



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**Principales factores de competitividad para el  
acceso de las Pymes colombianas del sector textil-  
confección a mercados internacionales**

**DIEGO FELIPE CIFUENTES CRUZ**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración

Bogotá D.C., Colombia

2017



# **Principales factores de competitividad para el acceso de las Pymes colombianas del sector textil- confección a mercados internacionales**

**DIEGO FELIPE CIFUENTES CRUZ**

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Directora:

Ph.D., Zuray Andrea Melgarejo Molina

Línea de Investigación: Competitividad de las Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración

Bogotá D.C., Colombia

2017



*Gracias a Dios y la Virgen por  
permitirme finalizar este trabajo de grado.*

*Dedico este trabajo a mi esposa y familia,  
juntos disfrutaremos de los éxitos que vendrán.*

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.*

*Un esfuerzo total es una victoria completa.”*

*(Mahatma Gandhi)*



# Agradecimientos

Le doy gracias a Dios por todas las bendiciones que me ha dado, por permitirme cursar esta maestría y por ser la guía y soporte en todos los aspectos de mi vida.

Le agradezco a mi familia, a mis padres, Álvaro y Elisa, por darme su apoyo incondicional y haberme inculcado los valores de familia. A mis hermanos, Oscar y Angélica, porque han sido la compañía perfecta en el largo camino que hemos recorrido.

Agradezco a mi esposa, Gissell, porque en este camino de vida que hemos comenzado a construir ella, me ha hecho crecer como persona y profesional.

Agradezco a la profesora Zuray Melgarejo, por aceptar ser mi directora de trabajo final, por poner sus conocimientos y experiencia a mi servicio, y guiarme en este difícil camino de investigación.





# Resumen

Esta investigación busca determinar cuáles son los factores de competitividad que la Pyme colombiana debe desarrollar para lograr el acceso a mercados internacionales, a partir del estudio del concepto de competitividad en la Pyme y su relación con las diferentes teorías de internacionalización expuestas en el trabajo. Para esto se llevó a cabo una metodología de estudio de caso en 2 Pyme colombianas, del sector textil-confección, de similares características y distintos estados de desarrollo internacional, con el objetivo de determinar cuáles han sido los factores de competitividad claves en sus procesos de internacionalización.

La investigación parte de la revisión del estado del arte, donde se revisan los conceptos de competitividad en la Pyme, la internacionalización y estudios anteriores donde se evidencian pocos trabajos aplicados a la Pyme colombiana. En segundo lugar, se realiza un completo análisis de las características de la Pyme en Colombia y el contexto del comercio exterior colombiano. Por último, se explica la metodología utilizada en el estudio de caso y se presentan las conclusiones y propuestas para futuras líneas de investigación.

Palabras clave: Competitividad, Internacionalización, Pyme, Factores de Competitividad, Comercio Exterior, Exportaciones.

# **Abstract**

This research seeks to determine the competitiveness factors that the Colombian SME must develop in order to obtain access to international markets, based on the study of the concept of competitiveness in the SME and its relation with the different theories of internationalization exposed in the work. For this purpose, a case study methodology was carried out in 2 Colombian SMEs, in the textile-apparel sector, with similar characteristics and different stages of international development, in order to determine the key competitiveness factors in their internationalization processes.

The research starts with a review of the state of the art, where the concepts of competitiveness in SMEs, internationalization and previous studies are reviewed, showing a few studies applied to the Colombian SME. Secondly, a complete analysis of the characteristics of SMEs in Colombia and the context of Colombian foreign trade is carried out. Finally, the methodology used in the case study is explained and the conclusions and proposals for future lines of research are presented.

Keywords: Competitiveness, Internationalization, SMEs, Competitiveness Factors, Foreign Trade, Exports.

# Tabla de Contenido

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                             | 16 |
| 1. Problemática de investigación .....                                                                         | 19 |
| 2. Planteamiento del problema.....                                                                             | 21 |
| 3. Procedimiento metodológico .....                                                                            | 21 |
| 4. Pregunta de Investigación .....                                                                             | 23 |
| 5. Objetivo General.....                                                                                       | 23 |
| 6. Objetivos Específicos.....                                                                                  | 23 |
| CAPÍTULO 1 – Marco Teórico.....                                                                                | 24 |
| 1. Competitividad en la Pyme.....                                                                              | 24 |
| 2. Internacionalización .....                                                                                  | 31 |
| 3. Estado del Arte.....                                                                                        | 33 |
| 3.1. Estudios Internacionales .....                                                                            | 34 |
| 3.2. Investigaciones aplicadas a la Pyme colombiana .....                                                      | 37 |
| CAPÍTULO 2 – Características de la Pyme colombiana y Políticas Nacionales para el desarrollo de las Pyme ..... | 42 |
| 1. Clasificación de la Pyme en Colombia .....                                                                  | 42 |
| 2. Principales limitaciones de la Pyme colombiana.....                                                         | 44 |
| 3. Política Nacional para el desarrollo de la Pyme y la competitividad empresarial.....                        | 44 |
| 3.1. Conpes 3439 .....                                                                                         | 45 |
| 3.2. Conpes 3484 .....                                                                                         | 45 |
| 3.3. Conpes 3527 .....                                                                                         | 46 |
| 3.3.1. Programa de Transformación Productiva. ....                                                             | 47 |
| 4. Mediciones de Competitividad Internacional de Colombia.....                                                 | 50 |
| 4.1. Índice de Competitividad Foro Económico Mundial (FEM).....                                                | 51 |
| 4.2. Índice de Competitividad del Institute for Management Development (IMD) .....                             | 53 |
| 4.3. Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business). ....                                            | 53 |
| CAPÍTULO 3 – Contexto y desarrollo del comercio exterior colombiano .....                                      | 57 |
| Consideraciones generales .....                                                                                | 57 |
| 1. Evolución del Comercio Exterior Colombiano.....                                                             | 57 |
| 2. Estructura del Comercio Exterior Colombiano.....                                                            | 59 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Consejo Superior de Comercio Exterior .....                            | 59 |
| 2.2. Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior ..... | 61 |
| 3. Comportamiento del Comercio Exterior Colombiano .....                    | 63 |
| 4. Principales socios comerciales y acuerdos comerciales .....              | 66 |
| 5. Participación de la Pyme en el Comercio Exterior Colombiano .....        | 68 |
| CAPÍTULO 4 – Estudio de Caso.....                                           | 71 |
| 1. Empresas Analizadas .....                                                | 72 |
| Textiles VMG SAS .....                                                      | 73 |
| Grupo Quiromar SAS .....                                                    | 77 |
| 2. Análisis de los resultados.....                                          | 81 |
| CAPÍTULO 5 – Conclusiones .....                                             | 85 |
| Futuras líneas de investigación .....                                       | 88 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                          | 90 |
| ANEXOS .....                                                                | 92 |

## Lista de Tablas

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Resumen concepto de competitividad. . . . .                                   | 30 |
| Tabla 2 Etapa de Internacionalización . . . . .                                       | 32 |
| Tabla 3 Resumen concepto de internacionalización. . . . .                             | 33 |
| Tabla 4 Resumen estado del arte. . . . .                                              | 41 |
| Tabla 5 Clasificación de la Pyme en Colombia. . . . .                                 | 42 |
| Tabla 6 Estructura empresarial por tamaño. . . . .                                    | 43 |
| Tabla 7 Principales destinos de exportaciones colombianas. . . . .                    | 66 |
| Tabla 8 Factores internos y externos de competitividad de textiles VMG SAS. . . . .   | 76 |
| Tabla 9 Factores internos y externos de competitividad de grupo Quiromar SAS. . . . . | 80 |
| Tabla 10 Comparación factores internos y externos. . . . .                            | 83 |

## Lista de Ilustraciones

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Visión 2032.....                                                                 | 46 |
| Ilustración 2 Frentes de trabajo del PTP .....                                                 | 48 |
| Ilustración 3 subsectores priorizados para el sector servicios .....                           | 49 |
| Ilustración 4 subsectores priorizados para el sector manufacturas .....                        | 49 |
| Ilustración 5 subsectores priorizados para el sector agroindustrial .....                      | 50 |
| Ilustración 6 Comportamiento de Colombia en el índice de competitividad global.....            | 52 |
| Ilustración 7 Reporte doing business. ....                                                     | 55 |
| Ilustración 8 Comportamiento de la política arancelaria colombiana. . ....                     | 58 |
| Ilustración 9 histórico de exportaciones de Colombia fuente DANE. ....                         | 63 |
| Ilustración 10 participación sectores principales en las exportaciones.....                    | 65 |
| Ilustración 11 Valor exportado vs número de empresas exportadoras. ....                        | 69 |
| Ilustración 12 Caracterización textiles VMG. ....                                              | 73 |
| Ilustración 13 Etapa de desarrollo del proceso de internacionalización de textiles VMG SAS ... | 73 |
| Ilustración 14 Caracterización grupo Quiromar SAS .....                                        | 77 |
| Ilustración 15 Etapa de desarrollo del proceso de internacionalización de grupo Quiromar SAS   | 78 |
| Ilustración 16 Proceso metodológico estudio de caso. ....                                      | 92 |

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de maestría es un análisis de la competitividad internacional de la Pyme colombiana, en el contexto actual del comercio exterior y la acelerada globalización que actualmente experimentan las economías a nivel mundial se hace indispensable determinar cuáles deben ser los factores claves de competitividad que las empresas deben desarrollar para lograr una exitosa inserción en los mercados internacionales.

Según el Censo Económico Nacional (DANE, 2005) la Pyme tiene una participación del 3,7% del total de empresas en el país, lo que equivale a 53.677 empresas y aporta cerca del 41% del PIB, el 40% de los salarios y el 25% de las exportaciones no tradicionales del país, convirtiéndolas en una fuente importante de empleo.

En cuanto al comportamiento de las exportaciones colombianas ha tenido un decrecimiento muy marcado del año 2014 al 2015 se dio un decrecimiento del 34,9%, el decrecimiento más alto en los últimos 20 años. Esta crisis ha sido marcada por la disminución de las exportaciones minero energéticas del país, lo que ha obligado al gobierno a enfocar sus esfuerzos en la diversificación de las exportaciones y la creación de planes y políticas que estimulen la competitividad y la internacionalización de las empresas.

Actualmente la dinámica de los mercados internacionales está enfocada a la reducción de las medidas arancelarias por medio de los ya citados TLC's y acuerdos de cooperación internacional, pero como respuesta a esta dinámica los mercados han comenzado a establecer algunas medidas no arancelarias (MNA) (ALADI, 2012) para el acceso de productos, entre estas encontramos certificaciones especiales, normas de calidad, entre otros. Esto ha llevado a que algunos sectores del mercado ya no compitan por precio sino por elementos de valor agregado y diferenciación de producto.

Debido a lo anteriormente expresado, las Pyme colombianas deben establecer nuevos procesos para lograr ser competitivos a nivel nacional e internacional, por eso resulta necesario por medio de esta investigación lograr identificar y analizar cuáles son esos factores de la competitividad que las pymes colombianas deben trabajar con el objetivo de acceder a nuevos mercados internacionales.

Esta investigación se compone de cinco capítulos, en el primer capítulo se hace una revisión del marco teórico partiendo de los conceptos de competitividad e internacionalización, y una revisión del estado del arte, donde se evidencia que existen estudios de alcance internacional en países desarrollados y en vía de desarrollo, sin embargo, son escasas las investigaciones aplicadas al estudio de la internacionalización de la Pyme colombiana.

En el siguiente capítulo, se hace una detallada descripción de la caracterización de la Pyme en Colombia, de los planes y políticas del gobierno enfocados en la competitividad e internacionalización de la Pyme en Colombia, como lo son los CONPES y el Programa de



transformación productiva (PTP), por último, se hace una revisión de las principales mediciones internacionales de competitividad y cuál es la posición de Colombia en dichas mediciones.

En el tercer capítulo, se realiza una completa revisión documental sobre el contexto histórico del comercio exterior colombiano, y se realiza el análisis del comportamiento de las exportaciones colombianas durante los últimos 15 años, encontrando información importante sobre el estado actual de las exportaciones tanto minero energéticas como las no tradicionales.

En el cuarto capítulo, se desarrolla un estudio de caso, bajo la metodología propuesta por Villareal and Landeta (2010) en 2 Pyme colombianas con características similares en cuanto a su año de constitución, empleados, nivel de ventas, entre otros, pero que se encuentran en diferentes etapas de su proceso de internacionalización. Por medio de revisión de bases de datos y entrevistas con directivos de las Pyme estudiadas, se realiza la comparación de los factores internos de competitividad y del proceso de internacionalización de las 2 Pyme y se presentan importantes aportes para la determinación de los factores de competitividad indispensables para lograr la internacionalización.

Finalmente, este trabajo concluye en el quinto capítulo presentando las principales conclusiones y hallazgos derivados de los objetivos de la investigación, principalmente enfocados a determinar los factores claves de competitividad para la internacionalización y la validación de las teorías de internacionalización estudiadas. Así mismo, se presentan algunas recomendaciones para líneas futuras de investigación.

# 1. Problemática de investigación

La problemática de la internacionalización de la Pyme en Colombia se puede abordar desde dos puntos de vista, por un lado están los factores externos a las compañías como lo son las políticas económicas aplicadas por el gobierno, la infraestructura del país, los costos de transporte, las largas cadenas de intermediarios que intervienen en el proceso, la firma de acuerdos de cooperación internacional y tratados de libre comercio, la estructura del mercado internacional, entre otros aspectos; por otro lado, se pueden analizar los factores internos de las compañías como lo son la estructura de la empresa, la preparación teórica y técnica en comercio exterior, investigación y desarrollo de nuevos productos, valor agregado como diferenciador de producto, la disposición estratégica frente a la apertura de nuevos mercados, capacidad instalada, competitividad, entre otros.

Para comenzar a revisar el proceso del comercio internacional en Colombia, es necesario hablar de la apertura económica, la cual es el inicio del proceso del comercio exterior, este se da luego de 30 años de una política proteccionista (Garay, 2004), la cual buscaba la anulación de las importaciones, solo se permitían con permiso previo, debido a que con la producción interna se podían satisfacer las necesidades del mercado, la reforma se lleva a cabo de 1990 a 1994, durante el periodo presidencial de Cesar Gaviria, proceso que consistió en la eliminación de las licencias previas de importación, se realizó una desgravación progresiva de los aranceles y se comenzó a diversificar los productos y mercados a los cuales Colombia tenía acceso, buscando introducir al país en la dinámica de comercio internacional. Se puede considerar que este proceso se dio de manera rápida y un poco abrupta ya que el mercado nacional no se encontraba preparado para comenzar este proceso y esto derivó en efecto de importaciones masivas lo que produjo una

balanza comercial deficitaria, generando un impacto negativo en la industria nacional, cambiando drásticamente los hábitos de consumo de los colombianos (Garay, 2004).

Durante los años posteriores se comenzó a evidenciar un crecimiento importante en las cifras del comercio exterior colombiano, donde poco a poco la industria colombiana se comenzaba a estabilizar y a crecer en la dinámica internacional, como lo evidencia en el informe realizado por Fundes (2010) podemos ver como la economía colombiana ha crecido de la mano del comercio exterior, cuáles han sido los sectores y productos que han liderado el proceso.

Pero no todo el proceso ha sido llevado de la mejor manera, actualmente el país constantemente negocia, firma y ratifica nuevos tratados de libre comercio con países como México, el Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala, Honduras), Estados Unidos, Canadá, Suiza y Liechestein, Comunidad Andina de Naciones (CAN), Unión Europea, que aunque son socios estratégicos para Colombia, también son países que representan serias amenazas para la industria nacional, según Montaña (2007) esta problemática se ve reflejada en la falta de planeación y diseño de herramientas y programas que fortalezcan y protejan a la industria nacional impulsando a las empresas a competir y mejorar constantemente por medio del mejoramiento de sus procesos estratégicos internos complementados con políticas gubernamentales claras.

En la actualidad, según el DANE (2016) el 80% de las exportaciones totales no minero energéticas del país está concentrado en 304 empresas de un universo de 9.030 empresas exportadoras, el 20% restante está caracterizado por empresas que exportan en promedio US\$ 316.000 anuales. Los planes de las entidades encargadas de la promoción internacional como

ProColombia, Bancoldex, Innpulsa, entre otros están enfocados en el incremento de la base exportadora del país, generando planes y herramientas adaptadas a las necesidades de las empresas.

## **2. Planteamiento del problema**

En el contexto económico actual, Colombia viene negociando y ratificando nuevos tratados de libre comercio, sin embargo desde mi punto de vista no está preparando de manera adecuada a la industria nacional, por esta razón es indispensable establecer cuáles son los factores más relevantes de la competitividad en la Pyme colombiana para que estas puedan acceder a los mercados internacionales, con el objetivo de generar un fortalecimiento real en los procesos de internacionalización, debido a que si la Pyme colombiana comienza a incluir el panorama del comercio exterior desde la formulación de su planeación estratégica, lograrán acceder y alcanzar un posicionamiento en los mercados internacionales.

## **3. Procedimiento metodológico**

En la primera parte de la investigación se utiliza una metodología de corte Analítico-Deductivo de análisis documental de contenido (Sampieri, 2014), para realizar este estudio se tomó como punto de partida la revisión teórica de los conceptos de competitividad e internacionalización, la recopilación de información del papel del gobierno en la creación y aplicación de programas de apoyo a la Pyme y luego analizar el comportamiento del comercio exterior colombiano por medio de una técnica de revisión documental, buscando establecer información general del sector aplicable a la situación actual de la Pyme colombiana, luego de la obtención de esta información se analiza cuál es el impacto de la competitividad y sus factores

más relevantes sobre la Pyme colombiana en el proceso de internacionalización, con el objetivo de analizar la relación entre estos dos conceptos.

Para la segunda parte de la investigación, la metodología empleada en este trabajo es de naturaleza cualitativa, el tipo de investigación es de estudio de caso (Sampieri, 2014). Se utilizó la metodología propuesta por Villareal and Landeta (2010) en la cual se realiza una comprobación empírica de la relación de las variables de competitividad y desarrollo del proceso de internacionalización de 2 Pyme colombianas. Los autores defienden el estudio de caso como un modelo metodológico válido, para esto citan a Yin (1989, 1994, 1998) con el fin de dar *“énfasis en el objetivo de la investigación, ya que en función de éste se puede considerar que el método se ajusta correctamente cuando persigue la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico (generalización analítica), y no la mera enumeración de frecuencias de una muestra o grupo de sujetos como en las encuestas y en los experimentos (generalización estadística). Así pues, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluido, por tanto, el estudio de casos) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos.”*

Adicionalmente, los autores señalan que es indispensable partir de conceptos y conocer los modelos teóricos existentes para así a priori poder guiar la investigación, para este trabajo se han seleccionado los aportes de Solleiro and Castañón (2005) los cuales determinan cuales son los factores de competitividad internos y externos que la Pyme deben desarrollar y las diferentes teorías de internacionalización identificadas por Pobleto and Amorós (2013).

## **4. Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los principales factores de competitividad que la Pyme colombiana debe desarrollar para lograr acceso a mercados internacionales?

## **5. Objetivo General**

Identificar los factores que se han considerado más relevantes para que la Pyme colombiana pueda incrementar su nivel de competitividad en los mercados internacionales, teniendo como referencia el comportamiento de las exportaciones de productos colombianos y el acceso de estos a nuevos mercados.

## **6. Objetivos Específicos**

1. Identificar las políticas y planes que el gobierno ha desarrollado desde el año 2000 con el fin de contribuir al desarrollo de la Pyme en el país.
2. Analizar el contexto histórico del comercio exterior colombiano y su desarrollo desde el año 2000.
3. Identificar cuál ha sido la participación de la Pyme en el comercio exterior colombiano.
4. Analizar cuáles son los factores de competitividad necesarios en la Pyme del sector textil-confección para el acceso a mercados internacionales.

# CAPÍTULO 1 – Marco Teórico

Para desarrollar esta investigación es importante abordar los conceptos de Competitividad e Internacionalización como características primordiales para el crecimiento empresarial de la Pyme.

## 1. Competitividad en la Pyme

El concepto de competitividad, surge a partir de las teorías dadas por algunos economistas, en cuanto a la preocupación por comprender las causas por las que, en un momento determinado, existen países con una posición más dominante que otros y qué estrategias utilizaron para obtener dicha posición. Adam Smith fue el primer pensador en dar su argumento sobre la competitividad, cuestionando la idea que la manera como un país obtiene cierto nivel de superioridad frente a otros, está en el control que tiene sobre la economía y la forma como maximiza sus recursos; de esta manera, para Smith, las ventajas de la competitividad, están en obtener una mayor eficiencia sobre los bienes y por ende mejorar el bienestar de las naciones (Labarca, 2007).

Una de las ideas claves de Smith, es que, para que un país logre obtener una posición dominante frente a otros, debe especializarse e intercambiar bienes con otros países; es por esto que los países que tienen una ventaja absoluta o producen de una manera eficiente ciertos recursos y están especializados en ellos, deben exportarlos e intercambiar con otros países aquellos bienes, en los que el país socio también es económicamente fuerte (Appleyard & Field, 2014). También Smith afirmó que el conjunto de esas ventajas absolutas (incluidos los recursos naturales) son las que hacen a una nación diferente de otra y la lleve a ocupar una posición dominante y la manera

como se pueden llegar a obtener dichas ventajas, es a través de “la acumulación, la transferencia y la adaptación de destrezas y tecnologías”:

Por otra parte, según lo expuesto por Labarca (2007), existe la posición sobre competitividad dada por el economista David Ricardo, basada en su teoría de las ventajas comparativas, “en donde el comercio se basa en las diferencias que hay en la productividad de la mano de obra entre una y otra nación”, éstas diferencias podían atribuirse al entorno o clima, pero que favorecen a algunos sectores de la nación.

Es así como, un país puede importar un bien, que para el país exportador no es su ventaja absoluta, siempre y cuando el país importador incremente su productividad en otros bienes. Y siguiendo la teoría de las ventajas comparativas, una nación logra ser más competitiva, si un sector hace uso intensivo de los factores que posee en abundancia y los puede exportar.

Frente a estas dos posturas y así como lo afirma Appleyard and Field (2014), el hecho que un país tenga una participación en el comercio internacional, es un aspecto positivo para el crecimiento y desarrollo del mismo, pues aumenta el nivel de actividad económica y con la adquisición de bienes extranjeros, el país puede aumentar el consumo o la inversión.

En el contexto actual, la competitividad se ha convertido en uno de los principales objetivos de las empresas, ya sea para el incremento de sus utilidades o para una mayor eficiencia de sus procesos. Actualmente, donde la globalización ha creado un ambiente de intensa competencia, la Pyme se ve obligada a incrementar su participación en el mercado por medio de diferentes factores



como lo son la innovación, procesos productivos, mano de obra calificada, apertura de nuevos mercados y nichos (Saavedra, 2014).

María Luisa Saavedra en su artículo “Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana” (Saavedra, 2012) recopila algunas definiciones de competitividad, entre las cuales resaltan la propuesta por Solleiro and Castañon (2005) la cual considera que *“la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.”* , también cita a Dussel (2001) el cual establece que *“La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda”*.

Michael Porter en su obra la ventaja competitiva de las Naciones (Porter, 1990) establece: *“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional”*.

Tomando como base que la competitividad empresarial puede contener aspectos endógenos y exógenos, los cuales pueden o no ser controlados por las compañías. El enfoque de esta investigación estará centrado en las capacidades internas de las compañías, para lo cual autores como Saavedra (2014) hace una recopilación de distintos factores que determinan el nivel de competitividad de las empresas.

La competitividad empresarial es definida por Porter (1990) y Krugman (1994) como: *“las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad.* Adicionalmente, Krugman (1994) añade que *“Las naciones no pueden considerarse como empresas, y que estas se limiten a la competencia en los mercados internacionales y que el éxito de un país no puede ser reducido únicamente a su comportamiento en el mercado internacional, si una empresa no es competitiva, su permanencia en el mercado es insostenible y hay un límite para ello; pero no sucede lo mismo con las naciones, ellas no pueden desaparecer.”.*

También encontramos otras definiciones como: *“Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia”*(Rubio & Aragon, 2006)

Existen diferentes indicadores de medición propuestos por diversos autores, para Deniz, Livas, and López (2008), los factores de competitividad empresarial están basados en el diamante de Porter, como resultado obtuvieron que los factores para determinar la competitividad son:

- Estrategia empresarial.

- Proceso productivo.
- Oferta
- Demanda
- Oportunidades y apoyos institucionales.

Por su parte, Rubio and Aragon (2006) definen que las empresas deben contar con unos recursos críticos para ser competitivas, debido a que estos permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Saavedra, 2012). Los recursos críticos están conformados por:

- Recursos Tecnológicos.
- Innovación.
- Recursos Comerciales.
- Recursos Humanos.
- Capacidades Directivas.
- Recursos Financieros.
- Cultura.
- Calidad del producto/servicio.

Por último, Solleiro and Castañon (2005) citado en Saavedra (2014), argumentan que el desempeño competitivo de las empresas, depende en un primer momento de sus capacidades internas, sin embargo, también establecen que existen variables exógenas con las que la empresa debe establecer una relación y que pueden afectar su competitividad.

Elementos internos:

- Selección del Portafolio de Productos
- Selección de tecnología y equipos
- Organización Interna
- Compras
- Proyectos de investigación y desarrollo
- Sistemas de Control de Calidad
- Administración de Recursos Humanos
- Mercadotecnia y Distribución
- Financiamiento y costo de administración

Interacciones externas:

- Entorno Macroeconómico
- Eficiencia de los proveedores
- Infraestructura física (Transporte, telecomunicación)
- Infraestructura Institucional

En la siguiente tabla se resumen los principales conceptos revisados:

| Concepto | Autor y Año   | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Smith, 1776   | Para que un país logre obtener una posición dominante frente a otros, debe especializarse e intercambiar bienes con otros países; es por esto que los países que tienen una ventaja absoluta o producen de una manera eficiente ciertos recursos y están especializados en ellos, deben exportarlos e intercambiarlos con otros países. |
|          | Ricardo, 1817 | La competitividad está basada en su teoría de las ventajas comparativas, "en donde el comercio se basa en las diferencias que hay en la productividad de la mano de obra entre una y otra nación"                                                                                                                                       |

|  |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Porter, 1990                | La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. La productividad está fundamentada en la calidad de los productos y la eficiencia en que son producidos y el nivel de especialidad de la mano de obra, lo que determina los precios que pueden alcanzar.                                      |
|  | Krugman, 1994               | Las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. Las naciones no pueden considerarse como empresas, si una empresa no es competitiva, su permanencia en el mercado es insostenible y hay un límite para ello; pero no sucede lo mismo con las naciones, ellas no pueden desaparecer. |
|  | Dussel, 2001                | La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda                                                                                                                                                                                             |
|  | Solleiro & Castañón, 2005   | La competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar                                                                          |
|  | Rubio & Aragon, 2006        | Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia                                                                                                                                                                                                |
|  | Deniz, Livas, & López, 2008 | Los factores de competitividad empresarial están basados en el diamante de Porter, como resultado obtuvieron que los factores para determinar la competitividad son:<br>1. Estrategia empresarial, 2. Proceso productivo, 3. Oferta, 4. Demanda y 5. Oportunidades y apoyos institucionales.                                                                                              |
|  | Saavedra, 2014              | La globalización ha creado un ambiente de intensa competencia, las Pyme se ven obligadas a incrementar su participación en el mercado por medio de diferentes factores como lo son la innovación, procesos productivos, mano de obra calificada, apertura de nuevos mercados y nichos.                                                                                                    |

TABLA 1 RESUMEN CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD. ELABORACIÓN PROPIA.

## 2. Internacionalización

En el estado actual de globalización que afronta la economía mundial, la internacionalización se convierte en un proceso clave para las empresas, debido a que este lleva a que la reducción de las barreras comerciales influya directamente en el nivel de competitividad de los mercados, el aumento de la calidad y estándares de los productos, innovación en procesos y productos, entre otras variables.

La internacionalización se puede definir como el proceso donde se llevan a cabo transacciones que involucran a dos o más países, y este proceso se considera imperativo en la actualidad (Fernández & Bustamante, 2005) pues es la manera de lograr estar a la par en tecnología, procesos productivos, distribución y logística, innovación y estrategias gerenciales a nivel mundial.

Fernández and Bustamante (2005) y Al-Hyari, Al-Weshah, and Alnsour (2012) coinciden en que en el proceso de internacionalización se pueden establecer 6 etapas en el proceso de internacionalización de una empresa, los cuales pueden ser progresivas o darse varias al mismo tiempo, esto debido a la alta complejidad y velocidad de crecimiento de la interacción de los mercados.

| <b>Etapas de desarrollo internacional</b> | <b>Forma de implantación en el exterior</b> |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Etapa comercial                           | 1. Exportación                              |
|                                           | 1. Licencia                                 |
|                                           | 2. Acuerdo Comercial                        |
|                                           | 3. Subcontratación                          |
|                                           | 4. Franquicia                               |
|                                           | 5. Contrato de dirección                    |

|                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| Etapa participativa | 1. Joint venture         |
|                     | 2. Consorcio de empresas |
| Etapa integrada     | 1. Sucursal supervisada  |
| Etapa autónoma      | 1. Filial autónoma       |

TABLA 2 ETAPA DE INTERNACIONALIZACIÓN – TOMADO DE FERNÁNDEZ & BUSTAMANTE (2005)

En el trabajo “Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile” de Poblete and Amorós (2013), los autores establecen que hay 2 teorías predominantes en el proceso de internacionalización, la primera teoría se basa en un proceso gradual, el cual se da como una etapa del crecimiento de la empresa luego de alcanzar un punto de madurez en su mercado local, esta teoría es conocida como Uppsala el cual es respaldado por Johanson and Vahlne (1990).

La segunda teoría, se basa en un proceso acelerado, según Poblete and Amorós (2013) dado en contexto de globalización, la competitividad, las alianzas estratégicas y los sistemas de información, las empresas requieren crecer e insertarse en los mercados internacionales mucho más rápido que antes. En esta corriente existen diferentes denominaciones para este tipo de empresas, entre las que resaltan Born Global y Global Start-Up (Knight & Cavusgil, 1996) y las International New Ventures (Oviatt & McDougall, 2005).

Estos últimos autores coinciden en criticar el modelo de la teoría clásica de la internacionalización, debido a que consideran que dicho modelo no corresponde a la realidad de la estructura del mercado actual y el comportamiento de las empresas, afirmando que las empresas no deben seguir un modelo sistemático para conseguir la internacionalización.

En la siguiente tabla se resumen las diversas definiciones alrededor de los conceptos de internacionalización expuestos en la investigación:

| Concepto | Autor y Año                          | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Johanson & Vahlne, 1990              | La internacionalización se basa en un proceso gradual, el cual se da como una etapa del crecimiento de la empresa luego de alcanzar un punto de madurez en su mercado local, esta teoría es conocida como Uppsala.                                                                          |
|          | Fernández & Bustamante, 2005         | La internacionalización se puede definir como el proceso donde se llevan a cabo transacciones que involucran a dos o más países, es la manera de lograr estar a la par en tecnología, procesos productivos, distribución y logística, innovación y estrategias gerenciales a nivel mundial. |
|          | Oviatt & McDougall, 2005             | Dado en contexto de globalización, la competitividad, las alianzas estratégicas y los sistemas de información, las empresas requieren crecer e insertarse en los mercados internacionales mucho más rápido que antes, conocidas como International New Ventures.                            |
|          | Al-Hyari, Al-Weshah, & Alnsour, 2012 | En el proceso de internacionalización se pueden establecer 6 etapas, las cuales pueden ser progresivas o darse varias al mismo tiempo, esto debido a la alta complejidad y velocidad de crecimiento de la interacción de los mercados                                                       |

TABLA 3 RESUMEN CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.

### 3. Estado del Arte

La revisión del estado del arte se realizó partiendo de la búsqueda de estudios sobre competitividad en la Pyme y estudios sobre la internacionalización de la Pyme. Los resultados se han dividido en 2 partes, las investigaciones con aplicación internacional y las investigaciones aplicadas a la Pyme colombiana.



### 3.1. Estudios Internacionales

El tema de la internacionalización de las empresas ha sido estudiado por Trujillo, et. al. (2006) en su investigación “Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas” abordan el tema de la internacionalización desde 3 perspectivas teóricas:

- Perspectiva Económica: están enfocadas en los beneficios de costos y ventajas económicas de la internacionalización.
- Perspectiva de Proceso: está enfocada en el proceso que concibe la internacionalización de manera gradual basado en el aprendizaje y el incremento de los recursos comprometidos en los mercados internacionales.
- Perspectiva de redes: se centra en el desarrollo lógico de redes inter empresariales.

Como principales resultados de la investigación los autores encontraron que las diferentes perspectivas teóricas conllevan a que las empresas deben tener identificada su ventaja competitiva como factor diferencial, también concluyen que es importante que el proceso de internacionalización este incluido en la estrategia empresarial y no que sea un caso fortuito.

En la investigación “SME exporting challenges in transitional and developed economies” (Neupert, Baughn, & Dao, 2006) los autores abordan los desafíos de la Pyme exportadora en economías en transición y desarrolladas desde el punto de vista de dos países, Vietnam y Estados Unidos por medio de entrevistas a 13 y 16 empresas exportadoras respectivamente. Los autores identificaron que las problemáticas de las empresas están divididas en internas y externas, dentro de los principales resultados de la investigación hallaron que las problemáticas y desafíos que

encuentra la Pyme de cada país difieren en que las empresas de economías en transición están basadas en la calidad o aceptación de los productos y la gerencia de la logística, en cambio en las economías desarrolladas la Pyme enfrenta dificultades en diferencias culturales y riesgos generales de los negocios, que según los autores pueden ser bancarrota antes del pago, problemas del cliente con el distribuidor y malentendidos en las especificaciones de los productos.

En el trabajo “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias” (Villarreal, 2008) se establece la importancia que tiene la estructuración de una estrategia clara y definida para el proceso de internacionalización desde la dirección estratégica de la compañía. Por medio de la metodología propuesta por los autores, buscan que las compañías establezcan procesos claros y encaminados coherentemente para alcanzar los objetivos estratégicos, de esta manera el modelo logra unir las motivaciones y los factores claves determinantes para un exitoso proceso de internacionalización. Las 10 estrategias propuestas por los autores son 1. Estrategia de localización, 2. Estrategia de entrada y permanencia, 3. Estrategia de crecimiento, 4. Estrategia de convivencia, 5. Estrategia corporativa, 6. Estrategia de internacionalización, 7. Estrategia competitiva, 8. Estrategia de estructura, 9. Estrategia de enfoque y 10. Estrategia de secuencia.

En el trabajo “Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan” (Al-Hyari et al., 2012) se realiza un acercamiento al desarrollo empresarial de Jordania, y en general sus aplicaciones para países en vía de desarrollo. Como grandes resultados lograron identificar la importancia que tiene el Estado en la búsqueda del incremento de las exportaciones de las empresas, o el impulso para que las empresas no exportadoras comiencen a hacerlo. Adicionalmente, en su estudio identifican que las barreras para la exportación están divididas en 2

tipos, las internas y las externas. Las internas principalmente enfocadas en la falta de acceso a la información, desarrollo de su estrategia de mercadeo (producto, precio, plaza, promoción). Por su parte las barreras externas centradas en aspectos legales, políticos, socioculturales y proceso de exportación.

Los autores Cerrato and Piva (2012) en su investigación “The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership” La investigación se llevó a cabo con una muestra de 1.000 empresas Pyme de Italia, los investigadores abordaron el proceso de la internacionalización de Pyme desde el impacto de la gerencia familiar en las compañías, donde encontraron como principales resultados que existe un efecto negativo en el aprovechamiento de las oportunidades de internacionalización, principalmente enfocado a la falta de capacidades y habilidades gerenciales por la inclusión de familiares en la dirección de las compañías. Como recomendación principal encuentran que la Pyme debe incluir en su equipo de trabajo personal calificado para poder afrontar los cambios constantes del entorno del mercado, haciéndolos mucho más propensos a llevar a cabo un proceso exitoso de internacionalización.

Autores como Peña-Vinces, Acedo, and Roldán (2014) en su trabajo “Model of the International competitiveness of the SMNEs for Latin American developing Countries” realizan un acercamiento a un modelo para la internacionalización de empresas en países en vía de desarrollo, argumentando que la mayoría de la literatura sobre el tema está enfocada en países desarrollados. Como conclusión de su trabajo encuentran que es fundamental contar con una estrategia global, la cual estudie y determine como se debe llevar a cabo el proceso teniendo en

cuenta como factores principales las capacidades internas de la compañía como producto, recurso humano, tamaño de la empresa, sin embargo, también es vital tener en cuenta el entorno del país destino en términos de tamaño del mercado, estabilidad política, acuerdos comerciales, aspectos culturales y sociales.

### **3.2. Investigaciones aplicadas a la Pyme colombiana**

En la investigación “Estrategia e Internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia” (Fernández & Bustamante, 2005), los autores analizan el proceso de internacionalización y desarrollo de la estrategia de la empresa de la Pyme en Antioquia, estudio que nos da un acercamiento teórico y práctico al desempeño de la Pyme colombiana. La investigación se centró en determinar cómo ha sido el proceso de internacionalización y que tan competitivas han sido las empresas antioqueñas. Realizaron encuestas a 47 Pyme, como principales resultados encontraron que la cultura exportadora no está bien establecida en las empresas antioqueñas y existe un fuerte rechazo a la búsqueda de nuevos mercados, ven el mercado de exportación como un agregado y su concentración principal está en el mercado local. Como promedio general el 13% de las ventas totales están concentradas en la exportación. Por último, es interesante analizar que más del 50% de las empresas han tenido que rediseñar o crear nuevos productos para lograr exportar, lo que requiere de esfuerzos en I+D, pero estos han sido más por cumplir con los requerimientos del posible negocio que por una estrategia o dirección gerencial.

Por ultimo Saavedra (2014) en su trabajo “Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana” toma como base que la competitividad empresarial puede contener

aspectos endógenos y exógenos, los cuales pueden o no ser controlados por las compañías. En su investigación recopila importantes trabajos sobre los factores y variables de competitividad empresarial de la Pyme, siendo los más destacados Deniz et al. (2008), quienes argumentan que los factores de competitividad empresarial están basados en el diamante de Porter. Por su parte, Rubio and Aragon (2006) definen que las empresas deben contar con unos recursos críticos para ser competitivas, debido a que estos permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por último, Solleiro and Castañon (2005) argumentan que el desempeño competitivo de las empresas, depende en un primer momento de sus capacidades internas, sin embargo, también establecen que existen variables exógenas con las que la empresa debe establecer una relación y que pueden afectar su competitividad.

Como se evidencia en la revisión bibliográfica y el estado del arte, son pocos los estudios que se han realizado combinando los conceptos de competitividad e internacionalización en las pymes en Colombia. Este trabajo busca realizar un nuevo aporte al estudio de la competitividad e internacionalización de la pyme colombiana, específicamente del sector textil-confección, centrando su aporte en la identificación de los factores determinantes para la internacionalización de las pymes colombianas del sector textil, por medio de la comprobación empírica de la relación de las variables de competitividad del modelo presentado por Solleiro and Castañon (2005) y las diferentes teorías de internacionalización identificadas por Poblete and Amorós (2013) en el estudio de caso de dos pymes.

En la tabla 4 encontrarán un resumen de los diferentes trabajos revisados en el estado del arte de la investigación, resumiendo cuales son los principales factores de competitividad identificados por los diferentes autores.

| Autor y Año                                  | Objetivo del trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Factores de competitividad identificados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fernández & Bustamante, 2005                 | Caracterizar el proceso de internacionalización que han llevado a cabo la Pyme antioqueña, determinar de qué forma lo han hecho y que tan competitivas han sido.                                                                                                                                                                                        | Desarrollo de producto<br>Procesos de Innovación y Desarrollo<br>Renovación Tecnológica<br>Desarrollo del Talento Humano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006 | Presentar el marco conceptual sobre internacionalización de empresas, que servirá de base para apoyar el análisis de procesos de internacionalización que hayan emprendido o quieran emprender las empresas. No se busca encasillar este estudio en un modelo específico, sino tomar conceptos de diversos autores que permitan enriquecer el análisis. | Perspectiva Económica: están enfocadas en los beneficios de costos y ventajas económicas de la internacionalización.<br><br>Perspectiva de Proceso: está enfocada en el proceso que concibe la internacionalización de manera gradual basado en el aprendizaje y el incremento de los recursos comprometidos en los mercados internacionales.<br><br>Perspectiva de redes: se centra en el desarrollo lógico de redes inter empresariales, las cuales potencian los procesos de internacionalización de las empresas. |
| Neupert, Baughn, & Dao, 2006                 | Examinar los retos enfrentados por la Pyme a lo largo del proceso de internacionalización en 2 diferentes tipos de economía, en transición y desarrolladas                                                                                                                                                                                              | Los factores de competitividad son clasificados como internos y externos, y varían dependiendo del tipo de economía.<br><br>Economía en Transición:<br><br>Principales factores que competitividad relacionados con baja calidad de productos y dificultades en la logística y distribución.<br><br>Economía Desarrollada:                                                                                                                                                                                            |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Principales factores de competitividad relacionados con diferencias culturales con otros países, entrenamiento de clientes y documentación para la internacionalización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Villarreal, 2008      | Diseñar un modelo empresarial que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno. El modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa, que permita establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la empresa logre un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados. | La Pyme debe establecer procesos claros y encaminados coherentemente para alcanzar los objetivos estratégicos. Las 10 estrategias propuestas por los autores son 1. Estrategia de localización, 2. Estrategia de entrada y permanencia, 3. Estrategia de crecimiento, 4. Estrategia de convivencia, 5. Estrategia corporativa, 6. Estrategia de internacionalización, 7. Estrategia competitiva, 8. Estrategia de estructura, 9. Estrategia de enfoque y 10. Estrategia de secuencia. |
| Al-Hyari et al., 2012 | Identificar algunas de las mayores barreras que enfrentan la Pyme Jordana exportadora y no exportadora en el proceso de acceder a los mercados internacionales                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Existen barreras internas y externas que afectan el desempeño exportador de la Pyme.<br><br>Barreras Internas:<br>Acceso a la información<br>Debilidad en habilidades gerenciales<br>Debilidad Financiera<br>Desarrollo de Nuevos Productos<br><br>Barreras Externas:<br>Políticas gubernamentales<br>Ambiente económico, político y socio cultural<br>Documentación para la exportación                                                                                              |
| Cerrato & Piva, 2012  | Realizar un análisis empírico sobre la influencia de la gerencia de familia, el capital humano y el capital internacional en la Pyme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | El factor humano es un factor determinante en el proceso de internacionalización de la Pyme, debido a la falta de capacidades y habilidades gerenciales por la inclusión de familiares en la dirección de las compañías.<br><br>Por esta razón es indispensable contar con el capital humano idóneo para                                                                                                                                                                              |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 | gerencia y dirigir el proceso de internacionalización de la Pyme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Peña-Vinces, Acedo, & Roldán, 2014 | Desarrollar un modelo teórico para evaluar la competitividad internacional de Pequeñas y medianas multinacionales ubicadas en países en desarrollo en Latinoamérica.                                                                                            | <p>Es fundamental contar con una estrategia global, la cual determine como llevar a cabo el proceso de internacionalización.</p> <p>Teniendo en cuenta como factores principales las capacidades internas de la compañía como producto, recurso humano, tamaño de la empresa.</p> <p>También es vital tener en cuenta el entorno del país destino en términos de tamaño del mercado, estabilidad política, acuerdos comerciales, entre otros.</p>       |
| Saavedra, 2014                     | Realizar un diagnóstico acerca de la competitividad de la Pyme latinoamericana con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades para plantear soluciones que les permitan alcanzar el nivel de competitividad que requieren para permanecer en el mercado. | <p>Los autores identifican factores internos y externos de la competitividad empresarial, como principales factores determinan:</p> <p>Factores Internos: 1. Planeación Estratégica, 2. Producción y operaciones, 3. Aseguramiento de la calidad, 4. Comercialización, 5. Contabilidad y finanzas, 6. Recursos humanos, 7. Gestión ambiental y 8. Sistemas de información.</p> <p>Factores externos: 1. Nivel Macro, 2. Nivel Meso y 3. Nivel Meta.</p> |

TABLA 4 RESUMEN ESTADO DEL ARTE. ELABORACIÓN PROPIA



# CAPÍTULO 2 – Características de la Pyme colombiana y Políticas Nacionales para el desarrollo de las Pyme

## 1. Clasificación de la Pyme en Colombia

En Colombia, según la Ley 590 de 2000, la clasificación de la Pyme se puede establecer por la cantidad de empleados que tenga o según el monto total de activos de la empresa, como se muestra en la tabla 5.

| <b>Tamaño de Empresa</b> | <b>Número de Trabajadores</b> | <b>Total de Activos</b>               |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Pequeña empresa</b>   | Entre 11 y 50 trabajadores    | Mayor a 501 e inferior a 5.001 smmlv  |
| <b>Mediana Empresa</b>   | Entre 51 y 200 trabajadores   | Entre 5.001 e inferior a 15.000 smmlv |

**TABLA 5 CLASIFICACIÓN DE LA PYME EN COLOMBIA – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LEY 590 DE 2000, MODIFICADA POR LAS LEYES 905 DE 2004, 1111 DE 2006, 1151, DE 2007 Y 1450 DE 2011. \*SMMLV HACE REFERENCIA AL SALARIO MÍNIMO MENSUAL LEGAL VIGENTE.**

Teniendo en cuenta la clasificación anteriormente expresada y según Saavedra (2014) y el Censo Económico Nacional (DANE, 2005) la Pyme tiene una participación del 3,7% del total de empresas en el país, lo que equivale a 53.677 empresas, de las cuales el 86% (46.200 empresas) corresponden a pequeñas empresas y el 14% (7.477 empresas) a medianas empresas.

| <b>Tamaño de Empresa</b>    | <b>No. de Establecimientos</b> | <b>Participación (%)</b> |
|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Microempresas               | 1'336.051                      | 92,60                    |
| Pequeñas                    | 46.200                         | 3,20                     |
| Medianas                    | 7.477                          | 0,50                     |
| <b><u>Subtotal Pyme</u></b> | <b><u>53.677</u></b>           | <b><u>3,70</u></b>       |
| Grandes                     | 1.844                          | 0,10                     |
| No Informa                  | 50.575                         | 3,50                     |
| <b><u>Total</u></b>         | <b><u>1'422.117</u></b>        | <b><u>100</u></b>        |

TABLA 6 ESTRUCTURA EMPRESARIAL POR TAMAÑO. FUENTE: DANE, 2005

Adicionalmente, según lo citado por Saavedra (2014) basado en el Censo Económico Nacional (DANE, 2005) estima que la Pyme en Colombia aporta cerca del 41% del PIB, el 40% de los salarios y el 25% de las exportaciones no tradicionales del país.

Los datos anteriormente nombrados demuestran la importancia que tiene la Pyme en la estructura de la economía colombiana, el Departamento de Planeación Nacional, por medio del Conpes 3484 (CONPES, 2007) reconoce que *“Las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas”*.

Es por esta razón que es indispensable lograr establecer cuáles son los factores de competitividad a los que la Pyme colombiana debe dar respuesta, debido a que, en el proceso de constante internacionalización de la economía colombiana, estos factores se pueden convertir en una hoja de ruta para lograr acceder y posicionarse en los mercados internacionales.

## **2. Principales limitaciones de la Pyme colombiana.**

En el Conpes 3484 (CONPES, 2007) se identifican como las principales limitaciones de la Pyme colombiana:

1. Baja capacidad para innovar, la cual se relaciona con la baja inversión en procesos de Investigación y desarrollo en la Pyme.
2. Bajo uso de tecnologías de la información y telecomunicaciones, el cual se ve reflejado en el bajo uso de los servicios de internet para los procesos productos. Además de un incipiente desarrollo del comercio electrónico.
3. Limitado acceso a financiamiento.
4. Problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos. la mayoría de la Pyme colombiana no concibe los mercados externos como una oportunidad. Únicamente el 12% de las pequeñas y el 22% de las medianas empresas manifestó haber exportado en los dos años anteriores.
5. Limitada participación en el mercado de contratación pública.

## **3. Política Nacional para el desarrollo de la Pyme y la competitividad empresarial**

El Gobierno Nacional ha realizado diversos esfuerzos por apoyar el desarrollo de la competitividad empresarial y en consecuencia la internacionalización de las empresas colombianas, a continuación, se presenta un resumen de las diferentes planes y políticas nacionales implementadas:

### **3.1. Conpes 3439**

Este CONPES 3439 titulado “Institucionalidad Y Principios Rectores De Política Para La Competitividad Y Productividad” fue presentado en el año de 2006 y tenía como principal objetivo apoyar los principios rectores de política y las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y productividad, ajustada a los desafíos que enfrenta Colombia: (i) la agresiva estrategia de integración comercial que adelanta el país; (ii) las acciones surgidas como resultado de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad; y (iii) la formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio Visión Colombia II Centenario: 2019. De acuerdo con lo anterior, se propone la creación del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y como su instancia coordinadora la Comisión Nacional de Competitividad.

### **3.2. Conpes 3484**

En el año 2007 el gobierno nacional por medio del conpes 3484 “Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un Esfuerzo Público-Privado” estableció el marco normativo y las estrategias para la transformación productiva y la promoción empresarial, las cuales están centradas en 9 líneas fundamentales i) la facilitación del acceso a servicios financieros; ii) el fomento a la formalización de la actividad empresarial; iii) el fomento al desarrollo del mercado de servicios no financieros de desarrollo empresarial (SDE); iv) el fortalecimiento de la capacidad de innovación y la transferencia de tecnología; v) la promoción del uso de TICs; vi) el acceso a la formación para el trabajo; vii) la

facilitación del acceso a mercados; viii) el fomento del emprendimiento; y ix) la promoción de la articulación productiva y la asociatividad empresarial.

### 3.3. Conpes 3527

Por medio del Conpes 3527 “Política Nacional de Competitividad y Productividad” se estableció un marco normativo para fomentar el desarrollo de la Pyme y el incremento de la competitividad y productividad del país. Por medio de la visión 2032 se busca que *“Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”*(CONPES, 2008)

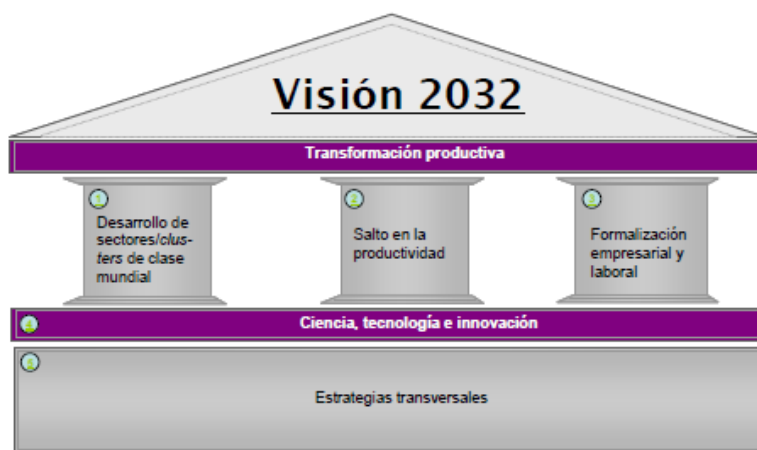


ILUSTRACIÓN 1 VISIÓN 2032. FUENTE [WWW.PTP.COM.CO](http://WWW.PTP.COM.CO)

### **3.3.1. Programa de Transformación Productiva.**

El Programa de Transformación Productiva es una de las herramientas dispuestas por el Gobierno Nacional para la ejecución de la Política Industrial que conduzca al Desarrollo Productivo del país y con la que se generan entornos más competitivos y empresas más fuertes y productivas, El PTP es un aliado de los empresarios porque ofrece acompañamiento para acelerar su productividad y competitividad, orientando sus capacidades y aprovechando sus ventajas comparativas. (PTP, 2016)

Según la página web del Programa de Transformación Productiva, la importancia de este programa radica en que *“Colombia necesita una mayor sofisticación de su economía que solo se logra a través de la diversificación de su industria. Las metas del Gobierno Nacional están orientadas a incrementar las exportaciones de bienes no minero energéticos y de servicios a US\$30.000 millones, captar US\$ 6.000 millones de divisas por concepto del turismo y lograr que más de 4.100 empresas se conviertan en exportadoras.”* Actualmente los sectores del PTP representan cerca del 34% de las exportaciones no minero energéticas e inversión extranjera directa mayor a USD1.000 millones.

El PTP es un promotor de la productividad y competitividad de las empresas colombianas a través de 5 frentes:



ILUSTRACIÓN 2 FRENTES DE TRABAJO DEL PTP - ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DEL PTP.  
FUENTE WWW.PTP.COM.CO

Los sectores vinculados al PTP cuentan con planes de negocio que definen el curso a seguir para alcanzar incrementos decisivos en la productividad y competitividad, mientras fortalecen sus cadenas productivas y se posicionan en mercados internacionales (PTP, 2016).

En concordancia con estos planes de negocio, el PTP desarrolla pilotos que ofrecen soluciones a la medida para acelerar la productividad y competitividad de las empresas y es promotor de la oferta del Gobierno Nacional para el empresariado colombiano.

Por último, los 20 sectores definidos por el PTP como Sectores de Clase Mundial, están divididos, según su actividad económica, en 3 grupos servicios, manufacturas y agroindustria.

Sector de Servicios:

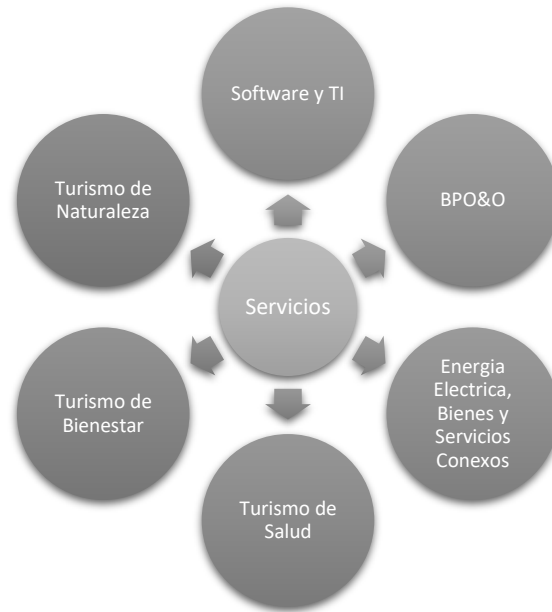


ILUSTRACIÓN 3 SUBSECTORES PRIORIZADOS PARA EL SECTOR SERVICIOS - ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DEL PTP. FUENTE WWW.PTP.COM.CO

Sector de Manufacturas:

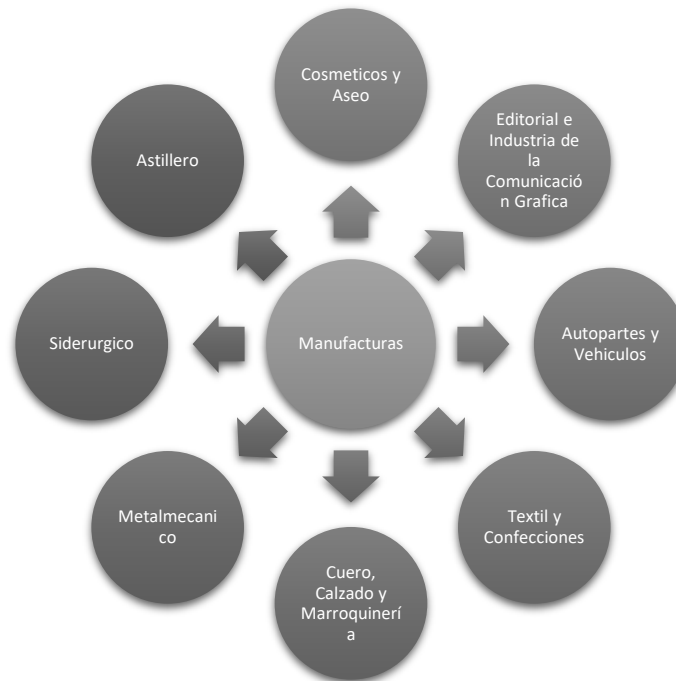


ILUSTRACIÓN 4 SUBSECTORES PRIORIZADOS PARA EL SECTOR MANUFACTURAS - ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DEL PTP. FUENTE WWW.PTP.COM.CO



Sector de Agroindustria:

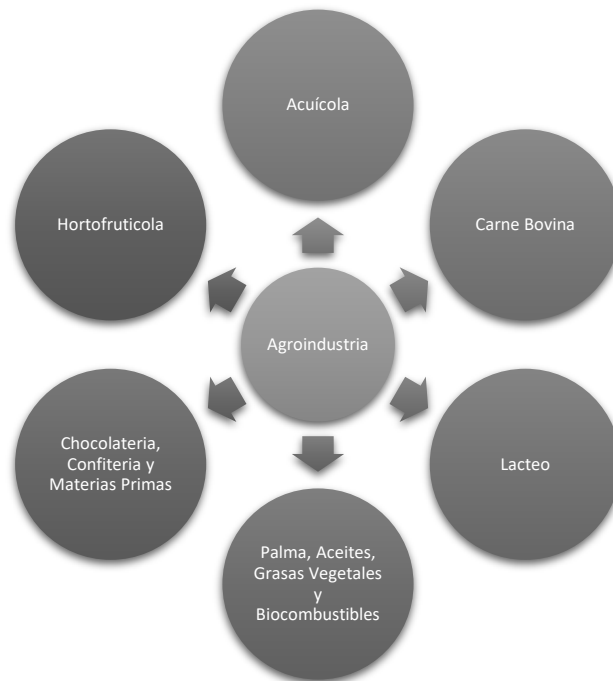


ILUSTRACIÓN 5 SUBSECTORES PRIORIZADOS PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL - ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DEL PTP. FUENTE WWW.PTP.COM.CO

El comportamiento de las exportaciones de los sectores priorizados por el PTP, encontramos que los subsectores de siderurgia, confecciones, cosméticos y aseo y metalmecánica, han mantenido un comportamiento estable en su crecimiento. En el lapso de 2013 a 2015, han logrado consolidarse como los sectores de mayores exportaciones.

#### **4. Mediciones de Competitividad Internacional de Colombia**

Según las mediciones internacionales de competitividad, Colombia tiene bastante espacio para mejorar. Tres indicadores internacionales de competitividad muy comunes son el Índice de Competitividad Global, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM), el Índice de

Competitividad del Institute for Management Development (IMD) de Suiza, y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business) del Banco Mundial (DB).

#### **4.1. Índice de Competitividad Foro Económico Mundial (FEM)**

El FEM define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad a su vez determina el nivel de prosperidad que puede alcanzarse en una economía” (Sistema Nacional de Competitividad, 2017)

Este índice mide la capacidad de una nación para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo. Este indicador mide la competitividad de aproximadamente 140 economías a través de 12 pilares divididos en 112 variables:

- Instituciones
- Infraestructura
- Ambiente macroeconómico
- Salud y Educación básica
- Educación superior y capacitación
- Eficiencia del mercado de bienes
- Eficiencia del mercado laboral
- Desarrollo del mercado financiero
- Preparación tecnológica
- Tamaño del mercado

- Sofisticación de los negocios
- Innovación.

Según los últimos datos, Colombia ocupa en el Índice de Competitividad Global del FEM la posición 61 entre 138 países la misma posición que ocupó en la medición del año 2016, siendo la 5ta economía más competitiva de Latinoamérica y el Caribe.

|                                                   | Rank / 138 | Score (1-7) | Trend | Distance from best |
|---------------------------------------------------|------------|-------------|-------|--------------------|
| Global Competitiveness Index                      | 61         | 4.3         |       |                    |
| Subindex A: Basic requirements                    | 85         | 4.3         |       |                    |
| 1st pillar: Institutions                          | 112        | 3.3         |       |                    |
| 2nd pillar: Infrastructure                        | 84         | 3.7         |       |                    |
| 3rd pillar: Macroeconomic environment             | 53         | 5.0         |       |                    |
| 4th pillar: Health and primary education          | 90         | 5.4         |       |                    |
| Subindex B: Efficiency enhancers                  | 48         | 4.4         |       |                    |
| 5th pillar: Higher education and training         | 70         | 4.4         |       |                    |
| 6th pillar: Goods market efficiency               | 100        | 4.1         |       |                    |
| 7th pillar: Labor market efficiency               | 81         | 4.1         |       |                    |
| 8th pillar: Financial market development          | 25         | 4.8         |       |                    |
| 9th pillar: Technological readiness               | 64         | 4.3         |       |                    |
| 10th pillar: Market size                          | 35         | 4.7         |       |                    |
| Subindex C: Innovation and sophistication factors | 63         | 3.6         |       |                    |
| 11th pillar: Business sophistication              | 59         | 4.0         |       |                    |
| 12th pillar: Innovation                           | 79         | 3.3         |       |                    |

| Edition | 2012-13  | 2013-14  | 2014-15  | 2015-16  | 2016-17  |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Rank    | 69 / 144 | 69 / 148 | 66 / 144 | 61 / 140 | 61 / 138 |
| Score   | 4.2      | 4.2      | 4.2      | 4.3      | 4.3      |

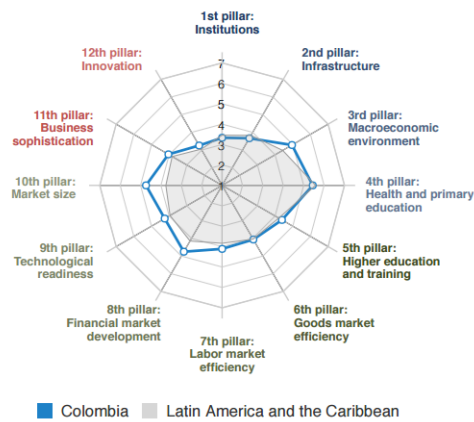


ILUSTRACIÓN 6 COMPORTAMIENTO DE COLOMBIA EN EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL. FUENTE: WWW.REPORTS.WEFORUM.ORG

Como se evidencia en la ilustración 6, Colombia ha avanzado tenuemente en este índice de competitividad pasando del puesto 69 en 2012 al puesto 61 en 2016. Sin embargo, muestra una fortaleza sobre las demás economías de Latinoamérica y el Caribe.

#### **4.2. Índice de Competitividad del Institute for Management Development (IMD)**

En cuanto al Índice de Competitividad del IMD, el cual mide ambiente en el que las empresas puedan competir, por medio de 4 pilares: Desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura. (Sistema Nacional de Competitividad, 2017)

Este análisis toma como base los indicadores nacionales de desempeño y la percepción de una muestra de dirigentes empresariales de cada país estudiado. En el año 2016 Colombia ocupó la posición 51 entre 61 países. Esto supone una reducción de 3 puestos en el escalafón, pasando de ocupar la casilla 48 en 2013.

#### **4.3. Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business).**

Este índice mide anualmente las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida en cerca de 190 economías y ciudades seleccionadas, tanto a nivel subnacional como regional. El informe

mide la calificación de distancia a la frontera (Distance to Frontier Score) de una economía, en una escala de cero a cien, donde cero representa el peor desempeño y 100 la frontera.

El índice está compuesto por 10 áreas a las que se les otorga el mismo peso:

- Apertura de una Empresa
- Manejo de Permisos de Construcción
- Obtención de Electricidad
- Registro de Propiedades
- Obtención de Crédito
- Protección de los Inversionistas Minoritarios
- Pago de Impuestos
- Comercio Transfronterizo
- Cumplimiento de Contratos
- Resolución de la Insolvencia

Para el 2017 en la medición del Índice de Facilidad para Hacer Negocios “Doing Business” Colombia está ubicada en la posición 53 de 190 países evaluados, perdiendo 2 puestos con respecto al año 2016 donde se ubicaba en la posición 51.

| Temas                                         | DB 2017<br>Clasificación | DB 2016<br>Clasificación ⓘ | Cambio |
|-----------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|
| Global                                        | 53                       | 51                         | ↓ 2    |
| Apertura de un negocio ✓                      | 61                       | 80                         | ↑ 19   |
| Manejo de permisos de construcción            | 34                       | 35                         | ↑ 1    |
| Obtención de Electricidad                     | 74                       | 69                         | ↓ 5    |
| Registro de propiedades                       | 53                       | 53                         | -      |
| Obtención de crédito                          | 2                        | 2                          | -      |
| Protección de los inversionistas minoritarios | 13                       | 10                         | ↓ 3    |
| Pago de impuestos                             | 139                      | 133                        | ↓ 6    |
| Comercio transfronterizo                      | 121                      | 118                        | ↓ 3    |
| Cumplimiento de contratos                     | 174                      | 177                        | ↑ 3    |
| Resolución de la insolvencia                  | 33                       | 31                         | ↓ 2    |

ILUSTRACIÓN 7 REPORTE DOING BUSINESS. FUENTE  
[HTTP://ESPANOL.DOINGBUSINESS.ORG/DATA/EXPLOREECONOMIES/COLOMBIA](http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia)

En la ilustración 7 podemos evidenciar que, aunque se ve un fuerte crecimiento en el tema de creación de negocio, encontramos que los temas que han llevado a esta pérdida de posiciones en el ranking, principalmente vemos una reducción importante en 3 áreas. Según el Sistema Nacional de Competitividad (2017), en el área de Pago de impuestos, la cual mide los impuestos que una empresa de tamaño medio debe pagar en un año y la carga administrativa asociada con el pago, la caída se debe al incremento de un pago adicional de impuestos al año y el leve aumento de la tasa de impuestos total que como porcentaje de la ganancia aumentó del 69,7 a 69,8%. En el área de obtención de electricidad, el cual mide los procedimientos necesarios para que una empresa obtenga una conexión y suministro permanente de electricidad en un almacén estándar, la caída obedece al aumento en la magnitud de los costos reportados para asegurar la conexión eléctrica de un negocio. Y por último en el área de comercio transfronterizo, que mide el tiempo y costo (con exclusión de los aranceles) asociado a tres conjuntos de procedimientos (documental, frontera y

transporte interno) dentro del proceso general de exportación o importación de un envío de mercancías. Las variables que conforman esta área no tuvieron variación. Sin embargo, se debe aclarar que la reforma del Estatuto Aduanero no ingresó en este reporte debido a que no sólo se mide la expedición sino la efectiva implementación de este tipo de medidas para ser tomadas en cuenta.

# **CAPÍTULO 3 – Contexto y desarrollo del comercio exterior colombiano**

## **Consideraciones generales**

El comercio exterior colombiano es variable y está en constante cambio sujeto a las políticas internas y firma de nuevos tratados de libre comercio por parte del gobierno nacional, y las políticas internacionales de los terceros. Adicionalmente, el constante ingreso de nuevos competidores a la dinámica internacional y firma de nuevos tratados de libre comercio, se convierten en una oportunidad de crecimiento y nuevas opciones comerciales para las empresas colombianas, al traer estas oportunidades a la realidad de la Pyme colombiana podemos encontrar que tenemos un gran potencial exportador que no es aprovechado, por lo que estas empresas deben lograr incrementar su capacidad competitiva y generar valor agregado para acceder a los mercados internacionales.

### **1. Evolución del Comercio Exterior Colombiano**

El comercio exterior colombiano es regido por la Ley Marco número 7 de 1991, por medio de la cual se crea el ministerio de comercio exterior, el banco de comercio exterior y se dictan las disposiciones generales que regulan el comercio exterior del país, como contexto histórico se debe resaltar que Colombia antes de 1991 estaba regido por una política proteccionista (Garay, 2004), la cual se basaba en anulación de las importaciones, abasteciendo las necesidades del mercado con la producción nacional. Este proceso de apertura económica colombiana del año 1991, se llevó a cabo de una manera acelerada y no tuvo un buen proceso de planeación, especialmente en los problemas de infraestructura que presentaba la nación lo cual encarecía los productos nacionales,



ni de fortalecimiento de la industria local, lo que derivó en una pérdida de competitividad de las empresas colombianas frente a sus competidoras internacionales.

Con la apertura económica se creó el documento CONPES 2494 de 1990, en el cual se establecieron los lineamientos sobre los cuales se llevaría a cabo las reformas y las desgravaciones arancelarias previstas, las cuales fueron implementadas por medio de una disminución gradual desde 1991 a 1994, pasando de un promedio arancelario de 50% y una sobretasa promedio de 13% a un promedio arancelario de 15% y una sobretasa promedio 8% (Garay, 2004).

En la ilustración 8, se puede establecer con claridad que en el periodo de 1984 hasta 1990 se vio una fuerte tendencia proteccionista en la cual se incrementaron los aranceles y se restringieron las importaciones. A partir de 1991, debido a la apertura comercial, se inició el proceso de desgravación, reducción de aranceles y flexibilización de las importaciones, por medio de la reducción de las licencias previas y la anulación de productos de “prohibida importación”.

| Año  | Arancel nominal   | Sobretasa | Arancel y sobretasa Promedio pagados | Distribución del universo arancelario según régimen |                 |                       |
|------|-------------------|-----------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
|      |                   |           |                                      | Libre Importación                                   | Licencia previa | Prohibida importación |
| 1967 | 65.5 <sup>b</sup> | 3.0       | 14.7                                 |                                                     |                 |                       |
| 1968 |                   |           | 15.1                                 |                                                     |                 |                       |
| 1969 |                   |           | 16.2                                 |                                                     |                 |                       |
| 1970 | 51.9              |           | 17.5                                 |                                                     |                 |                       |
| 1971 |                   |           | 16.4                                 | 3.4                                                 | 80.4            | 16.2                  |
| 1972 |                   |           | 16.5                                 |                                                     |                 |                       |
| 1973 |                   |           | 16.7                                 | 20.2                                                | 79.8            | 0.0                   |
| 1974 |                   | 5.0       | 13.4                                 | 29.6                                                | 70.4            | 0.0                   |
| 1975 | 32.6              | 6.5       | 15.3                                 | 34.1                                                | 65.9            | 0.0                   |
| 1976 |                   |           | 16.1                                 |                                                     |                 |                       |
| 1977 |                   |           | 17.2                                 |                                                     |                 |                       |
| 1978 | 30.5              |           | 15.7                                 | 52.8                                                | 47.2            | 0.0                   |
| 1979 | 28.2              |           | 16.4                                 | 66.7                                                | 33.3            | 0.0                   |
| 1980 | 26.0              |           | 14.9                                 |                                                     |                 |                       |
| 1981 | 25.9              | 6.5       | 14.8                                 |                                                     |                 |                       |
| 1982 |                   |           | 14.8                                 |                                                     |                 | 0.0                   |
| 1983 |                   |           | 14.5                                 | 41.9                                                | 58.1            | 0.0                   |
| 1984 | 41.7              | 7.0       | 14.8                                 | 0.5                                                 | 83.0            | 16.5                  |
| 1985 | 31.4              | 15.0      | 19.3                                 | 27.0                                                | 71.6            | 1.4                   |
| 1986 |                   |           | 23.9                                 | 36.2                                                | 62.7            | 1.1                   |
| 1987 |                   | 18.0      | 24.9                                 | 37.8                                                | 61.1            | 1.1                   |
| 1988 |                   |           | 24.1                                 | 38.7                                                | 60.3            | 1.1                   |
| 1989 | 26.6              |           | 22.4                                 | 38.8                                                | 60.1            | 1.1                   |
| 1990 | 21.1              | 13.0      | 18.1                                 | 96.7                                                | 3.3             | 0.0                   |
| 1991 | 6.1               | 8.0       | 13.3                                 | 98.6                                                | 1.4             | 0.0                   |
| 1992 | 11.3              |           | 11.3                                 | 98.6                                                | 1.4             | 0.0                   |
| 1993 | 11.2              |           | 11.2                                 | 98.6                                                | 1.4             | 0.0                   |
| 1994 | 11.2              |           | 11.2                                 | 98.6                                                | 1.4             | 0.0                   |
| 1995 | 11.1              |           | 11.1                                 | 98.6                                                | 1.4             | 0.0                   |
| 1996 | 11.0              |           | 11.0                                 | 98.6                                                | 1.4             | 0.0                   |
| 1997 | 11.4              |           | 11.4                                 | 98.6                                                | 1.4             | 0.0                   |

ILUSTRACIÓN 8 COMPORTAMIENTO DE LA POLÍTICA ARANCELARIA COLOMBIANA. FUENTE GARAY (2004).

Como consecuencia de estas políticas de apertura comercial, Colombia en los últimos 25 años ha firmado 16 acuerdos comerciales con más de 20 países, tiene 2 acuerdos suscritos pendientes de ratificación y entrada en vigencia y actualmente está negociando 2 acuerdos más (MinCIT, 2016).

## **2. Estructura del Comercio Exterior Colombiano**

La política de comercio exterior de Colombia es regida por el viceministerio de comercio exterior, el cual según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: *“tiene dentro de sus funciones la de asesorar al Sr. Ministro en la formulación de la política comercial y asistirlo en los temas de su competencia; en las funciones de dirección, coordinación y control del Ministerio, internacionalización de la Economía, uno de los cuatro ejes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuyo objetivo es aumentar y diversificar el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa”*.

El viceministerio está conformado por el Consejo Superior de Comercio Exterior y el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior.

### **2.1. Consejo Superior de Comercio Exterior**

Como se define en la página web del Viceministerio de Comercio Exterior (MinCIT, 2016), el Consejo Superior de Comercio Exterior es un organismo asesor del Gobierno Nacional en todos

aquellos aspectos que se relacionen con el comercio exterior y la competitividad de las empresas del país.

Son funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior: (Decreto 2553 de 1999)

1. Recomendar al Gobierno Nacional la política general y sectorial de comercio exterior de bienes, tecnología y servicios, de inversión extranjera y de competitividad en concordancia con los planes y programas de desarrollo del país.
2. Recomendar los lineamientos de las políticas arancelaria, aduanera, de valoración, de los regímenes aduaneros y de los procedimientos de importación y exportación.
3. Asesorar al Gobierno Nacional en las decisiones que éste debe adoptar en los organismos internacionales encargados de asuntos de comercio internacional.
4. Emitir concepto, previa consulta al Ministerio de Relaciones Exteriores, sobre la celebración de tratados o acuerdos internacionales de comercio, bilaterales o multilaterales y recomendar al Gobierno Nacional la participación o no del país en los mismos.
5. Formular directrices para las negociaciones internacionales de comercio.
6. Sugerir al Gobierno Nacional la política aplicable a los instrumentos de promoción y fomento de las exportaciones.
7. Examinar y recomendar al Gobierno Nacional la adopción de normas generales sobre prácticas desleales y restrictivas de comercio internacional y salvaguardias.
8. Emitir concepto sobre la adopción de medidas de salvaguardia arancelaria y cuantitativa.
9. Analizar, evaluar y recomendar al Gobierno Nacional medidas y proyectos encaminados a facilitar el comercio y el transporte nacional e internacional de pasajeros y de mercancías de exportación e importación.

10. Expedir las directrices para la organización y manejo de los registros de comercio exterior, con inclusión de los requisitos que deben cumplir y las sanciones que sean imponibles por la violación de tales normas.
11. Expedir su propio reglamento.

## **2.2. Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior**

El decreto 210 del 3 de Febrero de 2003, en el Artículo 5 Determina los Consejos Superiores y Organismos Asesores del sector de comercio, industria y turismo, entre los incluye al Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior, en el Artículo 14 Asigna al Viceministro de Comercio Exterior la función de Presidir el Comité de Asuntos Arancelarios, Aduaneros y de Comercio Exterior y en el Artículo 21 Asigna a la Subdirección de Prácticas Comerciales la función de Actuar como Secretaría Técnica del Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior. Posteriormente en el decreto 3303 del 25 de septiembre de 2006, atribuye al Comité las siguientes funciones (MinCIT, 2016):

1. Analizar y recomendar al Consejo Superior de Comercio Exterior y al Gobierno Nacional, conforme a las leyes que regulan la materia sobre los aspectos del régimen aduanero y arancelario y en particular sobre:
  - Política aduanera acorde con el modelo de desarrollo económico y las prácticas del comercio internacional.

- Control y evaluación de la aplicación de medidas arancelarias y aduaneras por parte de las entidades encargadas de su ejecución y sobre la adopción de los correctivos a que hubiere lugar.
  - Adopción de la política arancelaria.
  - Establecimiento y variación de los aranceles y demás tarifas arancelarias aplicables a las importaciones.
  - Variaciones en la metodología, criterios, objetivo y composición del mecanismo de estabilización de precios previsto en la Ley 7ª de 1991.
  - Pertinencia de las solicitudes presentadas en relación con las modificaciones al arancel de aduanas, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos.
  - Modificación del arancel de aduanas en lo concerniente a la actualización de la nomenclatura, sus reglas de interpretación, notas legales, notas explicativas y reestructuración de los desdoblamientos o creación de nuevas subpartidas.
2. Estudiar y hacer las recomendaciones pertinentes al Consejo Superior de Comercio Exterior y al Gobierno Nacional, conforme a las leyes que regulan la materia, sobre:
- El comportamiento de los regímenes de importación, exportación.
  - La adopción de los sistemas de valoración aduanera.
  - El establecimiento de sistemas que permitan un control eficaz de las operaciones de aforo, para evitar la subfacturación y de otras prácticas que afecten la producción nacional.
3. Asesorar al Gobierno Nacional en materia de devolución de impuestos relacionados con las operaciones de comercio exterior, niveles, modalidades y requisitos.

4. Recomendar al Gobierno Nacional sobre la adopción de medidas de salvaguardia provisional conforme a las normas que regulan la materia, y recomendar al Consejo Superior de Comercio Exterior sobre la adopción de medidas de salvaguardia definitivas.

### 3. Comportamiento del Comercio Exterior Colombiano

En la actualidad, el comportamiento de las exportaciones colombianas ha tenido un decrecimiento muy marcado, como podemos observar en la Ilustración 9, del año 2014 al 2015 se dio un decrecimiento del 34,9%, el decrecimiento más alto en los últimos 20 años. Sin embargo, esta tendencia decreciente viene desde el año 2013, pasando de 58.824 millones de dólares a 35.691 millones de dólares en 2015. Situación que contrasta con la evolución constante que tenía el país desde el año 1994, a excepción del 2008 y 2009 años en los cuales debido a la crisis financiera mundial se disminuyeron las exportaciones, pero el impacto fue de tan solo el 13%, y luego la tendencia fue creciente hasta encontrar el pico más alto en 2012 donde las exportaciones superaron los 60.000 millones de dólares.



ILUSTRACIÓN 9 HISTÓRICO DE EXPORTACIONES DE COLOMBIA FUENTE DANE. CÁLCULOS PROPIOS

Este marcado decrecimiento es debido a la fluctuación del precio del petróleo y sus derivados, según el Departamento Colombiano de Estadísticas (DANE, 2016): “*De enero a marzo de 2016 se exportaron US\$6.470,3 millones FOB. En el mismo periodo de 2015 se registraron US\$9.493,4 millones FOB con una variación de -31,8 %. Esto obedeció al comportamiento en el grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas que pasaron de US\$5.419,8 millones FOB en 2015 a US\$2.864,3 millones FOB en 2016, lo que significó una variación de -47,2 %. Lo anterior se explica por la variación de -50,7 % en las ventas externas de petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos, que pasaron de US\$3.919,7 millones FOB en el año 2015 a US\$1.931,6 millones FOB en 2016*”.

Las exportaciones minero-energéticas venían en una tendencia creciente desde el 2007, pasando de una participación del 30% a una participación cercana al 60% en 2014 (Ilustración 10), sin embargo, debido a la caída del precio del petróleo sufrida desde inicios del año 2015 la participación de este sector ha disminuido dramáticamente hasta colocarse 48% en 2015 y en 37% en el periodo Enero-marzo del 2016 y con una tendencia a la baja.

Caso contrario se está dando en el sector industrial y agropecuario, debido a esta fuerte caída del sector minero-energético, estos sectores vienen aumentando su participación en las exportaciones totales del país, en el caso del sector industrial que tenía una participación decreciente pasando del 62% en 2007 al 35% en 2014, ha comenzado a incrementar su participación llegando a un 44% en 2015 y en el periodo Enero-marzo del 2016 al 52%. Por su parte el sector agropecuario ha sido el menos fluctuante, pero si con una tendencia de decrecimiento pasando del 10% a mediados de los años 90's, teniendo su punto más bajo en 2011

llegando al 4%, sin embargo, en 2015 presento un 6% de participación y en el periodo Enero-marzo del 2016 está sobre el 10%.

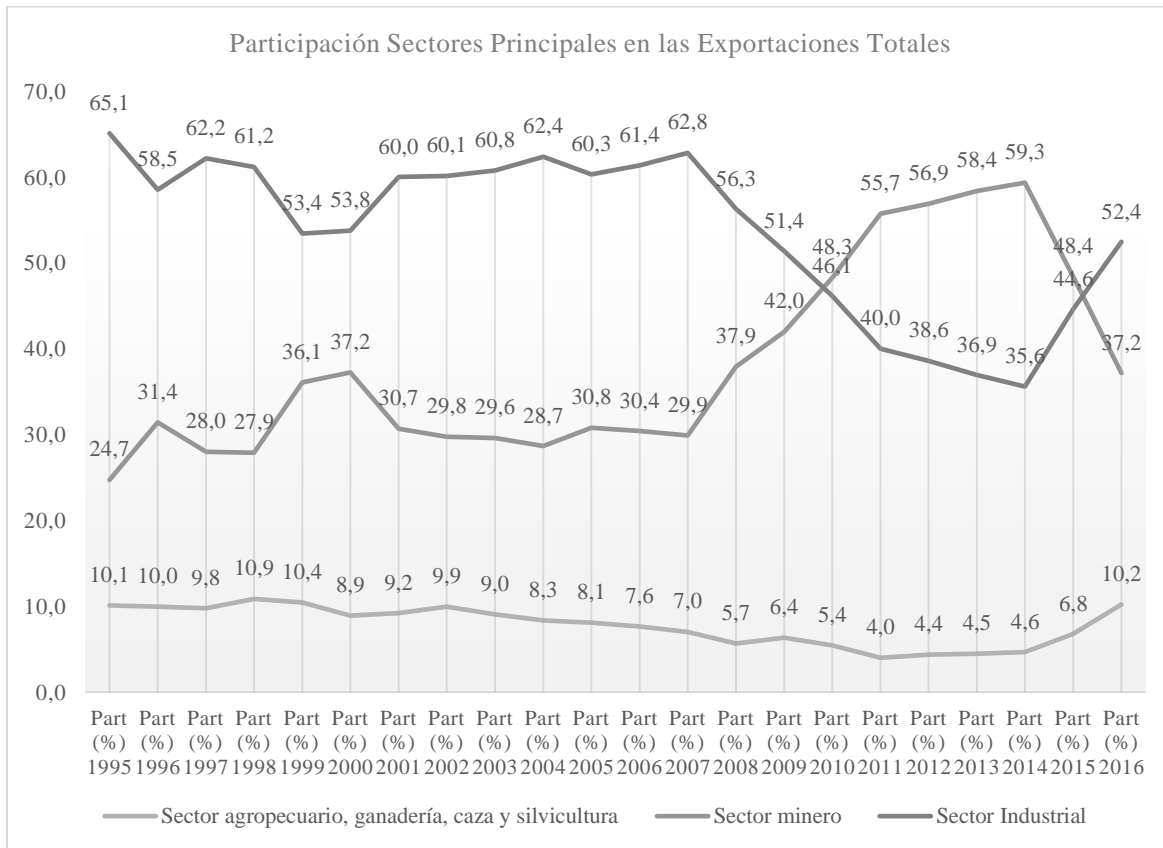


ILUSTRACIÓN 10 PARTICIPACIÓN SECTORES PRINCIPALES EN LAS EXPORTACIONES. FUENTE DANE. CÁLCULOS PROPIOS

Esta realidad muestra la sensibilidad de los mercados internacionales, sin embargo, esto abre nuevas oportunidades para la diversificación de las exportaciones, el alto valor de la tasa de cambio COP/USD que se está experimentando en la actualidad es muy llamativa para las empresas colombianas, ya que en las exportaciones recibirán más dólares por peso. Como lo expone la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el documento “Comercio exterior colombiano: seguimiento a los Acuerdos Comerciales” la participación de las exportaciones no minero-energéticas pasaron del 29% en 2014 al 42% en 2015.



## 4. Principales socios comerciales y acuerdos comerciales

En la Tabla 7 podemos ver el comportamiento de las exportaciones desde el año 2010, con los principales socios comerciales y su participación porcentual en el total de las exportaciones. Estados Unidos ha sido el principal destino de las exportaciones colombianas, sin embargo, su porcentaje de participación ha disminuido cerca de un 40% desde 2010 hasta 2015, el segundo socio comercial es Ecuador con un promedio de 4% de participación, después siguen en importancia Venezuela con el 4,3%, México con 2%, entre otros.

| <b>Destino</b>                | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total exportaciones           | 39.713      | 56.915      | 60.125      | 58.824      | 54.795      | 35.691      |
| Principales países de destino |             |             |             |             |             |             |
| Estados Unidos                | 42,2%       | 38,6%       | 36,3%       | 31,4%       | 25,9%       | 27,6%       |
| Venezuela                     | 3,6%        | 3,0%        | 4,3%        | 3,8%        | 3,6%        | 3,0%        |
| Alemania                      | 0,6%        | 0,7%        | 0,7%        | 1,3%        | 1,2%        | 1,4%        |
| Ecuador                       | 4,6%        | 3,4%        | 3,2%        | 3,4%        | 3,4%        | 4,0%        |
| Bélgica                       | 1,1%        | 1,1%        | 0,8%        | 0,8%        | 0,8%        | 1,3%        |
| Perú                          | 2,9%        | 2,3%        | 2,6%        | 2,2%        | 2,2%        | 3,2%        |
| Japón                         | 1,3%        | 0,9%        | 0,6%        | 0,7%        | 0,8%        | 1,5%        |
| México                        | 1,6%        | 1,2%        | 1,4%        | 1,5%        | 1,7%        | 2,6%        |
| Resto de países               | 42,1%       | 48,7%       | 50,2%       | 55,0%       | 60,4%       | 55,4%       |

TABLA 7 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIONES COLOMBIANAS. FUENTE DANE, CÁLCULOS PROPIOS (CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES)

Según la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el documento “*Comercio exterior colombiano: seguimiento a los Acuerdos Comerciales*” el comportamiento del comercio exterior con los países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales representan el 67% de las exportaciones del país, cifra que ha tenido un aumento significativo, ya que en 2010 era de apenas el 18% del total de las exportaciones.

La importancia de los principales destinos de exportaciones se acentúa al analizar que con los 4 principales países contamos con tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial, favoreciendo e impulsando el comercio transfronterizo con cada uno de ellos.

Los 16 acuerdos de libre comercio y alcance parcial que actualmente están vigentes son:

1. TLC Colombia – Estados Unidos de Norteamérica
2. Comunidad Andina de Naciones (CAN)
3. TLC Colombia – México
4. Alianza Pacifico (Chile, México, Perú y Colombia)
5. TLC Colombia – Perú – Unión Europea
6. El Salvador, Guatemala y Honduras (Triángulo Norte)
7. Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)
8. Acuerdo de Complementación Económica CAN – Mercosur
9. TLC Colombia – Chile
10. TLC Colombia – Corea del Sur
11. TLC Colombia – Costa Rica
12. Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)
13. TLC Colombia – Canadá
14. Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela
15. Acuerdo de complementación económica celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba

16. Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua

Adicionalmente existen 2 acuerdos suscritos pendientes de ratificación para su entrada en vigor:

1. TLC Colombia – Israel
2. TLC Colombia – Panamá

Por último, actualmente Colombia se encuentra negociando 2 acuerdos:

1. TLC Colombia – Turquía
2. Acuerdo de Asociación Económica entre Colombia y Japón

## **5. Participación de la Pyme en el Comercio Exterior Colombiano**

La participación de la Pyme en el comercio exterior colombiano ha sido muy baja, según el DANE (2016) las exportaciones totales no minero energéticas del país en 2016 fueron 13.800 millones de dólares, de los cuales el 80%, cerca de 11.100 millones de dólares, están concentrados en 304 empresas, las cuales son principalmente grandes compañías y multinacionales instaladas en el país. El 20% restante, cerca de 2.700 millones de dólares, son exportados por 8.726 empresas en su mayoría pymes, tal como lo podemos observar en la ilustración 12, lo cual demuestra una gran concentración de las exportaciones en un número reducido de empresas.

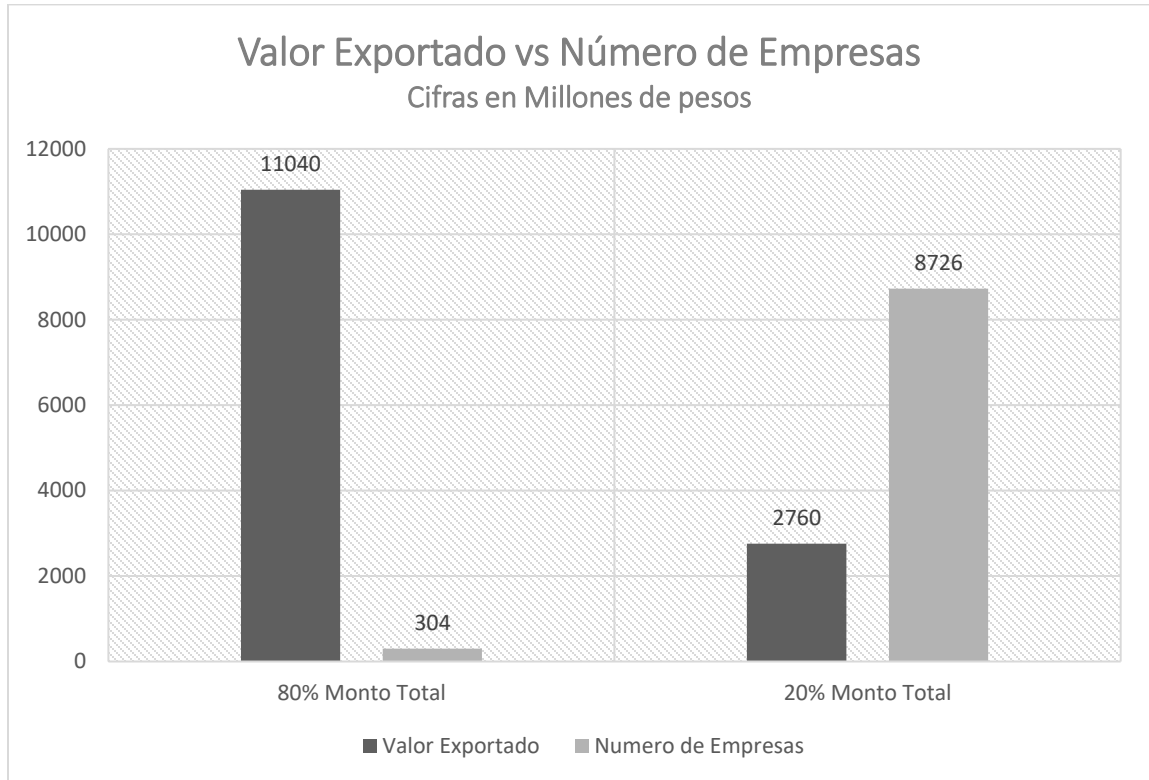


ILUSTRACIÓN 11 VALOR EXPORTADO VS NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS. ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DANE (2016)

Sin embargo, como se evidencio en el capítulo anterior, el comportamiento de las exportaciones colombianas ha tenido un decrecimiento muy marcado entre los años 2014 al 2016 principalmente en las exportaciones tradicionales de petróleo y minerales, lo cual abre una gran oportunidad para las pymes colombianas, ya que las exportaciones no tradicionales (No mineroenergéticas) han venido creciendo en su participación en las exportaciones totales llegando al 42% en 2015.

Lo anterior supone un gran reto para el gobierno en la búsqueda de la ampliación de la base exportadora del país, y el crecimiento en los montos de exportación de las empresas. Estos esfuerzos se ven representados en los diferentes planes y políticas para el desarrollo de la competitividad internacional de las empresas colombianas. Sin embargo, según el Conpes 3866

“Política Nacional de Desarrollo Productivo” (CONPES, 2016) citando a Volpe (2010) *“los programas de promoción comercial, ya sea de manera individual o combinada, no parecen tener impactos sistemáticos significativos sobre los márgenes intensivos de las exportaciones de las firmas...”*. Aunque en materia de actividades de promoción, en el documento se informa que *“En cuanto a promoción de actividades con compradores internacionales, gracias a la gestión de ProColombia, empresas de 26 departamentos reportaron entre 2010 y 2015 negocios por un monto de USD 10.014 millones con 13.790 compradores de 152 países. Estos negocios se hicieron en sectores como ingeniería y servicios de construcción, materiales de construcción, textiles y confecciones, productos agroindustriales, y flores y plantas vivas.”*

## CAPÍTULO 4 – Estudio de Caso

Para el estudio de casos se utilizó la metodología propuesta por Villareal and Landeta (2010) en la cual se realiza una comprobación empírica de la relación de las variables de competitividad y desarrollo del proceso de internacionalización de 2 Pyme colombianas. Los autores señalan que es indispensable partir de conceptos y conocer los modelos teóricos existentes para así a priori poder guiar la investigación, para este trabajo se han seleccionado los aportes de Solleiro and Castañon (2005) los cuales determinan cuales son los factores de competitividad internos y externos que la Pyme debe desarrollar y las diferentes teorías de internacionalización identificadas por Poblete and Amorós (2013).

Se ha definido trabajar con los aportes de Solleiro and Castañon (2005) en cuanto a los factores de competitividad de las empresas, debido a que luego de la revisión bibliográfica y del estado del arte, se considera que aborda de manera amplia los diferentes factores tanto internos y externos que se deben tener en cuenta para determinar el nivel de competitividad en las Pymes.

Adicionalmente se definió trabajar con las teorías de internacionalización identificadas por Poblete and Amorós (2013) debido a que expone 2 tipos de procesos de internacionalización diferentes, el primero, llamado modelo uppsala, es un proceso que se desarrolla de manera gradual pasando por diferentes etapas de maduración comercial de las empresas, para el cual se tomó como referencia las etapas de desarrollo internacional expuesto por Fernández and Bustamante (2005), el segundo tipo de proceso de internacionalización es conocido como Born Global y Global Start-Up, en el cual expone que las empresas se enfrentan proceso acelerado dado en contexto de globalización, la competitividad, las alianzas estratégicas y los sistemas de información.

En el anexo 1 se encuentra el proceso metodológico utilizado para el análisis de caso, el cual es propuesto por Villareal and Landeta (2010) el cual fue seguido rigurosamente para conservar la validez, fiabilidad y consistencia del estudio realizado. El cual conto con una revisión teórica previa y el establecimiento de las proposiciones teóricas previas, utilización de diferentes fuentes de información y consulta para obtención de cifras y datos de exportación y entrevistas con los directivos encargados de los procesos de internacionalización de las 2 Pyme colombianas objeto del estudio.

Se busca comprobar empíricamente cuales son los factores de competitividad determinantes en el proceso de internacionalización de la Pyme colombiana y determinar el grado de coincidencia entre los factores de competitividad de la Pyme colombiana y las proposiciones teóricas analizadas para el proceso de internacionalización de empresas

## **1. Empresas Analizadas**

Para el desarrollo de este análisis de caso se seleccionaron 2 Pyme colombianas, Textiles VMG SAS y Grupo Quiromar SAS, las cuales son de similares características en su año de constitución, nivel de ventas y número de empleados, sin embargo, presentan diferentes etapas en el desarrollo de su proceso de internacionalización, en el anexo 3 se encuentran las entrevistas completas aplicadas a las empresas.

## Textiles VMG SAS

Textiles VMG es una empresa del sector de textiles y confecciones, específicamente en el subsector de ropa de control femenina, ubicada en la ciudad de Bogotá, en la siguiente tabla se muestra la información de la empresa:

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA         |                      |                                        |                                                              |
|-------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Razón Social:                             | Textiles VMG SAS     | Nit:                                   | 830.094.339-5                                                |
| Dirección:                                | Carrera 71 # 64 - 25 | Teléfono:                              | 4301018                                                      |
| Gerente Comercial:                        | Nelson Melo          | Email:                                 | <a href="mailto:ventas@idelavmg.com">ventas@idelavmg.com</a> |
| CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA             |                      |                                        |                                                              |
| Año de Constitución                       | 2001                 | Ventas 2016 (Pesos)                    | \$ 6.000.000.000                                             |
| Numero de Empleados                       | 110                  | Capacidad de Producción (Unidades/Mes) | Instalada 60.000<br>Utilizada 40.000                         |
| Experiencia Exportadora (Años Exportando) | 13                   | Monto Exportado 2016 (Pesos)           | \$ 2.500.000.000                                             |

ILUSTRACIÓN 12 CARACTERIZACIÓN TEXTILES VMG. ELABORACIÓN PROPIA.

La empresa cuenta con 13 años de experiencia exportadora, actualmente se encuentra en una etapa avanzada en el desarrollo de su proceso de internacionalización según las 6 etapas propuestas por Fernández and Bustamante (2005), como podemos evidenciarlo en la siguiente ilustración.

| ETAPA DE DESARROLLO INTERNACIONAL |                                      |                                                           |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Etapa de desarrollo internacional | Forma de implantación en el exterior | En cual etapa se encuentra su empresa?                    |
| Etapa comercial                   | 1. Exportación                       | si - 13 años                                              |
| Etapa contractual                 | 1. Licencia                          | No                                                        |
|                                   | 2. Acuerdo Comercial                 | si - Contratos de exclusividad en Ecuador, Bolivia y Perú |
|                                   | 3. Subcontratación                   | No                                                        |
|                                   | 4. Franquicia                        | No                                                        |
|                                   | 5. Contrato de dirección             | No                                                        |
| Etapa participativa               | 1. Joint venture                     | No                                                        |
|                                   | 2. Consorcio de empresas             | No                                                        |
| Etapa integrada                   | 1. Sucursal supervisada              | 1. Estados Unidos - Miami                                 |
| Etapa autónoma                    | 1. Filial autónoma                   | No                                                        |

ILUSTRACIÓN 13 ETAPA DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE TEXTILES VMG SAS. TOMADO DE (FERNÁNDEZ & BUSTAMANTE, 2005). ELABORACIÓN PROPIA.



Tomando como punto de partida los aportes de Solleiro and Castañon (2005) los cuales determinan cuales son los factores de competitividad internos y externos que las Pyme deben desarrollar, se realizó el levantamiento de información en la Pyme, la cual arrojo como principales resultados:

| <b>Factores de Competitividad Internos</b> | <b>Hallazgos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organización Interna                       | <p>Si tienen una estructura de trabajo, dividida en Gerencias: Gcia. General - Gcia. Producción, Gcia. Comercial - Gcia. Administrativa; los demás son cargos medios y operativos.</p> <p>No cuenta con un proceso formalizado de Planeación Estratégica. Pero si para el cierre del año, comentan a nivel general cuáles serán los objetivos a alcanzar para el siguiente año, y cada área se encarga de ejecutar las actividades para dar cumplimiento a los objetivos marcados</p> <p>No cuenta con un área encargada del proceso de internacionalización ni una planeación para llevar a cabo este proceso, en la medida en que se va presentando la oportunidad, es cuando se abren las puertas para empezar el proceso de internacionalización; para ello participan en ferias nacionales e internacionales</p> |
| Selección del Portafolio de Productos      | <p>Cuentan con un gerente de Producción y un departamento de diseño.</p> <p>Existe comunicación permanente entre el área comercial y el área de diseño para la creación de nuevos productos.</p> <p>Benchmarking permanente para revisar nuevas tendencias.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Selección de tecnología y equipos          | <p>No cuentan con un proceso establecido. Sin embargo, tienen claridad acerca de la maquinaria utilizada y su personal ha sido capacitado para el uso de las mismas.</p> <p>La selección de maquinaria y equipo es dada por las prácticas más comunes en la industria. Se han dado cuenta que basarse en tendencias de la industria ha tenido buenos resultados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Compras                                    | <p>El área de Producción se encarga del proceso de compras, manejan un sistema de inventario con alertas sobre mínimos de inventario y se generan órdenes de compra.</p> <p>Para la exportación, primero se genera una orden de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | <p>producción, se realiza la explosión de materiales y luego se realizan las compras de materias primas necesarias.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proyectos de investigación y desarrollo  | <p>No tienen un proceso de I+D. Se guían por las practicas más comunes de la industria, para minimizar riesgos, maximizar la utilidad y ser más productivos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Sistemas de Control de Calidad           | <p>No cuentan con certificaciones de Calidad. No lo ven necesario en su plan de trabajo. No han afrontado barreras no arancelarias y no han buscado por su parte, porque no han visto la necesidad de certificarse con alguna norma para poder acceder a nuevos mercados.</p> <p>El control de calidad de los productos es realizado desde la recepción de materias primas se hace un control de calidad, en el proceso de confección cada operaria está en la capacidad de revisar la calidad del producto y antes de empacar se revisan las prendas al 100%. El porcentaje de imperfección que manejan es del 2%.</p> |
| Administración de Recursos Humanos       | <p>Si, está a cargo de la gerencia administrativa.</p> <p>No existe un plan de desarrollo de empleados, realizan evaluaciones empíricas para saber el nivel de aprendizaje del empleado.</p> <p>Existe baja rotación de empleados, las evaluaciones se miden en cifras, de acuerdo a los resultados y si existe un incentivo económico que ayuda a la poca rotación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mercadotecnia y Distribución             | <p>No cuentan con una estrategia definida, la consecución de nuevos clientes es por medio de ferias y voz a voz.</p> <p>En cuanto a distribución internacional, siempre se trabaja en términos FCA o FOB. Los compradores se encargan de la logística internacional.</p> <p>La oficina de Estados Unidos se encarga de warehousing y parte comercial (mantenimiento y búsqueda de clientes).</p>                                                                                                                                                                                                                        |
| Financiamiento y costo de administración | <p>No cuentan con un presupuesto para el proceso de Internacionalización definido, se van evaluando las posibles actividades y se toma la decisión de participar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| <b>Factores de Competitividad Externos</b> | <b>Hallazgos</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entorno Macroeconómico                     | Se siente un impacto negativo, las ventas han disminuido por el ambiente de incertidumbre que se ha generado por las recientes reformas aplicadas por el Gobierno.                                                                                                      |
| Eficiencia de los Proveedores              | No tiene definida una política de aprovisionamiento.<br>Cuenta con diversos proveedores, los cuales utiliza según el requerimiento específico de cada orden de producción.                                                                                              |
| Infraestructura                            | Si afecta los temas de infraestructura de transporte, incrementa los costos tanto de distribución nacional como en la internacional.<br>Considera que frente a los competidores nacionales, no genera impacto, debido a que todos compiten bajo las mismas condiciones. |
| Institucionalidad                          | Considera que hay una facilidad de trabajo con las instituciones. Sin embargo, no ve tangible el resultado de las políticas y planes. No se ajustan a la realidad de las empresas colombianas.                                                                          |

TABLA 8 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE COMPETITIVIDAD DE TEXTILES VMG SAS. FUENTE (SOLLEIRO & CASTAÑÓN, 2005), ELABORACIÓN PROPIA

Por último, se indago acerca de la percepción del desarrollo del proceso de internacionalización de la compañía, obteniendo principalmente los siguientes resultados:

| <b>Pregunta</b>                                                                       | <b>Respuesta</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo considera que ha sido su proceso de internacionalización?                       | No ha sido un proceso fácil, se han basado en el desarrollo de productos que se ajusten a los requerimientos del mercado.                                                                                                                               |
| ¿Cuenta con una estrategia para la internacionalización en su planeación estratégica? | Si piensa que es necesario; pero implícitamente, no se han visto en la necesidad de realizarlo.                                                                                                                                                         |
| ¿Quién y cómo lidera el proceso de internacionalización?                              | El gerente comercial es quien está a cargo de este proceso, él está pendiente del seguimiento comercial a los clientes internacionales. Este proceso involucra el desarrollo de producto teniendo en cuenta las principales tendencias a nivel mundial. |
| ¿Cuáles han sido las principales fortalezas?                                          | Diseño y calidad del producto. Se han enfocado en cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales.                                                                                                                 |
| ¿Cuáles han sido las principales dificultades?                                        | No se ha tenido una persona idónea para el cargo                                                                                                                                                                                                        |

## Grupo Quiromar SAS

Grupo Quiromar SAS es una empresa del sector de textiles y confecciones, específicamente en el subsector de ropa de dotación y uniformes, ubicada en la ciudad de Bogotá, en la siguiente tabla se muestra la información de la empresa:

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA         |                          |                                        |                                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Razón Social:                             | Grupo Quiromar SAS       | Nit:                                   | 830.055.605-3                                                                            |
| Dirección:                                | Av Cra 50 # 29B - 19 Sur | Teléfono:                              | 7136381                                                                                  |
| Presidente                                | Antonio Puentes          | Email:                                 | <a href="mailto:presidencia@grupoquiromar.com">presidencia@grupoquiromar.com</a>         |
| Directora general de Procesos             | Angelica Puentes         | Email:                                 | <a href="mailto:angelicapuentes@grupoquiromar.com">angelicapuentes@grupoquiromar.com</a> |
| CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA             |                          |                                        |                                                                                          |
| Año de Constitución                       | 1999                     | Ventas 2016 (Pesos)                    | \$ 7.150.000.000                                                                         |
| Numero de Empleados                       | 70                       | Capacidad de Producción (Unidades/Mes) | Instalada 30.000<br>Utilizada 22.000                                                     |
| Experiencia Exportadora (Años Exportando) | 2                        | Monto Exportado 2016 (Pesos)           | \$ 52.000.000                                                                            |

ILUSTRACIÓN 14 CARACTERIZACIÓN GRUPO QUIROMAR SAS. ELABORACIÓN PROPIA

La empresa se encuentra cuenta con 2 años de experiencia exportadora, actualmente se encuentra en una etapa temprana en el desarrollo de su proceso de internacionalización según las 6 etapas propuestas por Fernández and Bustamante (2005), como podemos evidenciarlo en la siguiente ilustración.

| ETAPA DE DESARROLLO INTERNACIONAL |                                      |                                        |
|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| Etapa de desarrollo internacional | Forma de implantación en el exterior | En cual etapa se encuentra su empresa? |
| Etapa comercial                   | 1. Exportación                       | SI                                     |
| Etapa contractual                 | 1. Licencia                          | No                                     |
|                                   | 2. Acuerdo Comercial                 | No                                     |
|                                   | 3. Subcontratación                   | No                                     |
|                                   | 4. Franquicia                        | No                                     |
|                                   | 5. Contrato de dirección             | No                                     |
| Etapa participativa               | 1. Joint venture                     | No                                     |
|                                   | 2. Consorcio de empresas             | No                                     |
| Etapa integrada                   | 1. Sucursal supervisada              | No                                     |
| Etapa autónoma                    | 1. Filial autónoma                   | No                                     |

ILUSTRACIÓN 15 ETAPA DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GRUPO QUIROMAR SAS. TOMADO DE (FERNÁNDEZ & BUSTAMANTE, 2005). ELABORACIÓN PROPIA.

Tomando como punto de partida los aportes de Solleiro and Castañón (2005) los cuales determinan cuales son los factores de competitividad internos y externos que las Pyme deben desarrollar, se realizó el levantamiento de información en la Pyme, la cual arrojo como principales resultados:

| Factores de Competitividad Internos | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organización Interna                | <p>Si existe un organigrama (Junta directiva, Comité integrado de gestión, directores de procesos, líderes de apoyo y operarios), cuenta con 10 procesos estandarizados en el mapa de procesos.</p> <p>Realizan planeación estratégica anual, generan un DOFA cada año desde 2010, revisando todos los resultados del año. Desde 2017 se está realizando una planeación estratégica bimensual.</p> <p>No cuenta con un área encargada del proceso de internacionalización, este recae en la directora general de procesos.</p> |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Selección del Portafolio de Productos   | <p>Tienen 4 líneas de negocios principales, uniformes corporativos, dotación, seguridad industrial, material pop.</p> <p>Identifican una oportunidad de negocio en los países objetivos ya que no tienen un alto grado de industria de confecciones. Valor Agregado: Calidad en telas, calidad en procesos, precios bajos.</p>                                                                                                                                                                                             |
| Selección de tecnología y equipos       | <p>Maquinaria de última tecnología, programable, electrónica. Cuentan con bordadoras, panel líquido, patronaje (plotter).</p> <p>Están en proceso de reconversión tecnológica, de la mano de un programa ejecutado por el PTP (Programa de Transformación Productiva).</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Compras                                 | <p>Proceso de compras formalizado, el cual incluye proceso de compras, evaluación de proveedores, alertas de mínimos de inventarios, entre otros.</p> <p>Manejan telas colombianas y algunas telas importadas. Es un factor importante para el acceso a países con certificación de origen.</p>                                                                                                                                                                                                                            |
| Proyectos de investigación y desarrollo | <p>No cuentan con un proceso establecido, están más enfocados a requerimientos de los clientes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Sistemas de Control de Calidad          | <p>Están certificados en ISO 9001 - 2008.</p> <p>Están en transición para la ISO 9001 - 2015, ISO 14000 del Medio Ambiente y la norma OHSAS 18001 de Seguridad y Salud en el trabajo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Administración de Recursos Humanos      | <p>Si cuentan con el área de talento humano.</p> <p>Tienen un plan anual de capacitación y formación. Un plan de identificación e intervención, donde revisan cuáles son los puntos críticos a manejar y los programas a desarrollar para mejorar dichos aspectos.</p> <p>Rotación de personal baja, la razón es la participación de los empleados en las decisiones de la empresa.</p> <p>Trabajan con madres de familia, y discapacitados.</p> <p>Cuentan con el programa de Quiromar Pacto Global (código de ética)</p> |
| Mercadotecnia y Distribución            | <p>No tienen una estrategia de mercado internacional definida, saben cómo llevarla a cabo empíricamente, pero no formalizada.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                          |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | No tienen una política de distribución internacional, se han apoyado en agencia de aduana, pero no tienen un proceso definido.                    |
| Financiamiento y costo de administración | No cuentan con un presupuesto para el proceso de Internacionalización definido, pero si tienen una meta de exportación 10% de las ventas totales. |

| <b>Factores de Competitividad Externos</b> | <b>Hallazgos</b>                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entorno Macroeconómico                     | Es un impacto fuerte, no es un clima fácil para mantener una empresa. Tienen en cuenta las barreras arancelarias, las políticas comerciales y fiscal de los países objetivo.                                                 |
| Eficiencia de los Proveedores              | Existen proveedores grandes, con los cuales buscan negociar y llegar a un buen acuerdo comercial para las 2 partes.<br><br>Manejan una buena relación con sus proveedores, que permite que el poder de negociación sea alto. |
| Infraestructura                            | Si afecta los temas de infraestructura especialmente en transporte, tanto nacional como internacional.                                                                                                                       |
| Institucionalidad                          | Han tenido grandes aliados, han podido aprovechar todos los recursos y herramientas de las entidades, logran generar valor en la compañía.                                                                                   |

TABLA 9 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE COMPETITIVIDAD DE GRUPO QUIROMAR SAS. FUENTE (SOLLEIRO & CASTAÑON, 2005). ELABORACIÓN PROPIA

Por último, se indago acerca de la percepción del desarrollo del proceso de internacionalización de la compañía, obteniendo principalmente los siguientes resultados:

| <b>Pregunta</b>                                                                       | <b>Respuesta</b>                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo considera que ha sido su proceso de internacionalización?                       | Es un proceso que ha generado satisfacción en la compañía, ha sido un gran avance para la compañía. |
| ¿Cuenta con una estrategia para la internacionalización en su planeación estratégica? | No está formalizada                                                                                 |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Quién y cómo lidera el proceso de internacionalización? | La directora general de procesos está a cargo.<br><br>Están en un proceso de contratación del encargado del proceso de internacionalización, ya que las tareas y responsabilidades exceden la capacidad de respuesta de la persona a cargo. |
| ¿Cuáles han sido las principales fortalezas?             | Aprendizaje, creación de valor para la empresa. Ya se habla de una cultura exportadora dentro de la empresa.                                                                                                                                |
| ¿Cuáles han sido las principales dificultades?           | Seguimiento al cliente, monitoreo. La distancia, dificultad para lograr ese acercamiento de confianza.                                                                                                                                      |

## 2. Análisis de los resultados

Al realizar la comparación de la información obtenida en las dos Pymes analizadas, encontramos los siguientes resultados en los factores de competitividad:

| <b>Factores de Competitividad Internos</b> | <b>Comparación</b>                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organización Interna                       | Las dos empresas cuentan con su organigrama establecido.<br><br>Únicamente Grupo Quiromar realiza una planeación estratégica anual.<br><br>Ninguna de las empresas cuenta con un área encargada del proceso de internacionalización. |
| Selección del Portafolio de Productos      | Las dos empresas identifican su valor agregado en los mercados internacionales.<br><br>Textiles VMG tiene una estructura más sólida para el diseño y creación de nuevos productos.                                                   |



|                                          |                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Selección de tecnología y equipos        | Las dos empresas cuentan con maquinaria idónea en su proceso de producción.                                                                                                                                |
| Compras                                  | Las dos empresas cuentan con un proceso establecido.                                                                                                                                                       |
| Proyectos de investigación y desarrollo  | Ninguna de las 2 empresas cuenta con un proceso de I+D.                                                                                                                                                    |
| Sistemas de Control de Calidad           | Grupo Quiromar se encuentra certificada y está en proceso de transición para nuevas certificaciones de calidad.<br><br>Textiles VMG no se encuentra certificada, no lo ve necesario en su plan de trabajo. |
| Administración de Recursos Humanos       | Las dos empresas cuentan con un área de talento humano.<br><br>Únicamente Grupo Quiromar cuenta con un plan de desarrollo de sus empleados.                                                                |
| Mercadotecnia y Distribución             | Ninguna de las 2 empresas cuenta con una política de mercadeo internacional definida.<br><br>Únicamente Textiles VMG cuenta con una política de distribución internacional.                                |
| Financiamiento y costo de administración | Ninguna de las 2 empresas cuenta con un presupuesto definido para el proceso de internacionalización.                                                                                                      |

| <b>Factores de Competitividad Externos</b> | <b>Comparación</b>                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entorno Macroeconómico                     | Las 2 empresas coinciden en que el entorno macroeconómico no es propicio en cuanto a la incertidumbre que tienen las políticas gubernamentales.                                                             |
| Eficiencia de los Proveedores              | Las 2 empresas coinciden en que el manejo de sus proveedores se basa en la confianza y la buena relación con los mismos.                                                                                    |
| Infraestructura                            | Consideran que la infraestructura de transporte genera un impacto negativo en los precios, ya sea de las materias primas o del producto terminado, lo que se convierte en un inductor de costo fundamental. |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Institucionalidad | <p>Las empresas difieren en su percepción de la institucionalidad.</p> <p>Textiles VMG considera que los planes y políticas del gobierno no se adaptan a la realidad de las empresas colombianas.</p> <p>Grupo Quiromar considera que ha logrado generar grandes alianzas con diferentes instituciones, las cuales por medio de sus planes y políticas han generado valor para la compañía.</p> |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

TABLA 10 COMPARACIÓN FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS. FUENTE (SOLLEIRO & CASTAÑÓN, 2005). ELABORACIÓN PROPIA

En primera medida, podemos concluir que factores de competitividad identificados en la teoría no están presentes en su totalidad en las empresas, en el análisis de caso de las 2 Pyme colombianas estudiadas encontramos que existen similitudes importantes en los factores de competitividad en términos de su organización interna, selección de productos y portafolio, y política de compras. Los cuales están principalmente enfocados a la satisfacción del cliente por medio del valor agregado de sus productos en términos de calidad, materias primas y diseños.

Sin embargo, se evidencia una falta de procesos de I+D en las 2 compañías, de lo que se puede concluir que el desarrollo d nuevos productos se realiza de manera espontánea teniendo como única referencia los requerimientos de los posibles clientes, sin desarrollar un proceso planificado de creación de valor o diferenciadores en los productos.

Por otro lado, se evidencian diferencias muy notorias en la planeación estratégica y la importancia de las certificaciones de calidad. Si tomamos como punto de referencia a la empresa Textiles VMG SAS, la cual lleva el proceso de internacionalización más avanzado, no cuenta con un proceso formalizado de planeación estratégica ni de certificaciones de calidad, en cambio Grupo Quiromar SAS, empresa que se encuentra en un menor grado de desarrollo de su proceso

de internacionalización, si posee formalizado su proceso de planeación estratégica y cuenta con certificaciones de calidad, de lo cual se puede deducir que estos factores de competitividad no son indispensables para la internacionalización de la Pyme colombiana, se puede entender como un valor agregado más no como un requisito de acceso a mercados internacionales.

En cuanto al talento humano en las empresas, se puede determinar que ninguna cuenta con el personal idóneo para llevar a cabo las funciones y tareas del proceso de internacionalización, en ambos casos la responsabilidad ha recaído en personal directivo, sin embargo, las funciones exceden su capacidad de respuesta, lo que ha llevado a problemas y dificultades durante el proceso.

Otro punto de importante relevancia es que ninguna de las 2 compañías tiene formalizado una estrategia de mercadeo internacional, la consecución de sus clientes se realiza por medio de participación en ferias y ruedas de negocio. Esto puede representar un vacío en su planeación estratégica, y llevar a cometer errores en el proceso de internacionalización ya que no se analizan de manera correcta todas las variables pertinentes para desarrollar procesos de exportación. Sin embargo, Textiles VMG SAS si cuenta con una política de distribución internacional la cual ha facilitado los procesos de exportación, al tener claro los términos de negociación internacional y el alcance de sus responsabilidades, caso contrario ocurre con Grupo Quiromar SAS la cual carece de una política de distribución, teniendo mayores inconvenientes con los envíos a sus clientes internacionales, y dificultades en negociaciones con clientes que requieren de una distribución en el país de destino. Por lo anterior podemos determinar que este factor de competitividad de Mercadeo y Distribución es determinante en el proceso de internacionalización.

## CAPÍTULO 5 – Conclusiones

Esta investigación recoge una detallada información sobre los conceptos de competitividad empresarial, el desarrollo del proceso de internacionalización de las empresas y cuál es su relación, los cuales aportan a la determinación de los factores claves de competitividad para el ingreso de la Pyme colombiana a los mercados internacionales.

Este trabajo se propuso lograr determinar los factores claves de competitividad, para lo cual se analizaron las diferentes teorías, de las cuales fue seleccionada como base de la investigación el aporte de Solleiro and Castañon (2005), el cual concluye que los factores de competitividad están divididos en internos y externos de las compañías. Partiendo de estas proposiciones teóricas, y un completo análisis del contexto del comercio exterior colombiano y su comportamiento durante los últimos 15 años, se buscó comprobar de manera empírica por medio de la metodología de análisis de caso de 2 Pyme colombianas en diferentes etapas de internacionalización, el cual enriqueció los resultados aquí entregados.

Uno de los objetivos del trabajo fue identificar las acciones que ha desarrollado el gobierno nacional para mejorar la competitividad y la internacionalización de la Pyme colombiana, como resultado hallamos que aún existe un gran reto en la búsqueda de la ampliación de la base exportadora del país por medio de la competitividad internacional, según lo expuesto por Volpe (2010) los programas desarrollados no han tenido el impacto deseado en la mejora competitiva del país y los principales indicadores de medición de competitividad internacional identifican que el país aún tiene muchas oportunidades de mejora en temas como institucionalidad, infraestructura, acceso a financiamiento, facilidad de hacer negocios, entre otras.

Lo anteriormente expuesto, se conecta con otro de los objetivos del trabajo, el cual buscaba identificar cual ha sido la participación de la pyme en el comercio exterior colombiano, y en el cual se encontró como resultado que existe una baja participación de las pymes en el comercio exterior colombiano principalmente debido a dos factores, el primero es la alta concentración de las exportaciones en un número reducido de empresas principalmente multinacionales instaladas en Colombia y como segundo factor es la dependencia histórica en las exportaciones mineroenergéticas. Sin embargo, es importante resaltar que las exportaciones no mineroenergéticas han incrementado su participación en el total de exportaciones del país (MinCIT, 2016), lo que ayuda a la diversificación de los productos de exportación generando nuevas oportunidades de internacionalización para las pymes.

En cuanto al desarrollo del comercio exterior colombiano, encontramos que desde 1991 con la apertura económica, las exportaciones han mostrado un incremento gradual (Fundes, 2010) sobrepasando los inconvenientes y fallas identificadas en este proceso como la baja preparación de la industria nacional (Montaño, 2007), sin embargo, durante los últimos años, debido a la crisis del sector minero energético, el desempeño exportador colombiano se ha reducido significativamente, razón por la cual los esfuerzos del gobierno han estado enfocados a la diversificación de la oferta exportable y el crecimiento de las exportaciones no minero-energéticas, en su mayoría realizadas por empresas Pyme, esta realidad muestra la variabilidad de los mercados internacionales, sin embargo, esto abre nuevas oportunidades para la diversificación de las exportaciones donde las exportaciones no minero-energéticas pasaron del 29% en 2014 al 42% en 2015 (MinCIT, 2016).

Como principal aporte, la investigación ha permitido identificar que los factores de competitividad identificados por Solleiro and Castañon (2005) no están desarrollados en su totalidad en las empresas.

Sin embargo, encontramos que existen factores de competitividad comunes en las empresas en términos de su organización interna, selección de productos y portafolio, y política de compras, lo que nos permite concluir que estos son factores clave para el proceso de internacionalización de la Pyme colombiana.

Por otro lado, se evidencian diferencias muy notorias en los factores de competitividad de planeación estratégica y la importancia de las certificaciones de calidad, de lo cual se puede deducir que estos factores de competitividad no son indispensables para la internacionalización de la Pyme colombiana del sector textil, se puede entender como un valor agregado más no como un requisito de acceso a mercados internacionales, específicamente en centro y sur América los cuales han sido los mercados que han logrado penetrar las empresas objeto de estudio.

Otra conclusión importante está determinada por la falta de personal idóneo para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la Pyme, ya que en los casos analizados las tareas y responsabilidades inherentes a este proceso recaen en los cargos directivos, sin embargo, estos exceden la capacidad de respuesta por la carga laboral que deben desempeñar en sus demás funciones dentro de la compañía.

Por último, la investigación llega a la conclusión que la teoría de internacionalización acelerada propuesta por (Poblete and Amorós (2013)) no se ve reflejada en el análisis, debido a que las empresas objetivo del estudio han venido creciendo de manera controlada, iniciando su proceso de internacionalización por exportaciones directas hasta ir alcanzando niveles superiores del proceso, como el caso de Textiles VMG SAS, empresa que ya cuenta con contratos de exclusividad y una filial propia en otro país.

## **Futuras líneas de investigación**

Como futuras líneas de investigación para el estudio de la competitividad internacional de la Pyme colombiana, se puede buscar analizar factores de competitividad no contemplados como el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en el desarrollo internacional de la Pyme colombiana.

Otra línea de investigación puede ser un análisis más profundo sobre la pertinencia y resultados de las políticas y planes nacionales para el desarrollo de la competitividad de la Pyme colombiana, su impacto en las mediciones internacionales de competitividad y su relación con el proceso de internacionalización de la Pyme.

Por último, se sugiere desarrollar un trabajo encaminado a estudiar a profundidad el impacto de la educación y la cultura exportadora en la Pyme colombiana y su posible impacto en el proceso de internacionalización, ya que como se identificó en este estudio, la gestión del talento humano y su impacto en el proceso de internacionalización puede ser determinante, debido a que los procesos de internacionalización recaen sobre cargos directivos, los cuales no cuentan con el

perfil idóneo y su carga laboral no les permite llevar a cabo todas las tareas inherentes al proceso de internacionalización.



# BIBLIOGRAFÍA

- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 188-211. doi: doi:10.1108/02634501211211975
- Appleyard, D., & Field, A. (2014). *International Economics* (8 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644. doi: 10.1007/s10997-010-9166-x
- CONPES, C. N. d. P. E. y. S.-. (2007). *CONPES 3484 - Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un Esfuerzo Público-Privado*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial.
- CONPES, C. N. d. P. E. y. S.-. (2008). *CONPES 3527 - POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial.
- CONPES, C. N. d. P. E. y. S.-. (2016). *CONPES 3866 - POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial.
- DANE. (2005). *Censo Económico Nacional*. Bogotá, Colombia.
- DANE. (2016). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. from <http://www.dane.gov.co/index>
- Deniz, A., Livas, J. A., & López, J. E. (2008). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 14, 27-37.
- Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. Mexico: Naciones Unidas - Cepal.
- Fernández, A. M. C., & Bustamante, V. M. T. (2005). ESTRATEGIA E INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES: CASO ANTIOQUIA. (Spanish). *SME Strategy and Internationalization in Antioquia. (English)*, 18(30), 137-164.
- Fundes. (2010). Redes Empresariales para la Internacionalización. *Nuestra Experiencia*, 5.
- Garay, L. J. (2004). *Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967 - 1996*. Bogotá, Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), null. doi: doi:10.1108/02651339010137414
- Knight, G., & Cavusgil, T. (1996). *A challenge to traditional Internalization Theory*. Greenwich, Conn.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73, 28-44.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- MinCIT. (2016). *Seguimiento a los Acuerdos Comerciales firmados y en negociación*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Retrieved from <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=7246>.
- Montaño, C. L. (2007). COMO SE NEGOCIA un TLC en Colombia? (Spanish). *HOW DOES COLOMBIA negotiate its free trade agreements? (English)*(65), 154-161.

- Neupert, K. E., Baughn, C. C., & Dao, T. T. L. (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 535-545. doi: doi:10.1108/14626000610705732
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
- Peña-Vinces, J. C., Acedo, F. J., & Roldán, J. L. (2014). Model of the international competitiveness of SMNEs for Latin American developing countries. *European Business Review*, 26(6), 552-567. doi: doi:10.1108/EBR-03-2013-0039
- Poblete, C., & Amorós, J. E. (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile. (Spanish). *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 97-106.
- Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Mexico: Vergara.
- PTP. (2016). Programa de Transformación Productiva. from [www.ptp.com.co](http://www.ptp.com.co)
- Rubio, A., & Aragon, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de Empresa*, 17, 32-47.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*(33), 93-124.
- Saavedra, M. L. (2014). Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana. Distrito Federal, Mexico: Publicaciones Empresariales UNAM.
- Sistema Nacional de Competitividad, C., Tecnología e Innovación. (2017). Indicadores a Nivel Internacional. from <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 45.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas* (Vol. 30). Colombia: Universidad del Rosario.
- Villareal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31 - 52.
- Villarreal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: El modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1(1), 67 - 81.

# ANEXOS

Anexo 1. Proceso metodológico utilizado para el análisis de caso.

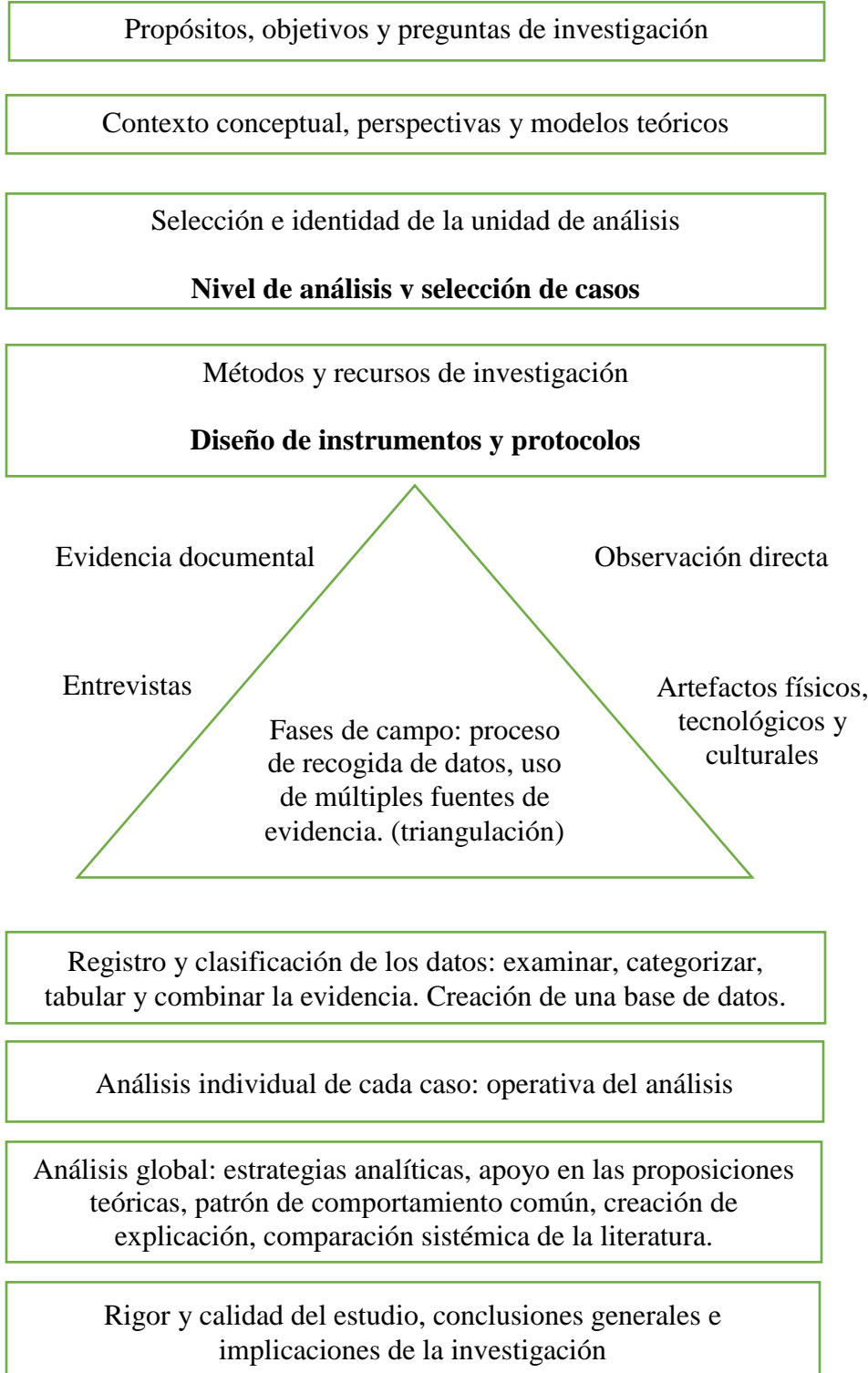


ILUSTRACIÓN 16 PROCESO METODOLÓGICO ESTUDIO DE CASO. FUENTE (VILLAREAL & LANDETA, 2010)

Anexo 2. Ficha técnica del estudio de caso

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Propósito de investigación</b>                  | <p>Comprobar empíricamente cuales son los factores de competitividad determinantes en el proceso de internacionalización de las Pymes colombianas.</p> <p>Determinar el grado de coincidencia entre los comportamientos de las Pymes colombianas y las proposiciones teóricas analizadas para el proceso de internacionalización de empresas.</p> |
| <b>Metodología de investigación</b>                | Estudio de caso con enfoque exploratorio, descriptivo y explicativo.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Unidad de análisis</b>                          | 2 Pymes colombianas con diferentes grados de desarrollo en el proceso de internacionalización.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ámbito geográfico</b>                           | Colombia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Universo</b>                                    | Pymes colombianas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Tipo de muestra</b>                             | Muestra lógica y teórica. Se definieron 2 casos en diferentes grados de internacionalización para determinar diferencias generalizables.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Muestra</b>                                     | 2 Pymes colombianas con diferentes grados de desarrollo en el proceso de internacionalización. Textiles VMG LTDA (Alto grado de desarrollo) y C.I. Grupo Quiromar LTDA (Bajo grado de desarrollo)                                                                                                                                                 |
| <b>Métodos de recogida de la evidencia</b>         | Revisión Documental<br>Realización de Entrevistas                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Fuentes de información</b>                      | Interna: Entrevista con directivos, archivos (Pagina web, archivos de presentaciones)<br>Externa: Bases de datos BACEX y DANE (Reporte de exportaciones)                                                                                                                                                                                          |
| <b>Informadores clave</b>                          | Directivos de las compañías involucrados activamente en el proceso de internacionalización.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Métodos de análisis de la evidencia</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y clasificación de los factores de competitividad de las empresas.</li> <li>- Búsqueda de factores explicativos.</li> <li>- Creación de explicación teórica.</li> <li>- Análisis de decisiones críticas.</li> </ul>                                                                       |
| <b>Enfoque científico</b>                          | Analítico - deductivo, debido a que se tienen proposiciones teóricas sobre el proceso de internacionalización.                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b> | <p>Validez</p> <p>Fiabilidad</p> <p>Consistencia</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Anexo 3. Formato de las Entrevistas realizadas.

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

|                 |  |           |  |
|-----------------|--|-----------|--|
| Razón Social:   |  | Nit:      |  |
| Dirección:      |  | Teléfono: |  |
| Nombre Gerente: |  | Email:    |  |

**CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

|                                           |  |                         |  |
|-------------------------------------------|--|-------------------------|--|
| Año de Constitución                       |  | Ventas 2016             |  |
| Número de Empleados                       |  | Capacidad de Producción |  |
| Experiencia Exportadora (Años Exportando) |  | Monto Exportado 2016    |  |

**ETAPA DE DESARROLLO INTERNACIONAL**

| Etapa de desarrollo internacional | Forma de implantación en el exterior | En cual etapa se encuentra su empresa? |
|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| Etapa comercial                   | 1. Exportación                       |                                        |
|                                   | 1. Licencia                          |                                        |
|                                   | 2. Acuerdo Comercial                 |                                        |
|                                   | 3. Subcontratación                   |                                        |
|                                   | 4. Franquicia                        |                                        |
|                                   | 5. Contrato de dirección             |                                        |
|                                   | 1. Joint venture                     |                                        |
|                                   | 2. Consorcio de empresas             |                                        |
| Etapa integrada                   | 1. Sucursal supervisada              |                                        |
| Etapa autónoma                    | 1. Filial autónoma                   |                                        |

**FACTORES INTERNOS DE COMPETITIVIDAD**

| Factor                                        | Respuesta | Observaciones |
|-----------------------------------------------|-----------|---------------|
| <b>Organización Interna</b>                   |           |               |
| Cuál es la Organización Interna de la empresa |           |               |
| Cuenta con una planeación estratégica         |           |               |

|                                                                                           |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Cuenta con una estrategia para la internacionalización en su planeación estratégica       |  |  |
| Tiene un área y/o persona exclusiva para el proceso de internacionalización               |  |  |
| Quien y como lidera el proceso de internacionalización                                    |  |  |
| Como es el proceso de toma de decisiones al interior de la compañía                       |  |  |
| <b>Selección del Portafolio de Productos</b>                                              |  |  |
| Como realiza la selección del portafolio de Productos                                     |  |  |
| Tiene en cuenta la demanda internacional                                                  |  |  |
| Conoce las barreras arancelarias y no arancelarias de su producto                         |  |  |
| Identifica cual es el valor agregado en sus productos.                                    |  |  |
| <b>Selección de tecnología y equipos</b>                                                  |  |  |
| Como realiza la selección de la tecnología y equipos a utilizar                           |  |  |
| Conoce las características, ventajas y desventajas de la maquinaria utilizada             |  |  |
| <b>Compras</b>                                                                            |  |  |
| Como lleva a cabo el proceso de abastecimiento                                            |  |  |
| Utiliza materias primas colombianas, que le permiten aprovechar los beneficios de los TLC |  |  |
| <b>Proyectos de investigación y desarrollo</b>                                            |  |  |
| Cuenta con procesos de I+D                                                                |  |  |
| <b>Sistemas de Control de Calidad</b>                                                     |  |  |
| Cuenta con certificaciones de Calidad                                                     |  |  |
| Como es el proceso de control de calidad en su empresa                                    |  |  |
| <b>Administración de Recursos Humanos</b>                                                 |  |  |
| Cuenta con un área de Recursos Humanos                                                    |  |  |
| Como lleva a cabo el proceso de capacitación y formación de sus empleados                 |  |  |
| Cuenta con políticas de RSE                                                               |  |  |
| <b>Mercadotecnia y Distribución</b>                                                       |  |  |
| Tiene una estrategia de mercadeo internacional definida                                   |  |  |

|                                                                                            |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Tiene una estructura de distribución internacional definida                                |  |  |
| Tiene definido su canal de comercialización                                                |  |  |
| Ha participado en eventos internacionales que apoyen su estrategia de internacionalización |  |  |
| <b>Financiamiento y costo de administración</b>                                            |  |  |
| Tiene definido un presupuesto para el proceso de internacionalización                      |  |  |
| Conoce y/o utiliza los instrumentos financieros para la internacionalización               |  |  |

### FACTORES EXTERNOS DE COMPETITIVIDAD

| Factor                                                                                                              | Respuesta | Observaciones |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
| <b>Entorno Macroeconómico</b>                                                                                       |           |               |
| Como impacta el entorno macroeconómico del país a su compañía                                                       |           |               |
| <b>Eficiencia de los Proveedores</b>                                                                                |           |               |
| Tiene definida una política de aprovisionamiento                                                                    |           |               |
| Que tan alto es el poder de negociación frente a sus proveedores                                                    |           |               |
| <b>Infraestructura</b>                                                                                              |           |               |
| Como impacta la infraestructura del país a su compañía en términos de logística, costos de transporte, entre otros. |           |               |
| <b>Institucionalidad</b>                                                                                            |           |               |
| Cómo evalúa a las instituciones y cuál es el aporte de las mismas a su proceso de internacionalización.             |           |               |
| Conoce las políticas y planes de competitividad gubernamentales                                                     |           |               |

**PERCEPCIÓN DEL DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

| <b>Pregunta</b>                                                                       | <b>Respuesta</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ¿Cómo considera que ha sido su proceso de internacionalización?                       |                  |
| ¿Cuenta con una estrategia para la internacionalización en su planeación estratégica? |                  |
| ¿Quién y cómo lidera el proceso de internacionalización?                              |                  |
| ¿Cuáles han sido las principales fortalezas?                                          |                  |
| ¿Cuáles han sido las principales dificultades?                                        |                  |