecer la productividad y competitividad de la base industrial y empresarial regional como factor de desarrollo sostenible.

En síntesis se observa que dentro de la planeación de los gobiernos nacionales y departamentales se ha dado una especial importancia al mejoramiento en todos los aspectos frente a los mercados existentes, y a la búsqueda de nuevos mercados que permitan el posicionamiento productivo del país en los mercados internacionales.

Evolución de las exportaciones de Santander 2002-2017

Santander ha presentado una evolución positiva en las exportaciones durante los últimos años, convirtiéndose en una economía competitiva y con confianza de interacción con mercados internacionales.

Tabla 6

Resultados de Exportaciones en Santander periodo 2013-2017

AÑO	COMPORTAMIENTO EXPORTADOR
2013	<p>* Santander participo con el 1.4% del total de las exportaciones no tradicionales, donde se evidencia un comportamiento optimo con un crecimiento del 93.3%</p> <p>* El sector con mayor participación fue el industrial con el 84.1%.</p> <p>* Los subsectores que más se destacaron fueron: productos alimenticios y bebidas (46.5%), fabricación de sustancias y productos químicos (10.5%, fabricación de vehículos automotores, remolques semirremolques (5.9%) y por último la fabricación de prendas de vestir, preparado y teñido de pieles con un 3.7%.</p>
2014	<p>* Para el 2014, Santander se ubicó en el puesto 11 a nivel nacional con una participación de 2.1% y su actividad exportadora concentro el 89% en tradicionales y el resto 11% en no tradicionales.</p> <p>* Por grupos de productos, en el departamento, de las exportaciones tradicionales, el 93,7% correspondió a combustibles y productos de industrias extractivas y el 6,3% a agropecuario, alimentos y bebidas.</p> <p>* De las no tradicionales, el 60,1% fueron manufacturas; el 39,2% para agropecuario, alimentos y bebidas y el 0,7% a combustibles y productos de industrias extractivas</p>
2015	<p>* Las exportaciones tradicionales se mantuvieron por encima del 80% pero en comparación con el año anterior bajaron un 5% equivalente a US \$740.233 miles FOB.</p> <p>* Del total de las exportaciones tradicionales, el 88,6% correspondió a combustibles y productos de industrias extractivas y el 11,4% a agropecuario, alimentos y bebidas.</p> <p>* Los sectores de mayor participación fueron el industrial (69,7%) y agropecuario, caza y silvicultura y agricultura (30,2%); y, por actividades se destacaron: Agricultura, ganadería y caza (30,2%), seguido de fabricación de sustancias y productos químicos (22,9%), productos alimenticios y bebidas (10,6%) y fabricación de maquinaria y equipos.</p>
2016	<p>* El 2016 dejo ingresos para el país por concepto de exportaciones más de 31 mil millones de dólares, con una reducción de 13% frente al 2015.</p> <p>* Para Santander específicamente el total de las exportaciones disminuyeron en 5.8%, pero las no vinculadas con productos petroleros aumentaron 4.6%.</p> <p>* El departamento concentró su comercialización en regiones como Norteamérica, Europa y Suramérica en orden de importancia, llegando a un total de 95 países en el mundo con 669 tipos de productos.</p> <p>* Las exportaciones no tradicionales estuvieron dominadas por bienes como el cacao, tabaco, partes de máquinas, plásticos y cauchos, principalmente</p>
2017	<p>*Una actividad importante como la construcción de edificaciones continuó con un balance negativo en cuanto a la aprobación de nuevos proyectos de vivienda, registrando un descenso de 25,1%.</p> <p>*Las exportaciones no mineras sumaron US\$226,4 millones, lo que representó un crecimiento de 1,6% con respecto al mismo periodo de 2016.</p> <p>* Los principales subsectores de la región que realizaron ventas en el exterior fueron café, cacao, productos químicos orgánicos, maquinaria industrial, confecciones, cueros de bruto y preparados, calzado, maquinaria agrícola, plástica y caucho, e industria del tabaco, informó la entidad.</p>

Nota: Recuperado de: Autores con información DANE.

EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS

Vista la productividad empresarial como uno de los factores que inciden en la internacionalización de una economía es importante resaltar que el grado de internacionalización de la economía santandereana aun es bajo pues a pesar de ser la cuarta economía santandereana es la doceava en exportaciones lo que implica una economía endógena y dirigida hacia mercados nacionales y regionales.

De acuerdo al Boletín “Santander Exporta”- 2011 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Las exportaciones no tradicionales de Santander han mostrado durante los últimos años un tímido avance, dejando al departamento en posiciones poco relevantes frente a otras regiones del país. El valor per cápita apenas alcanzó en el 2011 los 44 dólares, mientras el número de empresas solo fue de 279, frente a un universo que supera los 10 mil negocios en sectores como el agropecuario e industrial.

Según análisis en 2017 el balance para Santander en materia empresarial se dieron resultados financieros de las 360 principales compañías de la región mostrando un crecimiento real de 2,3% en las ventas, cifra inferior al 6,7% registrado en el 2016. En este grupo de empresas que alcanzan entre sí los 13,5 billones de pesos en ventas al año se dieron múltiples comportamientos. El 45,5% de ellas lograron aumentar, mientras el 55,5% disminuyeron su operación frente al año anterior. La diversidad también se vio en los diferentes sectores en los que se desempeñan estas entidades. (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2018)

Este mismo estudio permite identificar que estas empresas tienen características similares, pues están orientadas principalmente al mercado nacional, siendo sus exportaciones tan sólo el 0,6% del total de sus ingresos en el sector industrial.

El diagnóstico final arrojó que las principales problemáticas las presentan las microempresas y están relacionadas con la informalidad y baja generación de valor agregado, así como la deficiencia en sus capacidades de asociación, cooperación, administración, gestión financiera, comercial e uso y acceso a tecnologías de la información y la comunicación. Por último, es importante recalcar el panorama aparente de “miedo” y/o ausencia de interés por parte de los empresarios santandereanos por llevar sus productos fuera del país. Lo anterior arroja la necesidad imperante de contribuir a la internacionalización no sólo de las empresas sino de la misma cultura económica del departamento.

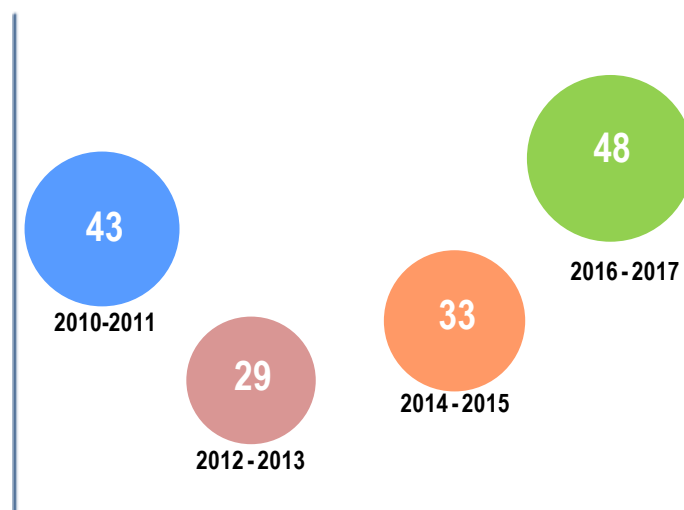


Figura 15. Empresas exportadoras de prendas de vestir Santander.

Nota: Recuperado de: Cámara de Comercio Bucaramanga, 2016 – Análisis de Autores

APORTE ECONÓMICO DEL SECTOR

Santander ha sido uno de los departamentos pioneros en la industria de la Confección, haciendo que Bucaramanga sea catalogada como una de las principales ciudades que trabaja fuertemente en este sector, al igual que regiones como Medellín, Bogotá e Ibagué.

En 2000 el aumento estimado del PIB de Santander entre 2000 y 2001 fue de 6,7% superado en casi tres veces el nacional y muy superior del promedio tasado para América Latina de 0,5%, logrando también un meritorio repunte de 62% a comparación con el comienzo de la década del 90 (Cámara de comercio, 2004). El periodo comprendido entre 2005 a 2006 Santander se afianzó siendo la cuarta región de Colombia en tamaño económico, y se considera importante el rendimiento obtenido, ya que el cálculo promedio para el PIB per cápita, cuyo valor de 5.602 USD lo ubicó en la segunda posición seguido de Bogotá. El crecimiento más alto por sectores lo obtuvo el comercio con 17,7%, impulsado por el aumento de la demanda interna de bienes y servicios del país. (Cámara de comercio, 2008)

Los sectores seleccionados se agrupan en dos categorías: nuevos o emergentes y más y mejor de lo bueno; en esta última se encontraba el sector textil y confecciones. El informe de gestión del PTP 2012 en los resultados por sector, plantea para el sistema moda que la principal brecha en la que se debe trabajar, es la gestión de la productividad. El “sistema moda”, es un gran sector conformado por las industrias textil, confección, diseño y moda y cuero, calzado y marroquinería. Este sector se caracteriza por ser gran empleador, en 2008 generó aproximadamente 600 mil empleos entre directos e indirectos, además, participa con el 10,3% del PIB manufacturero y con el 1,6% del total del PIB nacional (Jaimes y Rojas, 2015).

Para el año 2010, el departamento presentó el mayor crecimiento entre los 5 principales departamentos del país, seguido por Bogotá con 4,7% y Antioquia con 3,6%, y el segundo PIB per cápita, tan sólo superado por Bogotá. Igualmente, se ubicó en primer lugar en el crecimiento promedio por año desde el 2000, con una variación anual de 4,5%. Según datos del DANE, citados por Inexmoda la cadena textil/confección en el año 2010 representó el 1.0% del Producto interno bruto nacional y el 10% del PIB manufacturero (Arismendi, Castillo e Ibarra, 2017).

Algunos datos recientes del sector dejan ver su importancia a nivel nacional, el informe del Programa de Transformación Productiva enuncia: “Se estima que durante el 2012, las ventas del sector textil-confección, superaron los 5400 millones de dólares: un 46% corresponde a textiles y un 54% a confecciones. La producción real del sector de textiles ha crecido a una tasa promedio anual de 2,5% en el periodo 2002 - 2012, mientras que el sector de confecciones aumentó su producción a un ritmo anual del 5,4%”. Los resultados dentro del país fueron alentadores, mostrando en especial a Santander como el departamento con mayor crecimiento económico en el 2014 con 7,9%. Igualmente, su tasa promedio anual de 5,1%, es considera la más alta entre las 5 principales economías del territorio nacional para el período 2001 a 2014.

En 2015, Santander al igual que la mayoría de los departamentos redujo su marcha, explicado en gran parte por la contracción en la edificación de vivienda y por una reducción en la actividad industrial. (DANE. 2016)

Tabla 7

Participación del Sector en el PIB de la Economía Santandereana

Subsectores	2014			2015			Variación 2014/2015		
	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado
Prendas de vestir	60.308.861	30.731.289	29.577.572	73.975.401	33.896.980	40.078.421	1,70%	0,80%	2,60%

Nota: Recuperado de: DANE

Durante los primeros meses del 2017, el Servicio Público de Empleo reveló que Santander fue el departamento con mayor número de colocaciones de la región con un porcentaje de 58.5, y en conjunto con las ciudades capitales de la región, se registraron 10.360 colocaciones, manteniendo Bucaramanga el mayor número con el 51.9%. Los sectores más destacados son: comercio al por mayor y al por menor (11.5%); Actividades Administrativas con el 8,9%, mientras que educación agrupa el 8,1%, y Construcción y Actividades profesionales representan el 7,6% y 7,2%, respectivamente.

EVOLUCIÓN INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR

Se han realizado diagnósticos y análisis de tipo prospectivo, que ha permitido a las instituciones o países conocer su realidad competitiva respecto a determinado factor. Es común en la mayoría de estas investigaciones, establecer una idea de competitividad a partir de la creación de indicadores confiables y comprensibles, Específicamente a nivel departamental se pueden destacar los realizados por las firmas Araujo Ibarra y Asociados S.A. (1992), Monitor Company (1994), Gobernación de Santander (1997) y el Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes (2006) En ellos, se dejó evidencia de la necesidad de potencializar aspectos como la infraestructura, logística, organización empresarial, ciencia y tecnología, innovación y desarrollo,

turismo y recursos humanos, de tal forma que se puedan transformar las ventajas comparativas con las que cuenta la región, en ventajas competitivas.

A través de otros estudios realizados para medir la capacidad integral de la economía Santandereana, es visible la articulación entre sectores importantes como son el Estado, la Academia y el Sector Productivo, la cual se considera requisito esencial para potencializar del desarrollo regional. Entre estos análisis se resaltan varios realizados por la CEPAL donde se considera al Departamento de Santander uno de los departamentos denominados “ganadores” en Latinoamérica; así mismo, y de acuerdo a cifras del DANE, el escalafón global de la competitividad de los departamentos en Colombia de 2007 ubica al departamento de Santander en el puesto número cuatro (4) a nivel del país. El estudio denominado “Entorno de Negocios Competitivo frente al mundo” elaborado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga durante el 2006, determina que el departamento cuenta con una ubicación geográfica que favorece su integración comercial con importantes regiones del país ya que se encuentra próximo a grandes centros de producción y consumo como Bogotá, Antioquia y la Costa Atlántica; adicionalmente, su cercanía a Venezuela potencializa el desarrollo económico regional.

De igual manera, el Departamento se destaca por su nivel de desarrollo en materia de infraestructura de telecomunicaciones, aspecto que lo ha colocado a la vanguardia en el país en este tema. Otro factor que se constituye en una ventaja para la región es la formación del talento humano como consecuencia del buen nivel de cobertura de la educación superior y la calidad de las universidades y centros de educación que se ubican en la región. El Departamento cuenta con importantes centros de investigación y muestra unos elevados niveles de producción científica (4 en el país según Colciencias), La comunidad santandereana ha solicitado que la infraestructura de

la competitividad para el crecimiento económico sea asumida con una visión integradora y que vaya más allá del tema sectorial. Es decir, debe ser visto en una forma sistémica, orientado al desarrollo de una moderna infraestructura de logística del departamento, apoyada por una sólida plataforma de tecnologías de la información y comunicaciones, que responda a los requerimientos de los procesos de internacionalización a través de clústeres (en formación) para conformar regiones o subregiones con desarrollo económico sostenible.

De acuerdo a la Análisis en el comportamiento económico de Santander y los resultados arrojados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el Dane, el Departamento se ha posicionado como la tercera región más competitiva. El salto más grande lo dio durante la década del 90. El resultado es favorable con respecto al país, y las cifras lo demuestran.

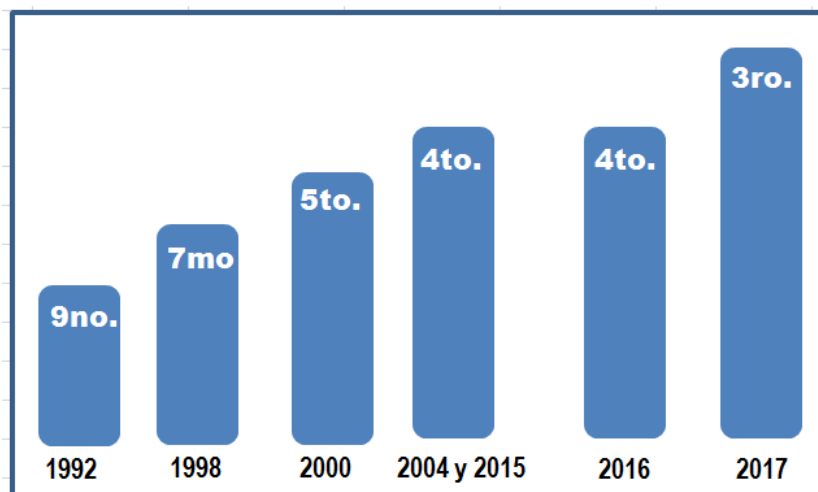


Figura 16. Lugar de competitividad en el país.

Nota: Recuperado de: Cámara de Comercio Bucaramanga

Este posicionamiento en la competitividad se debe básicamente a la implementación de estrategias de fortalecimiento empresarial, programas de formación, la formalización del

emprendimiento, a la exploración permanente en la innovación, y la estrategia clúster, así como la búsqueda permanente de la internacionalización.

Tabla 8
Exportaciones Prendas y Complementos de Vestir

Cifras en miles de USD FOB

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones de Colombia	328.53	351.23	339.71	420.88	528.92	571.56	550.24	676.94	603.25	324.29	359.15	364.386
	9	8	9	4	8	0	7	0	4	0	8	
Exportaciones de Santander	10.657	12.911	13.177	14.783	21.253	20.710	20.455	27.531	22.245	9.474	7.031	6.440
Participación % de Santander en las nacionales	3,20%	3,70%	3,90%	3,50%	4,00%	3,60%	3,70%	4,10%	3,70%	2,90%	2,00%	1,77%
Otros departamentos con exportaciones												
Antioquia	209.10	222.56	197.96	257.69	305.70	375.92	358.85	368.05	317.22	186.73	198.32	214.693
	0	7	1	4	5	2	3	0	5	1	4	
Bogotá	1.779	766	932	1.799	42.466	54.647	57.889	87.496	94.799	58.522	64.798	67.756
Valle	30.308	31.836	31.409	28.193	41.673	35.167	45.612	55.308	50.582	34.689	42.899	46.966
Risaralda	42.462	43.809	60.405	75.925	87.554	46.801	23.501	14.675	13.612	11.901	11.141	17.459
Norte de Santander	1.377	1.735	177	603	893	2.322	6.059	59.227	51.353	10.842	3.938	4.367
Principales partidas arancelarias exportadas por Santander del capítulo 62												
Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés, Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pant	3.577	4.739	4.439	5.542	7.704	7.385	7.462	8.258	7.629	3.874	3.357	2.917
Principales destinos de las exportaciones de Santander												
Estados Unidos	5.668	6.343	7.921	9.717	13.370	12.350	10.802	9.013	7.162	3.806	2.888	1.865
Venezuela	1.520	2.849	1.006	287	995	1.627	3.493	13.198	10.481	2.595	709	1.713
Ecuador	28	105	424	487	970	1.169	1.425	1.384	1.143	621	1.113	1.165
Reino Unido	1.230	1.024	726	710	1.304	827	871	941	858	673	566	404
Puerto Rico	610	915	1.227	1.624	1.762	1.788	1.481	963	678	803	589	382

Nota: Recuperado de: DANE

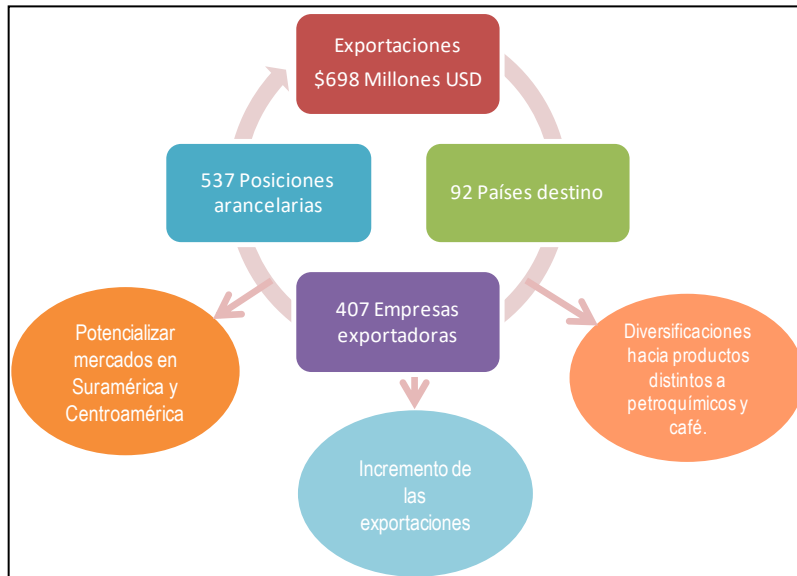


Figura 17. Internacionalización de la economía Santandereana

Nota: Recuperado de: Cámara de Comercio Bucaramanga, 2016

El comportamiento de las exportaciones totales durante la última década, permite observar el crecimiento de inversión y confianza en la economía Santandereana.

Monto exportaciones prendas de vestir Santander

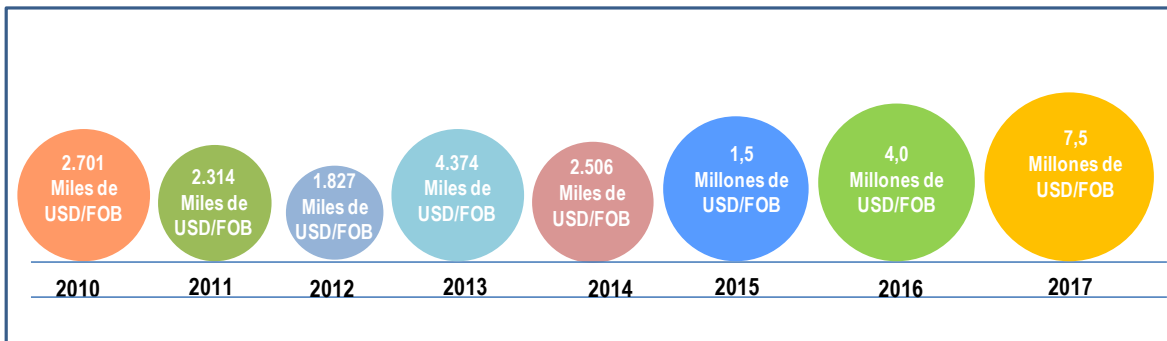


Figura 18. Monto exportaciones prendas de vestir Santander

Nota: Recuperado de: Cámara de Comercio Bucaramanga, 2016 – Análisis de Autores.

Dentro de esa confianza en la economía departamental, ha tomado un papel importante el sector textil muy a pesar de la incidencia en los factores externos en la economía del país, Santander sigue posicionándose en este sector de forma competitiva y hasta el momento segura, es así como el número de empresas exportadoras de estos productos va en ascenso permanente.

Tabla 9

Generalidades de exportaciones prendas de vestir Santander

	Cifras en Miles de USD/FOB					USD/FOB (Millones)		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total exportaciones	2.701	2.314	1.827	4.374	2.506	1,5	4,0	7,5
No de Empresas Exportadoras	43		29		33		48	
Principales productos	Prendas de vestir para bebés de algodón 33,2%, vestidos de algodón para mujeres o niñas 14,3%.		Prendas de vestir para bebés de algodón 24,6%, vestidos de algodón para mujeres o niñas 18,0%.		Prendas de vestir para bebés de algodón 24,3%, prendas y complementos de vestir con fibras sintéticas para bebés 15,1%.		-Prendas de algodón para bebés 24,7% - Vestidos de algodón para mujeres/niñas 16,2%	
Principales destinos	Estados Unidos 51,1%, Reino Unido 10,9%, Ecuador 10,4%.	Estados Unidos 41,5%, Reino Unido 10,9%, Ecuador 10,4%.	Estados Unidos 41,5%, Puerto Rico 16,0%, Ecuador 24,0%.	Estados Unidos 42,4%, Puerto Rico 19,9%, Ecuador 13,5%.	Estados Unidos 42,4%, Puerto Rico 19,9%, Ecuador 13,5%.	Estados Unidos 53,4%, Ecuador 14,9%.	Estados Unidos 14,9%.	Estados Unidos 14,9%.

Fuente: Cámara de Comercio Bucaramanga, 2016

Conclusiones del capítulo

Desde esta corta y rápida perspectiva de análisis de los contextos nacional y regional de las exportaciones, en cuanto a factores como datos históricos, planes de desarrollo y PIB, alineados con el sector Prendas de Vestir, se logra observar que las exportaciones al día de hoy y en el nuevo siglo están enmarcadas como un mundo fascinante al cual para la gran parte de empresas es imposible de llegar, se considera que logrando este objetivo la eficacia de las labores sería mayor, la utilidad se encontraría en aumento y el éxito sería inmediato.

Hoy en día la exportación demanda nuevos cambios, referentes a la estructura, mercados y competencia, todo esto acompañado de políticas más convincentes que respalden todo el acompañamiento que precede un proceso de internacionalización para llevarlo a puerto estable.

De manera tal que no puede ser apoyado genéricamente ya que los diferentes sectores no tienen las mismas necesidades e infraestructura. Es necesario que se logre crear confianza gubernamental que permitan una estabilidad, evitando cualquier cambio abrupto con el paso de los años, en el sector de Prendas de vestir desde el 2010 en promedio 38 empresas han venido exportando en donde sus principales destinos han sido Ecuador y Estados Unidos, sufriendo una desaceleración desde el 2015, paradójicamente incluido los años en donde más empresas han exportado (2016-2017).

- Dentro los planes de desarrollo del país de los últimos años es visible que han existido políticas que incentiven las exportaciones mediante estrategias comerciales y tributarias, pero estas no han sido tan efectivas y se han quedado en el olvido ya que los gobiernos han influido coyunturalmente en otros problemas.
- Los planes de desarrollo departamentales de los últimos gobiernos han estado enfocados en el apoyo a la creación de empresa y a emprendimientos a través de la cámara de comercio los cuales han generado un incentivo a pequeños y medianos empresarios a crecer y buscar mejores oportunidades, bajo estrategias de internacionalización para así obtener una competitividad global.
- Los servicios ofrecidos por Procolombia se quedan cortos para las necesidades de los empresarios que desean comenzar a exportar, reanudar las exportaciones o aumentar su margen, ya que básicamente el portafolio de esta entidad pública se basa en ofrecer estudios de mercado, capacitaciones, tendencias del mercado, tutoriales, etc. Lo cual no es suficiente y no cubre más allá de una conexión inicial al momento de la exportación.

4.2 Caracterización de las empresas en Santander que realizan procesos de internacionalización en el sector prendas de vestir

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?

Tabla 10

Respuestas pregunta 1

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

Nota: Recuperado de: Autores.



Figura 19. ¿Con cuál de las siguientes actividades inició su empresa el proceso de internacionalización?

Nota: Recuperado de: Autores

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?

Tabla 11

Respuestas pregunta 4

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

Nota: Recuperado de: Autores



Figura 20. ¿Cuál de las siguientes actividades de internacionalización actualmente realiza su empresa?

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 internacionalización.

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

Tabla 12

Respuestas pregunta 2

ASPECTOS	RESPUESTAS
a. Ferias especializadas	2
b. Rueda de negocios	3
c. Intermediarios	1

d. Recomendación	4
Total	10

Nota: Recuperado de: Autores

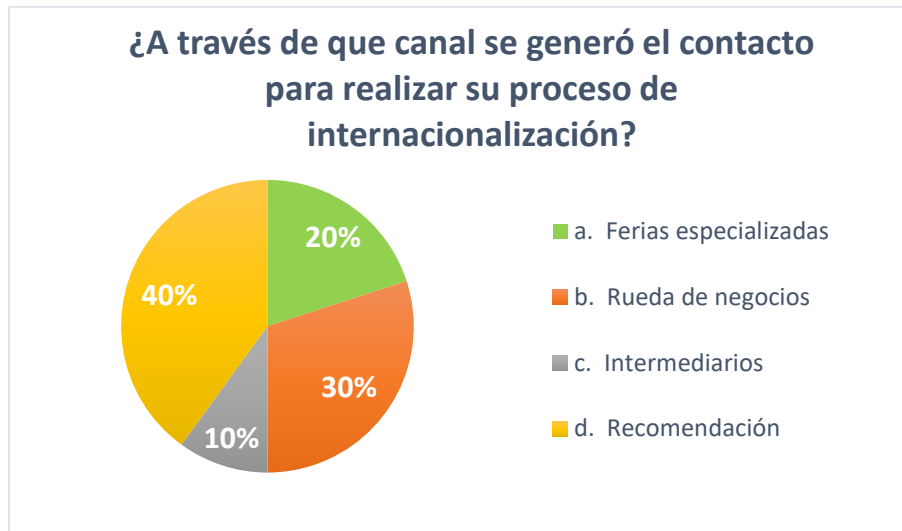


Figura 21. ¿ A través de que canal se generó el contacto para realizar su proceso de internacionalización?

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 estas 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?

Tabla 13

Respuestas pregunta 3

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

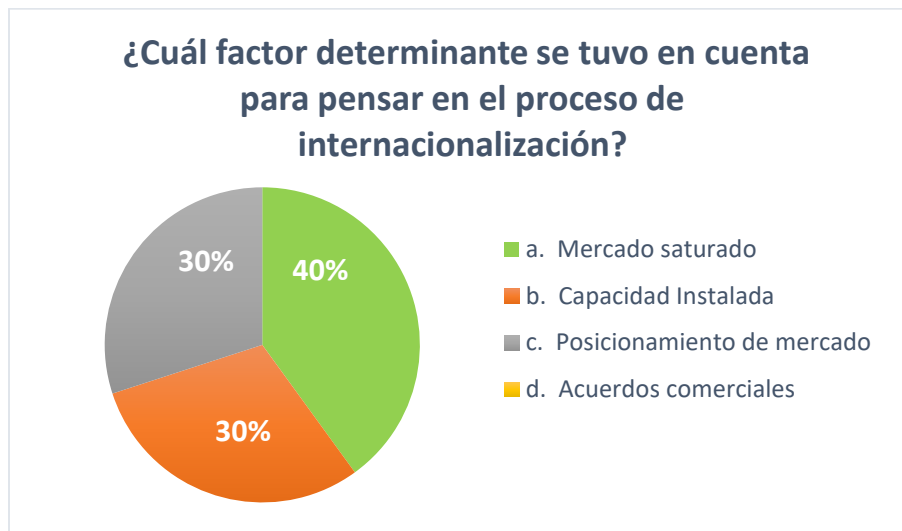


Figura 22. ¿Cuál factor determinante se tuvo en cuenta para pensar en el proceso de internacionalización?

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?

Tabla 14

Respuestas pregunta 5.a

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

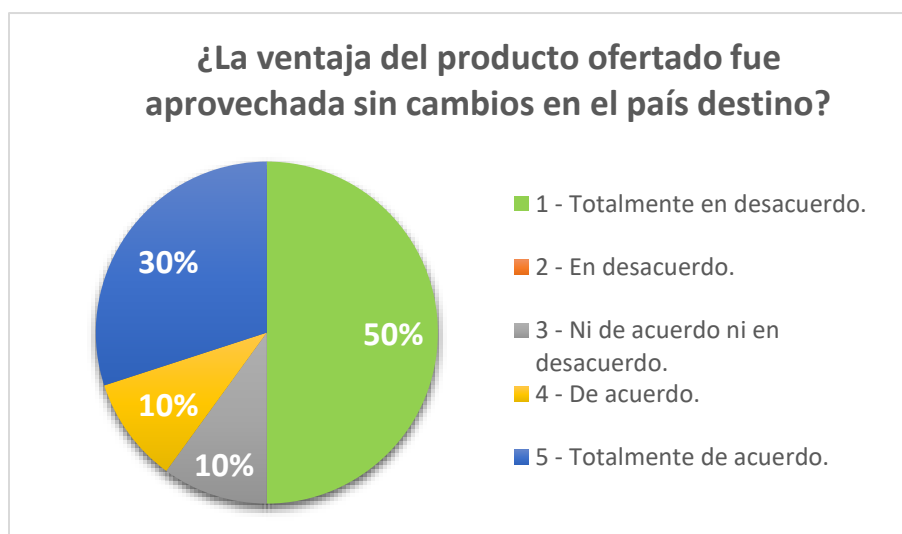


Figura 23. ¿La ventaja del producto ofertado fue aprovechada sin cambios en el país destino?

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?

Tabla 15

Respuestas pregunta 5.b

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

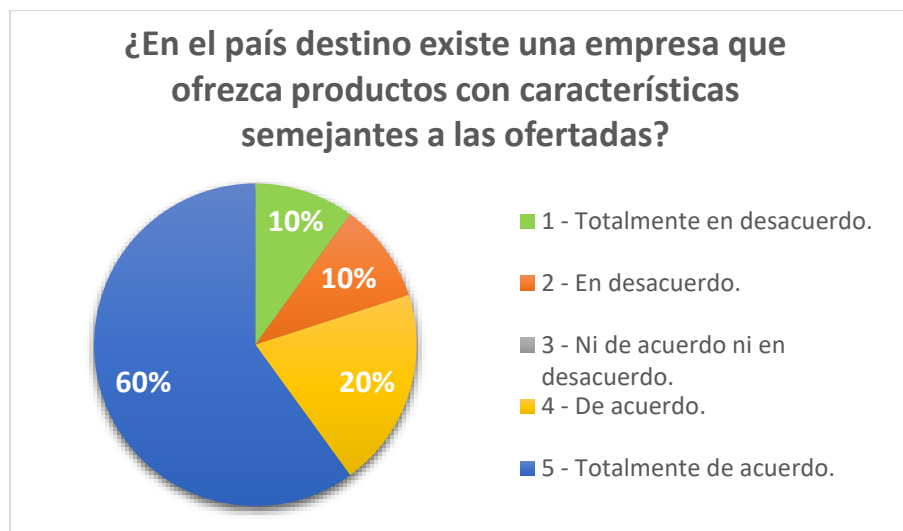


Figura 24. ¿En el país destino existe una empresa que ofrezca productos con características semejantes a las ofertadas?

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?

Tabla 16

Respuestas pregunta 5.c

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

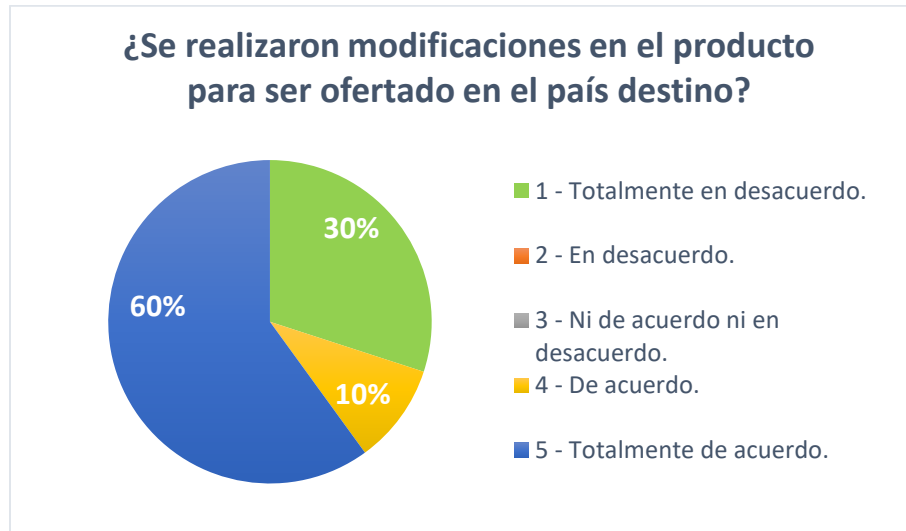


Figura 25. ¿ Se realizaron modificaciones en el producto para ser ofertado en el país destino?

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?

Tabla 17

Respuestas pregunta 5.c

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

Nota: Recuperado de: Autores

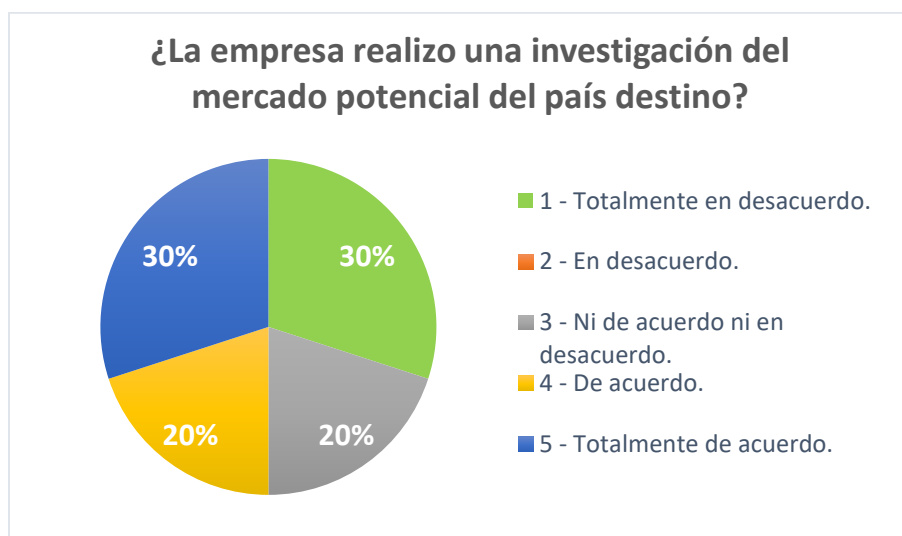


Figura 26. ¿La empresa realizó una investigación del mercado potencial del país destino?

Nota: Recuperado de: Autores

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?

Tabla 18

Respuestas pregunta 5.e

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

Nota: Recuperado de: Autores

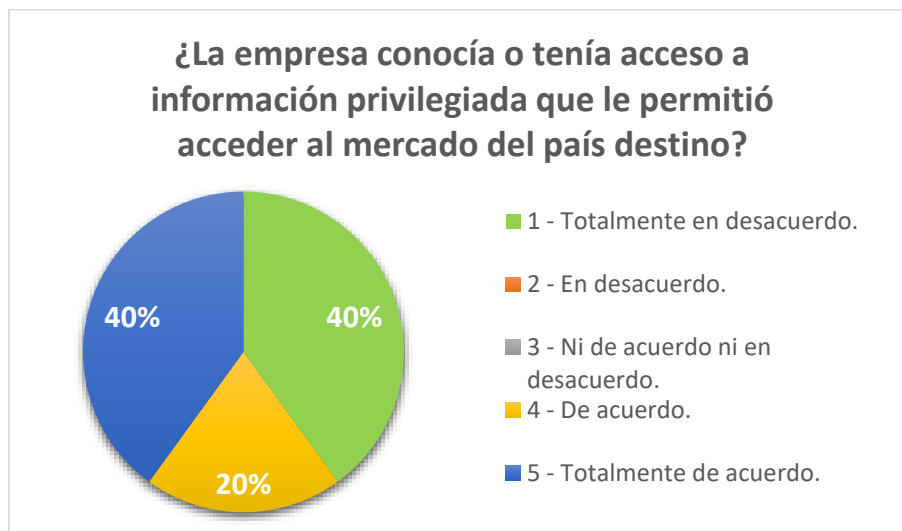


Figura 27. ¿La empresa conocía o tenía acceso a información privilegiada que le permitió acceder al mercado del país destino?

Nota: Recuperado de: Autores

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?

Tabla 19

Respuestas pregunta 5.f

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

Nota: Recuperado de: Autores

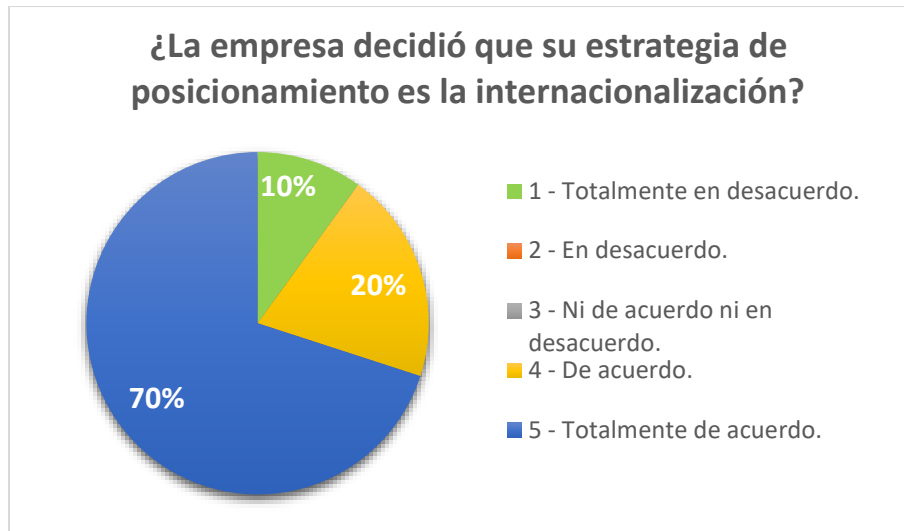


Figura 28. ¿La empresa decidió que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización?

Nota: Recuperado de: Autores

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?**

Tabla 20

Respuestas pregunta 5.g

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

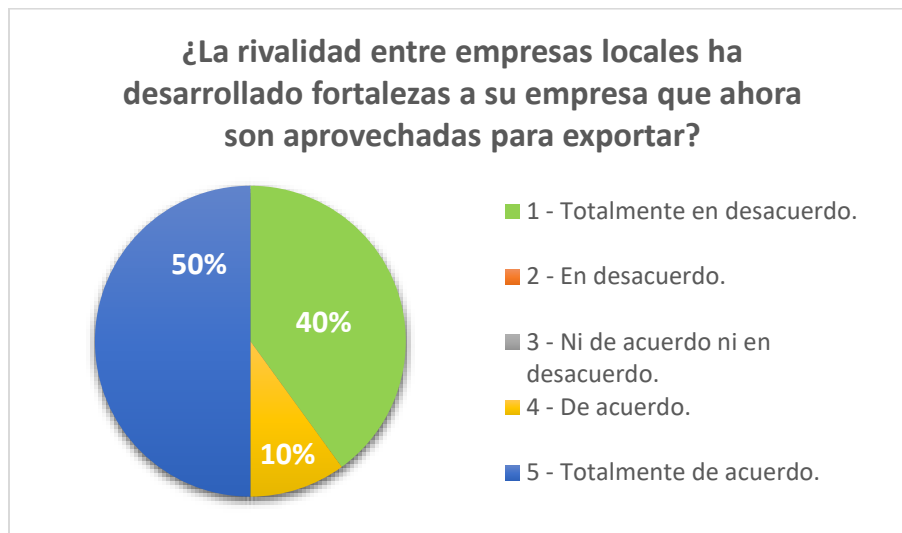


Figura 29. ¿La rivalidad entre empresas locales ha desarrollado fortalezas a su empresa que ahora son aprovechadas para exportar?

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?

Tabla 21

Respuestas preguntas 5.h

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

Nota: Recuperado de: Autores

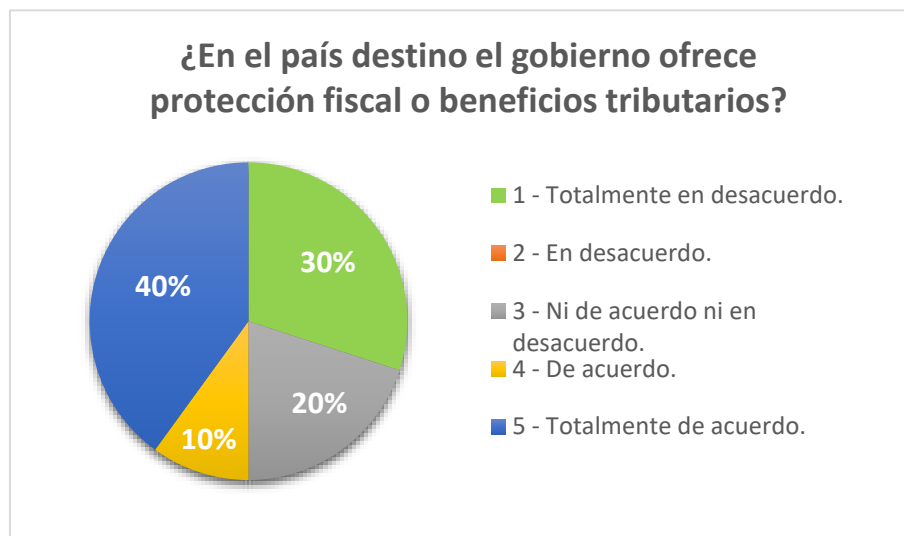


Figura 30. ¿En el país destino el gobierno ofrece protección fiscal o beneficios tributarios?

Nota: Recuperado de: Autores

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?

Tabla 22

Respuestas pregunta 5.i

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

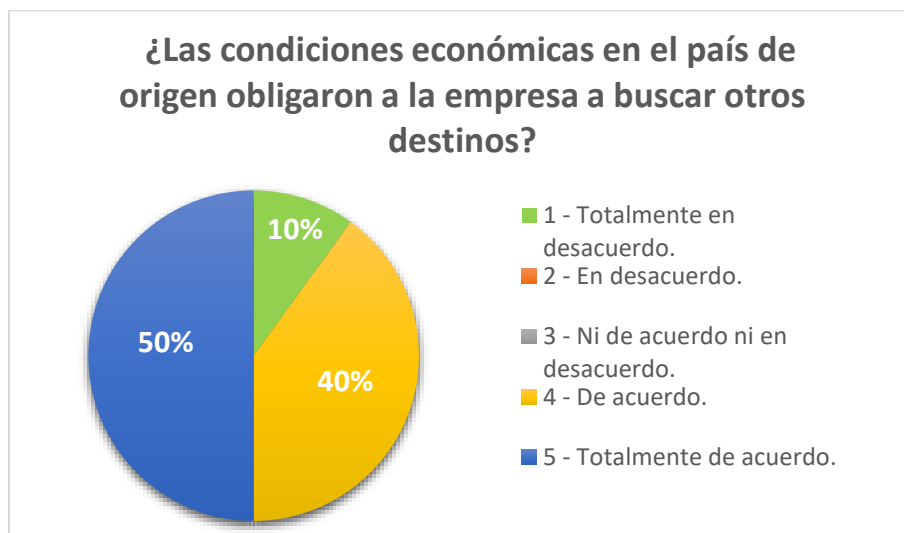


Figura 31. ¿Las condiciones económicas en el país de origen obligaron a la empresa a buscar otros destinos?

Fuente: 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?

Tabla 23

Respuesta pregunta 5.j

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

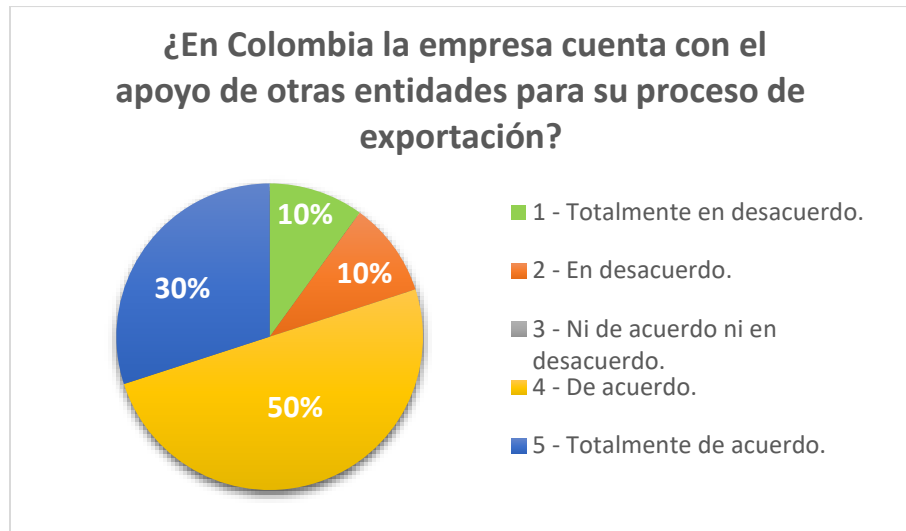


Figura 32. ¿En Colombia la empresa cuenta con el apoyo de otras entidades para su proceso de exportación?

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?

Respuestas pregunta 6

Tabla 24

Respuestas pregunta 6

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

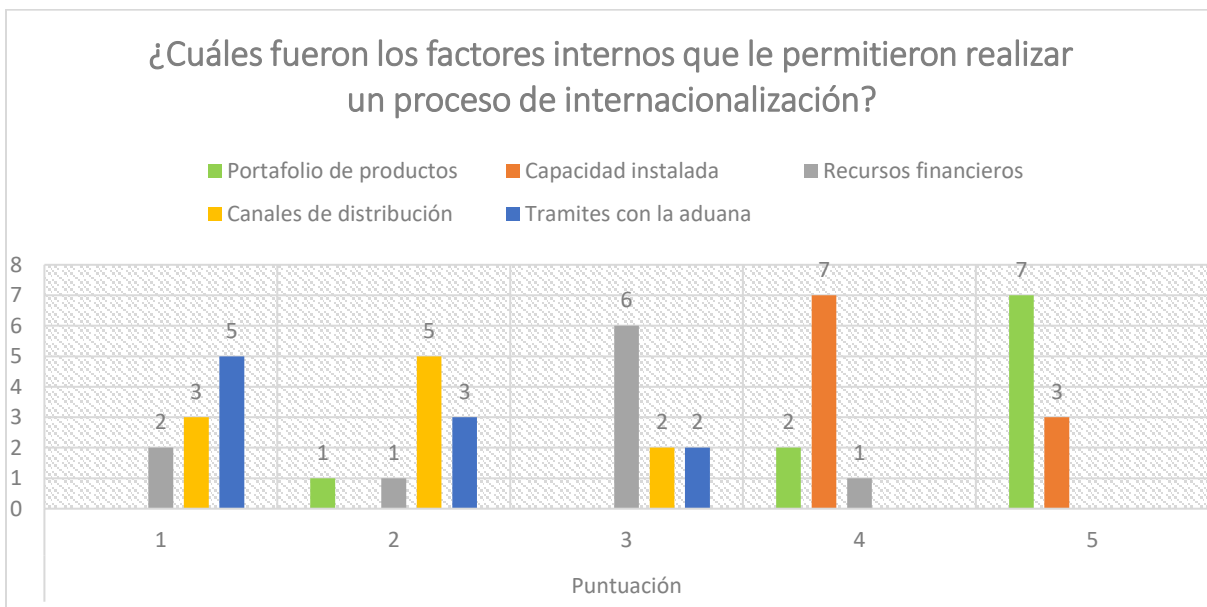


Figura 33. ¿Cuáles fueron los factores internos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?

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?

Tabla 25

Respuestas pregunta 7

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

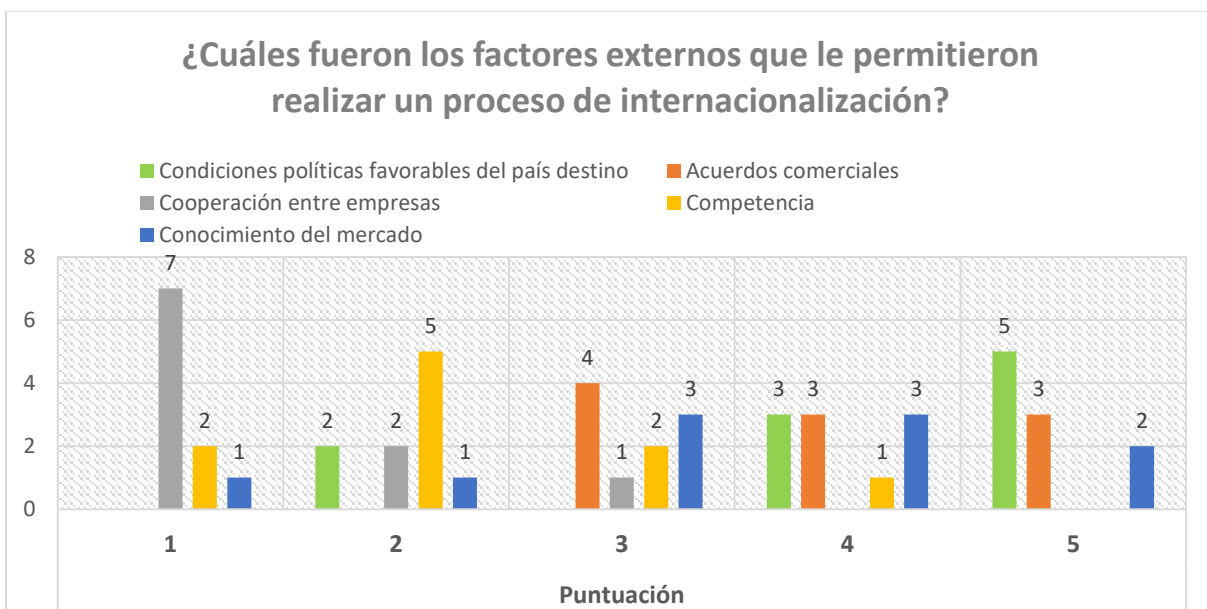


Figura 34. ¿Cuáles fueron los factores externos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?

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?

Tabla 26

Respuestas pregunta 8

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

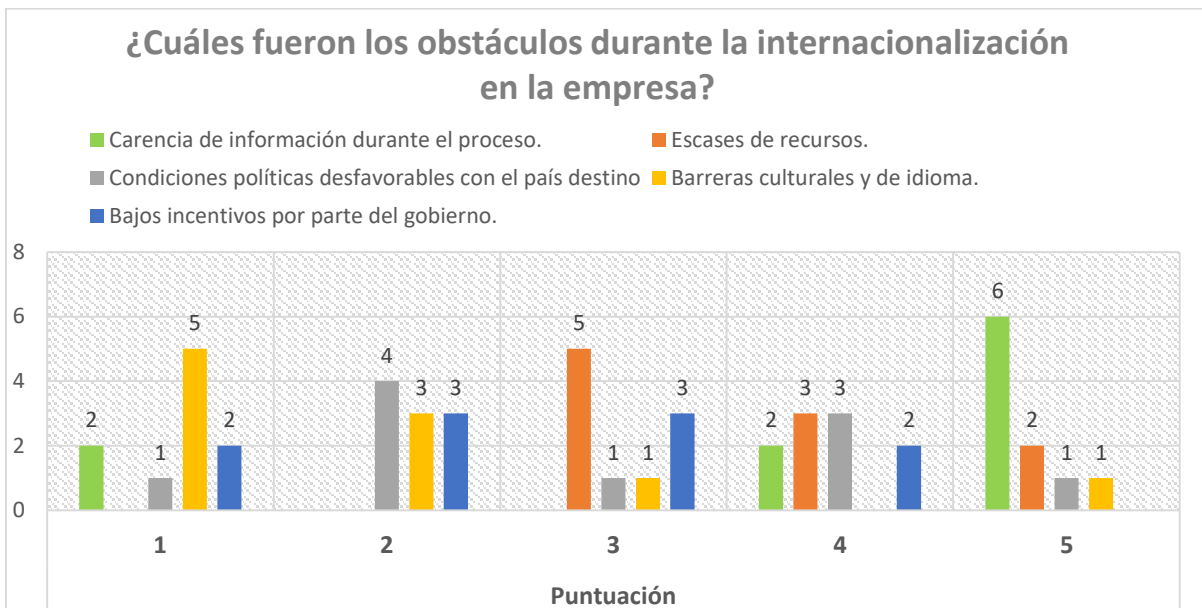


Figura 35. ¿Cuáles fueron los obstáculos durante la internacionalización en la empresa?

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.
- Escases 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 recursos tecnológicos para comenzar las exportaciones.

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

Tabla 27

Respuesta pregunta 9

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



Figura 36. ¿Qué acciones del gobierno facilitarían su proceso de internacionalización?

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?

Tabla 28

Respuestas pregunta 10

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

Nota: Recuperado de: Autores

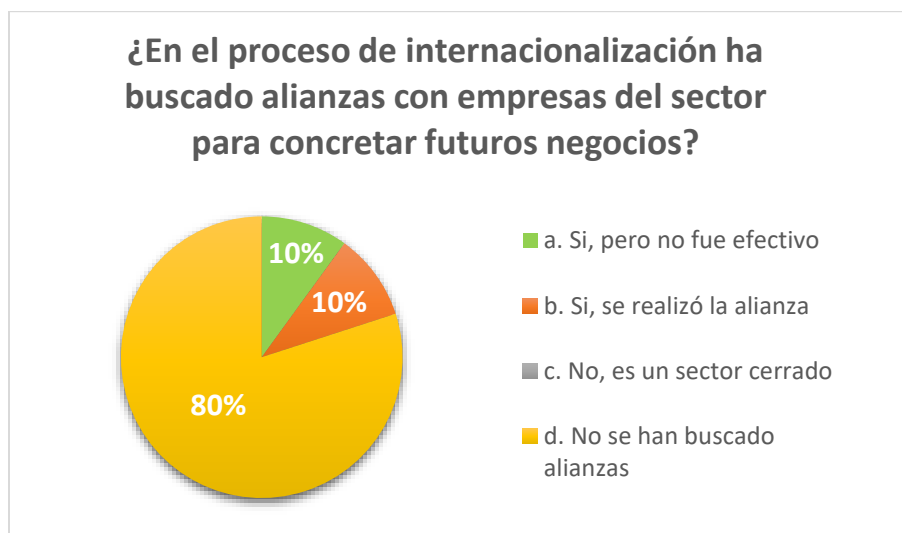


Figura 37. ¿En el proceso de internacionalización ha buscado alianzas con empresas del sector para concretar futuros negocios?

Nota: Recuperado de: Autores

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?

Tabla 29

Respuestas pregunta 11

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

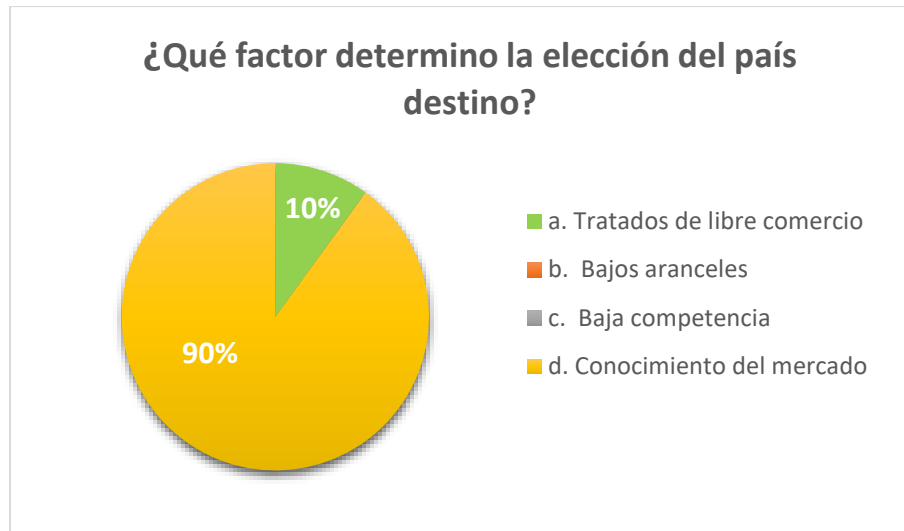


Figura 38. ¿Qué factor determino la elección del país destino?

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?

Tabla 30

Respuestas pregunta 12

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

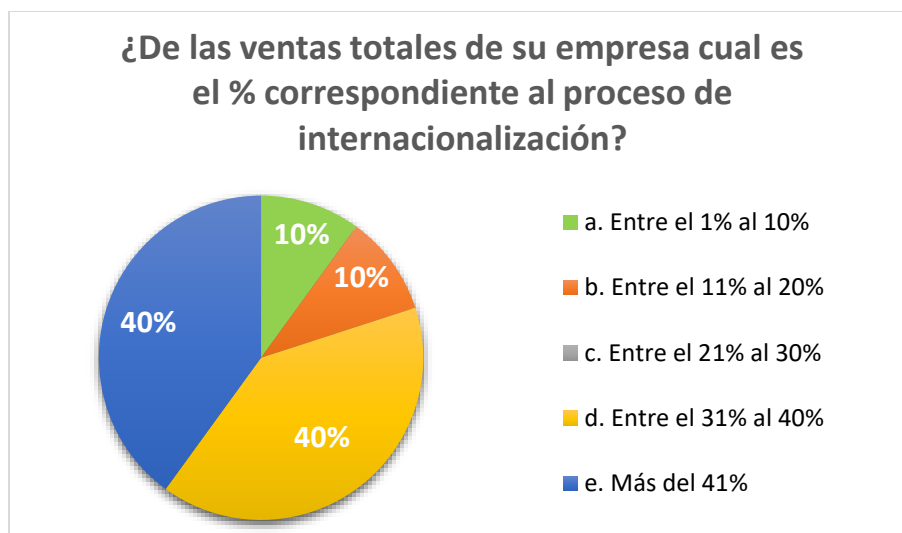


Figura 39. ¿De las ventas totales de su empresa cual es el % correspondiente al proceso de internacionalización?

Nota: Recuperado de: Autores

El 40% de las empresas encuestadas respondieron que el más 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, cerró 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?

Tabla 31

Respuesta pregunta 13

ASPECTOS	RESPUESTAS
SI	9
NO	1

Nota: Recuperado de: Autores

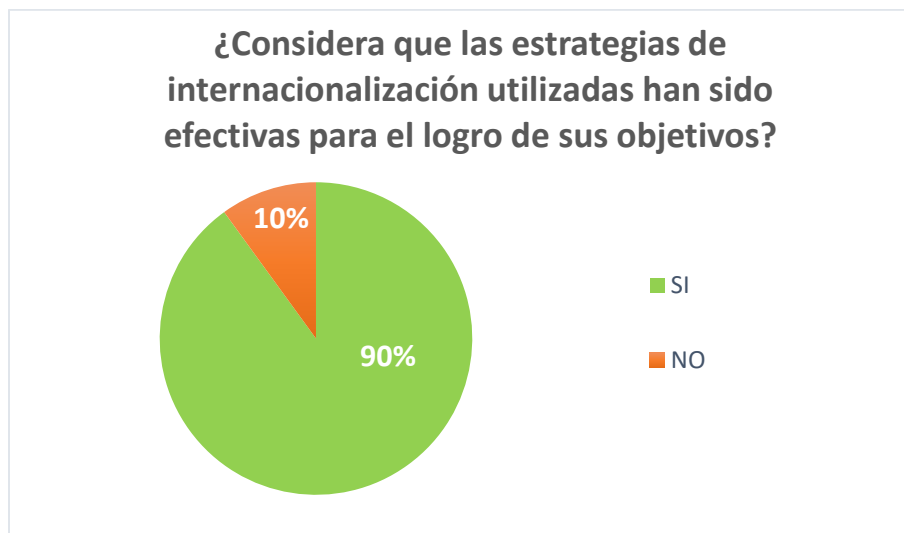


Figura 40. ¿Considera que las estrategias de internacionalización utilizadas han sido efectivas para el logro de sus objetivos?

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 exportación.

Tabla 32

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?
CONFECCIONES 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 en pequeñas empresas, tienen en promedio de 20 empleados y cuentan con una experiencia promedio de 13 años haciendo presencia en el mercado internacional, sus exportaciones están dirigidas a países destino como Estados Unidos, Ecuador, Panamá, Puerto Rico y Costa Rica entre otros, su principal producto de exportación son prendas de vestir para niñas, bebe y ropa deportiva y sus procesos de exportación representan entre el 30 al 40% de sus ventas totales.

En segundo lugar, las empresas que realizan procesos de internacionalización en Santander son las medianas empresas, tienen en promedio 85 empleados y cuentan con una experiencia de 30 años haciendo presencia en el mercado internacional, sus exportaciones están dirigidas principalmente a países como Estados Unidos, Ecuador, Panamá, Puerto Rico, Chile e Inglaterra y lo que están exportando son prendas de vestir para niñas y niños sus procesos de exportación representan más del 40% de sus ventas totales.

En tercer lugar, las empresas que realizan procesos de internacionalización en Santander son microempresas, tiene 11 empleados y cuentan con una experiencia de 10 años en el mercado internacional, sus exportaciones están dirigidas a Ecuador, Costa Rica y Panamá y lo que están exportando son prendas de vestir para niña y sus procesos de exportación representan entre el 11 y 20 % de sus ventas totales.

4.3 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 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 empresa 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.

4.4 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.

4.4.1 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 exportan, 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 públicas 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

Dentro de los programas que tiene procolombia en el proceso de internacionalización se propone para los proyectos definidos del orden de nacional, se definan “estrategias de territorio” de acuerdo a los principales sectores productivos del departamento acuerdo con enfoque para diferentes tipo de empresas como: empresas principiantes, empresas en desarrollo y empresas avanzadas.

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 pero adicional se requiere que más empresas del sector puedan internacionalizarse y para esto se formulan cinco estrategias que permitirían obtener mayor conocimiento del proceso

y realizar un plan de trabajo para llegar al mercado internacional: 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.

Para el desarrollo de estas estrategias se requiere que las empresas pierdan el miedo y realicen un proceso de investigación y junto con las entidades gubernamentales como Procolombia y Cámara de Comercio de Bucaramanga reciban la asesoría y apoyo para el impulso de las empresas en el proceso de internacionalización a través de la exportación y que se pueda lograr avanzar e incursionar en otros modos de entrega a los mercados internacionales.

Para el gobierno dentro del plan nacional de desarrollo y el plan departamental se requiere que se defina acciones claras para el promover e impulsar la internacionalización de las empresas del sector prendas de vestir, teniendo en cuenta los acuerdo comerciales vigentes que tiene Colombia

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.

Brouthers, 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%20202017.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-pais-aumento-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*, 73-104.

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), 68-101.

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.

Jaimés-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 Universitas*.

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=LAS_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*, 171-193.
- 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-](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-SUNAT4-Exportacion%20definitiva.pdf)

[Exportacion%20definitiva.pdf](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).