

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**TESIS DOCTORAL**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN LA  
COMPETITIVIDAD: UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL**

**Realizada por: LUZ DARY BOTERO PINZÓN**

**Director: Dr. JOSE CARLOS CASILLAS BUENO**

**SEVILLA, Abril de 2019**



**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE DOCTORADO**  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CONDUCENTE A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE DOCTOR**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN LA**  
**COMPETITIVIDAD: UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL**

**Doctoranda: Luz Dary Botero Pinzón**

**Director: Dr. José Carlos Casillas Bueno**

**SEVILLA, Abril de 2019**

## AGRADECIMIENTOS

Una tesis doctoral es un proceso que se aborda, se desarrolla y se culmina exitosamente no sólo por el esfuerzo individual. Durante este recorrido son muchas las personas e instituciones que convergen actuando como aliados, mentores y patrocinadores del trabajo académico que el doctorando realiza. A todos ellos, mi más profunda gratitud.

Muy especial reconocimiento a:

- **A mi Director de tesis, Dr. José Carlos Casillas Bueno:** No hay palabras que puedan expresar mi infinita gratitud por acogerme y guiarme. Su sabiduría, bondad y su sonrisa alentadora acompañada con una férrea exigencia y una clara dirección me permitieron ir mucho más allá de lo que había considerado. Gracias por no dejarme decaer y por estar ahí acompañándome e iluminándome en los momentos más difíciles. Gracias por mostrarme caminos que yo no habría recorrido por mi misma.
- A la **Universidad de Sevilla:** Por brindarme la posibilidad maravillosa de realizar este proceso doctoral en una institución caracterizada por su altísimo nivel académico, evidenciado en la calidad excepcional de sus profesores y del personal administrativo que hace posible que sus alumnos tengamos acceso a oportunidades y procesos formativos de vanguardia.
- A la **Universidad Pontificia Bolivariana**, institución a la que he estado vinculada laboralmente durante muchos años y que me ha brindado una sólida formación académica desde el pregrado hasta el doctorado. Gracias por las distintas becas que me ha otorgado y por facilitarme las condiciones de tiempo y de trabajo que me han permitido desarrollar mi consolidación personal, investigativa y profesional.
- A la **Alcaldía de Medellín - Programa Enlazamundos-Sapiencia**, por su apoyo para el desarrollo de varios de los viajes implicados en el proceso de formación doctoral.
- A la **Cámara de Comercio Aburrá Sur y al Zeiky Aburrá Sur**, en Colombia: por facilitarme el acceso a muchas de las empresas y de los empresarios que participaron en la investigación para la tesis doctoral.

- A cada una de las **Empresas participantes**, por la generosidad al compartir su información y por el tiempo de dedicación al diligenciamiento de los instrumentos solicitados en el transcurso del trabajo investigativo.
- A los **Directivos de empresas y Expertos** que colaboraron en la investigación y en el desarrollo y pilotaje de instrumentos
- **Entidades y personas que suministraron bases de datos empresariales** para el desarrollo de este estudio con lo cual facilitaron mi contacto con los directivos de las empresas.
- A los **Profesores de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana y de otras universidades**, por su invaluable asesoría en muchos aspectos teóricos y aplicaciones técnicas necesarias para el desarrollo de mi trabajo investigativo, así como por el tiempo que dedicaron a escucharme y a darme sus opiniones desde los diferentes campos de especialidad en los que se desempeñan. A ellos mi más profunda gratitud. Especial reconocimiento a los profesores: Juan Carlos Zapata Valencia, Roberto Camargo, Iván Montoya, Jesús Alonso Cardona López, Eduardo Pérez Schile, Fernando José Restrepo Escobar. De manera especial agradezco a los profesores Diego Chávez y sobre todo a la profesora **Doctora Marisol Valencia** por su invaluable apoyo para los análisis estadísticos de la investigación.
- A los **Directivos de la Universidad Pontificia Bolivariana**: al rector Pbro. Julio Jairo Ceballos y al ex-rector Monseñor Luis Fernando Rodríguez Velásquez, a los Vicerrectores Académicos Pbro. Jorge Iván Ramírez Aguirre y Alvaro Gómez Fernández, a mis jefes inmediatos durante el período de tesis: Juan Guillermo Pérez, Juan Gonzalo Arboleda y Jorge Alberto Calle D'Alleman por su incondicional apoyo para el desarrollo de mi tesis.
- A **mi familia, especialmente a mi hijo y a los amigos** por su permanente voz de apoyo y por todos los momentos restados para compartir otros espacios de vida mientras estaba concentrada en el proceso investigativo.

# ÍNDICE GENERAL

	Página
<b>PARTE I:</b>	
<b>PRESENTACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION</b>	
<b>1. Introducción</b>	15
1.1. <i>Justificación de la investigación</i>	17
1.2. <i>Problema y preguntas de Investigación</i>	18
1.3. <i>Utilidad e Impactos del trabajo de investigación</i>	19
1.4. <i>Objetivos de la investigación</i>	20
1.5. <i>Metodología y Diseño Experimental</i>	21
1.6. <i>Estructura del trabajo de investigación</i>	22
<b>PARTE II:</b>	
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	
<b>2. La globalización de la economía y la internacionalización la empresa.</b>	28
2.1 <i>La Globalización y la Internacionalización como escenarios de la gestión empresarial</i>	28
2.2 <i>Evolución del proceso de globalización</i>	30
2.3 <i>Evolución de las Teorías de Comercio Internacional</i>	31
2.4 <i>Imaginarios conceptuales respecto a la globalización</i>	37
2.5 <i>Aspectos del panorama internacional para los negocios</i>	38
2.6 <i>Contradicciones intrínsecas de la globalización</i>	41
2.7 <i>Impactos de los procesos de internacionalización y globalización</i>	45
2.8 <i>Las principales consecuencias y retos de la internacionalización para la empresa</i>	47
<b>3 Internacionalización y Competitividad</b>	48
3.1 <i>La Competitividad: Conceptos y adopción de un enfoque microeconómico</i>	49
3.1.1. <i>Competitividad Sistémica</i>	52
3.1.2. <i>Ventajas Competitivas</i>	53
3.1.3. <i>Ventajas Comparativas Vs Creación de Factores</i>	54
3.2 <i>Internacionalización y Competitividad: revisión de modelos</i>	56
3.2.1. <i>Modelos de evaluación de competitividad empresarial</i>	56
<i>Modelo de Indicadores</i>	
<i>Modelo de Cadena de Valor.</i>	
<i>Modelo de Pirámide de Competencia</i>	
<i>Modelo de Empresa.</i>	
3.2.2 <i>La Teoría de Recursos y Capacidades</i>	59
<i>Los Recursos</i>	
<i>Recursos Tangibles</i>	
<i>Recursos Intangibles</i>	
<i>Las Capacidades</i>	
3.4 <i>Competitividad, Internacionalización y Rentabilidad de la empresa</i>	67

<b>4. Medición de los procesos de internacionalización y globalización</b>	71
4.1. <i>Esquema de Análisis de Manuales de Referencia</i>	72
4.2. <i>Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología</i>	74
4.3. <i>Manual de Indicadores de Globalización de la Economía de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo - OECD</i>	79
4.4. <i>Manual de Construcción de Indicadores Compuestos de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo - OECD</i>	82
4.5. <i>Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial</i>	84

### PARTE III:

#### BASES CONCEPTUALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES DE EVALUACIÓN

<b>5. Teoría General de Indicadores</b>	88
5.1 <i>Aspectos Conceptuales</i>	90
5.1.1 <i>Relación: Sistema, Modelo, Indicador, Índice</i>	90
5.1.2 <i>Justificación, funciones, utilidad de indicadores y de índices</i>	92
5.2 <i>Marco general y puntos de partida para la formulación de indicadores</i>	95
5.2.1 <i>Criterios</i>	96
5.2.2 <i>Asimetrías, Alcance y Niveles de información</i>	96
5.3 <i>Tipos o clases de indicadores</i>	97
5.3.1 <i>Indicadores Cuantitativos – Cualitativos</i>	97
5.3.2 <i>Indicadores Compuestos</i>	97
5.4 <i>Dificultades en la formulación de indicadores</i>	98
5.4.1 <i>Limitaciones</i>	99
5.4.2 <i>Niveles de información diferentes</i>	99
5.5 <i>Construcción de indicadores</i>	100
5.5.1 <i>Metodología para el diseño de indicadores</i>	100
5.5.2 <i>Estructura y Agregación</i>	102
5.5.3 <i>Explicación y discusión de cada indicador</i>	102
5.5.4 <i>Descripción de variables</i>	102
5.5.5 <i>Escalas</i>	103
5.5.6 <i>Fórmulas, Cálculo y Datos requeridos</i>	103
5.6 <i>Validación de indicadores</i>	103
5.6.1 <i>Instrumentos</i>	103
5.6.2 <i>Validez y Confiabilidad</i>	104
5.6.3 <i>Fiabilidad de las escalas de medición</i>	105
5.7 <i>Análisis de indicadores</i>	105
5.7.1 <i>Métodos de Análisis</i>	105
5.7.2 <i>Presentación final de resultados</i>	105
5.7.3 <i>Fortalezas y debilidades</i>	106
5.7.4 <i>Perfiles</i>	106

**PARTE IV**  
**LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL EN LA EMPRESA**

<b>6. La evaluación de la gestión internacional en la empresa</b>	108
6.1. <i>Antecedentes y enfoques en los métodos de evaluación del proceso de internacionalización de la empresa</i>	108
6.2. <i>Análisis, comparación y crítica de los enfoques y métodos actuales de evaluación del proceso de internacionalización de la empresa.</i>	109
6.3. <i>Factores a considerar en un modelo de evaluación de la internacionalización de la empresa</i>	114
6.3.1. <i>Factor 1: Evaluadores de los procesos de internacionalización</i>	116
6.3.2. <i>Factor 2: Taxonomía de la empresa en la evaluación de la internacionalización</i>	121
6.3.3. <i>Factor 3: Propósitos de la evaluación de la internacionalización empresarial</i>	130
6.3.4. <i>Factor 4: Dimensiones en la evaluación de la internacionalización.</i>	133

**PARTE V**  
**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL EN LA EMPRESA Y SU CONVALIDACIÓN**

<b>7. Modelo de evaluación de la gestión internacional empresarial</b>	135
7.1. <i>Etapas para la construcción de un sistema de evaluación de la gestión internacional empresarial.</i>	135
7.2. <i>Presentación del Modelo de evaluación de la gestión internacional de la empresa</i>	136
7.3. <i>Esquema de construcción del sistema de indicadores de evaluación de la gestión internacional de la empresa</i>	138
7.4. <i>Dimensiones de la Evaluación de la gestión Internacional empresarial</i>	138
7.5. <i>Categorías a Evaluar en el proceso de internacionalización</i>	139
7.6. <i>Variables para evaluar el proceso de internacionalización</i>	140
7.7. <i>Indicadores en la medición del proceso de internacionalización</i>	141
<b>8. Sustentación teórica de los indicadores de gestión internacional empresarial</b>	141
8.1. <i>Justificación del modelo de evaluación de la gestión internacional empresarial</i>	147
8.2. <i>Composición del Modelo</i>	147
8.3. <i>Justificación Dimensión 1: “Evaluación de la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales”</i>	148
8.4. <i>Justificación Dimensión 2: “Evaluación de la Gestión de la Producción”</i>	159
8.5. <i>Justificación Dimensión 3: “Evaluación de la Gestión de Marketing y Comercialización”</i>	167
8.6. <i>Justificación Dimensión 4: “Evaluación de la Gestión del Recurso Humano”</i>	170
8.7. <i>Justificación Dimensión 5: “Evaluación de la Gestión Financiera”</i>	179
8.8. <i>Justificación Dimensión 6: “Evaluación de la Gestión Administrativa”</i>	186

**PARTE VI:  
METODOLOGÍA CIENTÍFICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

9.	<b>Fases en el proceso metodológico desarrollado</b>	195
9.1	<i>Fase lógica: Síntesis del trabajo realizado, de las Técnicas de Análisis empleadas y Ficha Técnica de la investigación</i>	196
9.2	<i>Fase metodológica:</i>	198
9.2.1	<i>Diseño del proceso de análisis: Tipo de Investigación Desarrollada</i>	198
9.3	<i>Identificación, Definición conceptual y sustentación de las variables</i>	201
9.4	<i>Diseño del Proceso de Medición</i>	202
9.4.1	<i>Diseño del instrumento</i>	202
9.4.2	<i>Variables del instrumento de medición</i>	205
9.5	<i>Población de estudio y muestra</i>	205
9.5.1	<i>Descripción y determinación de la muestra, tipo de muestreo y procedimiento para el muestreo</i>	206
9.5.2	<i>Constitución de la muestra de empresas</i>	208
9.6	<i>Diseño y prueba piloto de instrumentos de medición</i>	211
9.7	<i>Fase Técnica: Proceso de recolección de la información y Control de calidad de los datos</i>	213
9.8	<i>Fase de contrastación</i>	215
9.9	<i>Procedimientos estadísticos de análisis</i>	215
10	<b>Hallazgos respecto al comportamiento de las variables de internacionalización en las empresas - Análisis Descriptivo</b>	220
10.1	<i>Esquema de Análisis por Dimensiones para la determinación de Variables Críticas, medición del nivel de cumplimiento y detección de causas de bajo desarrollo.</i>	220
10.1.1	<i>Análisis de frecuencias de cumplimiento y no cumplimiento de variables de internacionalización</i>	222
10.1.2	<i>Análisis de intensidades de cumplimiento de variables</i>	222
10.1.3	<i>Análisis de frecuencias de motivos para el no cumplimiento de variables de internacionalización en las dimensiones del modelo</i>	223
10.2	<i>Presentación y Análisis general del RANKING para los motivos de NO cumplimiento de las variables en el modelo para cada Dimensión</i>	224
10.3	<i>Determinación de variables críticas de internacionalización por Dimensiones</i>	227
11	<b>Hallazgos respecto al comportamiento de las variables de internacionalización desde enfoques configuracionales y Análisis de Perfiles Latentes (latent profile analysis-LPA)</b>	
11.1	<i>Enfoques de configuración</i>	248
11.2	<i>Análisis de Perfiles Latentes (Latent Profile Analysis-LPA)</i>	249
11.3	<i>Ventajas del Análisis de Perfiles Latentes (Latent Profile Analysis-LPA)</i>	250
11.4	<i>Métodos estadísticos utilizados</i>	251



11.4.1	<i>Análisis de Variables Latentes</i>	251
11.4.2	<i>Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equations Modeling-SEM)</i>	251
11.4.3	<i>Análisis Cluster</i>	251
11.4.4	<i>Modelos de Regresión Múltiple</i>	252
11.5	<b>Resultados</b>	252
11.5.1	<i>Resultados a partir del Análisis de Variables Latentes</i>	252
11.5.2	<i>Resultados a partir del Análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)</i>	254
11.5.3	<i>Resultados a partir del Análisis de Regresiones entre variables latentes</i>	258
11.5.4	<i>Resultados a partir del Análisis de Covarianza</i>	259
11.5.5	<i>Resultados a partir del Análisis Cluster</i>	260
11.5.6	<i>Resultados a partir de los Modelos de Regresión Múltiple</i>	260
11.5.7	<i>Resultados a partir de Modelos de Regresión Poisson</i>	261

**PARTE VII  
CONCLUSIONES**

12	<b>Conclusiones</b>	265
13	<b>Posibles líneas de investigación</b>	274
14	<b>Productos Derivados de la Tesis:</b> <i>Prototipo de Software de Diagnóstico y Consultoría para la internacionalización de la empresa</i>	276
15	<b>Bibliografía consultada y referenciada</b>	280
16	<b>Anexos</b>	300

## INDICE DE TABLAS

		<b>Página</b>
<i>Tabla Nro.1:</i>	<i>Cuadro comparativo de teorías de comercio internacional</i>	34
<i>Tabla Nro.2:</i>	<i>Aspectos del panorama internacional para los negocios que deben ser considerados por los empresarios.</i>	39
<i>Tabla Nro. 3:</i>	<i>Cuadro comparativo de impactos positivos y negativos en el proceso de globalización</i>	46
<i>Tabla Nro.4:</i>	<i>Principales consecuencias y retos de la internacionalización para la empresa</i>	47
<i>Tabla Nro.5:</i>	<i>Marco general para la elaboración de indicadores de internacionalización.</i>	76
<i>Tabla Nro. 6:</i>	<i>Componentes y elementos de los sistemas científico-técnicos</i>	78
<i>Tabla Nro. 7:</i>	<i>Caracterización de los Indicadores y sus Componentes</i>	89
<i>Tabla Nro. 8:</i>	<i>Cuadro comparativo de enfoques de medición de la internacionalización empresarial</i>	112
<i>Tabla Nro. 9:</i>	<i>Factores a considerar en un modelo de evaluación de la internacionalización de la empresa</i>	116
<i>Tabla Nro. 10:</i>	<i>Caracterización de los niveles de internacionalización</i>	129
<i>Tabla Nro. 11:</i>	<i>Dimensiones y Categorías de Evaluación de la Internacionalización</i>	140
<i>Tabla Nro. 12:</i>	<i>Sistema de Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial</i>	142
<i>Tabla Nro. 13</i>	<i>Tabla de composición del modelo de evaluación de la Internacionalización</i>	147
<i>Tabla Nro.14:</i>	<i>Justificación del Modelo: Autores que sustentan la Dimensión 1</i>	148
<i>Tabla Nro.15:</i>	<i>Justificación del Modelo: Autores que sustentan la Dimensión 2</i>	159
<i>Tabla Nro.16:</i>	<i>Justificación del Modelo: Autores que sustentan la Dimensión 3</i>	167
<i>Tabla Nro.17:</i>	<i>Justificación del Modelo: Autores que sustentan la Dimensión 4</i>	170
<i>Tabla Nro.18:</i>	<i>Justificación del Modelo: Autores que sustentan la Dimensión 5</i>	179
<i>Tabla Nro.19:</i>	<i>Síntesis de la Evolución de la Inversión Extranjera Directa en América Latina</i>	184
<i>Tabla Nro.20:</i>	<i>Justificación del Modelo: Autores que sustentan la Dimensión 6</i>	186
<i>Tabla Nro.21:</i>	<i>Síntesis de las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de datos</i>	197
<i>Tabla Nro.22:</i>	<i>Ficha Técnica de la Investigación</i>	198
<i>Tabla Nro.23:</i>	<i>Tipo de Investigación</i>	198
<i>Tabla Nro.24:</i>	<i>Clasificación de las empresas colombianas</i>	206
<i>Tabla Nro.25:</i>	<i>Organizaciones de enlace con las empresas participantes en el estudio</i>	207

<i>Tabla Nro.26:</i>	<i>Frecuencias según el Sector económico de las empresas encuestadas</i>	209
<i>Tabla Nro.27:</i>	<i>Frecuencias según el tamaño de las empresas encuestadas</i>	210
<i>Tabla Nro.28:</i>	<i>Frecuencias según la antigüedad de las empresas encuestadas</i>	211
<i>Tabla Nro. 29 :</i>	<i>Características de las empresas que conforman la muestra</i>	211
<i>Tabla Nro. 30:</i>	<i>Control de calidad de los datos: Protocolo de recepción de información</i>	214
<i>Tabla Nro. 30:</i>	<i>Cálculo de Ranking</i>	225
<i>Tabla Nro. 31:</i>	<i>Ranking de motivos para el NO desarrollo de las variables en el modelo para cada Dimensión</i>	226
<i>Tabla Nro.32:</i>	<i>Intensidades respuestas SI - Dimensión 1: Gestión de las Relaciones internacionales.</i>	228
<i>Tabla Nro. 33:</i>	<i>Intensidades respuestas SI - Dimensión 2: Gestión de la Producción.</i>	231
<i>Tabla Nro.34:</i>	<i>Intensidades respuestas SI - Dimensión 3: Gestión de Marketing y Comercialización.</i>	235
<i>Tabla Nro. 35:</i>	<i>Intensidades respuestas SI - Dimensión 4: Gestión de Recurso Humano.</i>	238
<i>Tabla Nro.36:</i>	<i>Intensidades respuestas SI - Dimensión 5: Gestión Financiera.</i>	241
<i>Tabla Nro.37:</i>	<i>Intensidades respuestas SI - Dimensión 6: Gestión Administrativa.</i>	245
<i>Tabla Nro.38:</i>	<i>Síntesis de variables críticas por alto o bajo cumplimiento y motivos de no desarrollo</i>	248
<i>Tabla Nro.39:</i>	<i>Variables observables de mayor significancia para cada una de las seis variables latentes.</i>	257
<i>Tabla Nro.40:</i>	<i>Análisis de regresiones entre variables latentes</i>	259
<i>Tabla Nro.41:</i>	<i>Análisis de Covarianza entre variables latentes</i>	259
<i>Tabla Nro.42:</i>	<i>Valores para clasificación por cluster</i>	260
<i>Tabla Nro.43:</i>	<i>Validación de los resultados del modelo SEM</i>	263

## INDICE DE GRAFICOS

		<b><i>Página</i></b>
<i>Gráfico Nro. 1:</i>	<i>Estructura general del proyecto de investigación</i>	26
<i>Gráfico Nro. 2:</i>	<i>Esquema de Análisis de Manuales de Referencia</i>	72
<i>Gráfico Nro.3:</i>	<i>Factores a considerar en un modelo de evaluación de los procesos de internacionalización de la empresa</i>	115
<i>Gráfico Nro. 4:</i>	<i>Niveles de la actividad internacional empresarial</i>	128
<i>Gráfico Nro.5:</i>	<i>Etapas para la construcción de un sistema de evaluación de la gestión internacional empresarial</i>	136
<i>Gráfico Nro. 6:</i>	<i>Modelo de Evaluación de la Gestión Internacional de la Empresa</i>	137
<i>Gráfico Nro. 7:</i>	<i>Proceso de generación de indicadores de evaluación</i>	238
<i>Gráfico Nro. 8:</i>	<i>Esquema para el análisis de la investigación</i>	195
<i>Gráfico Nro. 9:</i>	<i>Frecuencias según el Sector económico de las empresas encuestadas.</i>	209
<i>Gráfico Nro. 10:</i>	<i>Frecuencias según el tamaño de las empresas encuestadas.</i>	210
<i>Gráfico Nro. 11:</i>	<i>Frecuencias según la antigüedad de las empresas encuestadas</i>	211
<i>Gráfico Nro. 12:</i>	<i>Esquema para el análisis estadístico de los datos</i>	216
<i>Gráfico Nro. 13:</i>	<i>Proceso de Modelación y Análisis del Factor</i>	216
<i>Gráfico Nro. 14:</i>	<i>Proceso ampliado de estimaciones estadísticas realizadas</i>	219
<i>Gráfico Nro. 15:</i>	<i>Esquema del Análisis Descriptivo por Dimensiones del Modelo</i>	221
<i>Gráfico Nro. 16:</i>	<i>Comparativo de variables en la Dimensión 1 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas</i>	228
<i>Gráfico Nro. 17:</i>	<i>Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 1</i>	229
<i>Gráfico Nro. 18:</i>	<i>Comparativo de variables en la Dimensión 2 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.</i>	231
<i>Gráfico Nro. 19:</i>	<i>Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 2</i>	232
<i>Gráfico Nro. 20:</i>	<i>Comparativo de variables en la Dimensión 3 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.</i>	234
<i>Gráfico Nro. 21:</i>	<i>Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 3</i>	235
<i>Gráfico Nro. 22:</i>	<i>Comparativo de variables en la Dimensión 4 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.</i>	238

<i>Gráfico Nro. 23:</i>	<i>Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 4</i>	238
<i>Gráfico Nro. 24:</i>	<i>Comparativo de variables en la Dimensión 5 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.</i>	241
<i>Gráfico Nro. 25:</i>	<i>Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 5</i>	242
<i>Gráfico Nro. 26:</i>	<i>Comparativo de variables en la Dimensión 6 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.</i>	245
<i>Gráfico Nro. 27:</i>	<i>Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 6</i>	246
<i>Gráfico Nro. 28:</i>	<i>Ilustración del modelo de Variables Latentes encontradas</i>	253

#### **LISTADO DE ANEXOS**

	<b><i>Página</i></b>
<i>Anexo Nro. 1: Formato del instrumento de recolección de datos</i>	300
<i>Anexo Nro. 2: Descripción de las variables encuestadas</i>	317
<i>Anexo Nro. 3: Listado de las empresas que componen la muestra</i>	320
<i>Anexo Nro. 4: Método de inferencia del modelo</i>	323
<i>Anexo Nro. 5: Datos de las pruebas estadísticas aplicadas</i>	327
<i>Anexo Nro. 6: Clasificación de las Empresas con base en el análisis de Cluster según su perfil internacional</i>	329

**PARTE I:**  
**PRESENTACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**

## **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD: UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La gestión internacional es un fenómeno complejo. La literatura académica asume que se trata de una actividad multidimensional Jones y Coviello, (2005); Eden, (2009) pero que puede graduarse en algún tipo de escala que oscila desde un nivel estrictamente local hasta un desempeño a nivel global. Sin embargo, apenas existen trabajos de investigación que analicen en profundidad cómo evaluar el nivel de gestión internacional de una empresa Welch, et. al. (2016).

Así mismo, la gran mayoría de las investigaciones que han establecido estos niveles se han desarrollado en países de cultura anglosajona Knight y Cavusgil (2004) o nórdica Johanson y Vahlne, (2009), sin que existan trabajos para países emergentes y específicamente para empresas de Latinoamérica Hennar, et. al. (2017); Aguilera et al, (2017).

La complejidad de la gestión internacional ha sido simplificada en exceso, reduciéndose al establecimiento de etiquetas (multinacional, global, etc.). No

obstante, el entorno global ha evolucionado mucho en las últimas décadas y muchas de las asunciones que subyacían en estas etiquetas han dejado de ser válidas Jones, et. al. (2011). Por ejemplo, las empresas multinacionales no tienen por que ser hoy empresas grandes Dimitratos et al., (2014); Hashai, (2011) y las empresas que venden localmente pueden desarrollar también actividades internacionales (compras en el exterior, acuerdos tecnológicos, etc.).

Desde el punto de vista de investigación, los conceptos de trayectoria de internacionalización o de distancia López-Duarte et al., (2015) asumen una graduación en la internacionalización como si se tratase de un proceso unidimensional Casillas y Acedo, (2013). El presente trabajo persigue por tanto establecer un modelo y un sistema de evaluación del nivel de gestión internacional de la empresa desde una perspectiva multidimensional, asumiendo la complejidad interna y externa de este proceso Chetty, et. al. (2014); Hilmersson y Johanson, (2015).

La internacionalización es un fenómeno que afecta a toda la empresa. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre el grado de internacionalización emplean indicadores simplistas, basados en un único indicador. Por ejemplo, la literatura sobre “export performance” se basa en la medición de la intensidad exportadora, como cociente entre ventas en el exterior y ventas totales de la empresa, Vissak y Masso, (2015). Algunas de las excepciones más notables son las investigaciones de Sullivan (1994); Kafouros, et. al., (2008); Asmussen et. al. (2009) y Reuber, (2017) que aportan medidas más complejas sobre el grado de internacionalización y el perfil internacional de una empresa.



### **1.1. Justificación de la investigación**

Este trabajo pretende profundizar en el carácter multidimensional de la internacionalización Coviello y Tang, (2011); Chetty, et. al. (2014); Hilmersson y Johanson, (2015), aportando un modelo de medición a través de un sistema de indicadores que representa un marco multidimensional útil para la definición y evaluación de la internacionalización, en lo cual radica su originalidad e importancia, ofreciendo desde un punto de vista aplicado, herramientas para la valoración de las empresas a través de una metodología novedosa, de enfoque configuracional, que identifica factores latentes en un amplio conjunto de variables y da respuesta a la carencia de instrumentos apropiados que puedan medir procesos como la internacionalización, difíciles de evaluar ya que en él intervienen variables cuantificables pero también otras de difícil estimación por su carácter cualitativo y subjetivo.

Los procesos de internacionalización frecuentemente son confundidos en numerosas empresas con acciones de comercio exterior y por tanto se limita la actividad internacional a gestiones encaminadas básicamente hacia el fomento de importaciones y exportaciones, bien sea a través de la creación de portafolios de productos exportables, búsqueda de nichos de mercado o hacia la búsqueda de oportunidades de negocio para comercializar bienes y servicios originados en otros países. Esto tiene su origen en una perspectiva tradicional de aproximación al estudio de la internacionalización como un fenómeno macro-económico y no desde el nivel micro-económico. Madsen, (2005).

Esta concepción microeconómica de la internacionalización, enfocada hacia la competitividad, la establece Camisón, (2007), cuando plantea que: “La tradición dominante entre los economistas, a la hora de estudiar los factores explicativos del desempeño exportador de la economía, adopta una perspectiva macroeconómica y se

enfoca en aspectos como la productividad nacional, el patrón económico del país o su competitividad en precios. En cambio, nuestro eje de interés son las bases organizativas del éxito internacional de las empresas individualmente consideradas. Luego no nos concentramos en la capacidad de la Economía para competir en los mercados internacionales sino en la habilidad de las empresas nacionales para rivalizar con sus competidores globales en cualquier mercado, o sea, en su competitividad internacional.” Camisón, (2007)

Queda planteado entonces que la internacionalización tiene un propósito más amplio, que el planteado tradicionalmente, puesto que puede impactar el desarrollo de las empresas en distintos ámbitos tales como:

- Transferencia de conocimiento tecnológico
- Introducción de nuevas estrategias económicas y financieras
- Dinamización de procesos gerenciales
- Transformación de la cultura organizacional
- Modificaciones en los ciclos de aprendizaje de las empresas
- Innovación en el manejo de recursos humanos, técnicos y financieros.

Se hace entonces necesario el desarrollo de instrumentos de evaluación y gestión que permitan a los empresarios entender en profundidad las diversas áreas de desarrollo internacional de sus organizaciones con el propósito de implementar mejoras a los planes de desarrollo institucionales con miras al incremento de su competitividad en el plano internacional. Esta investigación pretende aportar algunos de esos instrumentos.

### **1.2. Problema y Preguntas de Investigación:**

Las empresas carecen de procedimientos y herramientas que les permitan evaluar el grado de internacionalización que poseen, lo cual afecta su competitividad. Por tanto,

se requiere el diseño de modelos que articulen información y permitan conocer dicho nivel, facilitando el diseño de estrategias y políticas que posibiliten aprovechar mejor las oportunidades derivadas de las nuevas formas de conexión que pueden darse entre organizaciones que operan en escenarios de transformación global.

El problema de base que pretende abordarse desde este trabajo de investigación es la identificación de la relación existente entre el fenómeno de la internacionalización y la competitividad de la empresa. Nos preguntamos si la utilización de enfoques multidimensionales para la evaluación permitiría visualizar las variables que causan un mayor impacto, buscando detectar la existencia de patrones no convencionales entre ellas que puedan generar efectos positivos en la competitividad empresarial y verificar si la aplicación de técnicas novedosas como el Latent Profile Analysis-LPA permitiría establecer variables latentes, es decir, variables que no han sido medidas directamente pero que si se lograran detectar y medir aportarían un valor agregado para formular estrategias de internacionalización desde enfoques no tradicionales.

### **1.3. Utilidad e impactos del trabajo de investigación**

La originalidad e importancia de este trabajo radica en el aporte a los métodos de evaluación en el ámbito de la gestión internacional, basado en el estudio de empresas de un país latinoamericano, en concreto Colombia. Se crea un modelo que evalúa el nivel de internacionalización a través de un sistema de indicadores que puede ser aplicado mediante una herramienta tecnológica.

Este trabajo aporta a los investigadores un marco multidimensional que puede ser empleado para la definición y medición de la internacionalización en sus investigaciones. Así mismo, desde un punto de vista aplicado, ofrece herramientas para la valoración de las empresas, que permiten confrontar las fortalezas y debilidades para hacerse internacionalmente competitivas, bien sea porque se

proyecten en el exterior o bien porque deban competir localmente con empresas extranjeras que operan en su territorio. Con esto a su vez se da respuesta a la carencia de instrumentos apropiados que puedan medir fenómenos empresariales como la internacionalización, en los cuales intervienen múltiples variables cuantificables pero también muchas de difícil medición por su carácter cualitativo y subjetivo.

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo General:**

Diseñar un sistema de medición del nivel de internacionalización de las empresas en el ámbito de los países en vías de desarrollo, mediante variables latentes basadas en múltiples indicadores, de orientación externa e interna.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer un modelo de evaluación del nivel de gestión internacional de la empresa desde una perspectiva multidimensional.
- Diseñar un sistema de evaluación de la gestión internacional empresarial y generar la propuesta de indicadores que permita medirlo.
- Determinar y validar índices de internacionalización empresarial.
- Determinar las variables críticas que favorecen la internacionalización de las empresas y detectar los motivos por los cuales las empresas no las desarrollan.
- Encontrar las variables latentes en el proceso de internacionalización empresarial.

### **1.5 . Metodología y Diseño Experimental**

Este trabajo se inscribe en una metodología de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. Tamayo, (1999). Parte de un análisis sistematizado de información en relación con la internacionalización de organizaciones, en este se buscan las variables comunes que permiten interpretar el proceso logrado por las empresas objeto de estudio.

En el desarrollo de la investigación se realizó una intensa revisión de literatura académica que permitiera proponer un modelo de evaluación y así como formulación indicadores de internacionalización, se realizaron entrevistas con expertos y empresarios, se profundizó en los métodos de evaluación con base en autores e instituciones reconocidas mundialmente, pudiendo encontrar debilidades en los modelos existentes, verificando la necesidad de crear un modelo integral que considere las variables y los instrumentos que éstos no alcanzan a cubrir. Se estudiaron experiencias en la medición de los procesos de internacionalización y globalización examinando índices y manuales de referencia generados por organismos de relevancia mundial como la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo – OECD, el Foro Económico Mundial y la Red Internacional de Ciencia y Tecnología – RICYT.

A partir de esta revisión, se presenta una propuesta que parte del diseño de un modelo integral sobre los procesos de gestión internacional para focalizar las dimensiones generales que deberán ser objeto de valoración y de las cuales se desprenderán las categorías, variables que permiten el diseño de un sistema de indicadores de evaluación de la gestión internacional.

Para el análisis estadístico de la información obtenida en las empresas, se utilizaron enfoques configuracionales, se aplicaron en conjunto y de manera complementaria

cuatro tipos de análisis: Análisis de Perfiles Latentes- LPA, Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equations Modeling- SEM), Análisis Cluster y Modelos de Regresión Múltiple.

La utilización de enfoques multidimensionales y análisis configuracionales para evaluar la internacionalización empresarial centrado en variables latentes permitió detectar la existencia de relaciones novedosas entre las variables latentes, medibles y demográficas. Esto puede contribuir a la diversificación de estrategias gerenciales a través de la utilización de modelos de internacionalización disruptivos. En este sentido, uno de los aportes más significativos estuvo en que detectamos una variable latente poco explotada en las empresas a pesar de su relevancia: la gestión de las relaciones internacionales y las interacciones que esta variable tiene con otras, lo que probó ser de enorme impacto para la internacionalización, generando nuevas posibilidades para poder explorar estrategias que tradicionalmente no sido consideradas previamente como eje del proceso de internacionalización empresarial. Comprobamos que el grupo de empresas con mayor desempeño en esta variable latente también tiene el mayor nivel de desarrollo en las demás variables, esto refleja su alto impacto.

### **1.6 Estructura del trabajo de investigación**

Para el desarrollo del trabajo de investigación, con perspectiva de creación de un modelo que permita evaluar el proceso de internacionalización se procedió de la siguiente forma:

- Inicialmente se realizó la revisión teórica y el respectivo análisis de los conceptos que determinan la selección de los indicadores finales que deben ser medidos en el proceso. Estos conceptos incluyen la revisión de temas relacionados con la

globalización de la economía y el fenómeno de la internacionalización de la empresa.

- Luego se revisaron los conceptos asociados a temas de Competitividad y la Teoría de Recursos y Capacidades.
- A continuación, se procedió con el rastreo de experiencias anteriores en la evaluación y medición de procesos de internacionalización, con el propósito de localizar “Manuales de Referencia”, que sirvieran como sustento conceptual y metodológico para el desarrollo de este trabajo. Se localizaron algunos manuales, de los cuales se analizaron en profundidad los siguientes:
  - Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología - RICYT
  - Manual de Indicadores de Globalización de la Economía de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo - OECD
  - Manual de Construcción de Indicadores Compuestos de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo - OECD
  - Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial
- Se revisaron también las bases conceptuales para la construcción de sistemas de indicadores de evaluación: Teoría General de Indicadores
- El siguiente paso consistió en la reflexión sobre los factores a considerar en un modelo de evaluación de la internacionalización de la empresa, concentrándonos en cuatro aspectos fundamentales: Evaluador, Taxonomía, Propósitos y Dimensiones.
- A continuación se desarrolló, mediante la revisión de diversos estudios sobre la teoría de generación de Indicadores e Índices, un marco general para la creación del *Modelo de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial* y el diseño de un sistema que incluyera la determinación de Dimensiones, Categorías, Variables e Indicadores de Evaluación de la Internacionalización, los cuales

fueron validados desde distintos autores. La propuesta de indicadores de internacionalización está planteada en un “*Sistema De Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial*”, que contiene 6 Dimensiones, 21 Categorías, 50 Variables y 50 Indicadores.

- A partir de estos indicadores se desarrollaron *instrumentos de medición* que fueron aplicados a diversas empresas. Con la información obtenida y mediante diversas técnicas estadísticas se procedió al *cálculo de índices de internacionalización* para estas empresas y a su agrupación por conglomerados o *Cluster* según el nivel de internacionalización, Las técnicas estadísticas utilizadas fueron: Análisis Descriptivo, Correlación, Análisis Factorial, Análisis de Cluster, Modelos de Regresión Lineal Múltiple, Modelo de Ecuaciones Estructurales – SEM, Análisis de perfiles latentes –LPA. Estos análisis permitieron:
  - Encontrar hallazgos respecto al comportamiento de las variables de internacionalización en las empresas.
  - Análisis de frecuencias e intensidades de cumplimiento de variables de internacionalización.
  - Análisis de motivos para el no cumplimiento de variables de internacionalización.
  - Determinación de las variables de mayor impacto en la internacionalización
  - Cálculo de índices de internacionalización empresarial
  - Clasificación del nivel de internacionalización de las empresas
  - Detección de variables Latentes
  - Clasificación de empresas por conglomerados según su perfil internacional

Se realizó la validación del modelo, mediante la aplicación del sistema de indicadores a 112 empresas y la aplicación de las herramientas y técnicas para el análisis de datos.

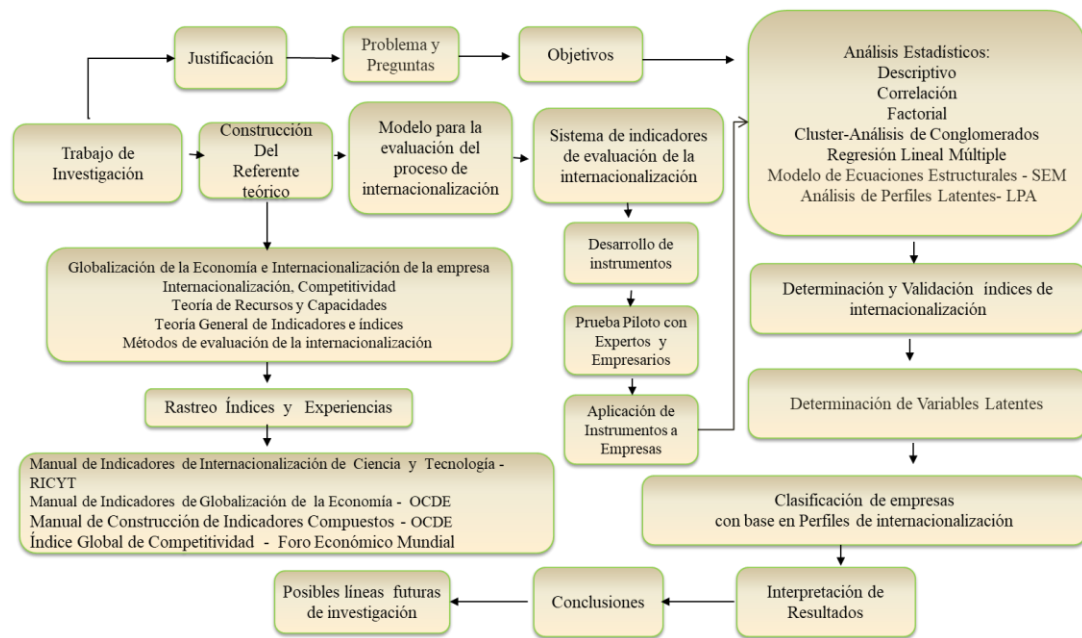


En esta etapa desarrollamos y aplicamos un prototipo de herramienta de software que permite la medición y visualización gráfica del perfil internacional de las empresas

En cuanto a los hallazgos, originalidad e implicaciones prácticas de nuestro estudio: la aplicación de técnicas como Modelo de Ecuaciones Estructurales - SEM permitió determinar la existencia de asociaciones significativas globales y por variable latente estimada. La utilización de la técnica de Análisis Cluster, permitió establecer conglomerados, es decir grupos de empresas similares en los procesos de internacionalización. Con la aplicación de Modelos de Regresión Múltiple, pudimos realizar una caracterización del perfil internacional de las empresas. La aplicación de la técnica LPA en combinación con las demás técnicas permitió confirmar seis variables latentes, e identificar entre ellas las dos más importantes.

El siguiente esquema sintetiza la estructura general del proyecto de investigación presentado en el presente documento.

## ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



**Gráfico Nro.1:** Estructura general del proyecto de investigación

**Fuente:** Elaboración propia

**PARTE II:**  
**FUNDAMENTACIÓN TEÒRICA**

## **2 LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN LA EMPRESA.**

El entorno de globalización de la economía y de internacionalización de la empresa constituye un escenario en el cual los procesos de gestión deben ser examinados de manera no tradicional, a la luz de los retos que se desprenden de este ambiente. Para contribuir a esta evaluación, se abordará el tema desde diversos ángulos, dando una mirada sobre las teorías de comercio internacional que sustentan los procesos de internacionalización de las empresas, la evolución que ha seguido el fenómeno de la globalización, los imaginarios y los mitos que se tejen alrededor del tema, sus contradicciones e impactos, con el ánimo de comprender mejor el panorama internacional para los negocios.

### **2.1 La Globalización y la Internacionalización como escenarios de la gestión empresarial**

Para la evaluación de los procesos de internacionalización es preciso abordar el incierto escenario desde el cual el empresario de esta época debe afrontar el reto de la formulación de estrategias para el desarrollo de sus organizaciones (Dunning, 1993). Esta incertidumbre, que como dice Madsen (2005) es central a todo modelo de internacionalización, y está provocada por el exceso de información contradictoria y en ocasiones distorsionante respecto al fenómeno de la globalización, lo cual convierte la tarea del estratega en una actividad enmarcada por la duda. Cuando el empresario pretende desarrollar acciones encaminadas a iniciar, fortalecer o evaluar los procesos de internacionalización de las empresas, las conceptualizaciones que tenga sobre el proceso de globalización pueden resultar determinantes para los resultados que se obtengan dado que suscitarán en el empresario posturas abiertas en búsqueda de oportunidades y nuevos mercados o por el contrario pueden

desencadenar posturas defensivas y temerosas que inhiben la posibilidad de nuevos desarrollos organizacionales (Alonso, 1995).

Un punto importante que se desea abordar es cómo el fenómeno de la globalización, puede producir comportamientos contradictorios desde el punto de vista estratégico, a tal nivel que en ocasiones los detractores de los procesos de globalización terminan convirtiéndose en partidarios inconscientes, lo cual provoca que lo que desde el punto de vista estratégico, de impacto social y rentabilidad se pretende defender termina siendo atacado en virtud del conocimiento incompleto y descontextualizado desde el cual se levantan banderas a favor o en contra de dicho fenómeno.

Para señalar las raíces de esos comportamientos contradictorios se deben desmitificar varios elementos:

- El mito de que la globalización es un fenómeno reciente, nuevo, extraño e intruso que ha tomado por sorpresa a los empresarios y que por tanto se configura como una amenaza, especialmente para las economías pobres, que también han sido asaltadas por sorpresa.
- El mito de que tanto se ha abordado el tema de la globalización que la sociedad y en especial el empresario, entiende de qué se trata y por tanto está preparado para formular las estrategias que permitan reaccionar a ella.
- El mito de que la globalización es un ‘amigo’ o ‘enemigo’ de unos u otros sectores de la economía o de algunos países en particular.

Para debatir estas cuestiones se revisará el tema en función de distintas épocas, lugares, protagonistas, teorías económicas, evolución e impactos del fenómeno. Se dará también una mirada al amplio entramado que se ha tejido en torno al tema y que se hace manifiesto al abordar a distintos autores que lo han estudiado y escrito al

respecto, pero que parecen haber sido asimilados por diversos actores sociales desde visiones parciales que sólo toman en cuenta algunos aspectos provocando con ello posturas irreconciliables.

Finalmente se procederá a realizar un análisis en torno a cuestionamientos que se hacen evidentes cuando se levanta la cortina de humo del debate “amigo-enemigo” de la globalización y se devela la necesidad de realizar otras reflexiones que permitan un avance hacia el entendimiento de las estrategias que como empresa, sociedad o Estado se deban considerar para no quedar prisionero de sofismas que producen acciones exactamente contrarias a los resultados que se pretende alcanzar con ellas, teniendo en cuenta que las percepciones sesgadas e incompletas de un fenómeno producen acciones improductivas, distorsionantes y peligrosas para la formulación de estrategias de desarrollo.

## **2.2. Evolución del proceso de globalización: El mito del “nuevo” fenómeno de la globalización**

En los años 70 McLuhan, introdujo el término “Aldea Global”, posteriormente este concepto fue desarrollado por otros autores, como veremos a continuación:

El término globalización fue acuñado por Levitt, en 1983. En su artículo “Globalization of Markets” publicado en la Harvard Business Review. Theodore Levitt popularizó el término para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década de los 60. Globalización y Economía.

Sin embargo, varios autores han señalado que la globalización no es realmente un fenómeno tan reciente como muchos creen. Entre ellos podemos encontrar afirmaciones como ésta:

La forma actual de las globalizaciones económicas y tecnológicas es cualitativa y cuantitativamente diferente a las de globalizaciones previas, como las de las expansiones coloniales de los países europeos en los siglos XV y XIX, o como la de principios del siglo XX, que colapsó después de la Primera Guerra Mundial y la Gran Depresión de la década de los 30. La globalización de hoy sigue principalmente el anterior modelo de expansión del acceso a los recursos y mercados —pero la impulsan medios tecnológicos muy superiores— (Henderson, 2007).

En efecto basta con echar un vistazo a la historia de la economía mundial en los últimos cinco siglos para detectar una serie de ciclos que, guardadas las proporciones, tuvieron para cada época las características e impactos de los que tanto se asombran muchos empresarios y miembros de la sociedad en general, que miran con inquietud, miedo y hasta rechazo el proceso de transformación económica por el que hemos estado atravesando en las últimas décadas.

Algunas de estas percepciones pueden estar fundamentadas en el desconocimiento de la historia económica y en la falta de análisis sobre los avances y las crisis que en su momento pudieron producir para las sociedades que los protagonizaron, los movimientos expansivos de la economía que en cada época se produjeron y que motivan la internacionalización de la empresa (Reger, 2006).

### **2.3 Evolución de las Teorías de Comercio Internacional: Mercantilismo, Ventaja Absoluta, Ventaja Comparativa, Ventaja Competitiva**

Para el análisis de la evolución de los procesos de internacionalización y globalización se partirá del estudio de las diversas teorías que han explicado históricamente el comercio internacional, desde el “*Mercantilismo*” de Man (1630) hasta las formas actuales de comercio, pasando por las teorías de la “*Ventaja*

*Absoluta*” de Smith, (1776), “*Ventaja Comparativa*” de Ricardo, (1817) y “*Ventaja Competitiva*” de Porter (1990), para intentar desarrollar como punto de partida la idea de que en la actualidad no es posible entender el fenómeno de la internacionalización de las empresas únicamente como una práctica de comercio exterior, sino que es preciso evaluar múltiples factores de su estructura y prácticas gerenciales para determinar el nivel en el que una empresa está conectada con los procesos globales de desarrollo y en qué medida su competitividad se puede ver afectada positiva o negativamente por ellos (Edler, 2004).

A partir de la obra de Hill (2001), construiremos un cuadro comparativo de algunos momentos en la historia económica en los cuales se produjeron corrientes que, guardadas las proporciones, reflejan transiciones que tienen muchos puntos en común con las tendencias actuales de la Economía.

Estas semejanzas se explican en virtud de los movimientos expansivos que han se provocado en las relaciones internacionales y de las transformaciones que han implicado en la forma de hacer negocios, planear desarrollos institucionales, generar o mantener ciertos niveles de empleo, tomar decisiones empresariales o políticas que fundamentalmente reflejan la manera en que se ha desarrollado el comercio internacional en distintas épocas. Estas corrientes explican también el tipo de estrategias empresariales que han debido desarrollarse en cada momento de la historia de acuerdo a la teoría económica reinante en el momento.



### CUADRO COMPARATIVO DE TEORÍAS DE COMERCIO INTERNACIONAL

Período	Siglo XVI	Siglo XVIII	Siglo XIX	Siglo XX
<b>Teorías Económicas Dominantes</b>	Mercantilismo	Ventaja Absoluta	Ventaja Comparativa	Ventaja Competitiva
<b>Representantes</b>	THOMAS MAN (1630)	ADAM SMITH (1776)	DAVID RICARDO (1817)	MICHAEL PORTER (1990)
<b>Países Líderes</b>	Inglaterra, España, Francia	Inglaterra, Francia	Inglaterra, Francia	Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Japón.
<b>Bases de la teoría</b>	“Es conveniente para un país mantener un excedente de comercio, a través de un mayor nivel de exportación que de importación. Al hacerlo un país acumula oro y plata e incrementa su riqueza y prestigio nacionales”	“Un país tiene una ventaja absoluta sobre cualquier otro cuando es más eficiente en la producción de una mercancía”	“Un país debe especializarse en aquellos bienes que pueda producir de manera más eficiente y adquirir, de otros países, aquellos que produzca de manera menos eficiente.”	“El patrón del comercio está determinado por cuatro atributos de una nación: Dotación de factores; Condiciones de la demanda nacional; Industrias conexas e industrias de apoyo; Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.”
<b>Características</b>	Estímulo a las exportaciones en detrimento de las importaciones con el ánimo de impedir el flujo de oro y plata	Pretende que los países deben especializarse en la producción de determinadas mercancías y posteriormente	La producción potencial del mundo es mayor con un libre comercio ilimitado que con un comercio limitado.	Esta teoría conocida como el Diamante de Competitividad pretende explicar porqué una nación llega a alcanzar el éxito

Período	Siglo XVI	Siglo XVIII	Siglo XIX	Siglo XX
	a los demás países y acumular riqueza por la vía de la exportación	intercambiar esos productos por otros producidos en otros países. El argumento fundamental de Smith es que nunca se debe producir en casa lo que se puede comprar más barato en otros países.		internacional en una industria particular
<b>Impactos</b>	No se estimula el comercio en términos de su volumen ni de su diversidad, lo que interesa es crear una balanza comercial favorable que permita la acumulación de riqueza.	Como resultado de la especialización y del incremento del comercio, los países involucrados pueden consumir mayores cantidades de productos y a mejores precios, con lo cual se produce una mayor ganancia para todos los países implicados en el comercio de ellos.	Los consumidores en todo el mundo pueden acceder a una mayor cantidad y variedad de productos si no hay restricciones comerciales.	Durante este siglo se produce una ola expansiva del comercio y una organización internacional del mismo mediante la creación de tratados internacionales como el GATT y la creación de entes reguladores a nivel internacional como la Organización Mundial del Comercio.

**Tabla Nro.1:** Cuadro comparativo de teorías de comercio internacional.

**Fuente:** Hill, (2001). y elaboración propia

El cuadro anterior sugiere muchas ideas para considerar:

- El fenómeno de la globalización no aparece de repente, resulta evidente que es más bien el estadio actual de un fenómeno de evolución económica de varios siglos, en los cuales se fue configurando una transformación en la manera como se concibe la posibilidad de generar riqueza para las naciones por la vía del desarrollo del proceso productivo y de la formulación de estrategias empresariales a partir de políticas económicas.
- A través de la historia, los países que han liderado la creación de teorías económicas, el desarrollo empresarial para ponerlas en práctica y los procesos de crecimiento económico por la vía de la expansión comercial, son exactamente los mismos, es decir las potencias económicas del momento, muchas de las cuales han podido conservar ese lugar en la economía mundial durante períodos sucesivos y aquellas que han aparecido en períodos más recientes, han alcanzado ese liderazgo precisamente porque han sabido adaptar su proceso productivo y su política económica a las teorías dominantes del momento.
- En cada período de la historia podría listarse también un conjunto común de “naciones perjudicadas” y en ese listado aparecerían “constantemente” los países “tercermundistas” de Latinoamérica, Asia y África, regiones en las cuales la lectura de los fenómenos económicos internacionales y los procesos de adaptación y reacción a los mismos se ha caracterizado sistemáticamente por ser escasa o inefectiva.

Hasta aquí entonces aparece claro que la globalización ha pasado por distintas etapas y ha tenido un denominador común, al menos en teoría, el cual es la búsqueda de las mejores condiciones económicas para los países que la han promovido o que se han adaptado a ella convirtiéndola en un proceso aliado de su desarrollo. Aquí cabría la afirmación de Blundell (2004), Director general del Institute of Economic Affairs de

Londres, quien señala que: “está ampliamente comprobado que todas las economías exitosas son capitalistas y abiertas al resto del mundo...Hoy quienes más ayudan al prójimo no son fundaciones caritativas, sino empresas multinacionales que mantienen abiertos y funcionando a los mercados”. Blundell, (2004, p. 324).

También es importante analizar puntos de vista opuestos: la globalización ha tenido consecuencias dramáticas en los distintos momentos de la historia para aquellos países y empresas que han estado al otro lado de los procesos de globalización y que han tenido un papel pasivo de receptores de la acción expansiva de los primeros. En consecuencia, las riquezas de los países más pobres y las oportunidades de desarrollo para sus empresas se han visto seriamente afectadas por distintas vías: la explotación y apropiación de recursos naturales o mediante la competencia desigual con la industria local.

En este sentido Stiglitz (2002, pp. 89) ha realizado interesantes pronunciamientos que ponen estos asuntos en evidencia: “Los críticos de la globalización acusan a los países occidentales de hipócritas, con razón: forzaron a los pobres a eliminar barreras comerciales, pero ellos mantuvieron las suyas e impidieron a los países subdesarrollados exportar productos agrícolas, privándolos de una angustiosamente necesaria renta vía exportaciones”. “Cuando llegan las empresas extranjeras a menudo destruyen a los competidores locales, frustrando las ambiciones de pequeños empresarios que aspiraban a animar la industria nacional” (Stiglitz (2002, p. 97).

Es entonces muy importante, para el diseño de estrategias empresariales, que los encargados de su formulación comprendan muy bien en qué realidad están situados y de qué manera se actúa dentro de un contexto internacional que tiene una amplia historia, con muchos antecedentes y que no necesariamente tiene que obligar a la empresa a desempeñar un rol no elegido, marcado por un ambiente geopolítico que por sí mismo determine el éxito o el fracaso dependiendo de la nación en la que se esté ubicada.

#### **2.4 Imaginarios conceptuales respecto a la globalización: El mito de “la claridad conceptual”**

Uno de los peligros para el empresario, especialmente para el microempresario, consiste en dar por sentado que comprende la magnitud del término ‘globalización’ y que cometa el error de suponer que se trata, simplemente, de un fenómeno de comercio internacional mediante el cual las grandes y poderosas multinacionales se apropian de todos los mercados; para que no pretenda en una actitud defensiva, a la hora de formular estrategias, “levantar la bandera de la lucha contra la globalización” o su contraparte: “aprovechar las ventajas de la globalización”.

El empresario debe comprender, en primer lugar, que no se está tratando con un suceso o coyuntura específica de un período concreto, sino que se está haciendo frente a una tendencia económica que ha ido creciendo, desarrollándose, consolidándose y tomando forma a lo largo de varios siglos, por tanto, no es un proceso que pueda enfrentarse desde discursos emotivos a favor o en contra.

Algunos autores han señalado la amplitud de esta tendencia así: “la globalización es un proceso general (para todo el planeta), permanente (es estable en el tiempo), intenso (se desarrolla rápidamente en el espacio), complejo (es económico, social, cultural y político), abstracto (inmaterial y desterritorializado) y heterogéneo (profundiza el desarrollo desigual entre el Norte y el Sur y la brecha entre ricos y pobres)”. Rocha, (2003, p. 240)

Stiglitz también profundiza en la diversidad de frentes que alcanza y en los efectos que provoca, cuando responde a la pregunta sobre el significado de la globalización: “Qué es la globalización? fundamentalmente, es la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el dismantelamiento de las barreras artificiales a los

flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras” Stiglitz, (2002).

Finalmente, Wild y otros (2006, p 6-7), también realzan la diversidad de ámbitos y niveles abarcados por la globalización cuando la definen como: “Tendencia hacia una gran interdependencia económica, cultural, política y tecnológica entre naciones, instituciones y economías”. Wild y otros (2006, p 6-7),

La definición denota la tremenda amplitud del término, que refleja un entramado profundo entre los hilos que componen el tejido social y que por tanto exige, a la hora de realizar evaluaciones sobre los procesos de internacionalización de las empresas, una mirada sobre múltiples variables que exploren la situación y la expliquen desde distintos ángulos, más allá del clásico análisis del volumen de exportaciones que pueda realizar una organización en particular, o del concepto de Cuenta Corriente de la Balanza Comercial —relación entre las exportaciones y las importaciones de un país o de un sector económico en particular (Escobar y Cuartas, 1996).

## **2.5 Aspectos del panorama internacional para los negocios**

Otra evidencia de la exuberante dimensión de la globalización se puede constatar cuando se establece un paralelo entre distintas formas de abordar el tema, que han sido desarrolladas por algunos autores, y que señalan todos los aspectos que son abordados por el fenómeno para el campo de los negocios internacionales, lo cual hace bastante difícil la suposición de que “contra la globalización” se puede establecer una lucha. Esto no es posible porque ya ha atravesado demasiados espacios de nuestra realidad y porque no se percibe en el horizonte otra teoría o realidad económica, política o social que pueda sustituirla y consolidarse como un nuevo sustrato para los negocios internacionales. El siguiente cuadro muestra algunos aspectos del panorama internacional para los negocios que están siendo redimensionados por la presencia de la globalización, según distintos autores:

### ASPECTOS DEL PANORAMA INTERNACIONAL PARA LOS NEGOCIOS

Hill (2001)	Wild, Wild y Han (2006)	Daniels, Radebaugh y Sullivan (2007)
Los mercados La producción Las barreras comerciales Las barreras a la inversión El cambio tecnológico La demografía Cambios en el comercio El orden mundial. La economía del siglo XXI La administración en un ambiente global El debate sobre: - Empleos - Ingresos - Políticas laborales - Soberanía nacional.	Innovación tecnológica Desafíos que plantea la globalización Inequidad en los ingresos Soberanía nacional Influencia cultural Papel de las Multinacionales Papel de los Empresarios Pequeños negocios El entorno para los negocios La forma de hacer negocios El impacto en: -Trabajos -Sueldos -Regulaciones laborales -Regulaciones Ambientales.	Las fuerzas detrás de la globalización Mayor expansión de la tecnología La liberación del comercio Movimiento de los recursos. Los servicios que dan soporte a los negocios internacionales El incremento en la presión de los clientes Incremento de la competencia El cambio de situaciones políticas La expansión de la cooperación internacional Crecimiento de la inequidad Las nuevas formas de adquirir recursos y minimizar riesgos Las diferencias entre negocios internacionales y domésticos.

**Tabla Nro.2:** Aspectos del panorama internacional para los negocios que deben ser considerados por los empresarios.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Hill, (2001); Wild, y otros, (2006); Daniels y otros, (2007).

Si se adicionaran al cuadro anterior muchos otros autores y además si se sumaran los cuadros respectivos a todos los otros campos asociados al desarrollo: la educación, la política, el arte, la ciencia, etc., comprenderíamos la magnitud real del fenómeno y por tanto el alto grado en que la globalización afecta a nuestra civilización, por eso constituye una ligereza creer que se conoce realmente el significado e impacto que la globalización tiene y por lo mismo es que resulta ingenua la actitud de muchos sectores de “ir contra la globalización” o “aprovechamiento de las oportunidades” derivadas de la globalización. La globalización no es un fenómeno meramente económico que acaba de aparecer y que reviste la figura de amiga o enemiga, es más bien un sustrato en el cual desenvolvemos todas las actividades de la humanidad.

Aquí, el estratega de la empresa tiene que situarse con claridad y entender que no se trata entonces de un “aspecto coyuntural” al cual hay que hacer frente, se trata de la realidad en la que vive toda la humanidad en este momento y que se ha ido gestando a través de la historia, particularmente es la realidad de la empresa, que aunque decida “quedarse en casa” y no explorar ningún entorno internacional, será alcanzada en su propia espacio por las empresas de su sector que actúan desde el resto del mundo y deberá estar preparada para hacer frente a una situación de competitividad, que si es incierta para empresas que están más preparadas, más aun lo será para las que no se preparen (Camisón, 2007, pp. 59-100) señala este peligro cuando afirma:

*«El auge de las empresas multinacionales... suscita algunas cuestiones de fondo porque su proceso de expansión internacional se antoja, en cierta manera, paradójico [y muchas de ellas] están todavía muy lejos de sus competidoras extranjeras en términos de capacidad financiera, organizativa, directiva y tecnológica».*



## **2.6 Contradicciones intrínsecas de la globalización: El mito de “amigo o enemigo”**

Del apartado anterior ha quedado clara la idea de que la globalización ha sido abordada desde incontables ángulos de percepción mediante intentos por definirla, evaluar<sup>1</sup> su importancia y magnitud, detectar sus manifestaciones, identificar las fuerzas que la impulsan, hacer críticas y debates en torno a sus impactos, señalar los cambios que provoca, observar las transformaciones que implica para la forma de administrar las empresas y hacer negocios, visualizar su relación con distintas disciplinas, identificar los actores claves del proceso, determinar las fuerzas conductoras y reconocer las nuevas formas de actuar a todos los niveles para responder al escenario que se configura en virtud de ella.

A tal punto han sido discutidos los procesos de internacionalización y globalización, que se requiere un nivel mayor de profundidad en el pensamiento para situarse en una posición de observador de las cosas que ocurren en relación a ella y que no aparecen todavía tan ampliamente discutidas, lo cual valida el intento por buscar metodologías y herramientas de evaluación sobre estos procesos en relación con la empresa.

Vale la pena también, intentar explorar el ángulo de las posturas que se asumen, para detectar si los empresarios, en el diseño de estrategias, pueden equivocarse sus acciones y terminar promoviendo situaciones que generan efectos exactamente contrarios a los que pretendían lograr. Veamos cómo puede ocurrir esto.

---

<sup>1</sup> En este sentido uno de los esfuerzos más representativos lo constituye el “**MANUAL DE INDICADORES DE GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA**”, publicado en el año 2005 por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo – OECD. Este manual, como se verá más adelante, constituye uno de los documentos principales de referencia para el presente trabajo.

La discusión sobre ser partidario de la globalización, “amigo o enemigo” de ella, resulta poco práctica. Es más acertado pensar qué hacer para sobrevivir en ese entorno.

La globalización, dada su historia y los casi totales ámbitos de la existencia moderna que ha penetrado, constituye un entorno, una especie de “hábitat” económico, social, político y cultural en el cual navega la humanidad y no un fenómeno transitorio que puede crear algún tipo de impacto de magnitud variada para la empresa en virtud de las características específicas de su tamaño, sector de desempeño, ubicación u otras variables; por tanto las declaraciones emotivas al respecto sirven de muy poco. De ahí la importancia de que los estrategas concentren su atención en lo que ocurre realmente cuando se toman acciones de “reacción”, “supervivencia” o “aprovechamiento” respecto a la globalización.

Examinemos lo que en este sentido aporta Agnew, (2005, p.141):

*“Las mujeres y otros grupos “naturalmente” excluidos de la política en tiempos pasados han logrado forzar su salida al escenario. Así pues, la globalización tiene aspectos positivos que muchos de sus críticos no tienen en cuenta, porque en muchos casos se refugian en la nostalgia de un pasado donde predominaban los Estados, o albergan la utópica idea de que los modos de producción tribales o feudales constituyen una alternativa plausible al capitalismo global.”*

Los cambios relacionados con la globalización han sido posibles gracias a una gran cantidad de cambios tecnológicos, económicos y culturales: desde el almacenaje de acuerdo con los pedidos que hace el cliente, el transporte mediante contenedores, el fax, internet y la facilidad para viajar en avión por todo el mundo, pasando por la producción en el exterior y la integración de los mercados mundiales de productos, moneda y bolsa, hasta la unificación mundial del gusto de los consumidores, el

enorme aumento de comunidades en la diáspora y la disponibilidad generalizada de vacaciones exóticas. Pero quizá estos cambios auguren un cambio más profundo que no se limite a la distribución de los ingresos globales, la disminución de las guerras interestatales y la redistribución del poder. Eso es lo que creen los que consideran que se avecina una geopolítica postmoderna. Desde este punto de vista, la globalización es el tropo fundamental para ligar la racionalidad capitalista neoliberal, la técnica informática, la cultura del consumo de masas y la integración de los mercados mundiales de una geopolítica postmoderna (Agnew, 2005).

Para ejemplificar lo anterior, reflexionemos sobre lo que ocurre en algunos escenarios, particularmente latinoamericanos, en los cuales diversas organizaciones sociales pretenden hacer frente a la situación intentando crear conciencia a pequeñas empresas y a pequeños productores campesinos frente a lo que está ocurriendo y para ello dibujan a la globalización como el gran enemigo y el futuro culpable del fracaso económico que se avecina para ellos. Quienes así razonan, deberían considerar varias cosas:

- En el contexto del comercio internacional no existen los “competidores universales”, es decir, que ni siquiera las más grandes multinacionales consiguen abarcar la totalidad de los mercados, por tanto, no existe una multinacional que sea competencia directa para cada pequeño empresario o productor.
- Entre más poderosa sea una multinacional, más selectiva es con sus mercados, más cuidadosamente los elige, y cuando hace una elección sobre un destino potencial para sus instalaciones o para sus productos, lo hace en virtud de una enorme rentabilidad esperada para su inversión de capital en la creación de filiales o en la exportación de sus mercancías. Estas condiciones de mercado generalmente las pueden ofrecer países y ciudades que tienen ciertas condiciones de desarrollo, dada

la infraestructura física, tecnológica, de recurso humano y condiciones legislativas, especialmente en el plano laboral, que requieren las multinacionales para operar (Hitt *et al.*, 1999).

- No es gratuito que el mayor volumen a escala mundial del comercio internacional se dé precisamente al interior de los países de la triada: Estados Unidos, Unión Europea y Japón, quienes comercian y compiten fundamentalmente entre ellos mismos, porque son las naciones con mayores índices de ingreso y consumo, lo cual garantiza un mejor retorno a la inversión. A este respecto se puede citar a Petit y Soete (2007, p.11) quienes afirman que “Los flujos comerciales se desarrollaron más bien de forma desigual. En especial, se concentraron en ciertas regiones (Europa, América del Norte y este de Asia), desarrollaron mercados de productos sumamente diferenciados e internacionalizaron los procesos de producción en un patrón triádico”.
- Cuando las multinacionales penetran un mercado tercermundista, los primeros amenazados no siempre son los más pequeños productores y empresarios, ya que por algunas características del producto tales como precio, volumen de ventas esperado y perfil de consumidor, no apuntan al mismo mercado.

Los primeros afectados en estos países tercermundistas son los grandes latifundistas que pueden producir a grandes escalas y los grandes grupos económicos existentes en cada país, que son los dueños de las grandes empresas que puedan existir en cada lugar y que por esta razón pueden fabricar productos que compitan con los de las multinacionales, aunque en este punto haría falta el análisis del impacto para el empleo local si las plazas desplazadas no logran ser sustituidas por otras nuevas ofrecidas por las empresas que ingresan al mercado local.

Por las razones expuestas se deduce entonces cómo muchos ataques a la “globalización” no lo son realmente al proceso como tal, sino a la amenaza temida de la competencia asimétrica entre las multinacionales y los pequeños empresarios, pero lo curioso es que las voces que se levantan para defender a estos últimos podrían, sin tener plena conciencia de ello, estar defendiendo a los grandes empresarios nacionales, de los grandes grupos económicos locales, es decir a las élites nacionales, quienes son realmente los competidores de las multinacionales ya que los pequeños empresarios y productores en los países tercermundistas tienen un nivel de producción diseñado para un perfil específico de cliente y para un nicho específico de mercado que, no en todos los casos, alcanza a verse afectado por la actividad de las más grandes empresas.

Aquí valdría la pena considerar como trasfondo de la discusión, y como eje del temor a la competencia de las multinacionales, el punto fundamental de la asimetría por asuntos de competitividad y en tal sentido, podríamos citar a Villamizar (1996, p. 4), cuando afirma: “La exportación es el único medidor de la competitividad. Lo grave es que en un mundo globalizado ya uno no vende; a uno le compran. Y para que le compren a uno sus productos no es suficiente que éstos sean buenos, sino que deben ser los mejores, a los mejores precios, porque eso es ser competitivo”

## **2.7 Impactos de los procesos de internacionalización y globalización**

Resulta evidente que un fenómeno de tan amplia magnitud despertará en todos los frentes de la sociedad discusiones encontradas respecto a los impactos que pueden generarse a partir de él. El siguiente cuadro ilustra algunos de los aspectos en torno a los cuales se han desatado posiciones encontradas desde distintos ámbitos:

**Cuadro comparativo de impactos positivos y negativos en el proceso de globalización**

Impactos	Positivos	Negativos
Políticos	Incremento en los procesos de cooperación internacional	Temor por amenazas a la soberanía nacional Incremento del poder político de grandes multinacionales sobre decisiones de los países en materia legislativa o de política económica.
Económicos	Nuevos mercados Disminución de costos al consumidor Incremento de la competencia Disminución de monopolios locales Adaptación de productos a otras culturas Diseño de nuevas estrategias de negocio Apertura de los mercados de bienes y capitales	Crecimiento de la inequidad en los ingresos Afectación de pequeños negocios Aparición de paraísos fiscales Incremento de capitales golondrina Sobre-explotación del medio ambiente Desequilibrios económicos y concentración de la riqueza Aumento de la brecha económica entre los países del primer y tercer mundo por la desmedida concentración de la riqueza en los primeros.
Sociales	Cambios en la manera tradicional de hacer las cosas Incremento en las comunicaciones Innovación tecnológica Interacción cultural Disminución en los controles migratorios Mayor desarrollo científico y tecnológico	Temor frente al incremento de los niveles de desempleo Temor por la modificación de políticas laborales, con perjuicio de los trabajadores. Pérdida de valores culturales locales Fuga de cerebros

**Tabla Nro. 3:** Cuadro comparativo de impactos positivos y negativos en el proceso de globalización  
**Fuente:** Elaboración propia con base en Hill, (2001); Wild, y otros (2006); Daniels y otros, (2007).

## 2.8 Las principales consecuencias y retos de la internacionalización para la empresa

A nivel empresarial, el proceso de internacionalización plantea retos y trae consecuencias que han sido enmarcadas en los procesos económicos, políticos y sociales planteados en el cuadro del anterior, pero también, de modo específico algunos autores como Kafouros et. al. (2008) han señalado los siguientes:

<b>CONSECUENCIAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS EMPRESAS:</b>
Apropiación creciente de la innovación Una mayor rentabilidad a la innovación Aumento de la capacidad innovadora Más recursos y nuevas ideas y conocimientos Una mayor organización de aprendizaje Participar en la cooperación científica local Reducir los costos de I + D Beneficiarse de los efectos secundarios de I + D Reducir riesgos Economías de escala Explotación de muchos mercados Obtener recursos estratégicos complementarios
<b>RETOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS EMPRESAS:</b>
Aumento del riesgo de fuga de conocimiento Dificultades de comunicación (frecuencia, calidad, velocidad) El aumento de los costes de coordinación Menores economías de escala para los procesos de I + D.

*Tabla Nro.4: Principales consecuencias y retos de la internacionalización para la empresa.*

*Fuente:* Kafouros, et. al., (2008).

Pero el tema de ventajas, dificultades y retos que plantea la internacionalización para la empresa no queda agotado con los elementos expuestos en el cuadro anterior ya que son muchos los análisis, reflexiones e investigaciones que abordan estos

aspectos. Demaeseneire y Claeys (2011), dejan claro a continuación la profundidad y amplitud con el que este tema ha sido abordado:

Muchas ventajas asociadas a la internacionalización están bien documentadas en la literatura. La diversificación geográfica ofrece una amplia gama de exploración y explotación de los beneficios (Lu y Beamish, 2001).

La internacionalización de las empresas puede aprovechar las economías de escala y alcance, reducir las fluctuaciones en los ingresos mediante la difusión de los riesgos de inversión en diferentes países (Kim, *et al.*, 1989), reducir costes y aumentar los ingresos por el poder creciente del mercado (Kogut, 1985). Tener la oportunidad de explotar las imperfecciones del mercado en el uso transfronterizo de los activos específicos de la empresa.

La localización trae ventajas tales como una fuerza de trabajo a costes salariales competitivos, el acceso a los recursos críticos y el desarrollo de nuevas capacidades (Lu y Beamish, 2004). Aprovechar las ventajas específicas de la empresa o la superioridad tecnológica, reducir los costes de transacción, el acceso a nuevos mercados, conocimiento, recursos y la innovación son factores determinantes de la Inversión Extranjera Directa —IED— (Cantwell y Iammarino, 2000). Además, la IED trae recursos financieros, tecnologías y técnicas de gestión y por lo tanto contribuye al desarrollo económico, y ofrece incentivos como el tratamiento fiscal preferencial (Urata y Kawai, 2000).

### **3. INTERNACIONALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD**

Para la revisión de la relación entre la competitividad de la empresa y la internacionalización de la misma partiremos de la exploración de los conceptos básicos sobre competitividad y las teorías sobre las cuales se apoya ésta en relación al



campo empresarial, daremos una mirada a los modelos de evaluación de la competitividad y finalmente estableceremos las conexiones existentes entre Competitividad, Internacionalización y Rentabilidad.

### ***3.1 La Competitividad: conceptos y adopción de un enfoque microeconómico***

El punto de partida para realizar un análisis de la internacionalización en relación con la competitividad es la comprensión de ésta última como un concepto que tiene dos grandes vertientes desde los que ha sido abordada por los múltiples teóricos, estas dos grandes vertientes resumen los estudios realizados desde un enfoque macroeconómico y los estudios realizados desde un enfoque microeconómico, pudiéndose entonces hablar tanto de la “*competitividad del país*”, referida a las condiciones de competitividad del contexto-región en el que opera una organización, como de “*competitividad de la empresa*” para denotar todas las condiciones de orden interno a la organización que le permiten competir en un determinado entorno (Porter, 1990).

Es muy importante aclarar que si bien estas dos vertientes podrían en principio aparecer como dos caminos diferentes para analizar el concepto de competitividad, no es en absoluto así, de hecho las dos vertientes son inseparables, no pueden ser consideradas aisladamente porque una de ellas configura el escenario y las condiciones generales a nivel país y la otra aporta las realizaciones concretas de las empresas en dicho escenario. Es decir que un país no es “competitivo” *per se*, su condición de competitividad se la otorgan la conjunción de muchos factores y muchas otras variables sistémicas más el aprovechamiento que las empresas hacen de las condiciones nacionales para operar. De otro lado, tampoco se puede hablar de empresas competitivas al margen del aprovechamiento de las condiciones que el entorno les ofrece.

Por lo tanto, como veremos a lo largo de este trabajo, algunas *definiciones del concepto Competitividad* se presentan desde ambas concepciones, integrando tanto la macroeconómica como la microeconómica, sin embargo, la revisión del concepto de competitividad se abordará fundamentalmente centrando nuestra atención en el ámbito microeconómico que es el más próximo al desarrollo de esta investigación:

En realidad, hay que reconocer que no hay consenso sobre el concepto de competitividad. Competitividad es una traducción libre de lo que en inglés es *Competitiveness*, que quiere decir: “justa, rivalidad”, y que deriva de la competencia. Económicamente, es la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda (Vega *et al.*, 2011).

Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja de una organización estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y en los atributos de que dispone dicha organización y de los que carecen sus competidores o de los cuales tienen en menor medida lo que hace posible la obtención de rendimientos superiores (Vega *et al.*, 2011).

La competitividad es la capacidad de la organización para mantenerse en el negocio y para proteger las inversiones de la organización, para obtener un rendimiento de las inversiones, para garantizar puestos de trabajo, y para adaptarse a los requerimientos de un entorno en constante cambio (Pace y Stephan, 1996; Vytautas y Deimena, 2007).

La competitividad es una variable multifactorial que se compone de formación empresarial, prácticas administrativas, laborales y productivas, la innovación (interna o externa) y el progreso tecnológico (Corona, 2002, Escandón y Arias, 2011).

Como señalamos previamente, para efectos de esta investigación, aunque reconocemos la importancia del enfoque macro, nos situaremos en el enfoque microeconómico dado que nuestro trabajo se centra fundamentalmente en el papel que debe desarrollar la empresa de cara a su internacionalización, a este respecto Llinás (1997) señala que:

*“Es usual confundir el nivel del alcance de la competitividad. Nos acostumbramos a creer que ésta es de las naciones, y por lo tanto la responsabilidad estratégica es del gobierno, lo cual se logra con medidas de política económica...Es muy importante señalar que el análisis o enfoque de la competitividad se hace desde el punto de vista macro, pero también, y el más importante, micro, porque las empresas, y no las naciones, son las que compiten en los mercados internacionales. Hay que comprender de qué forma las empresas «crean y mantienen» la ventaja competitiva para poder entender qué papel desempeña el gobierno en este proceso.*

*A nivel microeconómico la empresa requiere realizar cambios, sobre todo en la mentalidad de los directivos, como también tener en cuenta la velocidad de cambio del entorno internacional, valorar el ciclo de vigencia de las cosas, que es cada vez más rápido y causa la obsolescencia tanto en la tecnología dura como en la blanda (formas de pensar, de hacer negocios, de administrar, etc.). El gran reto de las organizaciones y de las personas es desarrollar una capacidad de aprendizaje y capacitación.” (Llinás, 1997, pp. 1-23).*

Sin embargo, antes de señalar las distintas posturas que nos hacen centrar nuestra atención en el enfoque microeconómico, señalaremos algunos elementos desde posturas macroeconómicas que son de gran importancia ya que constituyen el marco de referencia que potencia los desarrollos de las empresas en su entorno. Partiremos entonces de una breve revisión desde algunas de ellas para resaltar aspectos tan determinantes como *Competitividad Sistémica*, *Ventajas Competitivas*, *Ventajas Comparativas Vs Creación de Factores* que ponen de relieve como el concepto de competitividad ha ido en evolución hasta establecerse que para lograr que la empresa sea competitiva se requiere también de un conjunto de factores externos propicios, es decir, no se puede hablar de competitividad en el entorno microeconómico sin considerar condiciones del entorno macroeconómico, ambos conceptos están ligados.

### **3.1.1. Competitividad Sistémica**

El concepto de *competitividad sistémica* constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo, este enfoque plantea que los países más competitivos poseen tres niveles de competitividad sistémica: (Esser et al., 1996, pág. 39 – 52).:

En primer lugar, *estructuras* que promueven la competitividad, es decir un nivel articulado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje; En segundo lugar, un *contexto* que ejerce una presión de desempeño sobre las empresas; Y, en tercer lugar, un *gran número de empresas* que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa. Ahora bien, la competitividad internacional no se explica exclusivamente

a nivel empresarial. Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones (Esser *et al.*, 1996, pág. 39 – 52).

### ***3.1.2 Ventajas Competitivas***

Algunos autores han conectado perfectamente el tema de competitividad a nivel país con el de competitividad de la empresa, estableciendo el claro vínculo de relación entre los conceptos de competitividad macro y micro, tal vez uno de los máximos exponentes de esta visión es Porter (1990), quien señala que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones. Por tanto, hay que competir en innovación, hay que invertir en I+D; pero esto debe asumirse en la empresa como una actividad más a realizar y no como una actividad aislada. Desde esta perspectiva, la I+D+i debe ser gestionada, debe formar parte de la cultura de la empresa (García *et al.*, 2005).

El marco del "diamante" de competitividad introducido por Porter (1990) es ampliamente adoptado para el análisis de la competitividad a nivel nacional e industrial (Zhang *et al.*, 2009) y constituye otro de los grandes aportes de Porter para dejar sentadas las bases de la absoluta relación existente entre competitividad macroeconómica y microeconómica.

Para profundizar en esta relación, uno de los mayores aportes para conectar los dos conceptos micro-macro está consignado en la estrategia de Clusters empresariales: La investigación de los clusters fue ampliada por Michael Porter en su análisis de las

*ventajas competitivas nacionales* Porter, (1990), que configuran un "diamante" cuyas aristas son las estrategias y estructuras empresariales, la competencia, las condiciones de la demanda, las condiciones factoriales, así como las industrias afines o de apoyo; la competitividad industrial proviene en gran medida de la calidad locacional. Porter se centra en los clusters de empresas y en las empresas subcontratistas y de servicios que apoyan a las primeras (Esser *et al.*, 1996).

### **3.1.3 Ventajas Comparativas vs Creación de Factores**

La visión descrita anteriormente tiene sus orígenes en posiciones clásicas (Smith, 1776), pero como veremos, a lo largo del tiempo ha ido evolucionando y a lo que en principio se consideró como ventajas para mejorar el nivel de competitividad de un país, se han ido sumando muchos otros elementos propios del desarrollo de las empresas que permiten que entre ambos entornos tanto el entorno país como su complemento, el entorno empresarial, se genere un verdadero proceso de competitividad para ambos. Veamos esto desde las posturas de diferentes autores:

**Teoría de la ventaja comparativa:** Los clásicos de la economía fueron los creadores de esta teoría, Smith (1776) y Ricardo (1817), con la cual recomendaban a las naciones, y especialmente a Inglaterra, que un país debería especializarse en la producción y exportación de un bien en el cual tuviese ventaja comparativa. El elemento clave de este modelo es la dotación de recursos o factores productivos (factores heredados). Bajo este esquema, el empresario comparará los diferentes bienes que puede producir y seleccionará aquel o aquellos en los que exista un rendimiento o eficiencia muy elevada que le permita menores costos de producción. La concepción moderna de esta teoría consiste en que el empresario debe crear los factores para que éstos permitan altos niveles de eficiencia o competitividad. Estos factores modernos son: la tecnología, la información, la infraestructura, el conocimiento y la estrategia (Linás, 1997).

En el modelo antiguo, la competitividad era una tasa infravaluada, muchos recursos naturales, mano de obra barata y localización geográfica privilegiada. El nuevo modelo, se refiere más bien a la ciencia de la dirección, a la productividad laboral y a los recursos avanzados, como el conocimiento, entre otros. En el antiguo modelo se habla de la ventaja de los factores básicos, y en el nuevo, de la ventaja de los factores de avanzada, pero el papel del gobierno, en este último caso, es entender las necesidades de las empresas para que éstas alcancen la competitividad; no es legislar para favorecerlas en el mercado doméstico (Llinás, 1997).

Uno de los aspectos que llama mucho la atención para entender el proceso de competitividad es su evolución y el cambio de dirección y enfoque respecto a los “factores” que la generan y que son muy diversos; esta amplitud de visiones es la que nos permitirá más adelante establecer qué papel podría jugar la internacionalización como otro factor generador de competitividad para las empresas. Veamos algunos de los estos enfoques:

La competitividad ha estado vinculada, según épocas, a diferentes aspectos. La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de la producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de las nuevas tecnologías, etc. Todas y cada una de las parcelas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves, en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos (García *et al.*, 2005).

Resulta obvio que no hay problema de competitividad cuando no hay competidores, de ahí que la diferenciación constituya una estrategia clave para la consecución de la competitividad...un producto diferenciado se encuentra rodeado de una barrera

intangibles que le proporciona un espacio de protección ante los productos que pueden presentar una competencia potencial. Se debe ser consciente de la dificultad que supone el que todos los productos de una empresa sean competitivos, o que todas las empresas del sector lo sean, y mucho más si se piensa en términos de país o región. En cualquier caso, no es fácil acometer el concepto de competitividad. Sin embargo, puede afirmarse que ser competitivo es un resultado, que se obtiene cuando el precio al que se ofrece el producto o servicio al cliente coincide con la voluntad de pago para adquirirlo, y esto sucede de forma rentable y duradera para quien lo ofrece. De ahí que pueda afirmarse que la empresa que tenga las habilidades suficientes y sea capaz de gestionarlas de manera adecuada para la colocación de sus productos o servicios en el mercado será una empresa competitiva (García et al, 2005).

### **3.2 Internacionalización y Competitividad: revisión de modelos.**

En cada una de las dos grandes vertientes para entender la competitividad, la macroeconómica y la microeconómica, existen como vimos anteriormente variedad de enfoques para entender los mecanismos que la generan y los elementos que posibilitarán su potencial evolución.

A continuación mencionaremos distintos modelos desde la postura microeconómica que reflejan los aspectos que permiten evaluar la competitividad a nivel de la empresa, para finalmente adoptar como teoría central uno de los enfoques más difundidos para el análisis de la competitividad desde el punto de vista empresarial, la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), que tomamos como eje ya que sus planteamientos recogen los elementos centrales de las demás.

#### **3.2.1 Modelos de evaluación de competitividad empresarial**

La evaluación de la competitividad es siempre un proceso complejo que contempla múltiples dificultades. Estas dificultades se acrecientan a medida que el fenómeno a

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Sin Resaltar



considerar esté afectado en sí mismo por múltiples variables internas y externas. Por tanto, intentar medir la competitividad de las empresas es un reto que no está superado aún por los planteamientos, propuestas y modelos tanto en el orden macroeconómico como microeconómico, en tal sentido, hay que tener en cuenta, como las empresas individualmente están estructuradas y enfocadas de manera diferente, existe un reto para la elección de las medidas adecuadas para detectar la competitividad para diferentes tipos de empresas (Zhang *et al.*, 2009).

A continuación se sintetizan algunos de los modelos de evaluación de la competitividad, con base en el trabajo realizado por Zhang *et al.* (2009)

Con formato: Sin Resaltar

### ***Modelo de Indicadores***

El Método del indicador analiza la competitividad organizacional cualitativamente. De acuerdo con los atributos considerados, el enfoque de indicador puede dividirse ampliamente en dos grupos, a saber, una medida única de índice y múltiples atributos de medida. Existen muchos atributos aplicados para evaluar la competitividad de las organizaciones en un solo aspecto, por ejemplo, estructura de la firma, los activos financieros, y los activos de conocimiento. La práctica de examinar los aspectos de la competitividad organizacional puede ser llamada como “enfoque de indicadores individuales”.

Sin embargo, la limitación de un solo atributo del método de índice puede ser apreciado. Por ejemplo, no se puede indicar un único indicador de la competitividad general de una organización. Esto conduce al desarrollo de múltiples indicadores de enfoque del índice para medir la competitividad de una organización. Algunos de los indicadores para la medición de la competitividad de la organización serían: los activos de marca, calidad empresarial, información, tecnología, eficiencia de producción, activos financieros, activos de conocimiento, productividad, ventaja en costes, estructura firme, capacidad de fabricación, rentabilidad, patrimonio cultural,

recursos humanos, proceso de mercado, control de calidad, satisfacción del cliente, participación en el mercado, singularidad del producto, estrategia competitiva, innovación, aprendizaje organizacional, creación de valor .

### ***Modelo de Cadena de Valor***

El proceso productivo de la organización se define como una cadena de valor con el fin de examinar la competitividad de la organización (Porter, 1985).

Esta cadena de valor incluye el procesamiento de 5 actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicios, y cuatro actividades de apoyo: infraestructura, gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la adquisición. El Modelo de la Cadena de Valor sugiere que la competitividad de una empresa viene de todas estas actividades, la cadena de valor. Así, cada actividad de la cadena necesita ser analizada con el fin de capturar la competitividad de la organización.

### ***Modelo de Pirámide de Competencia***

Fue presentado por Walsh y Linton (2001) para el análisis de la competitividad de una organización en la industria manufacturera. El modelo considera la competencia organizacional en cuatro categorías: materiales, fabricación y montaje, servicios basados en el conocimiento. Cada categoría representa una de las caras de una "pirámide". Cada cara de la pirámide consta de dos componentes: la capacidad de gestión en la cúspide de la pirámide, y el segmento de la competencia técnica en la base de la pirámide (Hulshoff *et. al.*, 1998).

### ***Modelo de Empresa.***

Hatten y Rosenthal (1999) presentan un modelo de empresa para exponer las funciones y procesos de negocio para la comprensión de la competitividad de la

organización. El modelo presenta una red esquemática de las funciones y procesos de negocio donde la competitividad empresarial descansa. En la red esquemática del modelo se utilizaron ejes verticales y horizontales, los ejes verticales representan las funciones de negocio, por ejemplo, la comercialización, la investigación y desarrollo (I + D), las operaciones y las finanzas, y los ejes horizontales representan los procesos de negocio, tales como desarrollo de productos, la adquisición de pedidos y servicio post-venta. Este modelo constituye una plataforma para la evaluación de la alineación en toda la empresa y la identificación de oportunidades de mejora del rendimiento.

Una vez mencionados los modelos anteriores para el análisis de la competitividad empresarial, abordaremos la revisión de la teoría adoptada como base para este estudio, la de *Recursos y Capacidades* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), dado que consideramos que los procesos asociados a la internacionalización están fuertemente representados en esta teoría, como veremos, cuando una empresa logra internacionalizarse lo que hace es justamente poner en juego el despliegue de todos sus *recursos* para desarrollar una *capacidad* específica que la ubica en un nuevo escenario de competencia.

Adicionalmente en esta teoría también se encuentran reflejados, y tienen su sustento, muchos aspectos que posteriormente harán parte de los indicadores para medir los niveles de internacionalización de la empresa que se proponen en esta investigación.

### **3.2.2 La Teoría de Recursos y Capacidades**

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se sitúa habitualmente en el año 1984, con la publicación del artículo «*The resource-based view of the firm*» del profesor Birger Wernerfelt, (1984), aunque previamente Penrose (1959) ya había publicado algunas de sus bases en relación con el crecimiento empresarial. En

concreto, el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados (Huerta *et al.*, 2004)

El propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados (Navas y Guerras, 2002);

Esta teoría explica cómo y por qué las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible y son capaces de mantenerla. La idea subyacente es la consideración de la empresa como un cúmulo de recursos únicos de naturaleza diversa, alejándose de la perspectiva económica tradicional de analizarla en función de sus actividades en el mercado (Ordóñez, 2004).

Esta perspectiva se caracteriza por considerar que son los recursos y capacidades distintivas de las empresas, las que permiten generar condiciones para enfrentar una competencia y así lograr un exitoso desempeño económico. Esta perspectiva explica la competitividad desde el punto de vista de los recursos de las empresas que permiten generarla, dado que estas desarrollan mecanismos para hacer un uso eficiente de sus recursos para poder enfrentar la competencia en el sector en el cual se encuentran insertas (Escandón y Arias, 2011).

### ***Los Recursos***

La Teoría de Recursos define a la empresa como un *conjunto de recursos* diferenciados y distribuidos de manera heterogénea (Barney, 1986). Algunos de esos

recursos son calificados de *raros, valiosos, inimitables e insustituibles* (Villalobos, (2013). Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras, 2002). Esta definición es consistente con la propuesta original de Wernerfelt (1984, pp. 171-180 ) que los define como: «Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.» Quizás una de las aportaciones más originales que proporciona este enfoque es la clasificación de recursos que propone en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento (Huerta *et al.*, 2004)

### ***Recursos Tangibles***

Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre recursos físicos (terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996), y de forma específica, se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y valorados con criterios contables (Navas y Guerras, 2002).

Los recursos tangibles son fundamentalmente de tres clases, *recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y recursos financieros tangibles*. Los recursos humanos tangibles responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa. Entre los recursos físicos tangibles están la localización y dimensión de las plantas de producción, la distribución en planta o layout más o menos flexible, las instalaciones y equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Los recursos financieros tangibles comprenden la

relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros (Sáez, 2000).

### ***Recursos Intangibles***

Dentro de los recursos intangibles podemos diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los primeros son los aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como «*capital humano*», y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etc (Navas y Guerra, 2002). Los segundos son independientes de las personas y, a su vez, se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, *know-how*, etc., y organizativos tales como, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc. (Huerta et al., 2004).

Los *recursos intangibles* reflejan capacidad innovadora de la empresa que la crea y/o explota (Barney, 1986; Villalobos, 2013). Los recursos intangibles están basados en la información tanto externa como interna y en la formación de los recursos humanos tangibles pudiendo ser de dos tipos, a saber, *recursos intangibles humanos* y *recursos intangibles técnicos*. Son ejemplos típicos de recursos intangibles humanos el oficio, experiencia y habilidad de los empleados, y la cultura que oriente, motive y comprometa a los empleados. Dentro de los recursos intangibles técnicos estarían el dominio de tecnologías concretas, la rapidez de respuesta a los cambios del entorno a través de un potencial de innovar y buena información comercial de las necesidades del mercado y del comportamiento del consumidor así como una buena relación con los proveedores y clientes (Sáez, 2000).

En general, los activos intangibles poseen una importancia creciente ya que la empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde estos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización (Bueno, 1998) y la observación sistemática de empresas que demuestran altas cuotas de competitividad revela que, en buena parte, esa competitividad está basada en activos que denominamos intangibles o inmateriales (Salas, 1996).

Uno de los recursos más valiosos que poseería la empresa está centrado en el “Capital Intelectual”, que como se verá está constituido por múltiples componentes que en la época actual son claves para la generación de una posición competitiva para la empresa. A continuación se presenta una descripción de este activo invaluable para la empresa desde la perspectiva de Ordóñez (2004):

Como refieren Edvinsson y Malone, (1997), en el entorno competitivo actual, los recursos organizativos intangibles basados en el conocimiento se han convertido en la fuente de ventaja competitiva más importante para la empresa. El concepto de capital intelectual recoge todos aquellos recursos organizativos de tipo intangible que a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo no lucen en los estados contables...En términos amplios, el capital intelectual se refiere a la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes, proveedores, etc., así como habilidades profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado..

El capital intelectual representa el conjunto de competencias básicas distintivas: unas, de origen tecnológico, en donde se incluyen también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa; otras de origen organizativo o propias

de los procesos de acción de la organización, y otras, de carácter personal, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización (Bueno, 1998).

Componentes del capital intelectual son el capital humano, el capital relacional y el capital estructural. El capital humano se define como el stock de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados. Los empleados contribuyen a la generación de capital intelectual a través de su competencia, su actitud y su agilidad mental. La competencia incluye las habilidades y educación, mientras que la actitud representa el comportamiento de los empleados hacia el trabajo. Por último, la agilidad mental es la característica que permite a los empleados modificar las prácticas organizativas y desarrollar soluciones innovadoras para los problemas.

El segundo componente del capital intelectual es el capital relacional. En sentido estricto, el capital relacional recoge el conocimiento presente en las relaciones establecidas con el entorno. Su base es el conocimiento acumulado por las partes en los intercambios con terceros. Por tanto, su alcance es externo a la empresa y también externo al capital humano existente en el interior de la misma. Por otro lado, el capital relacional se puede medir como una función de la longevidad, de modo que este recurso adquiere mayor valor conforme aumenta la duración de las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, etc.

Por último, el capital estructural es aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas», y por lo tanto es propiedad de la empresa. Así, el capital estructural incluye todas las formas de depositar conocimientos no sustentados en el ser humano, como las rutinas organizativas, las estrategias, los manuales de procesos y bases de datos, entre otros.



Por otro lado, el capital estructural se subdivide en capital organizativo y capital tecnológico. El capital organizativo integra todos los aspectos relacionados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, como la cultura organizativa, el diseño estructural, los mecanismos de coordinación, las rutinas organizativas, los sistemas de planificación y control, entre otros. Por su parte, el capital tecnológico incluye todos aquellos conocimientos de carácter técnico e industrial, como los resultados de la investigación y desarrollo y de la ingeniería de procesos (Ordóñez, 2004).

### ***Las Capacidades***

Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Por lo tanto, de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las *capacidades o competencias* de la misma (Amit y Schoemaker, 1992; Sáez, 2000).

Las capacidades, habilidades o competencias organizativas, le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2002). Los recursos considerados aisladamente, sólo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa, por lo que aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente generando capacidades. Así, Prahalad y Hamel (1990) las definen a partir del concepto de competencias esenciales y argumentan que: Las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías. En línea similar, para Grant (1996) Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una

actividad concreta». Tienen, por tanto, un carácter colectivo y son, por su propia naturaleza, intangibles (Huerta *et al*, 2004).

Hall (1993) analiza la naturaleza de las capacidades a partir del artículo de Coyne (1986), el cual identificó que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles se derivan de una o más de las cuatro diferentes capacidades propuestas: a) Capacidades basadas sobre los activos: a.1) Capacidad regulatoria: Tales como los derechos de propiedad, contratos, secretos comerciales, etc. y a.2) Capacidad posicional: Es una consecuencia de acciones pasadas, como la reputación con los clientes, una cierta configuración de la cadena de valor, etc. y, b) Capacidades basadas sobre las competencias: b.1) Capacidad funcional: Se relaciona a la habilidad para hacer cosas específicas, es el resultado del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, proveedores, distribuidores, etc. y, b.2) Capacidad cultural: Incluye hábitos, actitudes, creencias y valores que pertenecen a los individuos y grupos que componen la organización.

En cualquier caso, el reto para la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas, lo que viene determinado por las llamadas «rutinas organizativas». De esta forma, de acuerdo con Grant (1996) y Fernández y Suárez (1996), las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Por lo tanto, a partir de recursos individuales se crearán capacidades específicas para tareas muy concretas, donde estas últimas, a su vez, se integrarán en capacidades más complejas, de mayor nivel y así sucesivamente (Huerta *et al.*, 2004).

### **3.3 Competitividad, Internacionalización y Rentabilidad de la empresa**

Como acaba de verse en los apartados anteriores, la competitividad es un fenómeno que ha sido contemplado desde muchos enfoques por distintos teóricos, con lo cual

podemos deducir que las empresas que han buscado ser competitivas lo han intentado desarrollando esfuerzos que las aproximen a esta condición desde distintas estrategias que potencien los atributos considerados desde esos enfoques como generadores de competitividad.

Nos centraremos ahora en visualizar como la internacionalización es otro de esos atributos generadores de competitividad para la empresa, ya que como veremos, la internacionalización se convierte mirada desde la *teoría de recursos y capacidades* justamente en una *capacidad* que desarrolla la empresa y que en el tiempo le produce rentabilidades que le permiten un grado de sostenibilidad mayor.

Sin embargo hay una consideración que hacer previamente: tratar de definir si una empresa es competitiva porque está altamente internacionalizada o si se internacionaliza para ser competitiva, no es algo posible establecer en un orden exacto, más bien habría entender que estos dos aspectos generan dinámicas de la empresa que van produciendo un efecto multiplicador de la una sobre la otra en el que se refuerzan entre sí, es decir que a medida que una empresa se internacionaliza se vuelve más competitiva y al hacerse más competitiva puede escalar a un nivel mayor de internacionalización.

Algunos autores han podido plantear ideas que sustentan la afirmación anterior. Ciertos autores defienden que la competitividad ha sido analizada en términos de contexto internacional. Por ejemplo, tras la definición proporcionada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo, la competitividad significa la capacidad de las empresas, las ramas de la industria, regiones, naciones o regiones subestatales para generar un nivel relativamente alto de los factores de producción, ingresos y niveles de empleo, para competir en los mercados internacionales (OCDE, 2002; Vytautas y Deimena, 2007).

Por su parte, Qiu (2009) dice que la competitividad de las empresas se evalúa desde tres puntos de vista diferentes. En primer lugar, las áreas de negocio y la escala media de las grandes empresas de un país se comparan con las de los líderes mundiales. En segundo lugar, rentabilidad y habilidad de innovar. En tercer lugar, la competitividad, se ve desde la perspectiva de la internacionalización.

En resumen, los recursos y capacidades de una empresa, como su capacidad de innovación reflejada en los nuevos productos y la diferencia de estos con la competencia, la nueva tecnología que incorpora, la oportunidad identificada por el emprendedor y la educación de este, pueden ser parte de la competitividad de la empresa y la explicación de sus resultados, de su internacionalización y su dinámica de crecimiento o expansión en su mercado local (Vega *et al.*, 2011).

Así pues, el concepto de competitividad se podría definir como la capacidad de las empresas para mantener y fortalecer sus posiciones en los entornos cambiantes de los mercados locales e internacionales, mediante el aumento de la productividad y la eficiencia de sus actividades, fomentando innovaciones, mejorando constantemente la calidad de la producción, y satisfaciendo las necesidades de los clientes (Vytautas y Deimena, 2007).

El crecimiento de la economía en condiciones de globalización es cada vez más afectada por la eficiencia y la competitividad de las empresas (Vytautas y Deimena, 2007). Bajo las condiciones de la economía mundial, las empresas deben esforzarse no sólo por las ventajas competitivas a corto plazo, sino también por aumentar su competitividad a largo plazo en los mercados mundiales, reaccionar a tiempo y adecuadamente a los desafíos de la globalización.

Desde el punto de vista de la rentabilidad de la empresa, también resulta interesante observar como ésta puede aparecer como una consecuencia del nivel de

internacionalización que ella ha alcanzado, lo cual la hace competitiva y le permite a su vez un nivel de sostenibilidad en el tiempo. Para considerar esta relación Internacionalización–Rentabilidad–Competitividad veamos las posturas que diversos autores han considerado al respecto:

Según Qiu (2009), la competitividad de las empresas se puede evaluar mediante dos indicadores de rendimiento. El primero es la rentabilidad en comparación con la de las principales compañías globales. El segundo es el número de patentes adquiridas por empresas de un país en comparación con las de los líderes mundiales, como indicador de la capacidad de innovación de las empresas de ese país.

Asimismo, la Teoría de los Recursos postula que en los generadores de valor reside la ventaja competitiva sostenida de la empresa reconocida por los clientes, ya que son las competencias distintivas de la corporación las que consiguen alcanzarla. Los recursos deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Navas y Guerras, 2002). Por tanto, la formulación de la estrategia hay que fundamentarla en el análisis y decisión de los procesos de valor añadido que procuran esas competencias, etc. (Wernerfelt, 1984). Existen gran cantidad de antecedentes teóricos y empíricos en el mundo empresarial que demuestran que aquellas empresas que apuestan por potenciar sus *generadores de valor*, también denominados activos estratégicos, entendiendo por estos *los recursos, capacidades y rutinas*, que sustentan las competencias nucleares para alcanzar la ventaja competitiva, son a largo plazo más competitivas (Sáez, 2000).

Por su parte, el modelo de competencias nucleares o fundamentales, propuesto por Prahalad y Hamel en 1990, propone que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas a largo plazo. Estos autores definen las competencias nucleares como el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por tener las siguientes características (Prahalad y Hamel, 1990):

- Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes.
- Son exclusivas de la empresa de tal manera que la diferencian de la competencia siendo difícilmente imitables.
- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

También Brian y Hilmer (1994) han acuñado las características de las competencias clave como:

- Conjunto de destrezas o conocimientos, no productos ni funciones.
- Plataformas flexibles de largo plazo capaces de adaptación y evolución.
- Fuentes de potenciación, fuera de lo común, de la cadena de valor.
- Campos en los que la empresa puede dominar. ▲

Con formato: Fuente: Color de fuente: Automático

El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (factores externos), como de la combinación de los recursos de que dispone (factores internos)” (Huerta *et al.*, 2004).

Ante el fenómeno de la globalización, cada vez resulta más difícil competir en los mercados domésticos e internacionales por lo que, en este contexto, mantener las rentas empresariales a largo plazo requiere diferenciarse de la competencia, esto es, ofrecer productos de valor añadido exclusivo (Nabas y Guerra, 2002). La clave para lograr este objetivo se encuentra en potenciar aquellos activos propios que acumula la empresa como resultado de su trayectoria y que difícilmente pueden ser copiados por la competencia. La teoría de los recursos y de las capacidades, estudia las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva tras la idea de que son los recursos propios los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades, todavía por explotar, para las que está mejor dotada (Sáez, 2000; Guillén, 2006).

La internacionalización entonces aparece, como hemos visto en la revisión de esta Teoría de Recursos y Capacidades, como una gran capacidad que desarrolla la empresa articulando todos sus recursos para generar alto valor agregado que le permita lograr rentabilidad mediante sus actuaciones en el exterior (Gozzi *et al.*, (2006), lo cual se convierte a su vez en una capacidad nuclear no tan fácil de imitar.

#### **4. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN**

Para intentar desarrollar un sistema de evaluación de los procesos de internacionalización en las empresas, se hace necesario partir de las experiencias previas en cuanto a intentos por medir aspectos relacionados. Como se verá, se han elegido algunos trabajos que serán adoptados como manuales de referencia, entre ellos, el “Manual de indicadores de internacionalización de la ciencia y la tecnología- RICYT”, el “Manual de indicadores de globalización de la economía- OECD” , el “Manual de Indicadores de Globalización de la Economía de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo – OECD”, y finalmente, el “Manual de Construcción de Indicadores Compuestos de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo – OECD”.

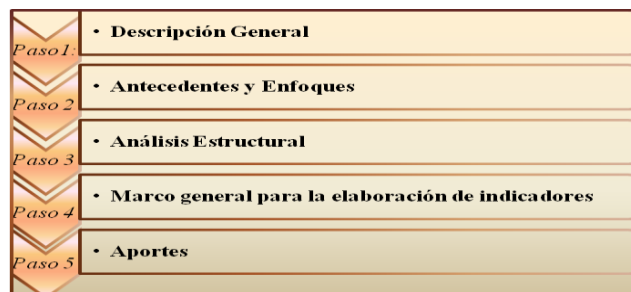
Para su revisión se seguirá un proceso que contempla, para cada manual, la descripción general, determinación de sus antecedentes y enfoques, análisis estructural, identificación del marco general para la elaboración de indicadores, para finalmente concretar los aportes que cada uno de ellos hará al presente trabajo. En la actualidad, casi no existen procesos de medición generalizados que permitan evaluar el estado de la internacionalización, dado que ella como fenómeno ha penetrado ámbitos muy variados (Wang *et al.*, 2008). Sobre internacionalización se habla a nivel de países, empresas, organizaciones sociales, instituciones educativas, procesos

específicos como internacionalización de ciencia y tecnología, procesos productivos, marketing y hasta se habla del desarrollo de un perfil internacional para las personas, refiriéndonos a las características que deben reunir ejecutivos de empresas, líderes de organizaciones, académicos e investigadores del mundo universitario, entre otros. (Williamson, 1985; Wiersema y Bantel, 1992).

En este contexto tan diverso, se han realizado desde distintos frentes, intentos por sistematizar actividades evaluativas que permitan revisar los componentes que constituyen el proceso de internacionalización, algunos buenos ejemplos de estos esfuerzos los constituyen los trabajos que se revisarán a través del siguiente esquema de análisis de Manuales de Referencia sobre procesos de internacionalización y globalización.

#### 4.1 Esquema de Análisis de Manuales de Referencia:

Para efectos de un análisis sistematizado de los manuales que se utilizarán como referentes de este trabajo, nos apoyaremos en una secuencia de pasos que se señalan en el esquema siguiente:



**Gráfico Nro. 2:** Esquema de Análisis de Manuales de Referencia.  
**Fuente:** Elaboración Propia

#### Paso 1: Descripción General

Para cada uno de los manuales estudiados se realiza una síntesis general relacionada con su origen, finalidad, alcance y características especiales.



### **Paso 2: Antecedentes y Enfoques**

En este paso se presenta una revisión general de otros trabajos que sirvieron como base para la creación o complementación del manual. Esta revisión a su vez, aporta diversas fuentes de información relevantes en la construcción de indicadores y diseño de metodologías para la obtención de datos valiosos en el proceso de evaluación de los fenómenos de internacionalización de las empresas.

### **Paso 3: Análisis Estructural**

Aquí se realiza una descripción general de la forma como está construido cada uno de los manuales analizados, su estructura, sus componentes, sus productos y propuestas.

### **Paso 4: Marco general para la elaboración de indicadores**

En esta fase se desarrolla un ejercicio de observación de los marcos de referencia sobre los cuales cada manual planteó la estructura de indicadores propuestos.

### **Paso 5: Aportes del manual en conexión con el desarrollo del modelo de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial propuesto en esta tesis:**

En este punto se sintetizan elementos concretos que serán retomados desde cada manual estudiado para el desarrollo del presente trabajo, por constituir un complemento importante para la metodología y para la formulación de los indicadores que se propondrán.

## **4.2 Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología**

### **- RICYT**

#### **Descripción General:**

El manual busca establecer un marco de referencia para el diseño de indicadores de internacionalización, en el caso concreto de la Ciencia y Tecnología.

Para su diseño y construcción se partió del trabajo en red de un grupo de expertos de la región Iberoamericana, a través de encuentros realizados durante en distintas ciudades tales como Santiago, San Pablo y Buenos Aires.

En estos encuentros se realizaron diversos talleres, que permitieron el análisis de las implicaciones y expresiones de la internacionalización, así como el diseño de indicadores para la evaluación de la dimensión internacional, en las actividades de investigación y desarrollo científico y tecnológico, que son adelantadas en los distintos países de Iberoamérica.

El producto final de este proceso fue el “Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología”, que se conoce como “Manual de Santiago”.

Una particularidad importante de este manual es que considera la heterogeneidad de la región para la cual fue diseñado ya que tiene la pretensión de poder aplicarse independientemente del grado de desarrollo de los Sistemas de Ciencia y Tecnología de los países de la zona, incluso aspira a aplicarse también a nivel de organizaciones e instituciones que realizan tareas de I+D tales como universidades.

Esta particularidad resulta interesante al presente trabajo, porque señala un antecedente importante respecto al análisis de las asimetrías que se presentan entre distintos países y distintas empresas, lo cual como se verá es uno de los asuntos que constituye una dificultad importante a la hora de pretender generalizar un sistema de evaluación para la internacionalización empresarial.

#### **Antecedentes y Enfoques:**

El manual está basado en los trabajos previos de organizaciones de importancia internacional tales como:

- Manual de indicadores de globalización de la economía de la OCDE.
- National Science Foundation.
- Unión Europea. EUROSTAT.
- Observatoire de Sciences et de Technologies.

### **Análisis Estructural:**

Como punto de partida para el desarrollo de indicadores, en el manual se observa la consideración de unos ámbitos y de un marco general, los cuales permitirán la agrupación de los indicadores por dimensiones y criterios de clasificación, a continuación se traen estos elementos por considerarlos de gran pertinencia para este trabajo. La internacionalización, como resultante de la expresión de la dimensión internacional, abarca cinco grandes ámbitos:

- Las políticas e instrumentos de fomento.
- Los recursos humanos implicados en las actividades científicas y tecnológicas.
- La cogeneración de conocimientos y tecnologías, especialmente a través de la cooperación internacional.
- Los flujos internacionales de financiación de la I+D.
- La difusión y explotación internacional de las capacidades nacionales y de los conocimientos y tecnologías generados.” RICYT, (2007).

### **Marco general para la elaboración de indicadores:**

La tabla siguiente contiene un grupo de componentes y elementos desde los cuales se desprenden los indicadores del Manual para la evaluación de la internacionalización de la Ciencia y la Tecnología, se cita esta tabla porque algunos de los elementos aquí señalados serán considerados, por extensión, para la evaluación de la internacionalización de la empresa, dada su pertinencia en este trabajo.

**MARCO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE INTERNACIONALIZACIÓN.**

<b>Componente</b>	<b>Elementos</b>
Instrumentos para la internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Iniciativas para la internacionalización, incluyendo Convenios y Acuerdos.</li> <li>*Instrumentos operativos, incluyendo programas de fomento.</li> <li>*Recursos financieros nacionales y flujos financieros relacionados con actividades internacionales de I+D</li> </ul>
Actividades de Investigación y Desarrollo Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Flujos, formación y movilidad de los recursos desarrollo tecnológico humanos.</li> <li>*Participación en Programas, Proyectos, Grupos, Redes, Consorcios y Contratos internacionales.</li> <li>*Comités internacionales, Procesos de Evaluación, Edición de publicaciones, Sociedades, Academias.</li> </ul>
Resultados de la Investigación y el desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Publicaciones</li> <li>*Patentes</li> <li>*Empresas de base tecnológica</li> <li>*Exportaciones de bienes y servicios con componentes de alta tecnología (balanza tecnológica)</li> <li>*Acreditación y certificación.</li> <li>*Premios y liderazgos internacionales</li> </ul>

*Tabla Nro.5: Marco general para la elaboración de indicadores de internacionalización.*

**Fuente:** Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología. RICYT, (2007)

**Aportes del manual en conexión con el desarrollo del modelo de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial propuesto en esta tesis:**

Un conjunto concreto de utilidades de los indicadores de internacionalización es señalado en el Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología y para el caso de la internacionalización de la empresa son perfectamente adaptables, se señalan a continuación:

- Sensibilizar sobre las oportunidades y características de la internacionalización
- Facilitar la autoevaluación del grado de internacionalización a nivel institucional y de país.
- Caracterizar el estado de la internacionalización de los sistemas nacionales, mostrando sus fortalezas y debilidades con relación a la dimensión internacional.
- Facilitar la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas explícitas de fomento de la internacionalización
- Permitir estudios comparativos entre países.
- Facilitar el diseño e implementación de estrategias y programas multilaterales de fomento de la cooperación internacional. RICYT. (2007).

La siguiente tabla ha sido construida a partir del análisis de dimensiones, componentes, elementos e indicadores planteados en el Manual de Internacionalización de Ciencia y Tecnología, que por considerarlos pertinentes para la evaluación general de los procesos de internacionalización de la empresa serán retomados en el presente trabajo e incorporados al sistema de indicadores propuestos.

#### COMPONENTES Y ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS CIENTÍFICO-TÉCNICOS

Componente	Elemento
Entorno político	Políticas de fomento de la internacionalización y la cooperación internacional. Políticas internacionales y esquemas de integración. Políticas de atracción de empresas extranjeras
Entorno productivo y social	Agencias de desarrollo. Agentes sociales. Centros de productividad. Observatorios de empresas. Organizaciones de usuarios. Organizaciones no gubernamentales.

Componente	Elemento
	Cultura empresarial
Entorno financiero	Fondos y esquemas para la financiación de la I+D. Entidades financieras de capital riesgo. Estímulos fiscales para la I+D. Recursos económicos nacionales y flujos financieros destinados a actividades internacionales. Esquemas para inversión extranjera en I+D. Organismos financieros internacionales. Fundaciones. Organizaciones supranacionales.
Entorno legal y regulatorio	Legislación, normativas y reglamentos.
Instrumentos operativos	Acuerdos intergubernamentales. Convenios interinstitucionales. Planes nacionales y sectoriales. Programas de fomento de la cooperación científica y tecnológica internacional. Programas internacionales bi y multilaterales
Actividades de I+D	Movilidad internacional de recursos humanos. Proyectos, redes, consorcios, alianzas y contratos internacionales. Transferencia internacional de tecnología. Ruedas, ferias y eventos. Asesorías y consultorías. Organización y participación en congresos y reuniones. Comités internacionales. Procesos de evaluación, acreditación y certificación Intercambios de información y comunicación.
Resultados y productos	Patentes en el exterior. Captación de recursos financieros. Establecimiento o expansión de subsidiarias a través de inversión extranjera. Evaluación y acreditación internacional Adopción de estándares internacionales en organizaciones y empresas. Apertura de nuevos mercados Premios y liderazgos internacionales Visibilidad y reconocimiento internacional

**Tabla Nro.6:** Componentes y elementos de los sistemas científico-técnicos

**Fuente:** Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología. RICYT, (2007)

### **4.3 Manual de Indicadores de Globalización de la Economía de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo OECD**

#### **Descripción General**

Se trata de un documento publicado por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), la cual está conformada por los gobiernos de más de 30 países, que trabajan conjuntamente en asuntos relacionados con desafíos globales en temas de orden económico, social y ambiental con el ánimo de desarrollar consensos que permitan comparar políticas, experiencias y buscar soluciones a problemas comunes. Los objetivos principales del manual son:

- Identificar un conjunto de indicadores relevantes para calcular la magnitud e intensidad del proceso de globalización y permitir a quienes hacen políticas y a otros analistas observar cómo evoluciona en el tiempo.
- Proveer a los investigadores a nivel nacional con una metodología y unas directrices estadísticas necesarias para la construcción de los indicadores elegidos y hacerlos compatibles con estándares internacionales.

#### **Antecedentes y Enfoques**

El manual retoma conceptos e integra indicadores provenientes de diferentes trabajos realizados previamente por la misma OCDE y por otras organizaciones de impacto internacional, entre estos se destacan los siguientes:

- Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional
- OECD Definición de Referencia de Inversión Extranjera Directa
- Manual Frascati OECD, (2002)
- Manual de Balanza de Pagos Tecnológica OECD, (1990)
- Manual de Estadística de Comercio Internacional de Servicios (2002)

### **Análisis Estructural**

El manual señala tres áreas importantes para la comprensión de los procesos de globalización:

- Medición de la magnitud e intensidad del proceso
- Impacto económico de la globalización
- Ajuste estructural de las políticas

Principalmente desarrolla la primera de ellas por considerar que la segunda y la tercera poseen un grado de complejidad y que por tanto se requiere para su análisis un trabajo superior al que los indicadores puedan revelar.

### **Marco general para la elaboración de indicadores**

Para desarrollar indicadores que permitan la medición de los procesos de globalización, el manual se centra en cuatro aspectos fundamentales:

- Comercio internacional
- Inversión Extranjera Directa
- Actividad de las empresas multinacionales
- Producción y difusión internacional de tecnología.

El manual clasifica los indicadores para la medición de la globalización en tres grandes categorías:

- **Indicadores de Referencia:** Aquellos indicadores que son más comunes para el análisis de la globalización en la economía mundial. Generalmente son indicadores que están disponibles en muchos países.
- **Indicadores Suplementarios:** Están desarrollados para generar información adicional deseable en el proceso de medición, pero que no siempre está disponible y que por lo tanto puede ser difícil y costosa su implementación.



- **Indicadores Experimentales:** Están direccionados a asuntos importantes en el contexto de la globalización, pero que para su medición se requiere avanzar en el desarrollo de procesos estadísticos y metodologías apropiadas.

### **Aportes del manual en conexión con el desarrollo del modelo de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial propuesto en esta tesis**

El manual aportará a este trabajo un conjunto de elementos orientadores del proceso general de construcción de indicadores, a continuación se señalan algunos de ellos:

- Reflexiones importantes en cuanto al alcance, cobertura e interpretación que se deba hacer de los indicadores que se propongan.
- Distintas ópticas desde las cuales se puede realizar el análisis de los indicadores, teniendo en cuenta las asimetrías que pueden presentarse en función de asuntos relacionados con la ubicación de las empresas en un espacio geográfico determinado, en un sector de la industria o de la economía específico o en función de variables económicas específicas que se pretenda medir.
- Comprensión de las dificultades que pueden presentarse en la medición de los indicadores.
- Interpretaciones que pueden darse a determinados indicadores cuando no se les evalúa aisladamente sino que se cruza su interpretación con los resultados arrojados por otros indicadores.
- Recomendaciones prácticas sobre cómo acceder a fuentes de información confiable para la medición de los indicadores propuestos, tales como bases de datos y reportes elaborados por organismos internacionales, entre ellos la Organización de Naciones Unidas –ONU, el Fondo Monetario Internacional –

FMI, la Organización Mundial del Comercio OMC–; con la participación oficial de distintos gobiernos, quienes proveen la información estadística para la construcción de los informes.

- Comprensión del entorno en el cual puede estar circunscrita la información necesaria para medir indicadores, entendiendo que ésta puede ubicarse a nivel de Sistemas Nacionales de Información, a nivel de la empresa o a nivel de grupo empresarial, lo cual se debe abordar con cuidado para poder armonizar los niveles de comparación.

#### **4.4 Manual de Construcción de Indicadores Compuestos de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo – OECD**

##### **Descripción General**

Publicado en el año 2008 por la OCDE, con la colaboración del Centro de Investigaciones en Econometría y Estadística Aplicada de la Comisión Europea, con sede en Ispra, Italia. Provee una guía para la construcción de indicadores compuestos que puede ser utilizada para el diseño de políticas estatales y para estudios académicos en distintas áreas especialmente para la comparación de rangos de países en áreas como la competitividad industrial, desarrollo sostenible, la globalización y la innovación.

##### **Enfoques**

Este manual está orientado a señalar técnicas y herramientas útiles en la construcción de indicadores compuestos que permiten el análisis e interpretación de fenómenos complejos que no son fáciles de entender desde la medición de variables individuales, especialmente en los ámbitos de desarrollo económico, social o tecnológico.

## **Análisis Estructural**

Se distinguen en el manual dos partes fundamentales:

En primer lugar, se realiza un análisis sobre los distintos pasos requeridos en la construcción de indicadores compuestos, tales como el desarrollo de un marco de referencia para su formulación, selección de variables, tipos de análisis posibles de aplicar para interpretación de los datos, advertencias sobre posibles errores en ellos, formas de normalizar los datos y agregación de los mismos.

En la segunda parte ofrece una caja de herramientas para el desarrollo de cada uno de los pasos anteriormente señalados.

## **Marco general para la elaboración de indicadores**

Los indicadores compuestos miden conceptos multidimensionales que no pueden ser captados por un indicador individual, esto ocurre en medición de fenómenos como la competitividad, industrialización, integración de mercado, sociedad basada en conocimiento, etc. En este contexto el manual ofrece las herramientas de análisis para la determinación de un conjunto de indicadores y las formas en que ellos pueden agregarse para desarrollar una más fácil medición de los mismos.

## **Aportes del manual en conexión con el desarrollo del modelo de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial propuesto en esta tesis:**

Los aportes que este manual brindan al desarrollo de un sistema de evaluación para la determinación de un índice de internacionalización empresarial, se centrarán básicamente en las herramientas teóricas para la determinación y medición del conjunto de dimensiones, categorías, variables e indicadores desde los cuales se podrá realizar la evaluación de la empresa.

## **4.5 Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial**

### **Descripción General**

El Informe Global de Competitividad es emitido anualmente por el Foro Económico Mundial, está orientado a la medición de la productividad y competitividad de las naciones a nivel mundial. Pretende ser un aporte a la comprensión de los factores que determinan el crecimiento económico y a la explicación de porqué unos países son más exitosos que otros en el incremento de los niveles de ingreso y oportunidades para su población.

Cada año este reporte se desarrolla con base en datos aportados por los departamentos de planeación y estadística de unas 134 economías del mundo, además de encuestas a empresarios de esas economías, a partir de estas fuentes de información el reporte entrega un estudio detallado del perfil de cada economía a partir de la medición de unos 100 indicadores agregados en 12 pilares o núcleos temáticos.

### **Antecedentes y Enfoques**

El Foro Económico Mundial basa su análisis de competitividad en el *Índice Global de Competitividad* que refleja las bases microeconómicas y macroeconómicas en las cuales se fundamenta la competitividad nacional. En este manual se define “Competitividad” como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

### **Análisis Estructural**

Este manual se compone de dos partes:

En la primera se desarrolla un análisis sobre el proceso para la medición de la competitividad y se describe la “Encuesta de Opinión para empresarios” que sirve como una de las fuentes de datos para la construcción del índice anual de competitividad de cada uno de los países analizados.

En la segunda parte se presentan los resultados de la medición de la competitividad de los 134 países estudiados, mostrando respecto de cada uno su perfil y las tablas de datos con los resultados de la medición de los indicadores que dieron origen a este índice.

### **Marco general para la elaboración de indicadores**

La construcción del Índice de competitividad se basa en la agregación de más de 100 indicadores en 12 pilares para su análisis, los cuales le informan a cada país qué áreas requieren una mayor intervención para su potencial mejoramiento.

Para este manual, los pilares en los cuales se agregan los indicadores para el cálculo del índice de competitividad son:

- Instituciones
- Infraestructura
- Estabilidad macroeconómica
- Salud y Educación Primaria
- Educación Secundaria y Entrenamiento
- Eficiencia del Mercado de bienes
- Eficiencia del Mercado laboral
- Sofisticación del Mercado financiero
- Preparación Tecnológica
- Tamaño del Mercado
- Sofisticación de los negocios
- Innovación.

### **Aportes del manual en conexión con el desarrollo del modelo de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial propuesto en esta tesis**

Los aportes que este manual hace al presente trabajo se centran fundamentalmente en los siguientes elementos:

- Métodos para el cálculo de índices y para la presentación de sus resultados.
- Aplicación del método para la medición de índices a partir de indicadores compuestos
- Cálculo de los índices de competitividad de las distintas economías.

Tanto el manual como distintos autores (Segura, 1992; Ezeala, 1995) señalan la importancia de visualizar el fenómeno de la competitividad desde el análisis de múltiples variables: La competitividad es una variable compleja que depende de muchos factores que tienen que ver no sólo con costes y precios sino con comportamientos estratégicos de las empresas, y ventajas de coordinación y configuración de las actividades (Segura, 1992). Las conclusiones sobre competitividad deben basarse en los criterios de la productividad total de los factores de producción en lugar de los resultados del comercio. El uso de los datos disponibles sobre la balanza de importaciones/exportaciones es engañoso.

**PARTE III:**

**BASES CONCEPTUALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE  
SISTEMAS DE INDICADORES DE EVALUACIÓN**

## 5. TEORÍA GENERAL DE INDICADORES

El proceso de diseño, construcción, aplicación e interpretación de indicadores plantea desafíos y constituye un ejercicio de análisis que incluye la revisión del contexto en el cual se desarrolla el fenómeno a evaluar, el planteamiento de referentes claros, la revisión de las distintas tipologías de indicadores disponibles para la medición que se va a realizar, requiere también la definición de mecanismos de validación para asegurar la pertinencia y utilidad de los indicadores construidos respecto a su propósito evaluador, implica además la capacidad de sortear las dificultades propias que surgirán al examinar distintas situaciones en su complejidad y finalmente la realización de una adecuada presentación de la información derivada de la aplicación de los indicadores construidos para explicar la realidad observada.

Para abordar el estudio de los indicadores de internacionalización partiremos de la revisión de diversas concepciones generales y aspectos a considerar para su formulación, los cuales aparecen sintetizados en siguiente cuadro que esboza algunos elementos y sus componentes:

- Aspectos Conceptuales
- Marco general y Puntos de Partida para la formulación de indicadores
- Tipos o clases de indicadores
- Dificultades para la construcción de indicadores
- Proceso de Construcción
- Mecanismos de Validación
- Proceso de Análisis



## CARACTERIZACIÓN DE LOS INDICADORES Y SUS COMPONENTES

Aspecto	Componentes
<b>Aspectos Conceptuales</b>	Conceptos y Relación: Sistema, Modelo, Indicador, Índice
	Justificación, funciones, utilidad de indicadores y de índices
<b>Marco general y Puntos de Partida para la formulación de indicadores</b>	Criterios
	Asimetrías, Alcance y Niveles de información
<b>Tipos o clases de Indicadores</b>	Indicadores Cuantitativos y Cualitativos
	Indicadores Compuestos
<b>Dificultades para la construcción de indicadores</b>	Limitaciones
	Niveles de información diferentes
<b>Proceso de Construcción</b>	Metodología para el diseño del sistema de indicadores
	Estructura y Agregación
	Explicación y discusión de cada indicador
	Descripción de variables
	Escalas
	Fórmulas, Cálculo, Datos requeridos para el cálculo
<b>Mecanismos de Validación</b>	Instrumentos
	Validez- Fiabilidad
<b>Proceso de Análisis</b>	Métodos de Análisis
	Presentación final de resultados
	Fortalezas y debilidades
	Perfiles

**Tabla Nro. 7:** *Caracterización de los Indicadores y sus Componentes*

**Fuente:** Elaboración propia con base en Rull (1971); Sen (1992); Buckley y Chapman (1996); Ocaña y Oñate (1999); Madsen (2005); OECD (2005); Silva (2005); RICYT (2007); Ruiz (2007); Giogelli *et al.* (2010).

## **5.1 Aspectos conceptuales**

Todo conjunto de indicadores que mida cualquier fenómeno debe ser formulado partiendo de un marco conceptual específico que permita su clara comprensión y delimitación. A continuación se señalan algunos de los aspectos que deben ser establecidos antes de la formulación:

### **5.1.1 Relación: Sistema, Modelo, Indicador, Índice**

Iniciaremos la conceptualización sobre indicadores examinándolos desde sus diferentes concepciones, definiciones, su utilidad, su justificación, las características que los determinan, las funciones que cumplen, las ventajas de su utilización para la comparación de elementos; todo esto enmarcado dentro de la relación: Sistema, Modelo, Indicador, Índice y el proceso de derivación que se comprende entre ellos y que establece la génesis de un índice a partir de un “sistema” para el cual se desarrollan modelos que lo expliquen, indicadores que lo examinen y finalmente índices que lo midan.

En esta relación es importante precisar el Sistema como el conjunto de relaciones amplio de fuerzas y componentes que interactúan en determinado ámbito y que producen un fenómeno generalmente complejo de entender, por lo cual se precisa modelarlo, es decir hallar la forma en que esas fuerzas se relacionan, posteriormente los indicadores nos permitirán observar las características y magnitudes de esas fuerzas y componentes que intervienen para lograr finalmente, a través del cálculo de un índice, medir la intensidad de dicho fenómeno.

Los indicadores nos permitirán establecer comparaciones con respecto a la forma como ocurre el mismo fenómeno en otro sistema y el índice nos permitirá analizar periódicamente cómo evoluciona el fenómeno para poder intervenirlo tomando decisiones que permitan modificarlo.

A continuación se presentan definiciones básicas en torno a las concepciones de diversos autores respecto a lo que es un sistema, un modelo, un indicador y un índice:

- **Sistema**

Conjunto de relaciones amplio de fuerzas y componentes que interactúan en determinado ámbito y que producen un fenómeno generalmente complejo de entender y por lo cual se precisa modelarlo, es decir hallar la forma en que esas fuerzas se relacionan.

- **Modelo**

Expresión de una forma de organización determinada del sistema (Madsen, 2005). Esto es, es un esquema de comportamientos especificados y de relaciones precisas, constituyendo un sistema formalizable, lógicamente coherente a nivel de comportamiento global (Madsen, 2005).

**Indicador**

El estudio de las principales características y de los elementos identificativos que definen a un sistema o subsistema y que permiten compararlo con otro (Ocaña y Oñate, 1999). Los indicadores tratan de explicitar la situación, desarrollo y dirección que toman las magnitudes, no tanto en sí mismas, sino en la medida que indican cuál es la transformación que experimenta el sistema en términos macro-sociales o macro-económicos (Rull, 1971).

Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa derivada de una serie de hechos observados que pueden revelar posiciones relativas en un área dada. Cuando son evaluados a intervalos regulares, un indicador puede apuntar la dirección de cambio a través de diferentes unidades y a través del tiempo. Los indicadores son útiles identificando tendencias y direccionando la atención hacia asuntos particulares. Son

útiles en el establecimiento de políticas prioritarias y en el referenciamiento o monitoreo del desempeño (OCDE, 2008). Como establecen Giogelli *et al.*, (2010), un indicador es un valor cuantitativo o cualitativo que refleja y mide las características del objeto de estudio.

Los indicadores tienen una significación precisa en la medida que tratan de explicitar la situación, desarrollo y dirección que toman las magnitudes, no tanto en sí mismas, sino en la medida que indican cuál es la transformación que experimenta el sistema en términos macro-sociales o macro-económicos, y de ahí que la idea de indicador venga normalmente asociada a la integración de estadísticas simples de base, en general, propio a la idea de los números índices que tratan de expresar en términos sintéticos la evolución de conjuntos complejos de variables (Rull, 1971).

Los indicadores de internacionalización tendrán un rol importante en la transformación y evolución de la empresa y en las estrategias que los líderes de la organización establezcan (Alonso, 1995). No es el hecho en sí mismo del indicador expresando una magnitud en desarrollo, es la evolución y transformación de la vida social y económica lo que entra sustancialmente en juego y aquello que se trata de conocer y someter a análisis.

### **Índice**

Un índice es una expresión sintética que explica la evolución de una determinada magnitud colectiva de carácter social, ya económica, ya demográfica, ya sociológica. Los números índices tratan de expresar en términos sintéticos la evolución de conjuntos complejos de variables. Un valor que expresa la relación entre dos o más indicadores con características compartidas (Giogelli *et al.*, 2010). El índice es un indicador complejo que se obtiene a partir de los valores provenientes de las dimensiones. El índice contiene e integra las dimensiones de la variable medida, reúne la información de todos los indicadores y sus respectivos ítems, sintetiza en una

medida común los datos obtenidos en las etapas anteriores. Los índices agrupan todos los indicadores ponderándolos de acuerdo con su importancia (Madsen, 2005).

### **5.1.2 Justificación, funciones, utilidad de indicadores y de índices de internacionalización**

Para sustentar que es posible pensar en un índice que mida la internacionalización, se puede, a partir de Jaramillo (1999), cuando establece la Naturaleza de la actividad científica y habla de los elementos comunes al pensamiento científico y el estudio de patrones, entender que el fenómeno de la internacionalización también es parametrizable y puede obedecer a modelos que las empresas pueden desarrollar y medir, por tanto el papel de un conjunto de indicadores y de un índice de internacionalización son perfectamente concebibles y pueden ser de gran utilidad al proceso gerencial.

“Todo lo que existe y ocurre en el universo sigue ciertos modelos o patrones consistentes que pueden ser descubiertos y estudiados a través del intelecto y del uso de métodos e instrumentos que refinan y extienden nuestra capacidad sensorial. Estos patrones o reglas básicas, además, son, o deben ser, iguales en cualquier parte del universo”. Jaramillo, (1999, pp. 31–41).

Otro elemento justificador de la medición de la internacionalización empresarial lo podemos hallar haciendo referencia al “Manual de indicadores de globalización de la economía de la OCDE”, cuando se cuestiona porqué importa la medición de la globalización económica y en nuestro caso la medición del nivel de internacionalización de la empresa, la respuesta que se da a esta pregunta tiene que ver con que:

“La globalización desafía y establece nuevas demandas en estadísticas e indicadores diseñados para ayudar a las autoridades públicas y a las empresas a evaluar

desarrollos y formular políticas apropiadas. Las estadísticas económicas existentes y los indicadores fueron desarrollados principalmente en una era donde la mayor parte de la actividad económica, con excepción del comercio, ocurría domésticamente. Las mediciones deben ser reinterpretadas o reajustadas en este nuevo contexto para tomar en cuenta la gran influencia del extranjero, muchas de las cuales son intra-firma y como tales son más difíciles de valorar” OECD, (2005, p. 19).

Es importante aquí resaltar por analogía, que a nivel empresarial, los métodos de valoración de la empresa pueden ser seriamente reconsiderados si se tiene en cuenta el perfil internacional que desarrollen las empresas en la medida en que se haga seguimiento y visualización apropiada del conjunto de variables que intervienen en el proceso de internacionalización y que pueden agregar valor a la empresa (Olsen y Elango, 2005).

Un elemento importante que justifica la utilización de los indicadores es la comparación. Las comparaciones, mediante sistemas de indicadores, producen adelantos significativos por cuanto permiten a la empresa la confrontación directa de sus procesos con los de su competencia y el entendimiento de su estado relativo de avance frente a las tendencias observables en el avance de los procesos empresariales en determinado entorno, no sólo respecto a las empresas del mismo sector, las empresas homólogas o de la propia cadena productiva, sino incluso respecto a las tendencias de evolución de las empresas de otros sectores y de otros entornos, que en conjunto configuran el ámbito empresarial en el cual se desarrolla la organización.

### **Funciones y utilidad de los indicadores de internacionalización**

La utilidad de los indicadores está fuertemente ligada al papel que ellos pueden cumplir en los procesos empresariales con respecto a la dirección, planificación,

autoevaluación, diseño de estrategias, sensibilización, medición y comparación, con el propósito de mejorar los niveles de competitividad y fortalecimiento de la empresa.

El papel de los indicadores no es sólo determinar dónde estamos y dónde hemos estado, sino fijar las bases para una anticipación del futuro y para una continua reelaboración de la probabilidad relativa de las varias condiciones que han sido tenidas en cuenta en la planificación (Rull, 1971). Con estos instrumentos de medida podremos medir mejor la distancia que hemos recorrido y la que planeamos para el futuro. Un sistema de indicadores sociales y económicos debe tener capacidad cierta para operar como elemento de dirección de una política económica y social a medio y largo plazo.

Los indicadores nos permitirán construir una panorámica de observación de todos los fenómenos de la organización y de su entorno que inciden en el fenómeno de la internacionalización, para reconocer cuáles de ellos son efectivamente modificables por la empresa y cuáles requieren intervenciones gremiales o estatales en distintos niveles. Igualmente, permitirán a la empresa comprender qué pasos ha dado en su proceso de internacionalización y cuáles podrían ser los pasos siguientes.

## **5.2 Marco general y puntos de partida para la formulación de indicadores**

Algunos puntos de partida deben ser especificados con el fin de enmarcar claramente las dimensiones, puntos de vista y bases generales para la formulación de los indicadores, a continuación se señalan algunos de ellos: Criterios, Asimetrías, Alcance y Niveles de información

### **5.2.1 Criterios**

Se plantean a continuación una serie de criterios importantes que se deben tener en cuenta para la formulación de indicadores y que traemos aquí por considerarlos

igualmente útiles en el establecimiento de indicadores de internacionalización de la empresa (RICYT, 2007):

- Relevancia de la dimensión internacional: Se trata de valorar la importancia del componente para medir la internacionalización.
- Viabilidad. Se trata de valorar la existencia de una clara caracterización de la dimensión internacional y de información de base para poder medirla.
- Utilidad. Se trata de valorar la utilidad del posible/s indicador/es relacionados con los componentes para medir la internacionalización.

### **5.2.2 Asimetrías, Alcance y Niveles de información**

En este aspecto será importante señalar que la medición de la internacionalización empresarial puede presentar diversos alcances en virtud de los niveles de información desde los cuales se pretenda abordar el fenómeno para su medición y desde los cuales se evalúen los componentes que dicho nivel de información pueda aportar a la medición. Estos niveles pueden ser:

- Nivel de sistema nacional de información
- Nivel de Gremios
- Nivel Corporativo o de grupo empresarial
- Nivel de Empresa

### **5.3 Tipos o clases de indicadores**

Los indicadores pueden clasificarse desde múltiples ángulos en función de que midan perspectivas diversas, a continuación se plantea una tipología de indicadores desde



los cuales podría abordarse el análisis de la internacionalización de la empresa: Indicadores Cuantitativos-Cualitativos, Indicadores Compuestos

### **5.3.1 Indicadores Cuantitativos – Cualitativos**

Para evaluar los procesos de internacionalización será importante también considerar la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos, dado que una utilización combinada de ambas visiones aportará no sólo la medición de magnitudes concretas, comparables en el tiempo, sobre algunos de los aspectos a medir, sino que adicionalmente aportarán elementos para un análisis consciente de causas y efectos que para la empresa se pueden detectar a partir de un análisis cualitativo de las variables que tienen incidencia en la internacionalización.

A este respecto, hay que señalar la importancia de considerar ambos tipos de indicadores y los peligros que puede entrañar limitar la evaluación sólo a lo cualitativo, pues se restaría la posibilidad de realizar mediciones objetivas de la realidad, pero tampoco se aconseja restringir el análisis a lo estrictamente numérico o a extrapolaciones o conclusiones sacadas de la estadística, porque en ese caso se dejarían de lado la detección y tratamiento de variables, más difíciles de medir con herramientas numéricas, pero de importancia vital desde lo estratégico y desde lo político en la organización.

### **5.3.2 Indicadores compuestos**

Los indicadores compuestos son de amplia utilización para la medición de fenómenos complejos, cuya evaluación requiere de un amplio espectro de variables. La finalidad de su utilización está ligada a la practicidad para agrupar aquellas variables que conforman una parte del fenómeno en evaluación.

Para el caso del modelo de evaluación que utilizaremos, que recoge múltiples dimensiones, variables e indicadores, esta tipología específica de indicadores será de especial utilidad para poder concentrar el análisis en los indicadores que puedan agregar la mayor cantidad posible de elementos a considerar.

Un indicador compuesto se forma cuando indicadores individuales son compilados en un solo índice sobre la base de un modelo subyacente. El indicador compuesto debería idealmente medir conceptos multidimensionales los cuales no pueden ser capturados por un indicador individual, ejemplo: competitividad, sostenibilidad, integración del mercado, sociedad basada en conocimiento, etc. (OCDE, 2008).

#### **5.4 Dificultades en la formulación de indicadores**

La formulación de indicadores, especialmente de aquellos que pretenden la medición de fenómenos complejos, no es un proceso simple. Difícilmente una medida puede ser más precisa que el concepto que ella representa (Sen, 1992).

En sí mismos estos indicadores estarán sujetos a múltiples restricciones asociadas a diferentes situaciones, por ejemplo, a la cantidad, calidad y disponibilidad de la información sobre lo que se pretende medir, a la confiabilidad en la interpretación de sus resultados, a las subjetividades de quienes buscan y de quienes proporcionan la información, al grado de empoderamiento que exista en quien otorga los datos para poder entender la información dada en el contexto de la organización y de ella en su entorno. Una realidad muy compleja y que abarca diferentes perspectivas, se escapa a cualquier indicador. Las medidas siempre son una aproximación lejana del concepto que ellas representan, y por esto se estudian los enfoques y las limitantes que tiene cada una, para tenerlas en cuenta a la hora de analizarlas (Silva, 2005).

A continuación citaremos y describiremos las dificultades más comúnmente encontradas en la formulación de indicadores de cualquier clase y particularmente las que encontraremos para la formulación de indicadores sobre el estado de la internacionalización en las empresas: limitaciones, niveles de información diferentes

#### **5.4.1 Limitaciones**

El “*Manual de indicadores de globalización de la economía de la OCDE*” señala un conjunto de limitaciones, que para el caso de la evaluación de la internacionalización de las empresas, constituyen motivo de seria reflexión y obligan a delimitar muy cuidadosamente qué, cómo, dónde, cuándo y de qué manera, se puede adelantar un proceso de medición en las empresas: estas limitaciones incluyen: Definición de variables, Clasificación de industrias, Periodos de grabación de datos, Métodos de control de las filiales en el exterior, Casa matriz y filiales bajo control extranjero, Organización de encuestas, Límites del tamaño de las empresas (OCDE, (2005).

#### **5.4.2 Niveles de información diferentes**

El “*Manual de indicadores de globalización de la economía de la OCDE*” señala que la información requerida para la medición de los indicadores puede estar en niveles diferentes:

- A nivel de Sistemas nacionales de información
- A nivel de Empresa
- A nivel de grupo empresarial.

Esto agrega una dificultad particular en el caso de la medición de la internacionalización de la empresa, dado que los indicadores tendrían, en ese orden de ideas, que estar sujetos de alguna forma al nivel desde el cual se pretenda hacer una evaluación del proceso, ya que en cada nivel se tendría acceso a datos desde

diferentes perspectivas y se requeriría plantear la evaluación con propósitos diferentes.

## **5.5 Construcción de indicadores**

El proceso de construcción de indicadores tiene implícitas diversas actividades que deben ser tenidas en cuenta con el fin de asegurar la eficiencia con la cual estos indicadores puedan finalmente realizar la medición para la cual serán diseñados, algunos de los aspectos a tener en cuenta en el proceso de construcción se señalan a continuación: Metodología para el diseño del sistema de indicadores, Estructura y Agregación, Explicación y discusión de cada indicador, Descripción de variables, Escalas, Fórmulas, Cálculo, Datos requeridos.

### **5.5.1 Metodología para el diseño de indicadores**

La fase preliminar en la construcción de indicadores estará definida por la determinación de varios elementos, tomados a partir de (Ocaña y Oñate, 1999); Ruiz, (2007), entre otros :

- Definición de los aspectos conceptuales de base para la formulación:
  - Relación: Sistema, Modelo, Indicador, Índice
  - Justificación del sistema de indicadores a utilizar
  - Funciones y utilidad esperada de los indicadores que se espera construir.
- Definición de Puntos de partida, que incluye la consideración de los siguientes aspectos:
  - Marco general para la elaboración
  - Dimensiones del sistema
  - Preguntas a las cuales el indicador debe responder
  - Validez y Confiabilidad
  - Características de entorno

- Heterogeneidad
- Alcance
- Niveles de información
- Criterios para la selección de indicadores y la determinación de Indicadores críticos, si éstos son considerados

Determinación de los posibles tipos de indicadores a utilizar, entre ellos:

- Indicadores Prospectivos y Retrospectivos
- Indicadores Estáticos y Dinámicos.
- Indicadores Negativos- Positivos
- Indicadores Cuantitativos-Cualitativos
- Indicadores de Referencia-Suplementarios y Experimentales
- Progresivos – Regresivos
- Compuestos

Determinación de una estrategia de construcción que puede incluir:

- Revisión de manuales de indicadores de fenómenos afines, para su adaptación
- Grupos de trabajo para construcción de documentos preliminares
- Validación preliminar de los grupos de indicadores construidos
- Reuniones con expertos para construcción y validación
- Pruebas piloto de aplicación de los indicadores

Determinación de mecanismos de validación:

- Diseño de instrumentos de validación
- Verificación de la validez y fiabilidad de los datos

Determinar el proceso de análisis de los resultados:

- Establecer métodos de análisis

- Presentar los resultados finales
- Determinar fortalezas y debilidades de los indicadores
- Identificar la presencia de perfiles a partir de los datos analizados.
- 

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,77 cm, Sin viñetas ni numeración

### **5.5.2 Estructura y Agregación**

Es importante definir la estructura general de los indicadores, es decir si ellos serán presentados como listado de chequeo o si, por la complejidad y magnitud del fenómeno a evaluar, se deben establecer familias o grupos de indicadores, es decir, crear un sistema de indicadores complejos, dentro de los cuales se establezcan algunos indicadores de referencia o fundamentales que den cuenta de algunos aspectos en general.

### **5.5.3 Explicación y discusión de cada indicador**

Cada indicador que sea formulado debe ser descrito según lo que pretende medir en realidad, cuál es su relevancia dentro del sistema de indicadores, qué tipo de información se requiere para dar respuesta a él, qué fuentes de información hay disponibles, cuál es el nivel de accesibilidad de los datos y de ser posible, formas de subsanar la dificultad en la consecución de la información sobre la cual se alimentará el indicador.

### **5.5.4 Descripción de variables**

Respecto de cada indicador se debe explicar cuáles son las variables a las que se pretende hacer medición, de modo que exista claridad y se evite la duplicidad de medidas sobre una misma variable desde diferentes indicadores, lo cual llevado al cálculo de un índice, podría generar distorsiones en la información final.

### **5.5.5 Escalas**

Se deberán establecer distintos tipos de escalas disponibles para la medición de las variables, con base en el tipo de indicador a utilizar y en la utilización posterior de dicha medida, bien para la interpretación de la variable en cuestión o bien para su incorporación en algoritmos que produzcan un índice general de medición del fenómeno en su integridad total.

### **5.5.6 Fórmulas, cálculo y datos requeridos**

En el caso de que la medición que se quiere plantear deba ser expresada en forma de un índice final que mida o de cuenta del estado de un fenómeno en particular, se deberá construir un algoritmo que relacione los resultados de medición de las variables que intervienen en el mismo y que son chequeadas mediante los indicadores. Esta fórmula o algoritmo del índice deberá estar acompañada de una descripción apropiada de los datos requeridos y de los procesos necesarios para su cálculo.

## **5.6 Validación de indicadores**

Uno de los aspectos a cuidar en el proceso de formulación de indicadores es su validación, para ello es importante tener en cuenta algunos factores que se señalan a continuación: Instrumentos, Validez y Fiabilidad

### **5.6.1 Instrumentos**

Es importante aclarar que tanto los indicadores como los índices que se puedan estructurar a partir de ellos, para mayor confiabilidad del proceso evaluativo, requerirán mecanismos de validación que permitan la verificación de su eficiencia en la tarea de medir aquello para lo que fueron concebidos.

Al considerar que todo indicador y todo índice podrá estar afectado por múltiples factores que afecten su confiabilidad, se pueden procurar algunos instrumentos o estrategias que detecten a tiempo y permitan disminuir los fallos de confiabilidad, teniendo en cuenta que no hay un índice que sea universalmente válido, sino que su adecuación dependerá, en gran medida, de la fórmula que se esté utilizando en el sistema (Ocaña y Oñate, 1999). Debemos entonces concebir procesos e instrumentos que faciliten algún grado de verificación preliminar de la eficacia del indicador y del índice, con el fin de minimizar el grado de error que pueda producirse en la medición. Algunos de estos instrumentos o procesos pueden ser:

- Talleres de expertos
- Grupos de trabajo para la revisión
- Simulaciones y pruebas piloto

### **5.6.2 Validez y Confiabilidad**

También será importante señalar que la validez y la confiabilidad constituyen una seria responsabilidad a la hora de señalar indicadores, será importante considerar obstáculos que pueden presentarse y que provienen por ejemplo de la falta de fidelidad de las fuentes de información tomadas como referencia para la medición del indicador.

Las discrepancias entre fuentes hacen dudar de que realmente se esté midiendo lo que quiere medirse. Aunque es obvio que tanto la validez como la fiabilidad de un instrumento de medida son irrenunciables, la validez constituye un criterio más estricto en su evaluación (Ruiz, 2007).

### **5.6.3 Fiabilidad de las escalas de medición**

Uno de los problemas más significativos en la formulación de indicadores tiene que ver con la definición de una apropiada escala de medición, que sea consistente y que



asegure que realmente se mide lo que se busca medir y lo haga de tal manera que induzca a los menores errores posibles en el cálculo e interpretación de resultados y por tanto contribuya de forma positiva a consolidar una visión lo más transparente y objetiva posible del fenómeno. Las discrepancias muestran que en cada caso se está midiendo algo diferente y que, por tanto, la escala en sí misma no es válida, aunque las medidas que produzca en cada caso sean más o menos consistentes en mediciones repetidas y, por tanto, sea una escala fiable (Ruiz, 2007).

## **5.7 Análisis de indicadores**

Un aspecto interesante que también debe ser considerado en la formulación de indicadores tiene que ver con la manera como se llevará a cabo el análisis de la información obtenida, para ello será importante revisar varios aspectos, a continuación se señalan algunos de ellos: Métodos de Análisis, Presentación final de resultados, Fortalezas y debilidades, Perfiles

### **5.7.1 Métodos de Análisis**

Los métodos para el análisis de resultados estarán determinados por los tipos de datos que sean recogidos por los indicadores, la estadística propone diversos métodos, entre los cuales pueden ser considerados: Análisis multivariante, Componentes principales, Análisis de Factor, Cronbach, Coeficiente Alpha, Análisis de Cluster.

### **5.7.2 Presentación final de resultados**

La información recogida por los indicadores y procesada a través de los distintos métodos puede ser presentada en forma de esquemas, tablas y gráficos estadísticos, entre los cuales pueden citarse: barras, columnas, áreas, redes, tendencias, etc. (Buckley y Chapman, 1996).

El análisis de los datos obtenidos permitirá también evidenciar las fortalezas y debilidades que plantee cada indicador, las cuales deben ser puestas de manifiesto para advertir a los usuarios de la información que estos indicadores arrojan a fin de evitar inducir a errores en la toma de decisiones por una inapropiada interpretación de los resultados obtenidos.

#### **5.7.4 Perfiles**

En el caso de la evaluación del fenómeno de la internacionalización, un elemento práctico que permitirá el análisis de los datos arrojados por los indicadores, será la posibilidad de levantar diversos perfiles de internacionalización para las empresas a partir de la información obtenida.

**PARTE IV**

**LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL  
EN LA EMPRESA**

## **6. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL EN LA EMPRESA.**

### **6.1 Antecedentes y enfoques en los métodos de evaluación del proceso de internacionalización de la empresa**

En este capítulo se realizará un análisis de los antecedentes y métodos de evaluación de la internacionalización empresarial, revisando comparativamente la literatura y diversas investigaciones existentes en este campo para encontrar las debilidades que los métodos ya establecidos reflejan, con lo cual se demuestra la necesidad de crear un modelo articulado que considere las variables y enfoques que individualmente no alcanzan a cubrir los métodos ya desarrollados.

También se desarrollará un análisis de los factores a considerar en un modelo de evaluación de la internacionalización de la empresa: Evaluadores, Taxonomía de la empresa, Propósitos de la evaluación y Dimensiones de la misma.

Se realizará un recorrido por los tipos de evaluación interna y externa que pueden efectuarse, sus características, alcances, limitaciones, condiciones de acceso a la información, instrumentos, recursos y herramientas. Posteriormente, se revisará el tema de la taxonomía de la empresa y de los estadios de la actividad internacional con el fin de precisar su influencia en los métodos particulares de observación que deberán tenerse en cuenta al momento de efectuar mediciones.

Finalmente se analizarán los propósitos que sustentan la evaluación sobre los procesos de internacionalización de la empresa y se establecerá la necesidad de contar con un grupo de dimensiones, categorías, variables e indicadores que permitan dar respuesta a las preguntas sobre qué se evalúa en el proceso de internacionalización de las empresas.

## **6.2 Análisis, comparación y crítica de los enfoques y métodos actuales de evaluación del proceso de internacionalización de la empresa.**

Son múltiples las concepciones y enfoques que se han desarrollado en los últimos años para medir el proceso de internacionalización empresarial, pero la mayoría de ellas, tienen un problema común, como apuntaba Sullivan, (1994) generan un proceso de estimación del grado de internacionalización que resulta arbitrario, dado que son unidimensionales, es decir han medido el fenómeno desde ángulos que desconocen otras variables, lo cual también ha sido criticado por Ramaswamy *et al.* (1996), Geringer *et al.* (1989) Sherman *et al.* (1998) o Kuivalainen *et al.* (2007).

También hay autores que partiendo de enfoques específicos de la internacionalización alcanzan a comprender su carácter multivariable y perciben además las asimetrías internas en la evolución de las variables de internacionalización en la empresa:

La internacionalización puede ser ampliamente definida como la expansión a través de las fronteras del país en lugares geográficos que son nuevos para la empresa. Deliberadamente hemos adoptado esta definición ya que dependiendo de factores tales como el tamaño de la empresa y la industria, las empresas pueden adoptar un enfoque diferente de internacionalización. Mientras que algunas empresas pueden preferir la internacionalización de su producción, otros pueden poner énfasis en la internacionalización de sus negocios. Un fenómeno más reciente es la internacionalización de la I+D en red. A pesar de que estas medidas de internacionalización son generalmente correlacionadas, la evidencia empírica indica que la internacionalización de la I + D es menor que el de las ventas (Von Zedtwitz y Gassann, 2002).

Otros enfoques tradicionales como el del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; 1990), hacen énfasis en el impacto que tienen los procesos de

internacionalización en el aprendizaje de la empresa o de un entorno empresarial específico.

El modelo de Uppsala trata la adquisición del conocimiento, el aprendizaje. Cómo las organizaciones aprenden y cómo sus aprendizajes afectan su comportamiento en las inversiones (Johanson y Vahlne, 1990). La presunción básica del modelo es que la ausencia de conocimiento de los mercados internacionales es el mayor obstáculo para las operaciones internacionales, adquirir conocimiento es primero que todo cuestión de estar activo en un nuevo ambiente más allá de coleccionar y analizar información. Una segunda presunción es que las decisiones e implementaciones concernientes a la inversión extranjera son realizadas incrementalmente debido a la incertidumbre del mercado. Una tercera presunción es que el conocimiento es altamente dependiente de individuos y entonces es difícil de transferir a otros individuos o contextos. Consecuentemente, el aprendizaje por imitación, el aprendizaje a través de incorporar organizaciones o gente, la búsqueda de información tiene un impacto limitado en cómo el comportamiento internacional de la firma es modelado (Forsgren, 2000).

Pero también el modelo de Uppsala ha sido objeto de revisiones y críticas por diversos investigadores, en términos del nuevo contexto que se presenta para las empresas:

En 1975, dos profesores de la Universidad de Uppsala, Johanson y Wiedersheim-Paul, basándose en las experiencias de cuatro compañías suecas, desarrollaron un modelo para explicar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes). La esencia de su modelo es que la internacionalización es un proceso evolutivo y gradual en donde las pymes se vuelven cada vez más internacionales, a medida que pasa el tiempo; el progresivo aumento del conocimiento, de la experiencia y de la confianza internacionales provocan que la empresa pueda superar

las barreras culturales y reducir los riesgos asociados con una internacionalización más profunda (Olivares, 2005).

El modelo de Uppsala, también ha sido duramente criticado por algunos autores (Turnbull, 1987; Hamill, 1994). Una de las principales críticas es que el modelo falla a la hora de explicar adecuadamente las realidades de la internacionalización en una era caracterizada por la creciente globalización de los negocios y de la competencia; de las fusiones transfronterizas y las adquisiciones y alianzas estratégicas; y de la necesidad para las empresas de globalizarse mucho más temprano y más rápidamente que en el pasado, un proceso que ahora es más fácil debido a las mejoras que han tenido lugar en las telecomunicaciones globales y en la tecnología de la información. La explosión rápida de los negocios internacionales a través de la World Wide Web cuestiona la validez del modelo de internacionalización lento y gradual de la escuela de Uppsala (Olivares, 2005).

El siguiente cuadro comparativo de los enfoques de medición de la internacionalización resume algunas las concepciones desarrolladas hasta ahora respecto a las posibles perspectivas desde las cuales este fenómeno ha sido observado en las empresas.

Como se verá en cada planteamiento con relación a las demás posturas, la debilidad mayor que se reporta es la óptica limitada para la evaluación que desconoce el carácter sistémico que la evaluación de la internacionalización debe tener. Es decir, cada enfoque de medición individualmente propuesto resulta insuficiente para abarcar las diversas dimensiones que deberían contemplarse en un modelo eficiente de evaluación de la gestión internacional empresarial.

ENFOQUES DE MEDICIÓN	AUTORES REPRESENTATIVOS
<p>El grado de las actividades internacionales de una empresa tiene atributos estructurales y de actitud.</p> <p>El atributo de actitud puede ser operacionalizado mediante la medición de la experiencia internacional de los altos directivos de una empresa.</p> <p>El atributo estructural puede ser evaluado desde una medida común: activos en el extranjero como porcentaje del total de activos.</p>	<p>Sullivan (1994)</p> <p>Daniels, y Bracker, n. (1989)</p>
<p>Relación entre las ventas de subsidiarias en el extranjero con respecto al total de ventas en todo el mundo.</p>	<p>Stopford y Dunning (1983)</p> <p>Geringer et. al. (1989).</p>
<p>Exportaciones como porcentaje de las ventas totales</p>	<p>Sullivan y Bauerschmidt, (1989)</p>
<p>Utilidades en el extranjero como porcentaje de las utilidades totales</p>	<p>Eppink y Van Rhijin, (1988)</p>
<p>Intensidad de Investigación y Desarrollo</p>	<p>Von Zedtwitz y Gassmann, (2002).</p> <p>Kafouros, et. al., (2008)</p>
<p>Intensidad de la publicidad en el extranjero</p>	<p>Capon et. al, (1990)</p>
<p>El grado de internacionalización de la empresa puede ser reflejado por el número de mercados de los países diferentes en los que opera</p>	<p>Hitt et. al., (1997)</p>
<p>Número de subsidiarias en el extranjero</p>	<p>Stopford y Dunning (1983)</p>
<p>Medidas asociadas al tiempo entre la fundación de la firma, el comienzo y posterior crecimiento de sus actividades internacionales</p>	<p>Autio et. al. (2000)</p> <p>Rennie, (1993)</p> <p>Moen y Servais, (2002)</p> <p>Knight y Cavusgil. (2004)</p> <p>Bell et. al. (2001)</p>
<p>Medidas asociadas a la escala de operaciones internacionales respecto a la escala de las operaciones totales.</p>	<p>Knight y Cavusgil (1996, 2004);</p> <p>Madsen et. al. (2000)</p> <p>Moen, (2002).</p>



Medidas asociadas a la estrategia de alcance del mercado: concentración del mercado y diversificación estratégica; iniciando operaciones internacionales en países vecinos y aumentando el número de mercados de destino a medida que se adquieren conocimiento y utilidades de la actividad internacional	Johanson y Vahlne, (2009) Oviatt y Mcdougall, (1994)
Medidas asociadas a la Distancia psicológica o distancia cultural, que implica la capacidad de la empresa para hacer frente a la diferencia en el lenguaje, en el comportamiento del consumidor, las normas culturales, marco jurídico y poder adquisitivo de los países que elige como mercados.	Kogut y Singh, (1988) Jones y Coviello, (2005) Vahlne,y Nordstro, (1992)
Medidas asociadas a la expansión internacional de la empresa como una serie de decisiones por consideraciones de eficiencia de una situación específica y por los costos de transacción y beneficios relativos.	Dunning, (1988) Hymer,.(1976) Reid, (1983) Clark y Pugh, (2001)
Medidas asociadas a dos enfoques: aumentar la participación dentro y fuera de los mercados extranjeros (teoría de la difusión) y ver el desarrollo de las actividades de exportación como un ciclo de innovación, adaptación.	Andersen,.(1993) Barkema, et. al.(1996) Bell y Young,.(1998) Gil, (1980). Knight y Cavusgil, (2004). Lark y Pug, (2001)

**Tabla Nro. 8:** Cuadro comparativo de enfoques de medición de la internacionalización empresarial  
**Fuente:** Elaboración propia con base en diversos autores

### **6.3 Factores a considerar en un modelo de evaluación de la internacionalización de la empresa:**

En el proceso de evaluación de la internacionalización empresarial, podrían considerarse diversos ángulos de observación que pueden llevar a plantear una perspectiva sistémica a la hora de configurar una propuesta de modelo de evaluación. Esto ocurre debido a la amplia variedad de aspectos que podrían ser medidos, monitoreados y analizados para una empresa en sí misma o bien, para un conjunto de empresas en un contexto determinado (Sambharya, 1995; Gomes y Ramaswamy, 1999; Geringer *et. al.*, 2000; Ruigrok y Wagner, 2003).

Esta perspectiva sistémica se hace necesaria dado que el proceso evaluativo puede ser muy subjetivo y difícil de realizar e interpretar, en virtud de la interacción de los diferentes factores entre los cuales podríamos citar:

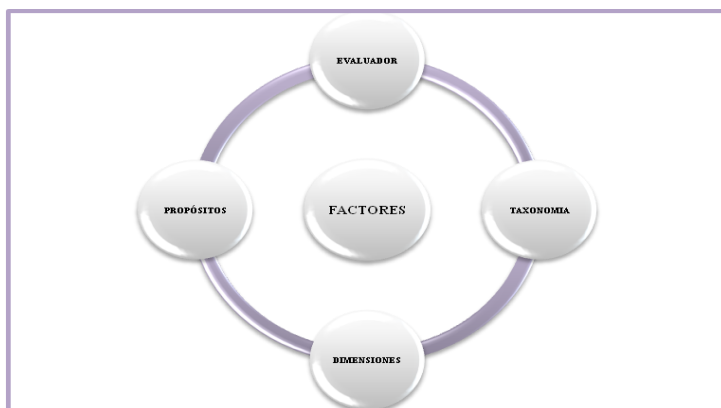
- **Evaluador:** ¿Quién evalúa, la empresa misma u observadores externos?
- **Taxonomía:** ¿Qué tipo de empresa se evalúa, de qué sector y de qué tamaño?
- **Propósitos:** ¿Para qué se realiza esta evaluación?
- **Dimensiones:** ¿Qué se evalúa y cómo se evalúa?

Es necesario tener en cuenta los factores señalados porque en la evaluación, los resultados de los procesos empresariales en general, y en particular de los procesos relacionados con la internacionalización, serán el producto de un entramado muy particular y complejo que se dibuja a partir de las múltiples combinaciones de estos factores.

Esto quiere decir que la evaluación será un proceso sensible al factor que se utilice como eje de perspectiva, ya que la variación en uno de ellos provocará cambios notables en el proceso general, por ejemplo: las variables a controlar podrían ser distintas si el observador es la misma empresa o si se trata de una evaluación externa.

Las variables también cobrarán mayor o menor relevancia para las acciones y las decisiones estratégicas según el tipo, tamaño, ubicación y experiencias previas de internacionalización de una empresa o grupo de empresas que se deseen evaluar individualmente o en conjunto para estudios comparativos, lo que puede significar entonces que la evaluación sobre la misma empresa en materia de internacionalización podría arrojar resultados diferentes según el evaluador, la tipología de la empresa y los propósitos de la evaluación o incluso el momento en que se evalúe ya que una misma empresa puede mostrar en algunos momentos resultados positivos o negativos como producto de su actividad internacional (Li, 2005).

Esto nos permite considerar la evaluación como un proceso dinámico, sujeto a muchas fuerzas que podrían hacerlo variable en el tiempo, esto es precisamente lo que nos lleva a la consideración de la evaluación como sistema y no como un evento lineal que pueda ser desarrollado desde la simple consideración de un conjunto limitado de variables. El siguiente esquema ilustra esta relación:



**Gráfico Nro. 3:** Factores a considerar en un modelo de evaluación de los procesos de internacionalización de la empresa

**Fuente:** Elaboración Propia

La siguiente tabla sintetiza los factores y los elementos de análisis a considerar en cada uno de ellos, sobre el proceso de internacionalización de la empresa:

<b>FACTOR</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>Evaluador</b>	Evaluación Interna Evaluación Externa
<b>Taxonomía</b>	Según sector de la economía al que pertenezca la empresa Según tamaño de la empresa Según ubicación en una región o zona específica Según nivel o estadio de internacionalización
<b>Propósitos</b>	Para la empresa Para el medio externo
<b>Dimensiones</b>	Categorías de información que se desea evaluar Variables que componen cada categoría de información Indicadores que permitan medir las variables

*Tabla Nro. 9: “Factores a considerar en un modelo de evaluación de la internacionalización de la empresa”*

*Fuente: Elaboración propia*

### **6.3.1 Factor 1: Evaluadores de los procesos de internacionalización:**

La evaluación de los procesos de internacionalización puede ser efectuada por lo menos en dos niveles o rangos de medición: a nivel interno y a nivel externo.

En el primer caso, la empresa realiza un ejercicio de autoevaluación con propósitos específicos y en el segundo, la empresa es sometida a evaluación por agentes externos, generalmente con propósitos de análisis o investigación.

Igualmente, existen rasgos propios del proceso evaluador que habrán de ser considerados para ambas perspectivas de evaluación, tanto la interna como la externa, entre ellos podemos nombrar:

- Características.
- Utilidad o motivos por los cuales se realiza.
- Limitaciones.
- Instrumentos, recursos y herramientas.
- Financiación.

A continuación realizaremos una descripción de cada tipo de evaluación desde cada uno de sus rasgos distintivos

#### **6.3.1.1 Evaluación Interna:**

- **Características de la Evaluación Interna:**

Es aquella que realizará la empresa por iniciativa propia, con personal interno o contratado exclusivamente para este propósito, por ejemplo a través de agencias de investigación, empresas de consultoría, universidades, empresas especializadas en auditoría, etc.

En este tipo de evaluación la empresa tendrá el control sobre todo el proceso:

- Determinar qué aspectos o áreas le interesa evaluar.
- Nivel de confidencialidad de los datos involucrados.
- Divulgación de los resultados.
- Duración del proceso.
- Recursos invertidos.
- Propósitos del proceso.

En esta forma de evaluación se podrán tener en cuenta aspectos como:

- **Acceso a la información en la Evaluación Interna**

Por tratarse de un análisis interno, la empresa dispondrá de la totalidad de los datos necesarios, bien sea porque tenga información sistematizada o porque la recoja con el propósito de evaluarse. Igualmente, la fidelidad de los datos será alta por cuanto la empresa no temerá exponer información confidencial, debilidades internas o datos privados ante competidores y agentes de control gubernamental o social.

- **Alcance del proceso en la Evaluación Interna**

La empresa tendrá la libertad de ajustar los indicadores a medir según la naturaleza de su campo de acción y para diversos propósitos estratégicos que podrán incluir planificación, mejoramiento de la calidad u otros, pudiendo realizar internamente una serie de ajustes a sus procesos productivos, de gestión, negociación, etc., en virtud de aquello que le interese mejorar.

- **Limitaciones en la Evaluación Interna**

Al tratarse de un análisis interno, la interpretación de los resultados obtenidos puede dificultarse por cuanto la empresa no dispondrá de la totalidad de los datos que le sirvan de información de contraste con otras empresas, para analizar su relación o calificación respecto a ellas, salvo por información sobre algunas variables que se puedan conocer a través de estudios que hayan sido publicados en distintos medios u obtenidos por fuentes diversas.

- **Instrumentos, recursos y herramientas en la Evaluación Interna**

- **Humanos, técnicos y financieros:** los que disponga cada empresa según el alcance que desee darle al proceso.

- **Información:** Datos internos de la empresa, bases de datos e informes de organismos relacionados con la investigación y /o sistematización de información gubernamentales o privados que provean de información de contraste a la empresa para el análisis de datos.
- **Parámetros para evaluación:** Documento de indicadores para la evaluación de los procesos de internacionalización de la empresa.

### 6.3.1.2 Evaluación Externa

- **Características de la Evaluación Externa**

Corresponde fundamentalmente al orden investigativo o estadístico, no de gestión interna de la empresa. Este tipo de evaluación se realizará por agentes normalmente externos a la empresa misma y dentro de marcos de tipificación de las empresas por criterios selectivos tales como:

- Sector de la economía en la cual se sitúa la empresa.
- Tamaño de la empresa.
- Actividad exportadora.
- Número de empleados, entre otros.

Estos agentes pueden ser entes gubernamentales o privados, tales como ministerios de comercio o desarrollo, entidades de promoción de exportaciones, cámaras de comercio, universidades, revistas y publicaciones económicas, organizaciones no gubernamentales, etc.

- **Limitaciones de la Evaluación Externa**

Este tipo de estudios están sujetos a restricciones de distinto orden:

- Tamaño de la muestra y de la población que el estudio logre abarcar.
- Nivel de confiabilidad del estudio.
- Presupuesto de investigación para garantizar la calidad de la investigación, sus procesos y productos.
- Calidad, actualidad y precisión de la información suministrada por las empresas.
- Explicación limitada sobre muchos hallazgos que corresponden a asuntos ajenos a la empresa y que están relacionados con el entorno en que ella opera, tales como políticas, leyes, infraestructura nacional, etc. que pueden no ser un problema específico de la empresa, sino que pueden estar determinados por asuntos estructurales del sistema económico en general en el cual se encuentra inserta.
- El número de variables a investigar puede ser más limitado, con el fin de homologar la información que deberá ser cruzada y que proviene de distintas empresas, en un amplio espectro de la taxonomía empresarial.

También hay otras dificultades señaladas por Clark y Pugh (2001):

- ¿Qué área de las empresas hay que evaluar considerando que estas pueden tener un proceso de internacionalización multi-divisional o multi-producto se evalúa la empresa como un todo o con relación a un área o un producto distintivo de la internacionalización de la empresa?
- ¿Qué período de tiempo se evalúa: toda la historia de la empresa, un período particular en el tiempo, el momento actual?
- ¿Contra qué impacto o efecto o fenómeno particular se requiere contrastar la evaluación?



- **Instrumentos, recursos y herramientas de la Evaluación Externa**

**Humanos, técnicos y financieros:** Estarán sujetos a lo previsto por el ente desarrollador del estudio.

**Información:** Bases de datos e informes de organismos relacionados con la investigación y /o sistematización de información gubernamentales o privados, encuestas, estudios previos del sector, información histórica.

**Parámetros para evaluación:** Documento de indicadores para la evaluación de los procesos de internacionalización de la empresa, en el marco del análisis que pretenda realizar el ente promotor de la evaluación.

### **6.3.2 Factor 2: Taxonomía de la empresa en la evaluación de la internacionalización**

La taxonomía se refiere a la clasificación o tipología de la empresa, la cual ha sido establecida por diversos autores, como Chiavenato (1989); Knight y Cavusgil, (1996, 2004); Moen y Servais, (2002), entre otros, quienes desde criterios de agrupación diferentes, han organizado a las empresas en virtud de sus características con el ánimo de poder observarlas y estudiarlas con más precisión.

Para efectos de la evaluación de los procesos de internacionalización, será práctico también considerar el factor taxonómico, por cuanto la internacionalización es un proceso sensible a condiciones específicas relacionadas con la naturaleza de la empresa.

Una de las taxonomías que serán muy útiles al presente trabajo, es la establecida por Chiavenato (1989), la cual sintetizamos a continuación:

- **De acuerdo con su tamaño:**
  - Empresas pequeñas
  - Empresas medianas
  - Empresas grandes
- **De acuerdo con su naturaleza:**
  - Empresas primarias o de base
  - Empresas secundarias o de transformación
  - Empresas terciarias o de servicios
- **De acuerdo con su mercado:**
  - Industrias de bienes de capital
  - Industrias de bienes de consumo
- **De acuerdo con su dependencia:**
  - Empresas públicas
  - Empresas privadas

Esta clasificación de las empresas nos permite, desde un principio, entender que para efectos de evaluación sería impreciso definir un conjunto único de variables desde las cuales se pretendiera medir el desempeño de las empresas en un entorno internacional, dado que la amplia variedad de empresas existentes hace que las variables pertinentes para algunas empresas en particular no lo sean igualmente para la generalidad.

Para ejemplificar lo anteriormente expuesto, señalaremos a continuación algunos casos concretos de variables que deberán ser ajustadas e interpretadas en función de algunos criterios taxonómicos:

- **El tamaño de la empresa:** provocará cambios sustanciales en el peso de variables tales como capital de trabajo, poder de negociación a nivel

internacional, generación de empleo, volumen de transacciones, volumen de exportaciones, volumen de producción, afectación del PIB, impactos sobre la balanza de pagos, etc.

- **La ubicación de la empresa:** Determinará la medición de variables como medidas gubernamentales, entorno favorable a los negocios internacionales, infraestructura, nivel educativo, mano de obra, costos de producción, existencia de materia prima en el entorno o disponibilidad de acceso a ella, costos de exportación, trámites, trabajo en red, cooperación internacional, acceso a mercados, aranceles, aprovechamiento de tratados internacionales, privilegios en cuotas de exportación, etc.
- **El Sector:** generará sensibilidades en términos de los impactos producidos por variaciones en tasa de empleo, comportamiento del mercado, volumen de productos importados vs. exportados, transferencia de conocimiento, competencia, etc.

Otro criterio taxonómico que se podrá considerar para la evaluación de la empresa, está obviamente relacionado con el nivel o estadio de internacionalización que se advierta en ella, lo cual se analizará a continuación.

#### **6.3.2.1. Estadios de la actividad internacional de la empresa:**

Todas las empresas tienen algún grado de internacionalización y obedecen a patrones distintos de internacionalización (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Moen y Servais, 2002), como se podrá constatar al momento de analizar los indicadores que permiten medir este proceso.

Como se verá más adelante, aún las empresas que operan a nivel local y que en apariencia no registran actividad internacional, dado que no efectúan operaciones tales como exportaciones, pueden eventualmente reportar determinado grado de internacionalización. Esto ocurre en virtud de la realización de otro tipo de operaciones, tales como inversiones en el extranjero, utilización de tecnologías transferidas desde sus países de origen, asesorías y consultorías contratadas en el exterior o bien por el perfil internacional de los líderes de la empresa y los modelos gerenciales, que se puedan estar aplicando para la dirección de la misma, entre muchas otras variables (Andersen, 1993).

Toda empresa, entonces, aún a nivel empírico, puede tener una noción sobre el estado de su proceso de internacionalización, esto quiere decir que toda empresa, sin necesidad de un diagnóstico o un proceso de evaluación, sabe con relativa certeza si es local, una empresa con actividad internacional, una multinacional, etc.

Lo anterior tiene varias implicaciones a la hora de plantear un esquema evaluativo de la actividad internacional, ya que lo que pretende la evaluación de la internacionalización no es asignar el rótulo de empresa local, multinacional, transnacional u otro a las empresas, lo cual podría hacerse desde observaciones relativamente simples en las operaciones de éstas; lo que se pretende es analizar qué comportamiento tienen las variables que reflejan su actividad internacional.

De ahí la necesidad de contar con un sistema de indicadores que permitirá hacer una revisión de todos los componentes de la internacionalización empresarial, lo cual a su vez, dará luces a los empresarios respecto de las acciones puntuales y pasos siguientes que se podrán dar para evolucionar en sus estrategias de internacionalización.

Definir los distintos estadios de internacionalización de las empresas puede resultar impreciso ya que las fronteras que delimitan algunos de estos estadios pueden no estar totalmente delimitadas (Nohria y Ghoshal, 1991).

Particularmente, cuando nos referimos a empresas internacionales, multinacionales, transnacionales y globales, es frecuente encontrar entre distintos autores conceptos que se superponen (Casillas, 2001), es decir, algunos autores parecen asignar algunas características como si fueran comunes a todas ellas, y unas diferencias que no siempre están claramente delimitadas, impidiendo con ello establecer un ámbito exacto de distinción que permita caracterizarlas o incluso, en algunos casos, diferenciarlas.

Coller *et. al.* (1999), plantean que incluso a nivel de las multinacionales se presenta isomorfismo, entendido como el proceso por el que dos organizaciones diferentes acaban adoptando una forma similar. Por su parte, Powell y Dimaggio (1991), argumentan que esto se debe a diferentes aspectos relacionados principalmente con factores competitivos, geográficos, redes de directivos que realizan la difusión de procesos organizativos entre las distintas subsidiarias de una empresa, entre otros.

A tal punto se da esta situación, que es común encontrar que incluso la denominación de transnacional o de multinacional se utilice como si se hablara del mismo tipo de empresa y es común que con cualquier nivel de actividad internacional, algunos autores califiquen de multinacional a una empresa. Tal vez, la raíz de esta imprecisión radique justamente en la falta de instrumentos y técnicas de evaluación del nivel de internacionalización que permitan situar a cada entidad en su lugar.

Veamos un ejemplo de lo anteriormente expuesto. Para Rugman y Hodgetts (1997) una empresa multinacional es aquella que está en un país, pero que realiza sus operaciones en otros. Estos autores señalan los siguientes puntos como las tres características de las multinacionales:

- Sus filiales han de ser sensibles a varias e importantes fuerzas ambientales: competidores, clientes, proveedores, instituciones financieras y el gobierno. En algunos casos los mismos factores operan tanto en el ambiente del país de origen como en el del país anfitrión.
- Poseen un grupo común de recursos como activos, patentes, marcas registradas y recursos humanos.
- Las filiales están unidas por una visión estratégica común.

En contraste, autores como Villamizar y Mondragón (1996), asignan funciones como instalar unidades de producción en otro país a las transnacionales y dejan para las multinacionales el establecimiento de relaciones de producción, finanzas y servicios de comercio con más de un país.

Otros autores como Salbuchi, (2004, p. 329), se refieren a las transnacionales así:

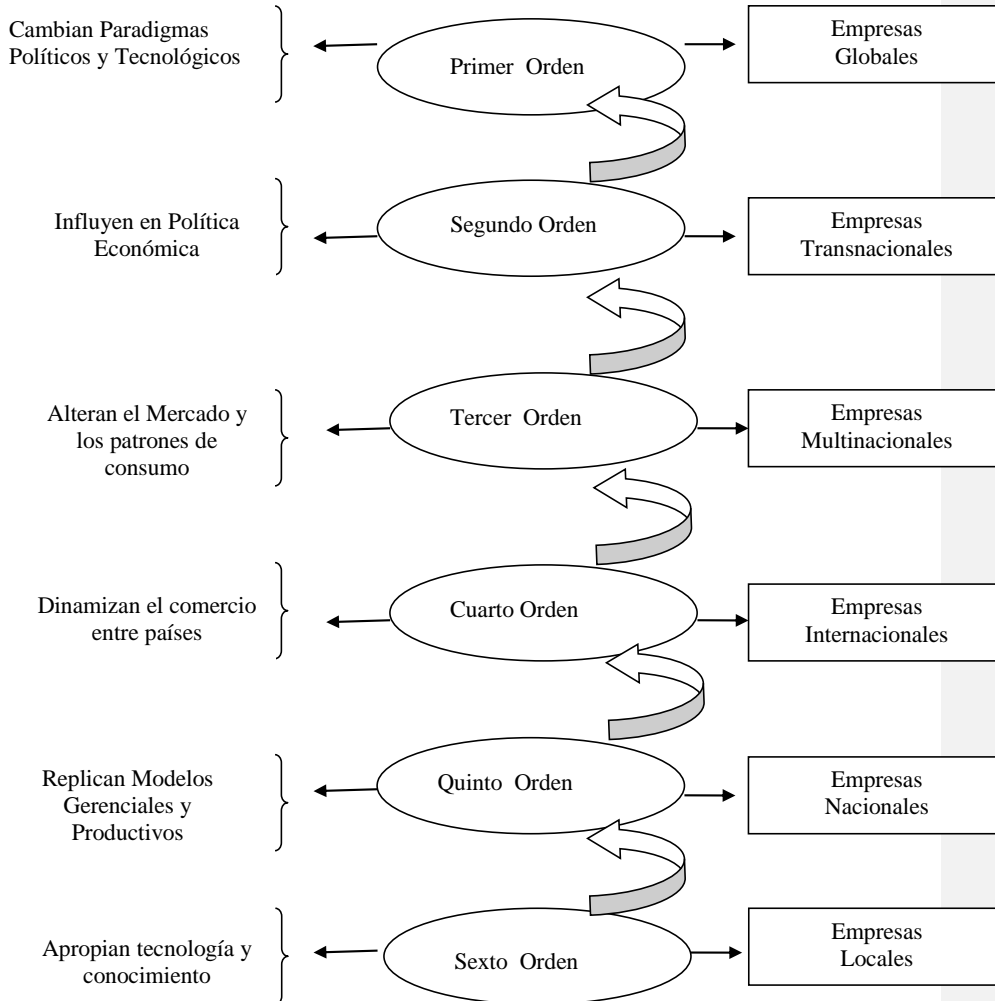
*“Conjunto relativamente compacto de estructuras económicas que controlan a los principales sectores de la economía mundial logrando altas tasas de expansión, que a su vez, operan dentro de un sistema de producción y concentración de capital absolutamente revolucionario. Podríamos describirlo como un sistema donde la producción se encuentra relativamente descentralizada a lo largo y a lo ancho del planeta, mientras que el control sistémico se encuentra altamente centralizado en torno a un pequeño grupo de gigantescas unidades productivas con recursos financieros casi ilimitados. Este grupo de unidades económicas se caracteriza por una dinámica tecnológica y un liderazgo innovativo que le permite dominar todo el sistema económico mundial.”* Salbuchi, (2004, p 329).

La gráfica y la tabla que se presentan a continuación plantean en forma general, algunas características típicas de las organizaciones en sus distintos estadios de internacionalización, en la gráfica se puntualizan algunos elementos muy relevantes que podrían considerarse como distintivos clave para cada nivel y en la tabla se detallan un poco más las características que generalmente pueden encontrarse en cada fase de internacionalización.

Se da por sentado que las empresas que han llegado a un nivel superior de internacionalización, no sólo están caracterizadas por los elementos que se precisan en la tabla y en la gráfica, sino que también al ir ascendiendo en la escala, recogen las características presentadas para cada nivel anterior y que además las empresas desarrollan aprendizajes que van capitalizando producto de su proceso de internacionalización. Un ejemplo de ello lo proponen Coller *et al.* (1999) o Marginson *et al.* (1995) quienes argumentan:

*“Existen también casos de muchas multinacionales que desarrollan redes de directivos que van de un puesto a otro de la organización, de un país a otro (los denominados «expatriados»), y que en su migración llevan consigo las experiencias que han funcionado con éxito en la parte de la organización de la que proceden”.* Marginson *et al.* (1995, pp. 702-719 ).

## NIVELES DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL EMPRESARIAL



*Gráfica Nro. 4: Niveles de la actividad internacional empresarial*

*Fuente: Elaboración propia*



### CARACTERIZACIÓN DE LOS NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Nivel de Internacionalización	Aspectos distintivos en su proceso de internacionalización (Cada nivel recoge la sumatoria de los aspectos correspondientes a los niveles ubicados por debajo de él )
Empresas Globales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambian e imponen paradigmas en el orden científico, tecnológico, político, social y económico</li> <li>• Influyen en Política Internacional</li> <li>• Pueden influir en políticas estatales</li> <li>• Generan conocimiento y tecnología</li> <li>• Pueden alterar sistemas económicos</li> <li>• Movilizan el mercado internacional de capitales.</li> <li>• Constituyen un poder alterno al poder estatal tradicional, en el plano económico.</li> <li>• Tienen altísima capacidad de generación de empleo.</li> </ul>
Empresas Transnacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden influir en política económica y en la legislación</li> <li>• Generan alto impacto económico para los estados</li> <li>• Pueden movilizar altos niveles de inversión extranjera</li> <li>• Desarrollo de estrategias de competencia de alto nivel</li> <li>• Alta transferencia tecnológica</li> </ul>
Empresas Multinacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto impacto económico y movilización de capitales</li> <li>• Afectación positiva o negativa de los niveles de empleo</li> <li>• Desarrollan procesos de movilidad laboral</li> <li>• Impulso a la multiculturalidad</li> <li>• Transferencia de modelos administrativos</li> <li>• Transferencia de conocimiento y tecnología</li> <li>• Desestabilización de los procesos de competencia</li> <li>• Altos procesos de inversión extranjera</li> </ul>
Empresas Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamización de la economía</li> <li>• Difusión de conocimiento y tecnología</li> <li>• Estimulan las relaciones internacionales de los Estados</li> <li>• Desarrollan nuevos mercados</li> </ul>
Empresas Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptan modelos gerenciales internacionales</li> <li>• Influyen en leyes y políticas locales</li> <li>• Apropian tecnología y conocimiento</li> <li>• Desarrollan procesos de innovación de impacto moderado</li> <li>• Movilizan asesorías y procesos de cooperación internacional</li> </ul>
Empresas Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usan tecnología generalmente importada</li> <li>• Son altamente vulnerables a la competencia internacional</li> <li>• Principales fuentes de empleo local</li> </ul>

**Tabla Nro. 10:** Caracterización de los niveles de internacionalización

**Fuente:** Elaboración propia con base la lectura de múltiples autores

### **6.3.3 Factor 3: Propósitos de la evaluación de la internacionalización empresarial:**

La evaluación de los procesos de internacionalización tiene el propósito de arrojar resultados importantes en términos de la información útil para la gestión empresarial y para el diseño de estrategias a muchos niveles, es decir que será de importancia no sólo para la empresa como tal sino también para su entorno

Con formato: Interlineado: sencillo

Los resultados de la evaluación serán capitalizables de distintas formas:

Con formato: Interlineado: sencillo

#### **6.3.3.1 Propósitos para la empresa:**

Este tipo de trabajo auto-evaluativo le permitirá a la empresa:

- Clarificar información interna sobre aspectos focales de su proceso de internacionalización.
- Tener mediciones de aspectos específicos a intervenir.
- Mejorar procesos de planeación, producción, gestión del recurso humano y técnicos.
- Adelantar revisiones de su gestión tecnológica y administrativa.
- Adelantar programas específicos para mejorar la gestión de la internacionalización.
- Tener una posición propia para hacer estudios o análisis de competencia con empresas competidoras de nivel nacional o internacional.
- Adelantar procesos de Marketing y promoción de la imagen institucional en función de los resultados del estudio que se encuentren favorables y que se puedan explotar en beneficio de la promoción internacional de la empresa.
- Medición de los avances en el proceso de gestión internacional de la empresa.
- Poseer información de contraste para compararse con otras empresas.
- Añadir “valor” a la empresa al momento de realizar valoraciones de la misma para efectos de venta o fusiones.

-

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

En relación con el desempeño de la empresa, también es interesante realizar una evaluación de los impactos financieros que el proceso de internacionalización pueda tener para ella, dada la inexistencia de estudios concluyentes que puedan asegurar el impacto real en este sentido, lo que se observa en los estudios realizados hasta el momento es que existe un comportamiento variable para las empresas y que dicho comportamiento puede estar asociado a distintos momentos en el proceso de internacionalización.

En este sentido, la tesis frecuente que asume que “más internacional es siempre mejor” sólo podría sostenerse después de cierto nivel de multinacionalidad y bajo una investigación de óptima combinación entre operaciones domésticas y operaciones extranjeras de la compañía, la entrada de una empresa a la arena multinacional eleva los costos en un principio, luego suben las ganancias en un segundo nivel y pueden seguir subiendo, mantenerse estacionarias o declinar (Ahmed, 1998).

Con formato: Interlineado: sencillo

Este tipo de evaluación se realizará con el propósito de satisfacer la necesidad de información que tienen organizaciones gubernamentales, educativas, agremiaciones y medios de comunicación, para analizar la manera como se desarrollan ciertos aspectos de la gestión internacional ya que proveerá los insumos necesarios para desarrollar los programas, proyectos e inversiones que estimulan los procesos empresariales, logrando con ello una dinamización de la economía, dado que a los estados les interesa que sus empresas avancen en procesos de internacionalización por que con ello se producen varios efectos: Knight y Cavusgil, (2004); Jones y Coviello, (2005); Johanson y Vahlne, (2009)

- Legislación sobre asuntos internacionales.
- Tomar decisiones sobre estrategias de desarrollo de un sector de la economía.
- Promoción de programas de fomento a las exportaciones.
- Promoción de programas de capacitación empresarial.

- Estímulo al proceso exportador, lo cual moviliza las cifras de PIB y Balanza de pagos de manera favorable para la nación.
- El fortalecimiento de la internacionalización de las empresas moviliza la generación de empleo, aunque hay que tener en cuenta que a veces el empleo generado se produce en otros países a donde se desplacen las plantas de producción, en detrimento del empleo local.
- Se favorece el escenario para la transferencia de conocimiento, con lo cual se eleva la calidad de los procesos productivos locales.
- Se formulan planes de intervención sobre programas de emprendimiento y fomento a la exportación que pueden responder a necesidades reales de un sector determinado.
- Se generan sistemas de información empresarial mediante la sistematización de información útil para posteriores análisis del gobierno, las empresas, los gremios, las universidades, centros de formación de empresarios e investigadores.
- Organizaciones locales, nacionales e internacionales pueden realizar análisis del proceso de actuación internacional de las empresas y sus efectos sobre distintas variables.

Para poder dar respuesta a las preguntas sobre qué se evalúa en el proceso de internacionalización de las empresas y cómo se lleva a cabo esta evaluación, es preciso definir un “Sistema de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial”, este sistema entonces integrará los siguientes elementos:

- Dimensiones que componen la internacionalización.
- Categorías de información que se desea evaluar.
- Variables que componen cada categoría de información.
- Indicadores que permitan medir las variables.

La selección de estas dimensiones, categorías, variables e indicadores deberá pasar por un severo tamiz, ya que algunas de ellas son observables, pero no fácilmente medibles. Por

ejemplo: el nivel de “transferencia de conocimiento” proveniente de otros países que se encuentre involucrado en el proceso productivo, puede ser observable por cuanto se reconozca en el proceso o en el producto la influencia de conocimiento y/o tecnología extranjera; pero ¿cómo se mide cuánto del conocimiento que ha intervenido es foráneo? El resultado combinado de los distintos saberes y aplicaciones tecnológicas locales y extranjeras involucradas ¿cómo se puede medir?

Por tanto, aunque el modelo podría contemplar un número muy grande de variables, nos limitaremos a la selección de aquellas que puedan ser efectivamente parametrizables y medibles a través de un indicador cualitativo o cuantitativo, para efectos de diseño del modelo general de evaluación.

En efecto se llegará hasta la identificación de un conjunto muy amplio de indicadores, que permitirán la construcción del “Sistema de Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional de las Empresas”, mediante un proceso de depuración y modelación de estos indicadores para la generación de un “índice de internacionalización”, seleccionando el subgrupo de ellos que efectivamente podrían aplicarse para este propósito.

**PARTE V**

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN  
INTERNACIONAL EN LA EMPRESA Y SU CONVALIDACIÓN**

## **7. MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL EMPRESARIAL**

En este capítulo se presenta una propuesta para la construcción de un sistema de evaluación de la gestión internacional, se diseña un modelo general sobre los procesos de gestión internacional de la empresa que permitirá focalizar cuáles son las dimensiones generales que deberán ser objeto de evaluación y de las cuales se desprenderán las categorías, variables e indicadores que permitirán el diseño final de un sistema de indicadores de evaluación de la gestión internacional, posteriormente se realiza la justificación teórica de cada una de las dimensiones y variables elegidas para el modelo.

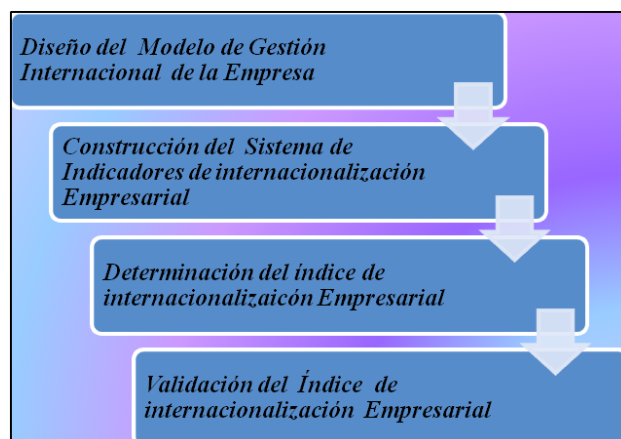
### **7.1 Etapas para la construcción de un sistema de evaluación de la gestión internacional empresarial**

Para desarrollar una herramienta que permita la medición del nivel de gestión internacional de una empresa, se propone un trabajo escalonado por etapas:

- **Etapa 1:** Planteamiento general de un modelo que señale dimensiones y categorías de información necesarias para la evaluación de los procesos de internacionalización.
- **Etapa 2:** Identificación de las categorías y de las variables a medir en cada dimensión de la internacionalización empresarial y construcción de un sistema de indicadores de internacionalización a partir de las variables consideradas.
- **Etapa 3:** Determinación de un índice de internacionalización que sería en última instancia la herramienta de medición del nivel de gestión internacional de las empresas.
- **Etapa 4:** Validación del índice de internacionalización: realizado mediante la aplicación del sistema de indicadores de evaluación, cálculo del índice de internacionalización en

diversas empresas y aplicación de herramientas y técnicas estadísticas para el análisis de datos.

La secuencia del proceso sería la siguiente:



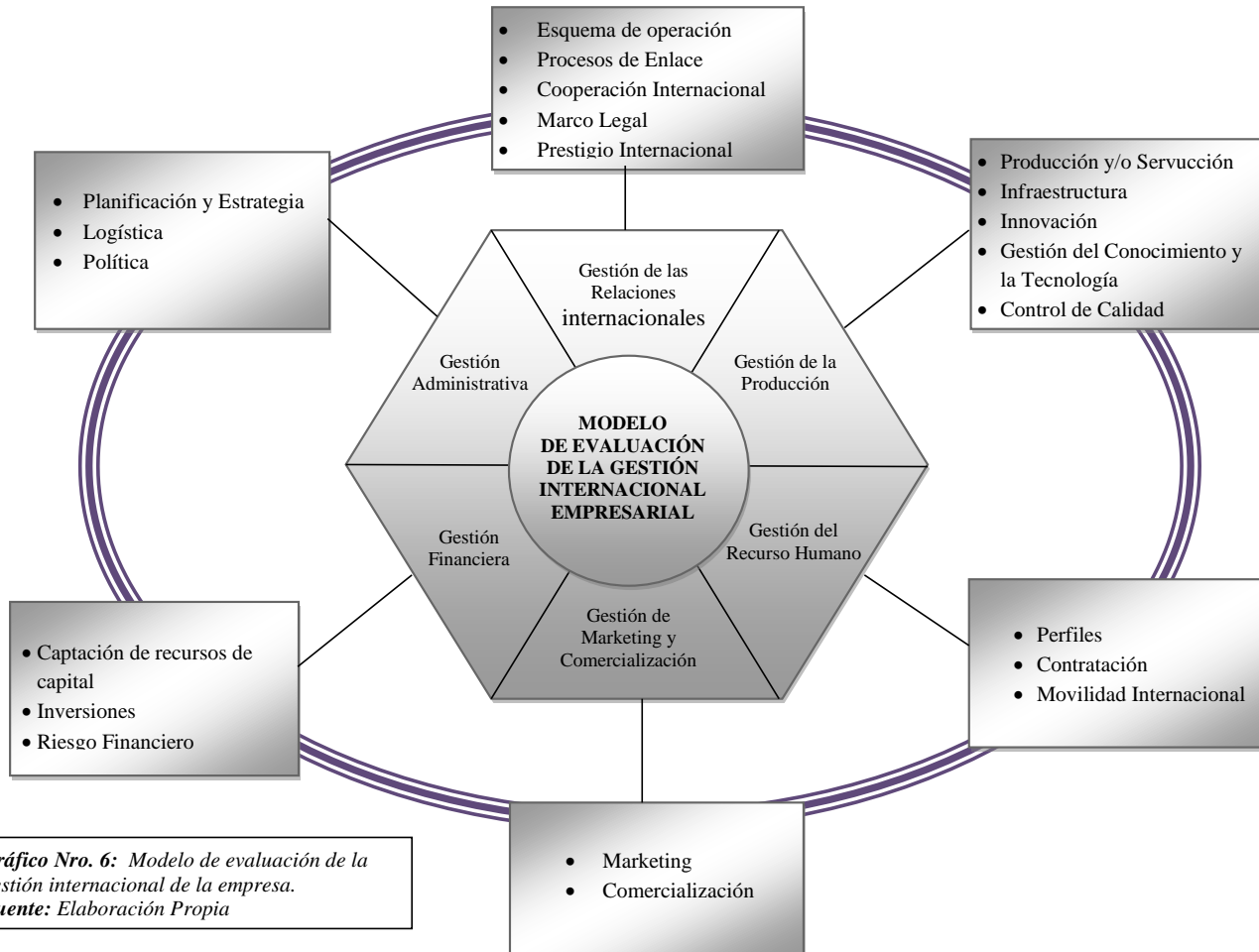
**Gráfico Nro.5:** Etapas para la construcción de un sistema de evaluación de la gestión internacional empresarial  
**Fuente:** Elaboración Propia

## 7.2 Presentación del Modelo de evaluación de la gestión internacional de la empresa

El modelo siguiente muestra el conjunto de dimensiones generales que darán cuenta del proceso de internacionalización y las categorías que servirán de base para la determinación de variables e indicadores que expliquen el comportamiento de la empresa respecto a cada dimensión de internacionalización. Posteriormente se mostrará el proceso seguido para su construcción y la derivación a partir de él de los indicadores de medición de la internacionalización, así como su justificación.



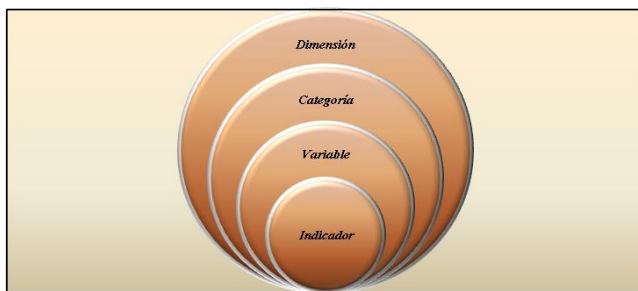
## MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA



**Gráfico Nro. 6:** Modelo de evaluación de la gestión internacional de la empresa.  
**Fuente:** Elaboración Propia

### **7.3 Esquema de construcción del sistema de indicadores de evaluación de la gestión internacional de la empresa**

En esta etapa se procederá, a partir del modelo de gestión internacional de la empresa, a plantear un esquema que presente sucesivamente dimensiones y categorías de información necesarias para la determinación de variables, con lo cual se llegará a la construcción de una propuesta de indicadores de evaluación de los procesos de internacionalización de las empresas. Significa entonces que la formulación final de indicadores será el resultado de un proceso sucesivo de análisis deductivo y de agregación de los componentes implicados en el proceso evaluativo. La formulación final de indicadores guardará entonces la relación que se muestra en el esquema siguiente:



*Gráfico Nro. 7: Proceso de generación de indicadores de evaluación*  
*Fuente: Elaboración Propia*

Estos componentes los definiremos de la siguiente manera:

#### **7.4 Dimensiones de la Evaluación de la gestión Internacional empresarial:**

Llamaremos dimensiones a los macro-componentes o núcleos generales que actúan como agrupadores de las categorías a considerar en el proceso de evaluación de la internacionalización de la empresa. Constituyen los aspectos o facetas centrales del proceso evaluativo. Después de una amplia revisión de los componentes teóricos desde diversos investigadores se seleccionaron seis dimensiones que se señalan a continuación:

### DIMENSIONES DEL MODELO

- 1 Gestión de las Relaciones internacionales
- 2 Gestión de la Producción.
- 3 Gestión de Marketing y Comercialización
- 4 Gestión del Recurso Humano
- 5 Gestión Financiera
- 6 Gestión Administrativa

#### 7.5 Categorías a evaluar en el proceso de internacionalización

Las categorías corresponden a los elementos que interpretan el comportamiento de cada dimensión en la empresa, en un momento determinado. A partir de estas categorías se podrá establecer el conjunto de variables que mejor rastreen las características de la empresa en cada aspecto de su internacionalización. Con base en la revisión teórica realizada, se establecieron para cada dimensión, las siguientes categorías:

DIMENSIÓN	CATEGORÍA
Gestión de las Relaciones internacionales	Esquema de operación
	Procesos de Enlace
	Cooperación Internacional
	Marco Legal
	Prestigio Internacional
Gestión de la Producción.	Producción y/o Servucción
	Infraestructura
	Innovación
	Gestión del Conocimiento y la Tecnología
	Control de Calidad
Gestión de Marketing y Comercialización	Marketing
	Comercialización
Gestión del Recurso Humano	Perfiles
	Contratación
	Movilidad Internacional
Gestión Financiera	Captación de recursos de capital
	Inversiones
	Riesgo Financiero
Gestión Administrativa	Planificación y Estrategia
	Logística
	Política

**Tabla Nro. 11:** Dimensiones y Categorías de Evaluación de la Internacionalización

**Fuente:** Elaboración propia.

### **7.6 Variables para evaluar el proceso de internacionalización:**

Cada categoría de información podrá ser observada y/o medida a través de componentes específicos, las variables, que permiten evaluar los distintos elementos implícitos en ella. De las variables a su vez se desprenderán los indicadores.

Las variables establecidas en cada categoría se presentarán más adelante en la tabla: *“Sistema de Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial”*

### **7.7 Indicadores en la medición del proceso de internacionalización:**

Una vez completado el conjunto de variables a evaluar, el siguiente paso será la formulación concreta de indicadores, que permitirán bien sea en forma cualitativa o cuantitativa, calificar el estado de cada variable. Estos indicadores actuarán como un conjunto de pautas de medición que permita detectar la magnitud de cada uno de los elementos relacionados con la internacionalización de la empresa.

Los indicadores construidos para medir cada variable se presentarán más adelante en la tabla: *“Sistema de Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial”*.

## **8. SUSTENTACIÓN TEÓRICA DE LOS INDICADORES DE GESTION INTERNACIONAL EMPRESARIAL**

Una vez establecido el conjunto de indicadores a través de los cuales se podrá realizar la medición de la internacionalización en la empresa, podemos presentar entonces el siguiente *“Sistema de Indicadores de la Gestión Internacional Empresarial”* que contiene, de manera general, el conjunto de dimensiones, categorías, variables e indicadores desde los cuales se medirá la internacionalización en la empresa y que se derivan del *“Modelo de Evaluación de la Gestión Internacional de la Empresa”* propuesto.

**SISTEMA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA GESTION  
INTERNACIONAL EMPRESARIAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro. De Ind.</b>
Gestión de las Relaciones internacionales	Esquema de operación	Agenda de internacionalización	Existencia de una agenda de internacionalización para la empresa, que incluya instrumentos operativos como planes y programas para la internacionalización de la misma	1
		Unidades de apoyo	Existencia de departamentos, unidades de apoyo o comités de internacionalización en la empresa	2
		Presencia internacional	Cantidad de países con los cuales la empresa tiene relación.	3
		Proyectos Internacionales	Cantidad de proyectos de gobiernos o entidades nacionales e internacionales en los cuales participa o ha participado la empresa con miras a su internacionalización.	4
		Eventos Internacionales	Nivel de participación en ruedas de negocios, ferias, congresos, reuniones y eventos de carácter internacional.	5
	Procesos de Enlace	Alianzas y Convenios	Cantidad y efectividad de alianzas estratégicas y convenios con empresas o entidades internacionales.	6
		Asociaciones y Redes	Cantidad de asociaciones y redes nacionales e internacionales a las que pertenece la empresa para el desarrollo de programas de fomento de su internacionalización.	7
		Contactos Internacionales	Cantidad y efectividad de contactos con embajadas, consulados, organismos multilaterales, agencias de cooperación, cámaras de comercio y organizaciones gremiales de otros países para el desarrollo de actividades internacionales de la empresa.	8

	Cooperación Internacional	Procesos de cooperación internacional	Cantidad de procesos de cooperación internacional en los que participa o ha participado la empresa	9
	Marco Legal	Tratados y Acuerdos internacionales	Nivel de aprovechamiento de los tratados y/o acuerdos internacionales del país para la internacionalización de la empresa	10
		Legislación	Nivel de aprovechamiento de leyes nacionales e internacionales para el proceso de internacionalización de la empresa.	11
	Prestigio Internacional	Reconocimiento y Premiaciones internacionales	Cantidad de premios, nominaciones, menciones y otras formas de reconocimiento internacional que haya recibido la empresa.	12
Gestión de la Producción.	Producción y/o Servucción	Estándares Internacionales	Cumplimiento de estándares internacionales de calidad en los que se basa la producción o el servicio suministrado	13
		Precio y Volumen de Producción	Capacidad para producir bienes o servicios en cantidad suficiente y con el precio adecuado que le permita competir en mercados internacionales	15
	Infraestructura	Infraestructura física y Tecnológica	Disponibilidad de infraestructura física y tecnológica que permita la competitividad internacional de la empresa	14
	Innovación	Patentes	Nivel de patentes nacionales e internacionales que ha producido la empresa	16
		Productos y Procesos Innovadores	Capacidad de la empresa para generar productos y procesos innovadores a partir de su gestión internacional	17
	Gestión del Conocimiento y la Tecnología	Apropiación de conocimiento y tecnología	Nivel de apropiación de conocimiento y tecnología provenientes del extranjero	18
		Trasferencia de conocimiento y tecnología	Nivel de conocimiento y tecnología transferido hacia otros países.	19
	Control de Calidad	Certificaciones Internacionales	Nivel de participación de entidades internacionales en la certificación de calidad del producto o servicio suministrado.	20

Gestión de Marketing y Comercialización	Marketing	Plan de Marketing internacional	Existencia de un plan de Marketing internacional	21
		Portafolio de oferta exportable	Existencia de un portafolio de oferta exportable	22
		Estrategias de comercialización	Existencia de estrategias de comercialización de productos o servicios destinados al exterior	23
		Medios Publicitarios	Cantidad de medios en los que se hace presencia internacional	24
	Comercialización	Mercados internacionales	Capacidad de la empresa para localizar y penetrar mercados internacionales	25
		Clientes	Volumen de clientes internacionales de la empresa	26
		Exportación	Volumen de producción de bienes destinados a la exportación o servicios destinados para ser desarrollados en otros países	27
		Competencia	Capacidad para enfrentar a la competencia internacional en los mercados nacionales o extranjeros elegidos por la empresa para operar	28
Gestión de Recurso Humano	Perfiles	Perfil Directivo	Cantidad de directivos de la empresa con experiencia laboral internacional	29
		Liderazgo para la internacionalización	Cantidad de empleados con competencias, capacitación y con experiencia para liderar los procesos de internacionalización de la empresa	30
		Perfil internacional de la fuerza laboral	Cantidad de empleados con una o varias de las siguientes características: formación profesional en el exterior a nivel de pregrado o postgrado, certificaciones internacionales, conocimiento de lenguas extranjeras, experiencias laborales en el exterior o movilidad por distintos países	31
	Contratación	Políticas de contratación y remuneración	Existencia de políticas de contratación y remuneración que tomen en cuenta procesos de internacionalización de la empresa	32
		Asesores y consultores internacionales	Nivel de contratación de asesores y/o consultores internacionales	33

		Multiculturalidad	Existencia y aplicación de políticas de contratación de personal extranjero para aprovechar las ventajas de una fuerza laboral multicultural.	34
	Movilidad Internacional	Nivel de Movilidad	Nivel de movilidad internacional de los empleados para el desarrollo de negocios, capacitaciones, entrenamiento, promoción y otras actividades en beneficio de la empresa	35
Gestión Financiera	Captación de recursos de capital	Atracción de Capitales	Efectividad de la empresa para atraer capital extranjero proveniente de inversiones de empresas u otras organizaciones internacionales	36
		Financiación	Nivel de recursos provenientes del exterior producto de la gestión de procesos de cooperación internacional, donaciones y otras figuras de captación de recursos de apoyo desde el exterior	37
		Endeudamiento externo	Capacidad de la empresa para gestionar créditos internacionales en caso de requerirlos.	38
	Inversiones	Inversión de Capital	Capacidad, conocimiento y experiencia para realizar inversiones de capital en el extranjero cuando sea estratégico para la empresa.	39
		Inversión Extranjera Directa	Nivel de activos de la empresa ubicados en países distintos a la casa matriz.	40
	Riesgo Financiero	Control de Riesgo financiero	Existencia de estrategias de cobertura de riesgo por variaciones en las divisas o en las bolsas de inversiones u otros factores de riesgo financiero internacional	41
Gestión Administrativa	Planeación y Estrategia	Modelos gerenciales	Conocimiento de modelos gerenciales de empresas internacionales para el diseño estratégico del modelo gerencial de la empresa.	42
		Plan de desarrollo	Nivel de articulación del proceso de internacionalización al plan de desarrollo de la organización.	43



		Entidades Nacionales de Apoyo	Cantidad de entidades nacionales gubernamentales o no gubernamentales en las cuales se apoya la empresa para su proceso de internacionalización.	44
		Programas de Fomento a la internacionalización	Cantidad de programas de fomento a actividades de internacionalización en los que participa la empresa.	45
		Estructura de operación internacional	Cantidad de sedes, filiales, representantes, distribuidores o comercializadores en distintos países	46
		Impactos socio-culturales	Nivel de impactos sociales, culturales y ambientales que genera la empresa a raíz de su actividad internacional	47
	Logística	Logística Internacional	Capacidad de la empresa para identificar y desarrollar los procesos de logística internacional que requieran sus actividades en el exterior	48
	Política	Política de internacionalización	Existencia de una política de internacionalización para la empresa	49
		Impacto políticos y económicos	Nivel de participación e influencia de la empresa en la formulación de políticas y programas en el ámbito local, nacional e internacional	50

**Tabla Nro. 12:** “Sistema de Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial”  
**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.1 justificación del Modelo De Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial

### 8.2 Composición del Modelo:

El modelo propuesto consta de 6 dimensiones que agrupan 21 categorías, 50 variables y 50 indicadores, distribuidos como se indica en la siguiente tabla:

Dimensiones		Número de Categorías	Número de Variables	Número de Indicadores
1	Gestión de las Relaciones internacionales	5	12	12
2	Gestión de la Producción.	5	8	8
3	Gestión de Marketing y Comercialización	2	8	8
4	Gestión del Recurso Humano	3	7	7
5	Gestión Financiera	3	6	6
6	Gestión Administrativa	3	9	9
<b>Totales</b>		<b>21</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

*Tabla Nro.13: Tabla de composición del modelo de evaluación de la Internacionalización*

*Fuente: Elaboración propia.*

Para justificar la presencia de cada una de las dimensiones en el modelo de evaluación propuesto se incluirán tres elementos para cada dimensión:

- Cuadro que contiene las categorías de evaluación correspondientes a cada dimensión, citando el conjunto de autores que previamente han validado la importancia de esas categorías y de las variables evaluativas que se desprenden de ellas.
- Cuadro descriptivo de las Variables e Indicadores a través de los cuales se medirán las Características de la Dimensión.
- Descripción de elementos justificativos de la Dimensión que sustentan en ella la presencia de las variables e indicadores seleccionados.

### 8.3 Justificación Dimensión 1

#### “Evaluación de la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales”

<b>Categorías medidas en la Dimensión 1</b>	Esquema de operación	
	Procesos de Enlace	
	Cooperación Internacional	
	Marco Legal	
	Prestigio Internacional	
<b>Autores que sustentan la Dimensión 1</b>		
<i>Becerra, (2008); Herrera, (2009)</i>		<i>Delgado, et. al. (2011)</i>
<i>Burt, (1992); Benoit, (1997)</i>		<i>Musteen, et.al. (2010)</i>
<i>Czinkota y Ronkainen, (2005)</i>		<i>Rose (2007); Saner y Yiu, (2005)</i>
<i>Nahapiet y Ghoshal, (1998);</i>		<i>Schiff y Winters (1998)</i>
<i>Edelman et. al.,(2004)</i>		<i>Lebedeva, (2004)</i>
<i>Hiebert, (2005); Aldrich, et.al. (1987);</i>		<i>Wang, (2006); Peijuan et. al (2009)</i>
<i>Hoon y Selmier (2008); Inkpen yTsang, (2005)</i>		<i>Grupp, (2008); Benoit y Pang, (2008)</i>
<i>Jarillo, (1988);Lawniczak, (2007)</i>		<i>Zheng, (2010); Zupan y Kase, (2007)</i>

**Tabla Nro.14:** Justificación del Modelo: Autores que la sustentan la Dimensión 1

**Fuente:** Elaboración propia, con base en indagación bibliográfica.

#### 8.3.1 Variables e Indicadores a través de los cuales se medirán las Características de la Dimensión 1: “Evaluación de la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales”

<b>Categoría</b>	<b>Variabes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro. De Ind.</b>
Esquema de operación	Agenda de internacionalización	Existencia de una agenda de internacionalización para la empresa, que incluya instrumentos operativos como planes y programas para la internacionalización de la misma	1
	Unidades de apoyo	Existencia de departamentos, unidades de apoyo o comités de internacionalización en la empresa	2
	Presencia internacional	Cantidad de países con los cuales la empresa tiene relación.	3

	Proyectos Internacionales	Cantidad de proyectos de gobiernos o entidades nacionales e internacionales en los cuales participa o ha participado la empresa con miras a su internacionalización.	4
	Eventos Internacionales	Nivel de participación en ruedas de negocios, ferias, congresos, reuniones y eventos de carácter internacional.	5
Procesos de Enlace	Alianzas y Convenios	Cantidad y efectividad de alianzas estratégicas y convenios con empresas o entidades internacionales.	6
	Asociaciones y Redes	Cantidad de asociaciones y redes nacionales e internacionales a las que pertenece la empresa para el desarrollo de programas de fomento de su internacionalización.	7
	Contactos Internacionales	Cantidad y efectividad de contactos con embajadas, consulados, organismos multilaterales, agencias de cooperación, cámaras de comercio y organizaciones gremiales de otros países para el desarrollo de actividades internacionales de la empresa.	8
Cooperación Internacional	Procesos de cooperación internacional	Cantidad de procesos de cooperación internacional en los que participa o ha participado la empresa	9
Marco Legal	Tratados y Acuerdos internacionales	Nivel de aprovechamiento de los tratados y/o acuerdos internacionales del país para la internacionalización de la empresa	10
	Legislación	Nivel de aprovechamiento de leyes nacionales e internacionales para el proceso de internacionalización de la empresa.	11
Prestigio Internacional	Reconocimiento y Premiaciones internacionales	Cantidad de premios, nominaciones, menciones y otras formas de reconocimiento internacional que haya recibido la empresa.	12

### 8.3.2. Descripción de elementos justificativos de la Dimensión 1:

#### “Evaluación de la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales”

La **Gestión de las Relaciones internacionales** de la empresa puede evaluarse teniendo en cuenta distintas categorías de datos, entre ellos: *Esquema de operación, Procesos de Enlace, Cooperación Internacional, Marco Legal, Prestigio Internacional*. Para entender

de qué manera operan estos elementos, será necesario a su vez que se identifiquen las variables implicadas en cada uno de ellos. A continuación se presentará una revisión de estas variables con respecto a la realidad empresarial en el contexto actual, que da origen posteriormente al conjunto de indicadores que permiten evaluar la dinámica de las relaciones internacionales en la empresa.

- **Esquema de Operación de la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales.**

Cuando nos referimos al *esquema de operación*, hacemos alusión a componentes específicos que incluyen: la existencia de una Agenda de internacionalización para la empresa, la existencia de Unidades de apoyo para el desarrollo de los procesos de internacionalización, el establecimiento de las maneras y los ámbitos en los se hace Presencia internacional, el análisis de participación en la realización de Proyectos Internacionales y finalmente la naturaleza y grado de intervención en Eventos Internacionales.

No parece haber un consenso respecto a la estructura y esquema de operación que debe caracterizar a la gestión de las relaciones internacionales de la empresa, sin embargo, es común encontrar en las más exitosas compañías globales cierta tendencia a crear departamentos con distintas características estructurales, que son responsables por esta función dentro de la empresa, en algunos casos, estos departamentos incluyen áreas encargadas de asuntos de gobierno, asuntos jurídicos y relaciones públicas, entre otras, responsables de los diversos tipos de conexiones que debe adelantar la empresa.

- **Procesos de Enlace en la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales.**

Cuando hablamos de *Procesos de Enlace*, incluimos el necesario análisis de las Alianzas y Convenios internacionales que puede establecer la empresa, la presencia de ésta en asociaciones y redes de carácter nacional o internacional que propicien su interacción y el tipo de contactos internacionales que establece la empresa con distintos niveles de organizaciones en el plano empresarial, político económico, gremial y social.

Los nuevos paradigmas políticos y económicos que debe enfrentar la sociedad a escala mundial, involucran fuertemente a las empresas, quienes deberán desarrollar estrategias que les permitan prepararse y dar respuesta al nuevo escenario que se abre en el horizonte de los negocios. Para Czinkota y Ronkainen (2005), estos paradigmas y preocupaciones incluyen, en el plano político y económico: la globalización, los mercados, la gobernabilidad, el medio ambiente, la seguridad, las negociaciones comerciales y de inversión, las preocupaciones legales, los mercados de capitales, los conflictos religiosos.

Frente a este escenario, las empresas deberán desarrollar estrategias innovadoras entre las cuales, se señalan las siguientes: outsourcing, personalización de productos, agrupación, desarrollo de nuevas fuentes de ingresos, transferencia de conocimientos, desarrollo de políticas de marca (Czinkota y Ronkainen, 2005).

La puesta en marcha de acciones para enfrentar las tendencias señaladas requerirá por parte de las empresas un giro importante en la forma tradicional de interactuar, tanto a nivel local como en el extranjero. Con el fin de gestionar exitosamente las relaciones internacionales se requerirá el desarrollo de nuevas competencias, entre las cuales aparecen las que corresponden a la “diplomacia”, que tradicionalmente ha estado circunscrita al plano político. saner y yiu (2005) han desarrollado el concepto de la “*diplomacia de negocios*”. la diplomacia de negocios se refiere a la gestión de las interfaces entre la empresa a nivel global y sus contrapartes múltiples no comerciales (como las ONG, gobierno, partidos políticos, medios de comunicación y otros representantes de la sociedad civil) y grupos externos. La gestión de la diplomacia empresarial se refiere a:

- Influenciar actores económicos y sociales para crear y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
- Trabajar en la elaboración de normas de organismos internacionales cuyas decisiones afectan a los negocios internacionales.
- Anticiparse a los posibles conflictos con las partes interesadas y reducir al mínimo los riesgos políticos.

- Uso de múltiples foros internacionales y canales de comunicación para proteger la imagen y reputación de las empresas.

En cuanto a los conocimientos requeridos para operar en el campo de la gestión diplomática empresarial, Saner y Yiu (2005), señalan los siguientes:

- Normas para la presentación de información a las diferentes partes interesadas.
- El mercado interno de toma de decisiones en los países de acogida.
- Los instrumentos de la diplomacia.
- Normas comerciales internacionales.
- Mecanismos de gestión de crisis internacionales.
- Organizaciones no gubernamentales internacionales.
- Derecho internacional y arbitraje.

Estos mismos autores definen las funciones de los empresarios en el plano diplomático y de relaciones internacionales en los siguientes términos, que llevan implícitas no sólo las tareas que deben desarrollar, sino también la utilidad de la diplomacia en los negocios:

*“Los diplomáticos de negocios deben negociar con las autoridades del país de acogida, con las ONG locales e internacionales para influir en la agenda local y global. A nivel de empresa, ayudarán a definir la estrategia empresarial y las políticas en relación a las expectativas de las partes interesadas, llevar a cabo negociaciones bilaterales y multilaterales, coordinar las campañas internacionales de relaciones públicas, recoger y analizar la información pertinente procedente de los países de acogida y las comunidades internacionales.” (Saner y Yiu, 2005, pp. 298–312.)*

Un aspecto de alta relevancia en el plano de las relaciones internacionales empresariales está asociado al concepto de *redes internacionales*, las cuales han sido ampliamente valoradas en función de su utilidad por diversos autores, como veremos a continuación. Estudios sobre el papel de las redes indican que las pequeñas empresas a menudo son

capaces de superar las limitaciones de recursos y las limitaciones de capacidad cuando están en condiciones de aprovechar las redes que les proporcionan el acceso a recursos externos (Aldrich *et al.*, 1987; Jarillo, 1988).

Muchos autores han descrito las redes como “capital social” y han señalado que estas redes poseen en sí mismas una serie de atributos que les permiten desarrollar su papel integrador en los escenarios en las cuales son utilizadas y para los propósitos para los cuales sean definidas o contactadas (Musteen *et al.*, 2010).

El capital social es la suma de los recursos reales y potenciales incrustados dentro, disponibles a través de, y derivados de las relaciones de red que posee una unidad individual o social (Nahapiet y Ghoshal, 1998). El capital social se caracteriza por tres dimensiones: relacional, cognitivo y estructural. La imbricación relacional se refiere a la medida en que las relaciones de la red se caracterizan por la cercanía emocional y la confianza interpersonal, la inserción cognitiva se relaciona con el grado en que los actores de la red comparten un sistema común de significado entre lenguaje, sus códigos y narrativas, y el arraigo estructural describe la arquitectura general y la configuración de las redes. Cada dimensión tiene un impacto importante en las empresas, influyendo en el acceso y flujo de información junto con la calidad de la información que se transmite. (Musteen *et al.*, 2010).

En el marco de las relaciones internacionales de la empresa, habrá muchos aspectos concretos en los cuales los atributos de las redes ya mencionados, jugarán un papel muy marcado, por ejemplo: en la creación de confianza en el ámbito de la negociación, en la cantidad y calidad de información que se puede obtener, en los procesos de gestión del conocimiento y en la determinación de los distintos mercados en los cuales la empresa aspire a orientar sus negocios. Veamos la manera como diversos autores han señalado el impacto de estos atributos de red en las dinámicas de la organización:

Se ha argumentado que la inserción relacional induce a los actores a compartir el conocimiento sin preocuparse por el comportamiento oportunista (Inkpen y Tsang, 2005). A medida que las relaciones internacionales se caractericen por una estrecha relación



personal se produce un incremento en el nivel de confianza que, a su vez, influye en la capacidad de la empresa para obtener la información fiable de contactos en el extranjero. Por otra parte, el aspecto cognitivo del capital social puede facilitar el intercambio de conocimiento y la comprensión a través de sistemas de significados compartidos (Edelman et al., 2004)

El lenguaje común puede permitir una comunicación más fácil, facilitar la comprensión mutua y mejorar el aprendizaje sobre los ambientes exteriores. La configuración estructural de las redes impacta la amplitud de conocimientos que se puede acceder dentro de la red (Burt, 1992). En el contexto de las empresas y la estructura de sus redes internacionales, la dispersión geográfica de las relaciones puede mejorar la capacidad de una empresa para obtener información sobre los distintos mercados extranjeros y las oportunidades en ellos. (Musteen *et al.*, 2010).

Delgado *et. al.* (2011) establecen que capital social puede ser analizado a diferentes niveles, aplicándolo a individuos, equipos, organizaciones, comunidades y naciones (Bolino et al., 2002; Zheng, 2010); por otro lado, puede representar relaciones tanto formales como informales (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Zupan y Kase, 2007; Becerra, 2008; Herrera, 2009); también describen el capital social y el capital relacional de la siguiente forma como el conjunto de relaciones personales, informales y no preestablecidas por las organizaciones que mantienen los trabajadores y directivos, que les permite mejorar la base de conocimientos y, por tanto, la consecución de objetivos. El capital relacional puede definirse como el conjunto de conocimientos debido a las relaciones institucionales que mantiene una empresa con otros agentes (clientes, proveedores, aliados) y que le reporta un valor y una base de conocimientos necesarios para realizar su actividad de manera más eficiente.

- **Cooperación Internacional en la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales.**

En lo relacionado con los procesos de *cooperación internacional*, vale la pena para la empresa la identificación de los distintos órganos de cooperación con los que se puede establecer relación; es además necesario identificar los diversos mecanismos de cooperación internacional disponibles, el volumen de recursos que se pueden captar y la efectividad en el desarrollo de los programas de cooperación que se establezcan.

La ACI, (Agencia de Cooperación Internacional de Medellín) La ACI (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana), define la Cooperación Internacional en los siguientes términos: “Conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico de los países del Sur de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible. A través de la cooperación al desarrollo se pretende también contribuir a un contexto internacional más estable, pacífico y seguro para todos los habitantes del planeta”. Vélez, C (2011)

Esta Agencia de Cooperación plantea también la existencia de diversos tipos de cooperación, que eventualmente pueden ser utilizadas por los países y las empresas para su desarrollo:

- Cooperación técnica.
- Cooperación financiera.
- Ayuda de emergencia y desastres.
- Cooperación cultural.
- Becas.
- Seminarios, cursos y talleres.

Para las empresas es interesante identificar también las diversas fuentes de cooperación, ya que si bien esta forma de colaboración se da eminentemente entre países, y muy particularmente entre aquellos con economías asimétricas, también es muy posible para las

empresas captar el beneficio que se derive de las políticas internacionales de cooperación, particularmente proveniente de los países con más alto índice de desarrollo. Las principales potencias mundiales como Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Rusia, Japón y más recientemente China, están utilizando en los tiempos de paz su diplomacia pública, el "*poder blando*" —la cultura, la inversión, el mundo académico, ayuda extranjera - para influir en otros países en el mundo y para "*ganar la batalla del corazón y el alma*" (Lawniczak, 2007).

- **Marco Legal en la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales.**

Un punto insoslayable en la gestión de las relaciones internacionales de la empresa tendrá que ver con el conocimiento por parte de ella del *marco legal* que determinará su actuación y que estará determinado, en principio, por los tratados y acuerdos internacionales suscritos por el país de origen de la empresa y también por los de los países con los cuales se pretenda establecer relación. Adicionalmente será necesario, para la organización, el conocimiento de la Legislación que regula la actividad internacional de las empresas, vigente en el país o países en los que operan.

La diplomacia de negocios crea nuevas oportunidades de negocio a través del hábil uso de los tratados y acuerdos internacionales. También ayuda a crear el capital social necesario para aprovechar las nuevas oportunidades de negocios alrededor del mundo haciendo frente a las necesidades de los países de acogida. Al mismo tiempo, la diplomacia de negocios ayuda a acumular los contactos y la influencia social a través del diálogo con las partes interesadas y no comerciales a través de la participación activa de las comunidades locales. (Saner y Yiu, 2005).

Las empresas deben conocer y saber aprovechar los tratados internacionales disponibles en las regiones en las que desempeñan su actividad comercial, dado que estos incrementan las oportunidades de negocio para ellas.

Pocos estudios existentes han tratado de analizar los beneficios económicos de la diplomacia. Schiff y Winters (1998) muestran las externalidades positivas que proceden de

los acuerdos comerciales regionales, no sólo la reducción de los niveles arancelarios entre los países miembros, sino también los aranceles externos sobre las importaciones del resto del mundo (Hoon y Selmier, 2008).

Otras ventajas que pueden derivarse del aprovechamiento de estos tratados se relacionan con la reducción de los costos de transacción de las empresas, incluidos los costos de información y comunicación (Rose, 2007).

Los acuerdos comerciales regionales no sólo aumentan la interdependencia económica regional a través de acuerdos institucionales, sino que también incrementan el comercio con terceros países a través de un proceso de diplomacia económica (Hoon y Selmier, 2008). Encontramos que los acuerdos comerciales regionales aumentan los procesos de globalización en formas que no se considera a menudo: la regionalización no es un sustituto sino un complemento a la globalización.

Otro aspecto decisivo en términos de la importancia del conocimiento del marco legal internacional por parte de los empresarios es el relacionado con el tema de la solución de conflictos, y su evolución, en el cual la legislación comercial internacional y los tratados pueden cumplir un papel importante. Kremenjuk (1988) sugirió la creación de un sistema de negociaciones internacionales, un sistema unificando los procedimientos formales e informales de resolución de conflictos. En su opinión, este sistema se basó en las normas de la no violencia, la cooperación, colaboración y búsqueda de una solución (Lebedeva, 2004).

- **Prestigio Internacional en la Gestión de las Relaciones Internacionales Empresariales.**

Un asunto importante para la gestión de las relaciones internacionales está asociado al *prestigio internacional*, el cual se evalúa desde el nivel de reconocimiento y premios internacionales que haya obtenido la empresa o al que pueda aspirar en virtud de su gestión. El tema del prestigio internacional de las empresas está emparentado con el prestigio internacional de los países de los que son originarias, es por ello que muchas empresas además de gestionar la imagen de su propia institución, tienen en determinadas

circunstancias que afrontar las consecuencias de la imagen favorable o desfavorable de su país de origen.

Las estrategias de reparación de imagen se utilizan de manera diferente en los niveles individual, empresarial y político (Benoit, 1997). Las estrategias para personas físicas y jurídicas pueden, por ejemplo, estar motivadas por consideraciones de responsabilidad legal, mientras que la reparación de la imagen política de un país, puede ser motivada por repercusiones en la reputación nacional. En un mundo interdependiente, los países se están dando cuenta que el mantenimiento de una reputación favorable debe dominar los esfuerzos diplomáticos (Hiebert, 2005; Wang, 2006; Peijuan *et. al.*, 2009). El éxito en la diplomacia pública *"no es sólo buenas relaciones públicas, es un buen negocio"* (Grupp, 2008).

En el tema del prestigio, el cuidado de la imagen de la compañía resulta fundamental, porque si bien para la mayoría de las empresas la obtención de un premio internacional puede ser una posibilidad más o menos alcanzable, la exposición al riesgo por pérdida de una buena imagen es una realidad para cualquier empresa, basta un error de cualquier tipo: ético, financiero, ambiental, de calidad en la producción, etc., que trascienda en el plano local, nacional o internacional para que se de al traste con el esfuerzo de posicionamiento de la empresa durante muchos años. Por tanto, resulta conveniente para la organización, tener a la mano estrategias de reparación de su imagen en caso de que le corresponda enfrentar una crisis de esa naturaleza.

La teoría de reparación de la imagen focaliza el discurso en la identificación de las opciones del mensaje durante la crisis. (Benoit, 1997) La teoría ofrece cinco estrategias de defensa generales: negación, evasión de la responsabilidad, la reducción de ofensa, acción correctiva, y la mortificación (Benoit y Pang, 2008).

## 8.4 JUSTIFICACIÓN DIMENSIÓN 2

### “Evaluación de la Gestión de la Producción”

Categorías medidas en la Dimensión 2	Producción y/o Servucción	
	Infraestructura	
	Innovación	
	Gestión del Conocimiento y la Tecnología	
	Control de Calidad	
Autores que sustentan la Dimensión		
<i>Chesbroug, (2003); Qin, et. al (2011). Czinkota y Ronkainen, (2005) Goto y Suzuki, (1989) Hitt, et. al., (1997) Kafouro et. al (2006, 2008) Kobrin, (1991); Kuemmerle, (1997) Kurokawa, et. al. ( 2007)</i>		<i>Li, et. al. (2011) Newburry y Yakova, (2006) Nonaka y Takeuchi, (1995) Santos et. al. (2004) Villamizar, (1996); Toro, (2002) Von Zedtwitz y Gassmann, (2002) Zachary, (1995)</i>

**Tabla Nro.15:** Justificación del Modelo: Autores que la sustentan la Dimensión 2  
Fuente: Elaboración propia, con base en indagación bibliográfica.

#### 8.4.1 Variables e Indicadores a través de los cuales se medirán las Características de la Dimensión 2: “Evaluación de la Gestión de la Producción”

Categoría	VARIABLES	Indicadores	Nro · De Ind.
Producción y/o Servucción	Estándares Internacionales	Cumplimiento de estándares internacionales de calidad en los que se basa la producción o el servicio suministrado	13
	Precio y Volumen de Producción	Capacidad para producir bienes o servicios en cantidad suficiente y con el precio adecuado que le permita competir en mercados internacionales.	15

Infraestructura	Infraestructura física y Tecnológica	Disponibilidad de infraestructura física y tecnológica que permita la competitividad internacional de la empresa	14
Innovación	Patentes	Nivel de patentes nacionales e internacionales que ha producido la empresa	16
	Productos y Procesos Innovadores	Capacidad de la empresa para generar productos y procesos innovadores a partir de su gestión internacional	17
Gestión del Conocimiento y la Tecnología	Apropiación de conocimiento y tecnología	Nivel de apropiación de conocimiento y tecnología provenientes del extranjero	18
	Trasferencia de conocimiento y tecnología	Nivel de conocimiento y tecnología transferido hacia otros países.	19
Control de Calidad	Certificaciones Internacionales	Nivel de participación de entidades internacionales en la certificación de calidad del producto o servicio suministrado.	20

#### 8.4.2 Descripción de elementos justificativos de la Dimensión 2:

##### “Evaluación de la Gestión de la Producción”

la *gestión de la producción* de la empresa, con el propósito de hacer a ésta competitiva internacionalmente, puede evaluarse teniendo en cuenta distintos elementos, entre ellos:

- **Producción, Servucción, Innovación, Infraestructura y Control de Calidad**

Ya no existen productos exclusivamente japoneses o alemanes o estadounidenses, pues todos ellos implican diseño, partes, ingeniería y distribución de muchos países. En la Economía que está surgiendo, que no depende sólo de grandes escalas de producción, cada vez son menos los productos de una sola nacionalidad. Ya no se puede, como en el pasado, continuar definiendo un producto o servicio como nacional o extranjero (Villamizar, 1996). Por eso los países que decidan globalizarse deben concentrar su atención en aportar mano de obra calificada o servicios de ingeniería o tecnología o infraestructura de fabricación para producir cualquier pieza o repuesto, para ensamblar o, incluso, para prestar un servicio dentro de la infinita cadena de productores internacionales.

Los procesos productivos de la organización, bien sea que estén encaminados a la generación de bienes o servicios, están fuertemente determinados por distintos factores que al actuar en forma sistémica configuran unas características específicas de competitividad internacional para la empresa, pero que a la vez impactan y tienen consecuencias directas en muchas otras dinámicas internas de la organización:

Aumentar las inversiones en la innovación permite a las empresas desarrollar y patentar tecnologías, adoptar técnicas de producción más eficientes, introducir nuevos productos y procesos, y en consecuencia ser más competitivos y mejorar su desarrollo y rendimiento económico (Kafouros *et al.*, 2008).

Cuando a los procesos productivos de la empresa son fruto de la innovación, se produce una amplia gama de efectos diversos en la empresa

En primer lugar, la innovación como resultado de los procesos de investigación y desarrollo (I+D) genera un conjunto de conocimientos científicos que pueden ser utilizados por la empresa para mejorar su rendimiento mediante el desarrollo de procesos más eficientes (Kafouros *et al.*, 2008). Por ejemplo, puede reducir los costos asociados con la producción de sus bienes, con la introducción de nuevos productos o mejorando la calidad de sus productos existentes, puede aumentar su cuota de mercado y ventas.

Sin embargo, muchas empresas dejan de lado la inversión en procesos de investigación y desarrollo por diversas razones, entre ellas porque no alcanzan a dimensionar el posible retorno de esa inversión. Obviamente, para las empresas pequeñas puede parecer que hay prioridades de manejo del presupuesto que generen retornos a más corto plazo, pero en términos de competitividad internacional, la conveniencia de invertir en procesos de desarrollo de investigación con fines de patentar productos o procesos puede ser una oportunidad que genere retornos no sólo financieros sino también en términos de apropiación de conocimiento, como señala Kafouros *et al.* (2008), una empresa también puede aumentar sus ingresos a través del pago de los dineros que recibe de



las licencias de patentes. La I+D también tiene efectos indirectos, la innovación aumenta la capacidad de una empresa para captar, asimilar y utilizar el conocimiento externo.

No todas las empresas tienen alto grado de interés en realizar grandes esfuerzos de gestión e inversión encaminados a perfeccionar sus procesos productivos, en parte porque las transformaciones de los procesos productivos, la inversión en infraestructura de punta y la inversión en desarrollos investigativos que ubiquen a la empresa en niveles interesantes de competitividad están ligados al grado de internacionalización de la empresa, y por tanto el nivel de rentabilidad derivada no siempre será la misma ni estará garantizada para todas las empresas:

Basándose en los conocimientos teóricos de las disciplinas de la innovación y los negocios internacionales, se argumenta que no todas las empresas son capaces de beneficiarse de la innovación. Por el contrario, se propone que la relación del rendimiento de la innovación es moderado por el grado de internacionalización de la empresa es decir, en la medida en que opera más allá de sus fronteras nacionales (Kotabe *et al.*, 2002). En otras palabras, se sugiere que las empresas necesitan un determinado umbral de internacionalización para poder acceder a una amplia gama de mercados con el fin de beneficiarse suficientemente de sus nuevos productos y procesos (Newburry y Yakova, 2006).

El análisis demuestra que las empresas internacionales disfrutan de muy alta rentabilidad para sus esfuerzos de innovación. Este hallazgo es consistente con muchas predicciones teóricas. Aunque los costes de desarrollo de nuevas ideas son similares si se ofrecen a un mercado o a muchos Zachary, (1995), siendo una empresa más internacional permite lograr mayores rendimientos de la innovación mediante la utilización de muchos mercados.

Los resultados también confirman que las empresas con alta inversión en investigación pueden superar a sus competidores menos internacionalizados, ya que pueden aumentar su capacidad de innovación mediante la participación en la cooperación científica local, reduciendo los costes de I+D, y beneficiándose de los nuevos recursos, ideas y técnicas (Hitt *et al.*, 1997). Debido a que las inversiones en innovación se deprecian rápidamente

(Goto y Suzuki, 1989), una firma que comercializa sus inventos en un pequeño número de países puede capturar todo el valor de sus innovaciones sólo por un corto período de tiempo. Por esta razón, es particularmente importante para la investigación que las empresas sean intensivas para poder explotar el valor de sus desarrollos al llegar a un gran número de compradores potenciales a través de la operación de los mercados de las empresas multinacionales (Buckley, 1989).

Muchos autores han dejado claramente establecida la relación existente entre capacidad innovadora de las empresas y sus procesos de internacionalización, con respecto al aprovechamiento de las ventajas de otros países, desarrollo de alianzas estratégicas y obtención de recursos:

El aumento de la competencia de I+D, junto con la constante reducción de los ciclos de vida del producto, han hecho que los avances tecnológicos para las empresas sean difíciles. Como resultado, el desarrollo de innovaciones requiere considerables y diversos recursos. Kobrin (1991) demostró que la internacionalización ha contribuido a generar estos recursos de I+D. También se ha sugerido que las empresas diversificadas a nivel internacional pueden mejorar su capacidad de innovación por ser más capaces de utilizar una gama más amplia de los recursos disponibles a nivel mundial (Kotabe, 1990), y que a menudo no está disponible para las empresas nacionales. Además, pueden promover la innovación mediante el uso de las ventajas específicas de los diferentes países (Hitt *et al.*, 1997), haciendo los contactos y el establecimiento de alianzas con proveedores locales, universidades, centros de investigación y los competidores (Santos *et al.*, 2004).

La competitividad implica transformaciones para la organización, en ese contexto es la innovación en sus diferentes frentes: productiva, científica, tecnológica y gerencial la que le permitirá a la empresa sostenerse en un contexto de alta competencia externa (Toro, 2002). Sólo el cambio permanente, incluso el cambio por el cambio mismo, puede garantizar la competitividad de la empresa. También a nivel de los países la necesidad de reinventarse a sí mismos pareciera transformarse en una exigencia de supervivencia.

- **Gestión del Conocimiento y la Tecnología**

Para el desarrollo de fortalezas competitivas, los procesos de gestión del conocimiento y de gestión de la tecnología, aportan estrategias que le permitirán a la empresa capitalizar su propia experiencia y asimilar la de otras empresas. La gestión del conocimiento es una técnica que ayuda a la gente a considerar el conocimiento que tiene, y ayuda a desarrollar y apoyar la comunicación de ese conocimiento. También ayuda a lograr conocimiento y fuentes de conocimientos para promover la comunicación con los demás. La gestión del conocimiento consiste en objetos, sujetos, modos de acción y herramientas (Li *et al.*, 2011).

El conocimiento debe ser entendido por las empresas, y más en un entorno internacional, como un gran activo capitalizable que tiene multitud de propósitos y ventajas. Las empresas han reconocido la importancia de la creación y el uso del conocimiento. Las empresas multinacionales comprenden que sólo a través de una difusión eficaz de conocimientos y de procesos que conducen a su absorción en la organización, puede aprender la empresa de sí misma y de la competencia. También comprenden que el conocimiento acumulado, si es fácilmente accesible, puede convertirse en una nueva fuente de ingresos (Czinkota y Ronkainen, 2005).

Resulta notable la utilidad de los procesos de gestión del conocimiento de cara especialmente a la posibilidad de que la empresa se pueda mantener a la vanguardia, generando ideas, procesos y productos innovadores a través de la inspiración que puedan lograr al entrar en contacto con muy diversas fuentes de conocimiento externas a la empresa. Por lo general, se ha reconocido que con el fin de liberar su potencial económico, las organizaciones deben buscar y explotar ideas y fuentes externas de innovación (Chesbrough, 2003).

Del mismo modo, Kuemmerle (1997) argumenta que con el fin de innovar con la velocidad necesaria para seguir siendo competitivas, las empresas deben absorber los nuevos resultados de investigación de universidades extranjeras, competidores y grupos de excelencia científica. Santos *et al.* (2004) destacan que si las empresas utilizan depósitos similares de conocimientos, es probable que desarrollen productos sin inspiración.

También es importante captar las dinámicas de interacción que la gestión del conocimiento genera para la empresa, creando relaciones entre personas, procesos y datos que luego serán fuente de ventajas competitivas para la empresa.

La Gestión de la información es la base de la gestión del conocimiento y la gestión del conocimiento es la extensión y el desarrollo de la gestión de la información (Qin *et al.*, 2011). Hay que conectar la información con la información, la información con la actividad, la información con la persona, se aplica la inteligencia del equipo para innovar y obtener una ventaja competitiva a través de la información y compartir el conocimiento durante el proceso interactivo de comunicación interpersonal.

El grado de internacionalización de una empresa también determina su capacidad para desarrollar procesos de gestión de conocimiento e innovación más sofisticados y enriquecedores para la empresa, estableciéndose un circuito entre internacionalización, investigación y gestión del conocimiento que entre más potenciado esté, más resultados productivos puede lograr para la rentabilidad de la empresa en distintos niveles:

El punto de vista basado en el conocimiento de la empresa sugiere que la innovación es un sistema de información y un proceso de conocimiento intensivo (Nonaka y Takeuchi, 1995). Con el fin de ser creativos y eficientes, son necesarias equipos de I+D para acceder y recuperar información de tantas fuentes como sea posible. Las empresas altamente internacionales tienden a tener departamentos de I+D geográficamente dispersos, que pueden aumentar su capacidad de innovación mediante la utilización de conocimientos e ideas de varios países y de un grupo amplio de científicos (Von Zedtwitz y Gassmann, 2002; Kurokawa *et al.*, 2007).

Hitt *et al.* (1997) demostraron que el mayor conocimiento de la idiosincrasia nacional, a disposición de los equipos de diversas culturas, facilita la coordinación. La internacionalización también puede avanzar la capacidad de innovación mediante la mejora del proceso de acumulación de conocimientos y el aumento de aprendizaje organizacional. Hitt *et al.* (1997) señalaron que la internacionalización no sólo permite a una empresa

enriquecer sus fuentes de conocimiento, sino que también ofrece la oportunidad de captar ideas de un mayor número de mercados nuevos y diferentes, así como de una amplia gama de perspectivas culturales (Kafouros *et al.*, (2008). Por lo tanto, las empresas muy internacionales pueden mejorar su capacidad de innovar al tener mayores oportunidades para aprender.

- **Transferencia de conocimiento y tecnología:**

Para comprender la importancia de este concepto en el proceso de internacionalización de las empresas y de los países, citaremos a Villamizar, (1996), cuando dice que el uso eficiente de la tecnología se ha convertido en el elemento más importante en la producción de bienes y servicios. Esto ha sido especialmente claro desde que el desarrollo económico de los países empezó a depender más de la capacidad industrial y menos de la dotación de recursos naturales. Un proceso exitoso de transferencia de tecnología no es simplemente transportar maquinaria o técnicos de un lugar geográfico a otro. Este proceso requiere, además, la selección, transmisión, adaptación, modificación y difusión de conocimientos experimentados con éxito en otro lugar. Fue la extraordinaria capacidad de recepción y absorción de tecnología el factor que determinó de manera decisiva el sorprendente crecimiento económico de las naciones del Asia-Pacífico.

En los últimos decenios ha surgido un gran mercado de tecnología industrial. Es fundamental la capacidad para trazar y ejecutar una estrategia de adquisición y negociación de tecnología, que garantice los intereses del país comprador (Villamizar, 1996). Tal estrategia debe tener entre sus componentes esenciales la identificación del tipo de estructura industrial, las tecnologías requeridas para sostenerla, la selección de industrias potencialmente competitivas en el ámbito internacional, los canales de transferencia de tecnología y los mecanismos de financiación.

### 8.5 JUSTIFICACIÓN DIMENSIÓN 3

#### “Evaluación de la Gestión de Marketing y Comercialización”

Categorías medidas en la Dimensión 3	Marketing	
	Comercialización	
Autores que sustentan la Dimensión		
<i>Leonidou, et. al (2002)</i>	<i>Greve, et. al (2009)</i>	
<i>Bartlett y Ghoshal, (1989)</i>	<i>Harris y Wheeler, (2005)</i>	
<i>Dubuni y Aldrich, (1991)</i>	<i>Aaby y Slater (1989)</i>	
<i>Hakansson y Snehota, (1995)</i>	<i>Katsikeas et. al (1997).</i>	
<i>Johnsen y Johnsen, (1999)</i>	<i>Walter et. al., (2001)</i>	

**Tabla Nro.16:** Justificación del Modelo: Autores que la sustentan la Dimensión 3

**Fuente:** Elaboración propia, con base en indagación bibliográfica.

#### 8.5.1 Variables e Indicadores a través de los cuales se medirán las Características de la Dimensión 3: “Evaluación de la Gestión de Marketing y Comercialización”

Categoría	Variables	Indicadores	Nro. De Ind.
Marketing	Plan de Marketing internacional	Existencia de un plan de Marketing internacional	21
	Portafolio de oferta exportable	Existencia de un portafolio de oferta exportable	22
	Estrategias de comercialización	Existencia de estrategias de comercialización de productos o servicios destinados al exterior	23
	Medios Publicitarios	Cantidad de medios en los que se hace presencia internacional	24
Comercialización	Mercados internacionales	Capacidad de la empresa para localizar y penetrar mercados internacionales	25
	Cientes	Volumen de clientes internacionales de la empresa	26

	Exportación	Volumen de producción de bienes destinados a la exportación o servicios destinados para ser desarrollados en otros países	27
	Competencia	Capacidad para enfrentar a la competencia internacional en los mercados nacionales o extranjeros elegidos por la empresa para operar	28

### 8.5.2. Descripción de elementos justificativos de la Dimensión 3

#### “Evaluación de la Gestión de Marketing y Comercialización”

La gestión del *marketing* y *comercialización* en el ámbito internacional será medida a través de las siguientes variables:

- En el caso de los elementos relacionados con el Marketing, se evaluarán aspectos tales como *plan de marketing internacional, portafolio de oferta exportable, estrategias de comercialización y medios publicitarios.*
- En el caso de los elementos relacionados con la comercialización, se evaluarán aspectos tales como *mercados internacionales, clientes, exportación y competencia.*

Existen diversos factores críticos para el desarrollo de las relaciones comerciales de la organización, expresados en las variables citadas anteriormente y para las cuales la actuación deliberada de los directivos es fundamental ya que de ellos depende la estrategia comercial de la empresa y el establecimiento de un portafolio exportable de productos o servicios que puedan ser promocionados en el exterior con el fin de fortalecer la dinámica internacional de la empresa (Bartlett y Ghoshal, 1989). Los altos directivos de diversos orígenes nacionales, que conocen y comprenden la lógica y la dinámica de los mercados extranjeros, se han identificado como un factor crítico de éxito para la internacionalización de las empresas (Greve *et al.*, 2009),

Con el fin de que puedan ocurrir procesos clave de acercamiento a nuevos mercados, establecimiento de contactos para procesos de negociación, desarrollo efectivo y exitoso de ventas, entre otros, se requiere el fortalecimiento por parte de la empresa de relaciones

comerciales que reafirmen los procesos de negociación. Algunos autores se refieren a estas relaciones dando especial realce a la función directiva en las relaciones comerciales.

La función más evidente de las relaciones es cumplir un objetivo de ventas o de marketing para la empresa en nuevos mercados geográficos. Así es como las oportunidades de mercado son explotadas de manera innovadora, cómo las empresas combinan sus actividades, y cómo nuevas capacidades únicas se crean dentro de las relaciones (Hakansson y Snehota, 1995). Esta función de marketing es probable que sea crítica para el éxito de la internacionalización de cualquier empresa, los empresarios tienden a involucrar tanto las relaciones inter-personales como las relaciones contractuales (Dubuni y Aldrich, 1991; Johnsen y Johnsen, 1999).

Un valor agregado importante de las relaciones comerciales tiene que ver con la capacidad que adquiere la empresa de conocer nuevos mercados y de establecer líneas estratégicas de acción gracias a la información que se recibe como fruto de la interacción de los empresarios con sus pares de otras latitudes Walter *et al.* (2001) ha hecho hincapié en la función de las relaciones en el suministro de conocimientos sobre nuevos territorios. En el caso de las empresas la cantidad de conocimientos extraídos de las relaciones sobre los diferentes mercados parecen estar relacionados con la importancia estratégica de los mercados a largo plazo para las empresas (Harris y Wheeler, 2005).

También es importante señalar los efectos de las relaciones de directivos y de la participación de la empresa en redes para fortalecer las relaciones comerciales.

La creación de redes planificadas y la evolución de sus estrategias de relación muestran, según los resultados de exportación, que las estrategias de gestión de las relaciones y el desarrollo de las redes externas tiene un efecto positivo en el rendimiento (Aaby y Slater, 1989; Leonidou *et al* (2002). Las empresas con una excelente relación, crean capacidades para lograr controlar de cerca las alianzas con distribuidores extranjeros, clientes y otros agentes del mercado, con lo cual tienen más probabilidades de tener éxito exportador. Estas relaciones incluyen la interacción dentro de visitas de promoción y de marketing (Katsikeas *et al.*, 1997).



## 8.6 JUSTIFICACIÓN DIMENSIÓN 4

### “Evaluación de la Gestión del Recurso Humano”

Características medidas en la Dimensión 4	Perfiles
	Contratación
	Movilidad Internacional
Autores que sustentan la Dimensión	
<p><i>Athanassiou y Nigh, (2002)</i>  <i>Barkema y Shvyrkov, (2007)</i>  <i>Besseyre Des Horts y Peretti, (1996)</i>  <i>Carpenter, et. al. (2001)</i>  <i>Coviello y Mcauley, (1999)</i>  <i>Defayette y Heems, (1995)</i>  <i>Ellis y Pecotich, (2001)</i>  <i>Ghoshal, (1987)</i>  <i>Greve, et. al. (2009)</i>  <i>Hakansson y Snehota, (1995)</i>  <i>Hallen, et. al. (1987)</i>  <i>Kopp, (1994)</i>  <i>Vermeulen y Barkema, (2002)</i></p>	<p><i>Harris y Wheeler, (2005)</i>  <i>Harrison y Klein, (2007)</i>  <i>Herrmann y Datta, (2005)</i>  <i>Lebaube, (1995)</i>  <i>Lee y Park, (2006)</i>  <i>Lou, (2005)</i>  <i>Osborn, (1997)</i>  <i>Reuber y Fischer, (1997)</i>  <i>Sambharya, (1996)</i>  <i>Sanders y Carpenter, (1998).</i>  <i>Styles y Ambler, (2000)</i>  <i>Tihanyi, et. al. (2000).</i>  <i>Turnbull, et. al. (1996)</i>  <i>Walter, et. al. (2001)</i></p>

**Tabla Nro.17:** Justificación del Modelo: Autores que la sustentan la Dimensión 4

**Fuente:** Elaboración propia, con base en indagación bibliográfica.

**8.6.1 Variables e Indicadores a través de los cuales se medirán las Características de la Dimensión 4: “Evaluación de la Gestión del Recurso Humano”**

<b>Categoría</b>	<b>Variabes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro. De Ind.</b>
Perfiles	Perfil Directivo	Cantidad de directivos de la empresa con experiencia laboral internacional	29
	Liderazgo para la internacionalización	Cantidad de empleados con competencias, capacitación y con experiencia para liderar los procesos de internacionalización de la empresa	30
	Perfil internacional de la fuerza laboral	Cantidad de empleados con una o varias de las siguientes características: formación profesional en el exterior a nivel de pregrado o postgrado, certificaciones internacionales, conocimiento de lenguas extranjeras, experiencias laborales en el exterior o movilidad por distintos países	31
Contratación	Políticas de contratación y remuneración	Existencia de políticas de contratación y remuneración que tomen en cuenta procesos de internacionalización de la empresa	32
	Asesores y consultores internacionales	Nivel de contratación de asesores y/o consultores internacionales	33
	Multiculturalidad	Existencia y aplicación de políticas de contratación de personal extranjero para aprovechar las ventajas de una fuerza laboral multicultural.	34
Movilidad Internacional	Nivel de Movilidad	Nivel de movilidad internacional de los empleados para el desarrollo de negocios, capacitaciones, entrenamiento, promoción y otras actividades en beneficio de la empresa	35

## 8.6.2 Descripción de elementos justificativos de la Dimensión 4

### “Evaluación de la Gestión del Recurso Humano”

- **Evaluación de Perfiles**

Con respecto a la *evaluación de perfiles*, se tendrá en cuenta fundamentalmente el análisis del perfil directivo de la organización, el liderazgo para la internacionalización y perfil internacional de la fuerza laboral. Osborn, (1997) Establece una semblanza de las características que deben configurar el perfil gerencial en un contexto de internacionalización.

*“Hoy las empresas buscan reclutar y entrenar lo que se conoce como el gerente móvil, es decir, la persona capaz de trabajar eficientemente con los equipos de empleados de otros países y de otras culturas, como parte de su política general. En un mundo ideal, el gerente móvil de hoy en día es un ejecutivo multilingüe con un alto grado de adaptabilidad, capaz de adaptarse a cualquier entorno cultural nuevo y capaz de transmitir información hacia el extranjero y devuelta a los estrategas corporativos del país de origen. Esto también significa la creación de un sistema más formal de centralización/descentralización de la toma de decisiones (pensar globalmente, actuar localmente), capaz de establecer pautas para la selección y contratación del potencial ejecutivo internacional, así como para la creación de un sistema internacional de gestión de la carrera gerencial con la participación de ejecutivos competentes en la aplicación de la estrategia corporativa”* (Osborn, 1997, pp. 584-590).

Greve *et al.* (2009) han establecido que existe una alta correlación entre la configuración de la alta dirección y el proceso de internacionalización de la empresa y que esta asociación ha sido explorada también por muchos autores (Athanassiou y Nigh, 2002; Barkema y Shvyrkov, 2007; Herrmann y Datta, 2005; Lee y Park, 2006; Reuber y Fischer, 1997; Sambharya, 1996; Tihanyi, 2000). También han señalado que la empresa y su cuerpo directivo debe adquirir un conjunto de habilidades para internacionalizarse, estas habilidades pueden en algunos casos ser desarrolladas y adquiridas por el personal directivo

existente en la organización, pero en otros casos es de gran ayuda la contratación de un equipo directivo intercultural, dado que este tipo de configuración directiva representa aportes sustanciales a la hora de eliminar barreras como la distancia cultural y psicológica que inhibe o por lo menos hace más lenta la capacidad de la empresa para aventurarse en procesos de negociación con culturas que no son próximas a las conocidas por los directivos nacionales. Estos autores han establecido que:

*“Los cambios en la postura geográfica se asocian positivamente con el grado de diversidad en la nacionalidad y en la experiencia internacional del equipo de alta gerencia de la empresa. Al entrar en nuevos mercados extranjeros, la empresa se enfrentará a una fuerte necesidad de adquirir capacidades internacionales con el fin de procesar la nueva información con eficacia, acelerar el aprendizaje, y hacer frente eficazmente a la gran distancia cultural e institucional entre la sede corporativa y las nuevas filiales. Por tanto se espera que la entrada en nuevas zonas culturales y a nuevos mercados geográficos, tenga un impacto similar en la composición del equipo directivo de la empresa.”* (Greve et al., 2009, pp. 213– 224 ).

Con formato: Fuente: Times New Roman, Español (México)

La capacidad de tomar decisiones con proyección internacional está determinada por la posibilidad de disponer en la empresa de un equipo directivo con la visión y la información suficiente de distintos contextos, lo cual puede ser potenciado por la presencia en la organización de un equipo con visión multicultural.

La clave del éxito, la expansión internacional y el crecimiento a largo plazo son las decisiones que se toman en la alta dirección de las corporaciones multinacionales. Vermeulen y Barkema (2002) muestran que la combinación ideal de velocidad, dispersión y regularidad en el proceso de internacionalización está determinado por las capacidades de procesamiento de la información de los altos directivos de la empresa (Greve *et al.*, 2009).

Dentro de la evaluación de *perfiles internacionales* será clave la capacidad del directivo para crear redes empresariales y contactos interpersonales que favorezcan el proceso de internacionalización. En cuanto a las redes y contactos existen amplios estudios que

destacan la importancia de las relaciones interpersonales en los negocios internacionales y su impacto particular en aspectos como: investigación de marketing y ventas, comercio internacional, comportamiento de las exportaciones, internacionalización de pequeñas empresas, los cuales han sido señalados por Harris y Wheeler (2005), Turnbull *et al.* (1996), Hallen *et al.* (1987), Styles y Ambler (2000) y Coviello y Mcauley (1999).

Muchos autores también han dejado clara la función de las relaciones en la internacionalización de la empresa, entre los aspectos más relevantes a señalar están los siguientes.

En primr lugar, vincular actividades, unir recursos, y desarrollar vínculos entre las personas (Hakansson y Snehota, 1995). Esto permite la acumulación de conocimientos, la creación de nuevos recursos, y el desarrollo de nuevas actividades. Walter *et al.* (2001) han distinguido las funciones de las relaciones entre 'directas' e 'indirectas'. Las funciones directas se refieren al aumento de los beneficios, por vía del aumento de los volúmenes; las funciones indirectas se refieren a la innovación, oportunidades de conocimiento de nuevos mercados y acceso a ellos (Harris y Wheeler, 2005).

Un aspecto interesante a revisar es el origen de las relaciones de los directivos, bien sea con otros directivos de empresas extranjeras o bien sea con redes empresariales. Diversos autores han señalado que estas relaciones pueden surgir de múltiples fuentes, que pueden venir de cualquier parte, el trabajo o ambientes sociales. Entre las fuentes más comunes están: la misma actividad empresarial, intentos deliberados de relacionarse en red, en el curso de los negocios, en las oficinas del cliente o proveedor, en ferias u otros eventos de la industria, o bien fuera del ámbito de los negocios, basándose en la familia, la educación y otros vínculos sociales.

Ellis y Pecotich (2001) también han señalado que las relaciones internacionales que los empresarios forman no sólo cumplen una función de marketing, para los empresarios, las relaciones hacen mucho más, aportan a la estrategia directa, y pueden transformar la empresa, pueden ser consideradas como los activos más importantes de las organizaciones.

Sabemos por estudios previos que la interacción social es muy importante. Estas relaciones necesitan madurar y convertirse en confiables relaciones interpersonales, y esto se hace a través de la interacción social amplia (Harris y Wheeler, 2005).

- **Contratación**

Con respecto a la *contratación*, con miras a los procesos de internacionalización empresarial, se evaluarán las siguientes variables: *políticas de contratación* y *remuneración, asesores y consultores internacionales y procesos de multiculturalidad* al interior de la organización.

Greve *et al.* (2009), señalan la relevancia de contar con miembros de un amplio perfil internacional en el cuerpo directivo de la empresa en términos de la complejidad de las decisiones que deberán ser tomadas en el proceso de expansión internacional, lo cual representa para la empresa no sólo conocimiento y experiencia sino también el ahorro considerable de los costes de contratación de asesores y consultores internacionales que aporten la información necesaria para la toma de decisiones.

Varios estudios empíricos confirman los beneficios de la experiencia internacional de los altos directivos para las empresas multinacionales (Athanassiou y Nigh, 1999); Carpenter, *et al.*, 2001). Una amplia experiencia en otros países genera conocimiento único que habilita al gerente para un mejor entendimiento de los diferentes mercados locales y para la gestión de decisiones. En esencia, diversidad de modos de pensar y de experiencias proporciona al equipo de alta dirección acceso a un conjunto más amplio de datos en el proceso de búsqueda de información, permitiendo a sus miembros recurrir a un mayor número de puntos de referencia en el proceso de toma de decisiones (Harrison y Klein, 2007).

Como unidad central de toma de decisiones de las multinacionales, el equipo de alta dirección se enfrenta a cada vez más decisiones complejas a medida que la empresa amplía su presencia en el extranjero (Ghoshal, 1987). Esta complejidad requiere un grado

correspondiente de la capacidad de procesamiento de la información entre los miembros del equipo directivo para gestionar eficazmente la expansión de operaciones en el extranjero (Sanders y Carpenter, 1998).

En la política de contratación laboral de personal extranjero para ocupar posiciones en distintos niveles de la organización hay que considerar la reflexión sobre los roles para los que se efectúan las contrataciones y el proceso de ascenso dentro de la organización, así como el impacto potencial que la presencia del personal extranjero contratado puede generar para la organización:

La diversidad de nacionalidades del equipo de alta dirección está relacionada con el ejercicio de determinadas estrategias internacionales, las empresas con ambiciones geográficas más amplias tienden a establecer equipos de alta dirección multinacionales con el fin de abordar mejor las complejidades de la entrada a nuevos mercados extranjeros. Estos resultados desafían la idea de que los extranjeros rara vez son nombrados para cargos ejecutivos superiores debido a un techo de cristal de la cultura a algunos niveles de la organización (Kopp, 1994). Investigaciones más recientes sugieren que tales nociones están a punto de convertirse en obsoletas, dado que los mercados de trabajo de ejecutivos y no ejecutivos se están haciendo cada vez más internacionales (Greve *et al.*, 2009).

Es de resaltar, además el impacto financiero en reducción de costes, que puede derivarse de la contratación de personal de diversas nacionalidades, particularmente de aquellas con las que se aspira a generar procesos de interacción comercial.

Lou (2005), por ejemplo, analiza el potencial para reducir los costos de procesamiento de información en la empresa en cuanto al proceso de internacionalización mediante el establecimiento de equipos de diversas culturas en los niveles superiores de la organización. En particular, se refiere a la presencia de extranjeros en las categorías superiores de gestión y alta dirección, y a la experiencia internacional de los directivos como dos posibles fuentes de capacidad de la empresa para el procesamiento de la información.

- **Movilidad Internacional**

Con respecto a la *movilidad internacional*, se considerarán sus distintos tipos, propósitos y la intensidad con la que la organización asume este proceso.

Al hablar de movilidad, Osborn (1997) hace un recuento de los inicios de este proceso, describiendo sus orígenes así: *“Hace treinta años, el concepto de movilidad geográfica era prácticamente desconocido, excepto por un número muy limitado de expatriados profesionales que, en algunos contextos, se decía que tenían perfil de aventureros, o incluso mercenarios Besseyre Des Horts y Peretti, (1996), dispuestos a pasar toda su carrera en uno o varios lugares del extranjero. Además de la aventura, los miembros de esta categoría de empleados buscaban compensaciones en efectivo en forma de salarios y bonos por su trabajo en el extranjero que, dada su escasez, las empresas que deseaban desarrollar comercio exterior se veían obligadas a proporcionar. El gerente móvil de este período fue casi siempre un hombre, de salir a lo desconocido con el objetivo de establecer una base comercial para su empresa en la zona de destino. Aparte de su motivación intrínseca, la autonomía y un espíritu aventurero, no se adecuaba a un perfil predeterminado. Su carrera avanzada, su competencia cada vez mayor y la experiencia lo convirtió en un bien muypreciado para su empleador y se le consideraba a menudo como un activo muy valioso en el desarrollo internacional de su empresa.”* Osborn, (1997, pp. 584-590)

En la actualidad el concepto de movilidad es amplio y aplicado a variados propósitos, pero en su evolución fue asociado inicialmente al concepto de “Expatriación” y tuvo varias fases. Lebaube (1995) divide la historia de la expatriación en Francia en cuatro generaciones. La primera representa la época en que los expatriados fueron enviados por períodos muy largos a las ex-colonias del país, principalmente en África, donde se desconectaron de su sede corporativa y por tanto fueron incapaces de reintegrarse a su entorno conocido, ya sea profesional o cultural (Osborn, 1997).

La segunda generación se inició en la década de 1970 cuando la movilidad internacional tomó otro perfil. En este momento, la creación de una filial extranjera o la adquisición de



un competidor se llevó a cabo por la llegada de un equipo de altos directivos del país de origen, cuya misión era difundir los objetivos del grupo y la cultura en el entorno de destino y gestionar allí operaciones de alta gerencia (Osborn, 1997). Tales eran los gerentes expatriados de alto nivel, que dejaron su patria en condiciones muy favorables para cumplir una misión. Cuando la misión llegaba a su fin, ellos también, los problemas experimentados de re-entrada podían convertirse en desembolsos muy costoso para la empresa y planteaban dilemas de gestión para el resto de la carrera.

Luego vino la tercera generación de los expatriados. La crisis de la década de 1980 hizo que el entorno corporativo tuviera en cuenta el gasto por desplazamiento de los altos directivos al extranjero y las empresas comenzaron a limitar la expatriación, prefiriendo enviar cuadros más jóvenes y con menos experiencia a misiones internacionales a largo plazo argumentando que la medida era parte necesaria del esfuerzo de entrenamiento (Defayette y Heems, 1995). Sin embargo, hay que señalar que la contratación de un gran número de jóvenes directivos durante este período también tuvo el efecto de arrastre de la creación de cuellos de botella en la estructura de la carrera empresarial, disminuyendo así las oportunidades de promoción a niveles superiores de dirección (Osborn, 1997).

Además de considerar el proceso evolutivo del concepto de movilidad durante las últimas décadas, también es importante considerar sus diversas clasificaciones:

Osborn (1997), igualmente diferencia tres tipos de «*movilidad*». La primera se denomina *movilidad funcional*, es decir, el movimiento de los administradores entre diferentes funciones en la empresa. El segundo concepto de la movilidad es el que hemos llamado *movilidad mental*, es decir, el grado de aceptación individual por parte de los administradores del papel que están desempeñando en la empresa en el momento actual y de que la localidad actual va a cambiar en el futuro. La definición final es la de *movilidad geográfica*, es decir, la capacidad de los directivos de cambiar su medio ambiente físico durante su trayectoria profesional, sobre todo a escala internacional. La movilidad geográfica de los directivos involucra los conceptos de movilidad funcional y mental.

## 8.7 JUSTIFICACIÓN DIMENSIÓN 5

### “Evaluación de la Gestión Financiera”

<b>Categorías medidas en la Dimensión 5</b>	Captación de recursos de capital	
	Inversiones	
	Riesgo Financiero	
<b>Autores que sustentan la Dimensión</b>		
<i>Alfaro, et. al. (2004)</i> <i>Bates, (1990)</i> <i>Buckley, A. (1989)</i> <i>Daniels y Bracker, (1989).</i> <i>Evans y Jovanovic, (1989)</i> <i>Fletcher, (2001)</i> <i>Holtz-Eakin, et. al. (1994)</i> <i>Kuo y Li,(2003)</i> <i>Lu y Beamish, (2001)</i>	<i>Demaeseneire y Claeys, (2011)</i> <i>Forssbaeck y Oxelheim, (2008)</i> <i>Tang y Yu, (1990)</i> <i>Mortimore, (2000)</i> <i>OCDE, (2002)</i> <i>Sapienza, et. al. (2005)</i> <i>Zahra, (2005)</i> <i>OCDE, (2006).</i>	

**Tabla Nro.18:** Justificación del Modelo: Autores que la sustentan la Dimensión 5

**Fuente:** Elaboración propia, con base en indagación bibliográfica.

### 8.7.1 Variables e Indicadores a través de los cuales se medirán las Características de la Dimensión 5: “Evaluación de la Gestión Financiera”

<b>Categoría</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro. De Ind.</b>
Captación de recursos de capital	Atracción de Capitales	Efectividad de la empresa para atraer capital extranjero proveniente de inversiones de empresas u otras organizaciones internacionales	36
	Financiación	Nivel de recursos provenientes del exterior producto de la gestión de procesos de cooperación internacional, donaciones y otras figuras de captación de recursos de apoyo desde el exterior	37

	Endeudamiento externo	Capacidad de la empresa para gestionar créditos internacionales en caso de requerirlos.	38
Inversiones	Inversión de Capital	Capacidad, conocimiento y experiencia para realizar inversiones de capital en el extranjero cuando sea estratégico para la empresa.	39
	Inversión Extranjera Directa	Nivel de activos de la empresa ubicados en países distintos a la casa matriz.	40
Riesgo Financiero	Control de Riesgo financiero	Existencia de estrategias de cobertura de riesgo por variaciones en las divisas o en las bolsas de inversiones u otros factores de riesgo financiero internacional	41

### 8.7.2 Descripción de elementos justificativos de la Dimensión 5

#### “Evaluación de la Gestión Financiera”

Si bien la internacionalización tradicionalmente se ha asociado más a empresas grandes, es notorio el auge de participación de las empresas pequeñas en experiencias diversas de ingreso a mercados foráneos y esto además con el beneplácito y colaboración tanto de los gobiernos de los países de origen como de los países receptores.

Sin duda la internacionalización de PYMES es un fenómeno en crecimiento que trae efectos muy interesantes para la Economía, durante los últimos años, las PYME han asumido un papel internacional cada vez más activo.

La evidencia apoya la idea de que la entrada en el mercado extranjero, independientemente del modo, aumenta significativamente el desarrollo de la empresa, el rendimiento y la rentabilidad, y por lo tanto la riqueza económica del país de origen (Daniels y Bracker, 1989). El desarrollo de las PYME promueve el empleo, el crecimiento económico y los avances tecnológicos. No es de extrañar, que el desarrollo de la pequeña empresa se ha convertido en un objetivo central en las políticas económicas. La IED proporciona un flujo de habilidades de gestión de capital y empleos para el país anfitrión, además trae externalidades de organización y gestión a nivel de información técnica y financiera.

Además, la IED mejora los flujos del país anfitrión, el comercio, aumenta la competitividad de las exportaciones y estimula la competencia con las importaciones (OCDE, 2002). Por último, la IED juega un papel importante en la transformación de las antiguas economías de planificación centralizada en los sistemas de mercado (Demaeseneire y Claeys, 2011).

El acceso a recursos de capital para inversión extranjera directa y en general para procesos de internacionalización es bastante desigual al considerar el tamaño y características de las empresas que lo solicitan a diversas entidades, lo cual explica en gran medida que para muchas pequeñas y medianas empresas la financiación de sus proyectos resulta un obstáculo más a superar a la hora de intentar cualquier proceso de expansión hacia el extranjero. Algunas de las dificultades más marcadas están asociadas a los excesivos requisitos de garantías, altas tasas de interés y un sistema bancario subdesarrollado: los bancos nacionales no están en condiciones de evaluar la inversión extranjera directa y sufren de un sesgo (Demaeseneire y Claeys, 2011). Además, con frecuencia sólo están dispuestos a financiar activos fijos. Por lo general, los activos de la IED no pueden servir como garantía. Atraer capital externo puede no estar como opción disponible, porque este tipo de capitales son demasiado caros o requieren renunciar al control

Un fenómeno comercial notable y muy importante del siglo XX fue la internacionalización de las firmas de inversión grandes y pequeñas, así como el establecimiento de nuevos *joint ventures* (Fletcher, 2001; Sapienza *et al.* (2005). Al lado del hecho de que las empresas jóvenes y pequeñas cada vez más tienden a internacionalizarse, otro elemento novedoso de la tendencia hacia la globalización ha sido el impresionante aumento de la inversión extranjera directa (IED). Sin embargo, es ampliamente reconocido que las pequeñas y medianas empresas (PYME), en general, están sujetas a restricciones de financiamiento, es decir, las pequeñas empresas, no siempre son capaces de recaudar una cantidad suficiente de financiación en el tiempo a un precio justo que refleje el verdadero riesgo del proyecto/empresa financiada.

Nos encontramos con limitaciones financieras graves para la Inversión Extranjera Directa para muchas PYME. Los rendimientos volátiles, los problemas de información y la falta de garantías que a menudo caracterizan el resultado de la IED se traducen en los déficits de

financiación. El sesgo de los financieros y el método de engranaje de capital que utilizan los bancos para evaluar los proyectos de las PYME refuerzan aún más las restricciones financieras.

Es imperativo que los gobiernos en países de origen y receptor de IED comprendan y consideren atentamente las barreras financieras a la inversión extranjera directa que enfrentan las PYME (nacionales y extranjeras). Los gobiernos deben asegurarse de que la regulación, como las restricciones de crédito, los procedimientos de quiebra, los inversores y protección de los acreedores, las políticas contables, el marco institucional y la infraestructura financiera, no actúen como una barrera para las PYMEs que persiguen la IED (OCDE, 2006).

La falta de un adecuado respaldo para la financiación de proyectos empresariales a desarrollarse en el extranjero ha sido también motivo de estudio de muchos investigadores por todos los impactos restrictivos que con ello se genera para las economías en general y para las empresas en particular. De ahí la necesidad de que se creen mecanismos económicos eficientes que unidos a las destrezas gerenciales de los líderes empresariales, permitan una adecuada inserción de las empresas, particularmente de las medianas y pequeñas en nuevos mercados:

El acceso inadecuado a la financiación externa dificulta el crecimiento económico y el bienestar. Las imperfecciones del mercado de capitales afectan negativamente el número de iniciativas empresariales (Evans y Jovanovic, 1989), reducen el crecimiento de la empresa y la viabilidad económica (Bates, 1990; Holtz-Eakin *et al.* 1994; Alfaro *et al.* (2004) encuentran que la falta de buen funcionamiento de los mercados financieros dificulta las actividades de exportación.

Forssbäck y Oxelheim (2008) proporcionan evidencia de que los factores financieros, como el acceso a capital a precios competitivos y un fuerte grado de inversión de crédito, desempeñan un papel importante para las empresas que cotizan, en la explicación de las inversiones transfronterizas. Las limitaciones financieras que enfrentan las PYME para las inversiones extranjeras severamente pueden dañar su potencial de crecimiento, la

investigación ha demostrado que la IED es una forma más competitiva que la exportación para operar en los mercados internacionales, ya que genera el mayor nivel de beneficio y maximiza el control de conocimiento crítico (Lu y Beamish, 2001; Tang y Yu, 1990).

- **Inversiones**

El proceso de Inversión Extranjera Directa ha presentado grandes transformaciones en América Latina durante las últimas décadas, en consonancia con las tendencias de la globalización y con la entrada en vigencia de diversos tratados internacionales que vinculan la apertura de mercados nacionales con la aceptación de servicios y recursos procedentes del extranjero. En el campo financiero, esta tendencia se ha manifestado de diversas formas, un ejemplo es el crecimiento de recepción de inversión extranjera directa de poderosas empresas multinacionales, pero también se ha observado una tendencia creciente de las empresas de economías latinoamericanas a emplear esta forma de inversión, inicialmente hacia otras economías de la misma región.

Las entradas de IED a América Latina han respondido a los cambios en el ámbito internacional y en las políticas —nacionales y subregionales— (Mortimore, 2000). El hecho de que un proceso de globalización entendida como una tendencia a largo plazo hacia un mercado universal único que está sucediendo y está alterando las situaciones competitivas existentes en prácticamente todas las industrias necesita poca explicación.

Desde el punto de vista de las compañías internacionales que han realizado inversión extranjera directa en América Latina en las últimas décadas, se podrían considerar un conjunto de razones que han favorecido este tipo de decisión de inversión

El nuevo modelo económico en América Latina ha sido, sin duda, un factor significativo en el cambio de las estrategias corporativas transnacionales con respecto a América Latina y el Caribe, presentando un gran incremento de la IED en las últimas décadas. Es posible dar sentido a la enorme masa de estas operaciones de acuerdo a las metas de los objetivos corporativos correspondientes (la búsqueda de eficiencia, acceso al mercado de los

servicios o manufacturas, y asegurar el abastecimiento de materias primas). Entonces es posible analizar los ejemplos más importantes de acuerdo a la intersección de tres conjuntos de factores: la situación competitiva en el mercado internacional, los cambios en la política nacional, y la naturaleza de las estrategias corporativas (Mortimore, 2000).

Pero además es interesante considerar la actitud de las economías latinoamericanas frente a las corporaciones transnacionales. La política nacional en relación con el tratamiento de la IED tuvo un completo cambio de actitud entre los años 1970 y 1990 con el propósito de convertir a las empresas transnacionales en los agentes más activos de crecimiento. Para valorar efectivamente la importancia del cambio de actitud de las economías Latinoamericanas frente a las diversas formas de IED previas a la apertura económica que ha caracterizado las dos últimas décadas, debemos revisar de modo general la evolución de dicha actitud, señalando momentos clave (Mortimore, 2000):

Período	Características
Período comprendido entre la Gran Depresión y la crisis de la deuda de la década de 1980	Principalmente proveniente de empresas de EE.UU., la inversión se concentró en la industria química, maquinaria y en los sectores de equipo de transporte.
<p>Década de 1970:</p> <p>La actitud oficial hacia la inversión extranjera fue en general restrictiva</p>	<p>Concentración en infraestructura (en la primera parte del siglo 20) y en recursos naturales (hasta 1970)</p> <p>Tipo de restricciones:</p> <p>Derecho de entrada y establecimiento: En recursos naturales, la tendencia fue a ejercer un control nacional, por lo general en forma de empresas estatales.</p> <p>En el sector petrolero, la expropiación o el uso de contratos de asociación fue cada vez más común.</p> <p>En los servicios, la IED fue prohibida con carácter general.</p> <p>En el sector manufacturero, una transición de empresas extranjeras a empresas mixtas fue promovida y reservas específicas fueron mantenidas en determinados sectores (autopartes, petroquímica, los programas sectoriales andinos de desarrollo industrial, etc.)</p>

	Se dieron preferencias para las empresas conjuntas y creación de un entorno favorable para las empresas nacionales en sus negociaciones con los extranjeros con el fin de obtener la tecnología por medio de licencias.
A partir de 1990 Objetivo: promover y dar garantías a la inversión extranjera directa	Los incentivos para la inversión extranjera directa reemplazaron las restricciones sobre ella

**Tabla Nro.19:** Síntesis de la Evolución de la Inversión Extranjera Directa en América Latina  
Fuente: Elaboración propia, con base en Mortimore, (2000)

- **Riesgo Financiero.**

Son múltiples las limitaciones que hay que considerar a la hora de analizar la perspectiva del riesgo financiero internacional, es por esto que las empresas se muestran muy prudentes a la hora de tomar decisiones de inversión en el extranjero ya que son muchas las variables que pueden escapar al control directo de la empresa, estas variables han sido consideradas por varios autores.

La inversión extranjera puede ser riesgosa. Una empresa extranjera puede enfrentar algunas desventajas específicas, como las barreras al comercio establecidas por el gobierno y una comprensión incompleta de las leyes locales, el lenguaje y las prácticas empresariales. La IED requiere un cambio fundamental de las prácticas comerciales actuales y aumenta el riesgo de fracaso. Las empresas internacionales, sufren los costos de la asimetría de la información. Es más difícil controlar los gerentes en los mercados internacionales debido a las limitaciones geográficas, culturales, idiomáticas y las diferencias jurídicas, y auditorías de estados financieros de varios países (Lee y Kwok, 1988). Además, al igual que la diversificación de productos, los costos de transacción aumentan con el grado de diversificación geográfica.



## 8.8 JUSTIFICACIÓN DIMENSIÓN 6

### “Evaluación de la Gestión Administrativa”

Categorías medidas en la Dimensión 6	Planeación y Estrategia	
	Logística	
	Política	
Autores que sustentan la Dimensión		
<i>Dimitratos, et. al. (2011)</i> <i>Jaw y Lin, (2009)</i> <i>Boeker, (1997)</i> <i>Bonaccorsi, (1992)</i> <i>Burton y Schlegelmilch,(1987)</i> <i>Burke, et. al. (2008)</i> <i>Carpenter, (2002)</i> <i>Chandy y Williams, (1994)</i> <i>Kogut y Singh, (1988).</i> <i>Ali, (1993)</i> <i>Collinson y Houlden, (2005)</i> <i>Daft y Weick, (1984)</i>	<i>Cunha, (2007)</i> <i>Fredrickson y Mitchell (1984)</i> <i>Gacel-Avila, (1999)</i> <i>Grinyer, et. al. (1986).</i> <i>Haleblian y Rajagopalan, (2006).</i> <i>Hambrick y Mason, (1984)</i> <i>Hennart y Larimo, (1998)</i> <i>Hofstede (1994)</i> <i>Tyebjee, (1994)</i> <i>Lee y Park, (2006)</i> <i>Loane, et. al. (2008)</i>	<i>Johnson, (2011)</i> <i>Mcdougall y Oviatt, (1996)</i> <i>Mcdougall, et. al. (2003)</i> <i>Mintzberg y Westley, (2001)</i> <i>Morris, et. al. (1994)</i> <i>Nutt, (2008)</i> <i>Oviatt y Mcdougall.,(1995)</i> <i>Papadakis, (1998)</i> <i>Papadakis, et.al. (2010).</i> <i>Singh, (1986)</i> <i>Strandskov y Pedersen (2008)</i> <i>Tihanyi, et.al. (2000)</i>

**Tabla Nro.20:** Justificación del Modelo: Autores que la sustentan la Dimensión 6  
Fuente: Elaboración propia, con base en indagación bibliográfica.

### 8.8.1 Variables e Indicadores a través de los cuales se medirán las Características de la Dimensión 6: “Evaluación de la Gestión Administrativa”

Categoría	Variables	Indicadores	Nro. De Ind.
Planificación y Estrategia	Modelos gerenciales	Conocimiento de modelos gerenciales de empresas internacionales para el diseño estratégico del modelo gerencial de la empresa.	42
	Plan de desarrollo	Nivel de articulación del proceso de internacionalización al plan de desarrollo de la organización.	43

	Entidades Nacionales de Apoyo	Cantidad de entidades nacionales gubernamentales o no gubernamentales en las cuales se apoya la empresa para su proceso de internacionalización.	44
	Programas de Fomento a la internacionalización	Cantidad de programas de fomento a actividades de internacionalización en los que participa la empresa.	45
	Estructura de operación internacional	Cantidad de sedes, filiales, representantes, distribuidores o comercializadores en distintos países	46
	Impactos socio-culturales	Nivel de impactos sociales, culturales y ambientales que genera la empresa a raíz de su actividad internacional	47
Logística	Logística Internacional	Capacidad de la empresa para identificar y desarrollar los procesos de logística internacional que requieran sus actividades en el exterior	48
Política	Política de internacionalización	Existencia de una política de internacionalización para la empresa	49
	Impacto políticos y económicos	Nivel de participación e influencia de la empresa en la formulación de políticas y programas en el ámbito local, nacional e internacional	50

### 8.8.2 Descripción de elementos justificativos de la Dimensión 6

#### “Evaluación de la Gestión Administrativa”

- **Planeación y Estrategia**

Estrategia corporativa e internacionalización son dos conceptos que están ligados en el proceso de apertura de las empresas hacia nuevos mercados y para comprender cómo se vinculan estos conceptos hay que considerar distintos elementos, por ejemplo el papel que juega el conjunto de directivos en la organización y sus características tanto individuales como colectivas en función de la creación de una cultura de internacionalización para la empresa, la *gestión* se destaca como un factor clave detrás del éxito de la empresa internacionalizada, como afirman (Lee y Park, 2006).

Este argumento está en línea con la perspectiva de altas esferas (Boeker, 1997; Hambrick y Mason, 1984); que plantean que los altos directivos de la empresa son los estrategas que establecen la dirección de sus empresas. Con base en esta lógica, los altos directivos toman decisiones en consonancia con sus orientaciones cognitivas, los procesos de percepción, valores y experiencias, que pueden influir en el desempeño organizacional (Dimitratos et. al., 2011)

Algunos autores han señalado la importancia de un cuadro de mando con alto perfil internacional en función de las oportunidades de expansión de la empresa, es decir, se da una especie de transferencia de los perfiles de los directivos a la estrategia de la empresa, es como si el directivo con visión internacional considerara como estrategia natural la internacionalización de la empresa:

Las diferencias en los procesos cognitivos de gestión afectan la participación en el proceso de toma de decisiones, búsqueda y procesamiento de información (Daft y Weick, 1984; Haleblian y Rajagopalan, 2006). La teoría de altas esferas se ha aplicado a nivel de las empresas internacionalizadas para proporcionar alguna evidencia sobre la asociación entre las características de la alta dirección y el crecimiento internacional de la empresa (Carpenter, 2002; Jaw y Lin, 2009).

Se esperaría que la decisión de internacionalización dentro de la estrategia organizacional obedeciera a un proceso de planificación formal y como consecuencia de los diversos análisis de entorno y prospectivos que generalmente preceden al desarrollo de los planes estratégicos de las organizaciones (Tihanyi *et al.*, 2000; Johnson, 2011), pero en el caso de la internacionalización, las decisiones de expansión, búsqueda de otros mercados fuera del contexto nacional, ampliación general de contactos y las nuevas perspectivas para la organización tienen orígenes muy diversos, como han señalado numerosos autores en el campo de la estrategia organizacional.

La toma de decisiones organizacionales puede incluir una mezcla de modos tales como el racional, el intuitivo y de improvisación (Cunha, 2007; Mintzberg y Westley, 2001). La

línea de pensamiento para la toma de decisiones de la empresa no es necesariamente racional, para salir al extranjero sigue juicios subjetivos de los directivos en respuesta a estímulos contextuales objetivos (Loane, *et al.*, 2008). Este mismo autor considera que en el proceso de internacionalización están potencialmente incluidos los aspectos del azar. En general, hay una falta de investigación en el proceso de toma de decisiones en las empresas internacionalizadas. Sin embargo, tener una visión para alcanzar éxito en el extranjero y motivar a todos los empleados de la empresa para lograr este objetivo es muy productivo para la internacionalización de la empresa (Strandskov y Pedersen, 2008). Los sistemas de gestión relacionados con la planificación y el control influyen positivamente en el crecimiento de las empresas internacionalizadas (Burton y Schlegelmilch, 1987; Tyebjee, 1994).

Las decisiones de internacionalización pueden ser múltiples, obedeciendo a las diversas consideraciones que muchos investigadores han revisado como parte del proceso estratégico de la organización y pueden estar orientadas a los diversos frentes que la estrategia empresarial podría considerar, incluyendo decisiones estratégicas asociadas con la producción, las finanzas, la gestión del personal, entre otros.

La investigación previa en la gestión estratégica ha considerado principalmente los factores específicos de la toma de decisiones, es decir, el contenido y el contexto de las decisiones estratégicas (Papadakis *et al.*, 2010). El contenido refleja el tipo de decisión. Algunos estudios se centran en las decisiones cruciales, aunque poco frecuentes hechas por la administración superior para seleccionar una actividad principal que ofrece una ventaja competitiva, o para aprovechar las oportunidades en el mercado. Las decisiones pueden ser objetivas o subjetivas. Las primeras se asocian principalmente con los productos, servicios, financiación, operaciones internas, políticas de personal, el marketing y la tecnología. Las últimas incluyen establecimiento de la agenda, la selección de temas para futuras decisiones y consideraciones éticas (Nutt, 2008).

Es interesante además examinar la dinámica en la que se genera el proceso de decisión y desarrollo de estrategia, puesto que si bien la internacionalización puede proceder directamente de una estrategia generada por la alta dirección de la empresa, también puede

emanar de las políticas institucionales o incluso de procesos colaterales y coyunturales que aparecen en los mandos medios o en diversos niveles de la organización y que dan origen a diversos eventos de internacionalización para la empresa.

Mintzberg y Westley (2001) consideran tres tipos de rutinas, como pilares de apoyo del proceso de toma de decisiones: La descentralización jerárquica se refiere al grado de difusión de poder y autoridad en la organización con respecto a la toma de decisiones (Grinyer *et al.*, 1986). La comunicación lateral examina el grado de participación equilibrada de todos los departamentos y unidades de negocio en la toma de decisiones (Papadakis, 1998). La formalización se refiere al grado en que las políticas de la organización, normas, cuadros y planes se articulan de manera explícita y formalmente en la toma de decisiones (Fredrickson y Mitchell, 1984; Dimitratos *et al.* 2011).

Habría que analizar también cómo las empresas toman decisiones estratégicas de internacionalización en función de su tamaño, como es sabido, las grandes empresas tienen un proceso de apoyo mayor a la hora de tomar decisiones (Grinyer *et al.*, 1986). Si bien para ellas las coyunturas, el perfil directivo y otros factores son determinantes a la hora de decidir su proceso de internacionalización, es evidente que pueden además contar con las posibilidades que les genera el hecho de disponer de departamentos especializados o poder contratar procesos externos de asesoría y que es más fácil para ellas, desde el punto de vista financiero, acceder a la información que puedan necesitar para reducir el riesgo asociado a las decisiones de internacionalización. Esto haría pensar que para las pequeñas empresas, el proceso puede ser menos planificado o más intuitivo si se quiere, pero la decisión de internacionalización para estas empresas puede producirse a través de vías diferentes.

En relación con la internacionalización de la pequeña empresa, numerosos investigadores postulan que la decisión de estas empresas para entrar en el mercado internacional es probable que sea no planeado o incluso irracional (Bonaccorsi, 1992; Collinson y Houlden, 2005). Sin embargo, otros estudios muestran que las pequeñas empresas internacionalizadas emplean ciertos procesos en su toma de decisiones. Investigaciones previas sugieren que la toma de decisiones en la pequeña empresa incluye una variedad de modos, como la

improvisación intuitiva y racional (Cunha, 2007; Mintzberg y Westley, 2001) debido a que los esfuerzos internacionales se consideran generalmente más riesgosos (Mcdougall *et al.* (2003).

- **Impactos socio - culturales**

Otro ámbito que ha sido considerado dentro de los estudios sobre el proceso de internacionalización de la empresa es el factor cultural y su relación con la capacidad de los miembros de una organización para interactuar en diversos contextos, además los factores culturales determinan la mayor o menor propensión de las empresas de ciertos entornos para avanzar en las políticas de internacionalización o para adaptarse con mayor o menor facilidad a ciertos ambientes de negociación (Burke *et al.*, 2008).

Existen múltiples estudios que han tratado el tema cultural en los negocios abordándolo desde diversos ángulos y estableciendo ciertos patrones de comportamiento cultural frente a los negocios en función de los patrones culturales regionales.

La cultura nacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro. Las dimensiones de la cultura más utilizadas son las sugeridos por Hofstede (1994), cuyo marco de cultura nacional es generalmente aceptado como el más completo de los estudios pertinentes de la cultura nacional (Chandy y Williams, 1994; Kogut y Singh, 1988). Sobre la base de un análisis factorial a nivel de país, Hofstede, inicialmente agrupó cuarenta países a lo largo de cuatro dimensiones. Estas fueron: distancia de poder, el individualismo frente a colectivismo, la evitación de la incertidumbre, y, la masculinidad versus feminidad. Hofstede y Bond (1988) desarrollaron posteriormente una quinta dimensión, la del dinamismo confuciano o largo plazo frente a la orientación a corto plazo (Dimitratos *et al.*, 2011)

La manera como la perspectiva cultural se comprenda y la caracterización que se pueda establecer entre los grupos que la comparten, marcará una decisiva línea de pensamiento y acción para determinar la manera, velocidad, seguridad y grado de incertidumbre tolerable a la hora de decidir enfrentar procesos de negociación internacional en el campo empresarial.

El estudio antes mencionado, considera tres de las dimensiones del marco de la cultura nacional de Hofstede (1994) distancia de poder, el individualismo frente a colectivismo y la incertidumbre. La distancia de poder se refiere a la "medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido de forma desigual. El individualismo se refiere a la consecución de los objetivos individuales y refleja una cultura en que los miembros sociales derivan orgullo de sus logros personales (Morris *et al.*, 1994).

La revisión de la literatura sugiere que estas tres dimensiones parecen ser influyentes para el éxito en el proceso de toma de decisiones en la organización (Ali, 1993; Morris *et al.*, 1994). La distancia de poder y la incertidumbre tienen una relevancia especial para las cuestiones de la organización. La distancia de poder afecta la toma de decisiones en las empresas multinacionales. Hennart y Larimo (1998) y Morris *et al.* (1994) señalan que la concentración del poder y el individualismo pueden influir en el éxito de la toma de decisiones dando forma a las expectativas y al compromiso de los participantes de la organización. Del mismo modo, Singh (1986) plantea que existe una asociación entre la toma de decisiones, la incertidumbre y el rendimiento de la empresa.

- **Política**

La formulación de las políticas de internacionalización empresarial obedece no solo a mecanismos normales de los procesos de gestión organizacional, también tiene que ver con patrones culturales de comportamiento en relación con la necesidad de los miembros de una colectividad, particularmente de una empresa, a tener un marco conocido de actuación para desenvolver sus actuaciones cotidianas. No hay que confundir el hecho de tener actividades internacionales con el de contar con una verdadera política de internacionalización (Gacel-Avila, 1999).

Como se ha dicho ya, el proceso de internacionalización empresarial genera un ambiente proclive a la incertidumbre y al riesgo, en este contexto, la existencia de una política clara de internacionalización actúa como la guía necesaria que da vigencia a las actuaciones de

los miembros de la empresa para encarar los distintos aspectos relacionados con la internacionalización de la compañía.

Llevar a cabo una política de internacionalización se hace casi necesario para muchos miembros de la organización, en términos de que actúa no sólo como carta de navegación para los diversos procedimientos y decisiones que se tienen que tomar, sino que constituye en sí misma un aval para las actuaciones y decisiones que deban adelantarse, puesto que las formaliza dentro del esquema y patrones de comportamiento aceptados en la empresa.



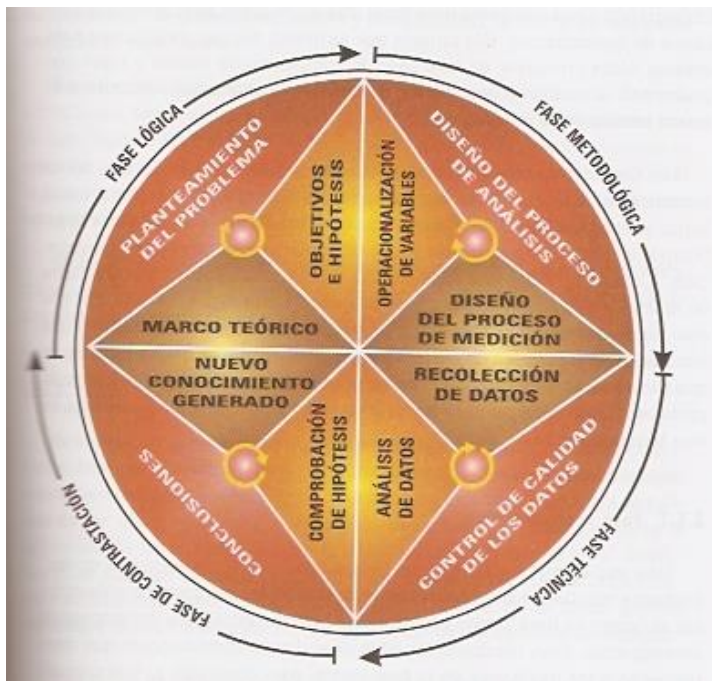
**PARTE VI:**

**METODOLOGÍA CIENTÍFICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## METODOLOGÍA CIENTÍFICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 9. Fases en el proceso metodológico desarrollado

Para el desarrollo metodológico de la investigación se procedió con base en el esquema planteado por Medina (2007), que contempla cuatro fases: lógica, metodológica, técnica y de contrastación, tal como se muestra en la figura:



**Gráfico Nro. 8:** Esquema para el análisis de la investigación

**Fuente:** Medina, (2007). *La investigación aplicada a proyectos. Vol 1. Identificación del proyecto y formulación de la investigación.* Pag. 67.

En la fase lógica, se realizó el planteamiento del problema, objetivo e hipótesis de investigación así como el marco teórico que sustenta el estudio. En la fase metodológica se diseñó el proceso de análisis, el diseño del proceso de medición y la operacionalización de

variables. En la fase de control de calidad de los datos se desarrolló el proceso de recolección y análisis de los mismos. Finalmente, en la fase de contrastación se desarrolló el proceso de comprobación de hipótesis, generación de nuevo conocimiento y elaboración de conclusiones.

### **9.1. Fase lógica: síntesis del trabajo realizado, de las técnicas de análisis empleadas y ficha técnica de la investigación**

En la parte I de este trabajo se desarrolló un marco general en el cual se explican los puntos de partida que dan origen a esta investigación y la justifican, así como los impactos, utilidades y beneficiarios que ella puede tener. Igualmente se plantea el problema de base que subyace al desarrollo de este trabajo, así como los objetivos e hipótesis a través de los cuales se desarrolla.

En la parte II se desarrolló la fundamentación teórica desde los aspectos asociados a la globalización de la economía, internacionalización de la empresa y competitividad que sustentan la investigación. En la parte III se establecieron las bases conceptuales para la construcción de sistemas de indicadores de evaluación que permitieron la generación de los instrumentos utilizados en esta investigación. En la parte IV se revisaron los antecedentes y enfoques en los métodos de evaluación del proceso de internacionalización de la empresa, se hizo un análisis, comparación y crítica de los enfoques y métodos actuales de evaluación del proceso de internacionalización de la empresa y se establecieron los factores a considerar en un modelo de evaluación de la internacionalización de la empresa

En la parte V se hizo una propuesta de modelo para la evaluación de la gestión internacional en la empresa y su convalidación mediante un sistema de indicadores de gestión internacional empresarial, con base en el cual se desarrollaron los instrumentos que posteriormente, en la etapa de contrastación empírica, fueron aplicados a las empresas que participaron en esta investigación.

Ya en la parte actual, parte VI, se aplicaron distintas técnicas de análisis estadístico para realizar el proceso descriptivo de las empresas que conforman la muestra del estudio, se

aplicaron técnicas para el análisis de las respuestas dadas por las empresas al instrumento de recolección de información utilizado y se realizaron procedimientos que reúnen las técnicas empleadas para obtener conclusiones finales sobre el cálculo y comportamiento de los índices de internacionalización. El proceso se sintetiza en la siguiente tabla:

<b>Síntesis de las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de datos</b>	
<b>Técnica estadística</b>	<b>Propósito</b>
Análisis de Frecuencias	Análisis de frecuencias de cumplimiento y no cumplimiento de variables de internacionalización de cada dimensión del modelo Análisis de intensidades de cumplimiento de las variables Análisis de frecuencias de motivos para el no cumplimiento de variables de internacionalización en las dimensiones del modelo Cálculo de un RANKING de motivos de NO cumplimiento de las variables en el modelo, para cada Dimensión.
Análisis de Correlación	Análisis de correlación de las variables del modelo
Estimación de modelos de Regresión Poisson	Fase de análisis de asociación estadística entre las variables por Dimensión de Gestión evaluada (en total 6): Gestión de Relaciones internacionales, de producción, de Marketing y Comercialización, de Recurso Humano, Financiera y Administrativa.
Análisis de Variables Latentes- técnica LPA	Medir variables no observadas directamente a través de otras que sí fueron medidas. Confirmación de 6 variables latentes, detección del tipo de incidencia de las variables y observación del patrón de relaciones entre las variables.
Estimación de indicadores con Análisis Factorial	Estimación y análisis de las variables latentes definidas según las dimensiones del modelo, con el propósito de encontrar los índices que permitan medir el nivel de internacionalización
Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equations Modeling- SEM)	Determinar asociación significativa global y por variable latente estimada. Para su aplicación se consideran varios componentes: -Cálculo del Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para verificar la confiabilidad del análisis. -Análisis del Factor Confirmatorio para detectar variables observables explicativas de las latentes y reducción del modelo de 50 variables originales medidas, a las más importantes en cada variable latente. -Análisis de Regresiones entre variables latentes: detectar las variables latentes más importantes. -Análisis de covarianzas: Evidenciar asociación entre las variables latentes e identificar de qué manera se relacionan entre sí las variables latentes diferentes a las más importantes.
Análisis de Clúster	Generar conglomerados, es decir agrupar las empresas similares según su comportamiento en los procesos de internacionalización.
Modelos de Regresión Múltiple	Realizar caracterización de las empresas frente a los procesos de Internacionalización, es decir, su perfil internacional.

**Tabla Nro.21:** Síntesis de las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de datos

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el desarrollo de todo el análisis estadístico se utilizaron diferentes fuentes, entre ellas (Kaufman y Rousseeuw, 1990; Montgomery y Runger, 2012; Caridad y Ocerin, 1998).

### Ficha Técnica de la Investigación.

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	
Población objetivo	400 empresas
Clasificación de empresas por sectores	Transformación y Servicios
Tamaño de las empresas	Micro, Pequeña, Mediana, Grande
Zona geográfica	Colombia
Unidad muestral	Empresa
Recogida de información	Cuestionario electrónico, Entrevista personal, Entrevista telefónica.
Tamaño muestral final	112 Empresas con cuestionarios válidos
Nivel de Confianza	95 %
Paquetes estadísticos	SPSS 20, Excel, Statgraphics, R.
Encuestado	Altos directivos de las empresas

**Tabla Nro.22:** Ficha Técnica de la Investigación

*Fuente:* Elaboración propia.

## 9.2. Fase metodológica

### 9.2.1. Diseño del proceso de análisis: Tipo de Investigación Desarrollada

El siguiente cuadro especifica la tipología de la investigación llevada a cabo, con base en la clasificación establecida por Medina (2007).

TIPO DE INVESTIGACIÓN	
CRITERIO	CLASIFICACIÓN
Según el uso de resultados	Aplicada
Según el alcance	Descriptiva y Correlacional, Causal - Explicativa
Según el momento de toma de datos	Transversal
Según el manejo de variables	No experimental

**Tabla Nro.23:** Tipo de Investigación

*Fuente:* Elaboración propia, con base en Medina, (2007).

- **Según el uso de resultados**

Para Medina, (2007) una investigación de carácter aplicada pretende obtener un conocimiento técnico para aplicación utilitaria. Generalmente se plantea para satisfacer necesidades de información que conducen a la aplicación inmediata en la solución de problemáticas...Esta aplicación exige un “saber hacer” al que se llega mediante una última fase de la investigación que se conoce como desarrollo tecnológico.

Esta investigación pertenece a la categoría de “*Investigación Aplicada*”, ya que para este caso el conocimiento técnico para aplicación utilitaria desarrollado, se expresa en el modelo de evaluación, el sistema de información, el conjunto de indicadores y el índice desarrollados para medir el proceso de internacionalización de la empresa, lo cual aporta a la solución del problema del desconocimiento de las organizaciones empresariales sobre su propio proceso de competitividad internacional y señala las debilidades y fortalezas de la organización para que a nivel institucional se tomen las decisiones de mejoramiento pertinentes. El desarrollo tecnológico logrado durante el período de esta investigación tiene entonces su expresión más concreta en el prototipo de la herramienta de software creada para evaluación del estado de internacionalización de la empresa que permite elaborar un diagnóstico para cada una de las dimensiones y variables del proceso de internacionalización.

- **Según el alcance**

Si bien Medina (2007) plantea cuatro posibilidades de tipología investigativa en función del alcance, es decir, el nivel de detalle de la información obtenida o el grado de comprensión respecto de las variables analizadas en una población objetivo, disponibilidad de la información o acceso a las fuentes que la contienen y clasifica estas cuatro posibilidades en: *exploratoria, descriptiva, correlacional, causal o explicativa*; no siempre es factible que una investigación encaje puramente en una de las cuatro categorías sin que pueda decirse que también contiene algunos rasgos propios de otra clasificación. Esta es la situación en la que surge la investigación realizada, que podría clasificarse mayoritariamente como

“causal o explicativa”. Además de esto, para algunos efectos, como se verá más adelante se procede de manera “descriptiva y correlacional” con el fin de dar una mayor comprensión a los hallazgos obtenidos.

Teniendo en cuenta la situación descrita, podemos decir que esta investigación es mayoritariamente en la categoría de “Causal o Explicativa” porque pretende ir más allá de describir los resultados obtenidos para las variables de estudio en la población objetivo o de establecer correlaciones entre dichas variables y busca determinar porqué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se presenta y porqué existe relación entre las variables (Medina, 2007), precisando en qué medida una variable es el resultado directo de otra u otras...verificando la relación causa efecto entre variables explicativas (independientes) y la variable respuesta (dependiente).

En esta investigación, por tanto, lo que se ha pretendido es encontrar la relación de causalidad del fenómeno de internacionalización empresarial, medido desde un sistema de indicadores e índices que se han determinado y su explicación en virtud de la presencia y desarrollo, en las empresas estudiadas, de un conjunto de variables que posibilitan la competitividad internacional de la empresa.

- **Según el momento de toma de datos**

La investigación realizada es de corte “transversal”, ya que las observaciones y mediciones realizadas se realizan simultáneamente en varios escenarios, de tal manera que la variable temporal no influye en los resultados. Permite comparar características de varias poblaciones que están diferenciadas por factores previamente establecidos (Medina, 2007). Para el caso de la investigación realizada, la recolección de datos se llevó a cabo simultáneamente en diversas empresas colombianas.

Los siguientes sectores fueron objeto de estudio: sector de transformación y sector servicios y los siguientes tamaños de empresa fueron considerados: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

- **Según el manejo de variables**

Esta investigación es de carácter “*no experimental*” dado que el investigador no tiene la posibilidad de manipular las condiciones de la población objeto de estudio para observarla mejor. En general se observan los fenómenos tal y como suceden en su contexto natural, sin que pueda controlarse algún factor para obtener efectos de unas variables de interés (Medina, 2007).

En la investigación realizada, si bien existe un diseño preliminar de las variables objeto de estudio y de las dimensiones en las cuales dichas variables se encuadran, la investigadora no puede alterar el comportamiento de ninguna de ellas en ninguna de las empresas objeto de estudio, limitándose la toma de datos a la medición de las variables con base en la experiencia real y directa de cada empresa tal como se presentara en el momento, sin la posibilidad obviamente de controlar el comportamiento de ninguna de las variables para verificar su impacto en el comportamiento de las demás.

### **9.3. Identificación, Definición conceptual y sustentación de las variables**

Como vimos anteriormente, las partes III y IV están dedicadas al proceso mediante el cual se establecen las variables de estudio y la forma como se sustenta la presencia de cada una de ellas en la investigación. También allí se presentan distintas tablas en las que se muestran las 50 variables de investigación finalmente establecidas. Así, en la parte III se estudiaron y se plantearon ampliamente las bases conceptuales para la construcción de sistemas de indicadores de evaluación definiendo los siguientes aspectos:

- Etapas para la construcción de un sistema de evaluación de la gestión internacional empresarial. Presentación del modelo de evaluación de la gestión internacional de la empresa.



- Esquema de construcción del sistema de indicadores de evaluación de la gestión internacional de la empresa
- Dimensiones de la evaluación de la gestión internacional empresarial
- Categorías a evaluar en el proceso de internacionalización
- Variables para evaluar el proceso de internacionalización
- Indicadores en la medición del proceso de internacionalización

Y en la parte IV se planteó una justificación del modelo de evaluación de la gestión internacional empresarial con el objetivo de sustentar cada variable. Se incluyeron los siguientes elementos:

La composición del modelo incluye una tabla con el número de dimensiones, categorías, variables e indicadores y para cada dimensión se presenta:

- Cuadro con las categorías de evaluación correspondientes a cada dimensión, citando el conjunto de autores que previamente han validado la importancia de esas categorías y de las variables evaluativas que se desprenden de ellas.
- Cuadro descriptivo de las variables e indicadores a través de los cuales se medirán las características de la dimensión.
- Descripción de elementos justificativos de la dimensión que sustentan en ella la presencia de cada una de las variables e indicadores seleccionados.

#### **9.4. Diseño del Proceso de Medición**

En esta sección se muestran las variables finales del instrumento, la población a estudiar y demás procesos asociados al muestreo: tamaño de muestra, tipo de muestreo, procedimiento de muestreo.

#### 9.4.1. Diseño del instrumento

El proceso de recolección de información y medición de las variables estudiadas se llevó a cabo mediante un “*formulario*” y usando una “*entrevista estructurada*” por empresa. En todas las empresas de la muestra se aplicó el formulario, el cual fue remitido vía correo electrónico y en algunas de las empresas se pudo adicionalmente aplicar el instrumento de recolección de información acompañado de una entrevista realizada personalmente o por vía telefónica. El instrumento desarrollado, que puede visualizarse en el *Anexo Nro. 1* consta de las siguientes partes:

- **Encabezado:** Incluye los datos de identificación general del instrumento, tales como instituciones y grupo de investigación que avalan la investigación, nombre de la encuesta, investigadora responsable y datos de la investigadora responsable.
- **Presentación y objetivo:** Contiene una breve descripción del propósito del estudio y compromiso de confidencialidad.
- **Datos de Identificación de la empresa:** Recoge información relacionada con el nombre de la empresa encuestada, sector y subsector en el que se ubica la empresa, número de años de funcionamiento, número de empleados, clasificación por tamaño, ubicación geográfica de la empresa en el país.
- **Datos de identificación de la persona que responde el instrumento:** Nombre, cargo, correo electrónico y teléfono.
- **Descripción del instrumento e instrucciones de respuesta:** Especifica los módulos que componen el instrumento, las dimensiones evaluadas, las zonas de respuesta, la descripción de las escalas de respuesta y las zonas para anotación de otras observaciones.

- **Módulos de respuesta:** La encuesta está dividida en 6 módulos correspondientes a las 6 dimensiones de la internacionalización empresarial analizadas: *gestión de las relaciones internacionales, producción, marketing y comercialización, recurso humano, gestión financiera y gestión administrativa.*

Para cada módulo se asignó la misma estructura para captura de los datos: Nombre de la dimensión a evaluar, numeración de las preguntas correspondientes a la dimensión, categorías a evaluar en esa dimensión. Luego se distribuyó el área de respuesta en cuatro zonas:

- **Zona de Preguntas:** En ella se presentó cada una de las variables y los indicadores a través de los cuales se evaluarían esas variables, expresados en formato de pregunta para respuesta dicotómica (Si-No). En esta zona el propósito era rastrear el *cumplimiento* de la variable en la empresa.
- **Zona de Criterio de Valoración:** Esta zona estaba destinada a la medición de la *intensidad* con la que la variable se cumplía en la organización, cuando la respuesta al indicador en la zona anterior era positiva.

En esta zona se trabajó con diferentes *escalas Likert*, pero siempre en rango uniforme de 1 a 5, siendo uno el valor mínimo de cumplimiento de la variable y cinco el valor máximo de conformidad a los criterios de valoración que se proponían para cada indicador. Con el fin de poder aplicar posteriormente métodos estadísticos apropiados para el análisis de la información.

La necesidad de utilizar diversas escalas Liker obedeció a la naturaleza diversa del tipo de indicador que era apropiado para medir en cada caso, tal como se planteó en la parte III, la naturaleza de cada variable obligó a la utilización de indicadores de diversa índole: cuantitativos, cualitativos, porcentuales, de rango, de frecuencia, etc.

- **Zona de especificación de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de internacionalización:** A partir de la experiencia de prueba piloto desarrollada con un instrumento preliminar, se detectaron algunos motivos típicos por los cuales las empresas no desarrollan los procesos de internacionalización que se medían con los indicadores propuestos; se buscó aprovechar el instrumento para rastrear estos motivos a mayor escala y se propusieron para que en caso de una respuesta negativa en la primera zona, es decir, si la empresa NO cumplía con un cierto indicador, se le pidió seleccionar una serie de motivos entre los cuales estaban la relevancia, prioridad, desconocimiento, inexperiencia, costos, riesgos, complejidad, entre otros. (ver Anexo Nro. 1).
- **Zona de Observaciones:** Esta zona se dividió en dos columnas para propiciar un espacio de interacción con cada empresa, de modo que en una columna, para cada indicador, el empresario pudiera expresar si existían otros motivos por los cuales la empresa no desarrollaba cada variable de internacionalización y en la otra columna pudiera expresar cualquier aclaración o comentario que considerara pertinente.

#### **9.4.2. Variables del instrumento de medición**

El instrumento contiene preguntas de tipo cualitativo, asociado con el sector, y cuantitativo asociado con el tamaño de la empresa medido en empleados, antigüedad, seguido de las variables cuantitativas discretas. Cada variable discreta da valor dicotómico (1 para respuesta SI y 0 para respuesta NO), como también, medidas que dan valores discretos en escala de 0, 1, 2, 3 en adelante. Dichas variables se observan en el Anexo Nro. 2: *Descripción de las variables encuestadas* el cual presenta una descripción de las variables, mostrándolas por dimensión, así como la abreviatura que se usará para identificarlas en los cálculos subsiguientes.

## 9.5 Población de estudio y muestra

Las empresas en Colombia tienen una división según su tamaño, dada por la ley No. 590 del 10 de julio de 2000 del Congreso de Colombia, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; en su artículo 2 define “Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros...”. Definiendo aquí los rangos de clasificación de la empresa media, pequeña y micro.

**Gran Empresa:**

- a) Planta de personal superior a doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Mediana Empresa:**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Pequeña Empresa:**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Microempresa:**

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.”

**Tabla Nro.24:** Clasificación de las empresas colombianas

**Fuente:** ley No. 590 del 10 de julio de 2000 del Congreso de Colombia

### 9.5.1 Descripción y determinación de la muestra, tipo de muestreo y procedimiento para el muestreo

Se construyó una base de datos de empresas colombianas a partir de contactos con diversas instituciones como cámaras de comercio, organizaciones gremiales, zonas francas, organizaciones gubernamentales (principalmente las de apoyo a la exportación), grupos de investigación en temas de empresa, contactos empresariales en instituciones universitarias, entre otras, consolidando una base de 400 empresas de los sectores de servicio y transformación, las cuales fueron contactadas por diferentes medios: telefónico, correo electrónico, visitas, entre otros. A continuación se detallan las organizaciones a través de las cuales se logró la construcción de la base de datos empresarial para la investigación:

- Gobernación de Antioquia: Plan de Desarrollo de Ciencia y Tecnología de Antioquia
- CÁMARA DE COMERCIO de Medellín
- CÁMARA DE COMERCIO Aburrá Sur
- ZEIKY Aburrá Sur: Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior- convenio de cooperación interinstitucional entre Proexport, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex
- PROEXPORT- Directorio de exportadores colombianos – Macrorrueda Brasil 2011
- CAMACOL: Cámara Colombiana de la Construcción- Empresas Exportadoras
- Universidad Sergio Arboleda – Bogotá: Proyecto PYMES Exportadoras de Colombia
- RCI – Red Colombiana de Internacionalización de la Educación Superior
- Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín: Bases disponibles en sus departamentos de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Formación Continua, Estudiantes Activos de programas de formación de postgrado, con vinculación laboral
- Referidos de otros Empresarios.

**Tabla Nro.25:** Organizaciones de enlace con las empresas participantes en el estudio  
Fuente: Elaboración propia

El tipo de muestreo que se realiza es aleatorio y estratificado, asumiendo los totales por estratos de Servicios y Transformación, con 68 y 44 empresas respectivamente, Se calculó

el tamaño muestral a partir de la fórmula de muestreo estratificado de Neyman, con la Ecuación Nro. 1 Scheaffer, et. al.. (2007).

$$n = \frac{\left( \sum_{h=1}^L N_h \sqrt{P_h Q_h} \right)^2}{N^2 \frac{B^2}{k^2} + \sum_{h=1}^L N_h P_h Q_h}$$

*Ecuación Nro. 1: Fórmula para la estimación del tamaño de Muestra en un muestreo aleatorio estratificado MAE*

En este, con  $p_h=0.5$  (50%,  $q_h=0.5$ ) por no conocer mediciones previas sobre los indicadores de internacionalización que se analizan aquí. Un 5% de error ( $B=2.5\%$ ) y un 95% de confianza ( $k=z=1.65$ ), se estima un 5% de margen de error.

Con base en la clasificación establecida por Lerma (2010), el tipo de muestreo realizado corresponde a “*muestreo estratificado*” ya que la población se divide en grupos o estratos heterogéneos, cada uno con elementos homogéneos. Los estratos pueden ser conformados teniendo en cuenta algunas características relevantes para el estudio. El tamaño de la muestra se distribuye proporcionalmente teniendo en cuenta la proporción poblacional. En esta investigación las características tenidas en cuenta para los grupos o estratos estudiados corresponden a: sector económico en el que se sitúan las empresas estudiadas. a partir de su razón social, las empresas se segmentan para este estudio en dos grupos: servicios y transformación.

El instrumento diseñado (*Anexo Nro. 1*), fue respondido por 125 empresas, de las cuales se descartaron 13, que no cumplían con los protocolos de control de calidad que establecimos para la captura de la información (exceso de respuestas incompletas, el perfil de la persona que respondió no correspondía al de “*alta gerencia*” y al no ocupar un cargo de suficiente nivel en la organización, las respuestas reflejaban desconocimiento del proceso de internacionalización en algunas áreas de la organización o imposibilidad de valorar el nivel de intensidad con el cual muchos de estos procesos se llevan a cabo, etc.). Finalmente, la

muestra quedó constituida por un total de 112 cuestionarios válidos, correspondientes a las empresas que pueden apreciarse en el *Anexo Nro.3: Listado de las empresas que componen la muestra*.

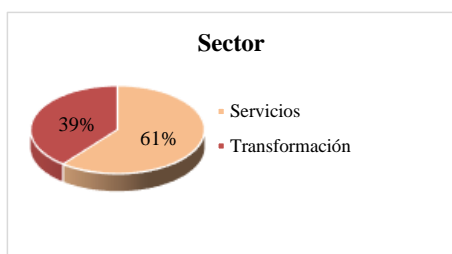
### 9.5.2 Constitución de la muestra de empresas

- **Análisis Descriptivo de la muestra con base en tres enfoques: sector, tamaño y antigüedad**

Se realizaron análisis univariados, para comprender la composición de la muestra con base en los tres criterios establecidos para caracterizar a las empresas: su sector, tamaño y antigüedad. A continuación aparecen los resultados obtenidos, que reflejan las características generales que describen a las empresas que conforman la muestra y que buscan observar distintos aspectos:

**Variable: Sector económico de las empresas.** Un enfoque sectorial permitirá realizar observaciones respecto a si el sector empresarial en el que se ubica la empresa tiene incidencia en el desarrollo de las variables de internacionalización.

Las empresas que finalmente conformaron la muestra se distribuyeron entre los sectores servicios y transformación con una participación de 68 (61%) y 44 (39%), respectivamente. Se observa además que la muestra quedó casi homogéneamente distribuida en relación a los sectores económicos elegidos para el estudio, lo que se traduce en una adecuada representatividad de la población.



**Gráfica Nro. 9:** Frecuencias según el Sector económico de las empresas encuestadas

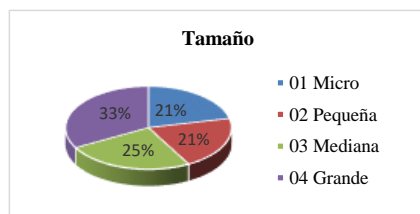
Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Servicios	68	61%	61%
Transformación	44	39%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

**Tabla Nro. 26:** Frecuencias según el Sector económico de las empresas encuestadas



**Variable: tamaño de la empresa.** Este enfoque permite observar si el tamaño de la empresa impacta el desarrollo de las variables de internacionalización. Se consideró esta diversidad de tipos de empresas, para posibilitar la observación del fenómeno de la internacionalización, que se basa en las teorías que plantean el tamaño como una de las determinantes de la actividad internacional de las empresas, como ya se planteó en la *Tabla: “Cuadro comparativo de enfoques de medición de la internacionalización empresarial”* de la fundamentación teórica.

La muestra contiene cuatro tipos de empresas: microempresas 24 (21,4%), pequeñas empresas 23 (20,5%), medianas 28 (25,0%) y grandes 37 (33,0%); esto, con base en la clasificación establecida por la *Ley No. 590 10 de julio de 2000 del Congreso de la República de Colombia*.



*Gráfica Nro. 10: Frecuencias según el tamaño de las empresas encuestadas.*

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Micro	24	21.4%	21%
Pequeña	23	20.5%	42%
Mediana	28	25.0%	67%
Grande	37	33.0%	100%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>	

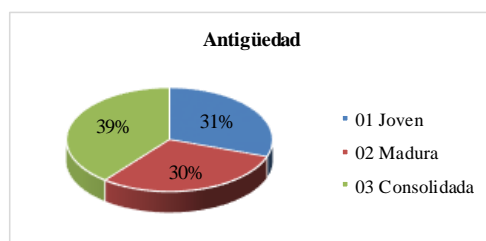
*Tabla Nro. 27: Frecuencias según el tamaño de las empresas encuestadas*

**Variable: antigüedad de la empresa.** Un enfoque basado en la trayectoria ayuda a observar si la antigüedad de la empresa incide en el desarrollo de las variables de internacionalización (Con lo cual se confrontan las teorías del modelo Uppsala y su contraparte, el modelo de las “Born Global”).

La distribución de la muestra con base en este criterio permitió la revisión de las teorías de internacionalización que tienen que ver con la consideración de la antigüedad de las empresas y su relación con el nivel de actividad internacional que alcanzan en función de la

madurez y experiencia que acumulan y que fueron planteadas en la fundamentación teórica de la investigación y sintetizadas en la *Tabla*: “*Cuadro comparativo de enfoques de medición de la internacionalización empresarial*”.

En cuanto a la madurez de las empresas, se pudieron considerar tres grupos: las empresas relativamente *jóvenes*, con menos de 10 años de existencia, las cuales constituyeron 34 (30,4%) de la muestra; las empresas *maduras* en su campo de acción con un período de existencia entre 10 y 30 años, este grupo constituyó 34 (30,4%) de la muestra y las empresas *consolidadas*, con una gran trayectoria en el mercado nacional y algunas de ellas muy posicionadas en el campo internacional, con una trayectoria entre 31 y 96 años de existencia, este grupo constituyó el 44 (39,3%) de la muestra.



Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Joven	34	30.4%	30%
Madura	34	30.4%	61%
Consolidada	44	39.3%	100%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100.0%</b>	

**Gráfica Nro. 11:** Frecuencias según la antigüedad de las empresas encuestadas.

**Tabla Nro. 28:** Frecuencias según la antigüedad de las empresas encuestadas

En la *Tabla 29* se resumen las características específicas de las empresas participantes en el estudio: sector en el cual se ubican, tamaño y antigüedad en el mercado.

Sector	Frecuencia	%	Tamaño*	Frecuencia	%	Antigüedad**	Frecuencia	%
Servicios	68	61%	Micro	24	21%	Joven	34	30%
Transformación	44	39%	Pequeña	23	21%	Madura	34	30%
Total	112	100%	Mediana	28	25%	Consolidada	44	39%
			Grande	37	33%	Total	112	100%
			Total	112	100%			

**Tamaño (\*):** Micro: Menos de 10 Empleados, Pequeña: 11 a 50 Empleados, Mediana: 51 a 200 Empleados, Grande: más de 200 Empleados

**Antigüedad (\*\*):** Joven: Entre 1 y 10 años, Madura: Entre 11 y 30 años, Consolidada: Más de 30 años

**Tabla 29:** Características de las empresas que conforman la muestra  
**Fuente:** Elaboración Propia

## 9.6 Diseño y prueba piloto de instrumentos de medición

Con base en el sistema de indicadores desarrollados se realizó un diseño preliminar de un instrumento de encuesta con el cual se procedió a la fase de pilotaje. El proceso de prueba piloto tuvo como propósito la validación de la metodología para recoger la información, la validación del modelo de evaluación y del sistema de indicadores.

Este proceso se llevó a cabo mediante consulta a 10 expertos de tres tipos:

- Académicos expertos en formulación de indicadores e índices
- Expertos en Negocios Internacionales
- Ejecutivos de Empresas responsables de los procesos de internacionalización.

Con estos expertos se llevaron a cabo los siguientes procesos:

- Utilización de una herramienta de software desarrollada en plataforma Excel, que contenía un instrumento de consulta que se aplicaba para validar el instrumento de encuesta que se aplicaría a las empresas y capturar la opinión de expertos sobre cada una de las preguntas que se harían en términos de su pertinencia, importancia para medir el fenómeno de la internacionalización, redacción de cada pregunta y escala de medición.

Se realizaron dos rondas de expertos para validar el instrumento y para capturar la información que medía los datos específicos de las empresas donde estaban trabajando los expertos consultados a fin de tener una prueba inicial del funcionamiento de la herramienta.

La idea era determinar la pertinencia y viabilidad de medición de los indicadores y la utilidad concreta que esta medición puede aportar a la empresa al permitirle visualizar sus debilidades y fortalezas en materia de internacionalización, para que fueran consideradas en sus futuras estrategias y planes de desarrollo.

- Aplicación de técnicas para el cálculo de resultados y elaboración de gráficas para el análisis de la situación de internacionalización de cada empresa sobre la cual se hizo el ejercicio, identificando y graficando su *perfil de internacionalización*, y evaluando si

podría ser referenciado con respecto a empresas de su mismo sector o de su entorno o con respecto a otro criterio que pareciera pertinente.

Al realizar el análisis desde un conjunto genérico de indicadores que pudiera aplicarse a cualquier tipo de empresa de cualquier sector o tamaño, se detectaron algunos que en ciertos casos parecían muy útiles y pertinentes, pero en otros no, lo cual permitió desarrollar ajustes al instrumento definitivo y valorar cuáles indicadores eran más pertinentes y valiosos y cuáles no habían sido considerados.

También se detectaron formas de redacción de las preguntas y de valoración de las mismas que implicaron la modificación de algunos aspectos del diseño del instrumento, como por ejemplo la necesidad de incluir diversos tipos de escalas Likert que permitieran valoraciones más precisas.

El desafío fue entonces crear un instrumento genérico que aportara de manera general a todas las empresas, aunque no se profundizara en particularidades del sector o del tamaño de la empresa, lo cual implicaría crear instrumentos por sectores, subsectores económicos o por tamaños, desbordando el alcance del trabajo de tesis. Esta particularización se deberá dejar para investigaciones futuras.

### **9.7 Fase Técnica: Proceso de recolección de la información y Control de calidad de los datos**

Este proceso se llevó a cabo a través de dos mecanismos:

- Desarrollo de un protocolo de recepción de información.
- Construcción de una aplicación de software para la captura, tabulación y análisis de la información obtenida en las empresas

Se crearon bases de datos en Excel para controlar el proceso de recepción y verificación de la validez de los datos recibidos, en estos archivos se desarrolló para cada empresa la siguiente secuencia de actividades con el fin de garantizar una adecuada identificación de la empresa que proveía los datos, un adecuado almacenamiento de la información suministrada para crear bases de datos tanto individuales como colectivas de las empresas

que permitieran desarrollar los análisis respectivos en ambos niveles, copias de seguridad de los datos recibidos y procesados, contacto con los empresarios y verificación de la idoneidad de la información suministrada.

<b>Control de calidad de los datos: Protocolo de recepción de información</b>	
<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>
Identificación de la empresa	Creación de base de datos con los datos de identificación de cada empresa: Nombre, sector y subsector, número de años de funcionamiento, número de empleados, clasificación por tamaño, ubicación geográfica, datos de identificación del empresario que responde la encuesta.
Verificación de la idoneidad de la información suministrada.	Verificar cada encuesta y revisarla, verificando que todas las preguntas estuvieran respondidas, que cada respuesta se hubiese dado respetando los parámetros establecidos en las instrucciones con el fin de no generar errores posteriores en el proceso de tabulación, que el rango de la persona que respondía la encuesta correspondiera a una posición de alta gerencia dentro de la organización con el fin de garantizar un conocimiento adecuado de todos los procesos de la organización.
Contacto con los empresarios	Escribir mensaje de agradecimiento a cada empresario, con petición de ajustes o aclaraciones en las preguntas, si se requería, a fin de que no quedaran preguntas sin responder o respuestas imprecisas.
Captura de datos	Almacenamiento del instrumento de encuesta respondida por cada empresa
Creación de bases de datos	Crear base de datos para cada empresa con la matriz de respuestas a partir de la encuesta suministrada Crear base general con la matriz de respuestas para todas las variables, de todas las empresas que respondieron la encuesta.
Análisis descriptivos preliminares para cada empresa y para el conjunto de empresas.	Tabulación preliminar de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables cumplidas y no cumplidas en cada empresa</li> <li>- Calificación del nivel de cumplimiento de cada variable</li> <li>- Motivos para el no cumplimiento de las variables</li> <li>- Estado de las dimensiones de internacionalización en cada empresa</li> <li>- Registro de comentarios y aclaraciones de las empresas</li> <li>- Gráficos de las variables y de los motivos por los cuales las empresas tienen dificultades para internacionalizarse, para cada empresa y para el conjunto de las empresas.</li> <li>- Gráficos del perfil internacional empresarial y de los puntos críticos de máxima y mínima calificación en el desarrollo de las variables de internacionalización.</li> </ul>
Almacenamiento de la información y copias de seguridad	Grabar cada encuesta tabulada con la codificación respectiva Copias de seguridad de encuestas Recibidas Copias de seguridad de encuestas Tabuladas Copias de seguridad de Resultados Generales
Método de Obtención de Datos	Registro para cada empresa de los métodos usados en cada caso para recoger los datos: Correo Electrónico, Entrevista Personal y Entrevista Telefónica

**Tabla Nro. 30:** Control de calidad de los datos: Protocolo de recepción de información

**Fuente:** Elaboración propia.

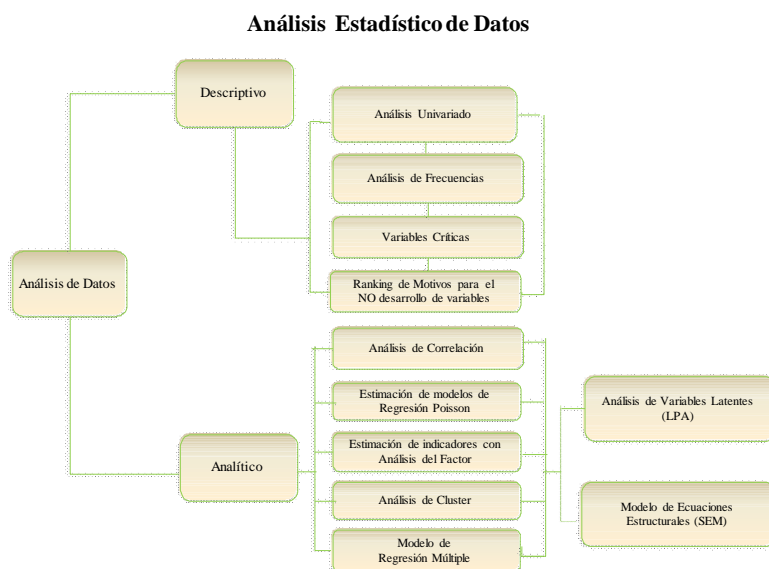
## 9.8 Fase de contrastación

Esta fase se desarrolla a través de los siguientes procesos: *hallazgos a través de los análisis estadísticos de tipo descriptivo, análisis de correlación, factorial, cluster, regresión múltiple, análisis de ecuaciones estructurales, análisis de perfiles latentes; comprobación de hipótesis; generación de nuevo conocimiento; elaboración de conclusiones.*

## 9.9 Procedimientos estadísticos de análisis

Se aplicaron en conjunto cuatro tipos de análisis estadísticos: *análisis de variables latentes, modelo de ecuaciones estructurales, análisis cluster y modelos de regresión múltiple.* Se busca aplicar estas técnicas de análisis con el propósito de hallar el índice de internacionalización de las empresas, considerado como uno de los indicadores de competitividad según los distintos métodos de evaluación de la competitividad estudiados en la parte correspondiente a la fundamentación teórica de este estudio, y a partir de estos índices lograr aplicar las técnicas restantes que permitan realizar el Análisis de Variables Latentes en la internacionalización y realizar una caracterización que permita encontrar los Perfiles de internacionalización de las empresas mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales SEM.

El Gráfico Nro. 12 muestra los diversos tipos de análisis desarrollados; en esta fase se utilizaron herramientas de software para los cálculos estadísticos tales como SPSS, Excel, Software R y Statgraphics.



**Gráfico Nro. 12:** Esquema para el análisis estadístico de los datos  
**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación se plantean los tipos de análisis realizados mediante técnicas de modelación estadística con los datos recogidos en las encuestas realizadas a las empresas.

**Modelación y análisis del factor**

Un resumen general del proceso realizado en el análisis estadístico para obtener índices de internacionalización y clasificar a las empresas en niveles a partir de dichos índices, se muestra en el siguiente gráfico:



**Gráfico Nro. 13:** Proceso de Modelación y Análisis del Factor  
**Fuente:** Elaboración Propia

Este gráfico explica la finalidad del proceso global, que debe conducir a la estimación de unos índices de internacionalización que permitan dar un diagnóstico de la situación de las empresas evaluadas. Dicho diagnóstico se traduce en un escalamiento del comportamiento agrupado por similitudes de las empresas respecto a los índices detectados.

La explicación del proceso más detallado se observa en el Gráfico Nro. 14, y en el Anexo Nro. 4: Método de inferencia del modelo. El proceso se resume en los siguientes pasos:

- a. Estimar modelos de regresión Poisson. Con lo cual se obtiene una ecuación que asocia una variable respuesta con variables explicativas, permitiendo una selección de las más variables más significativas para cada respuesta en cada dimensión del modelo. Entendiendo por variables respuesta, aquellas que son más importantes para representar cada dimensión del modelo.
- b. Interpretar ecuaciones estimadas y encontrar ajustados de respuesta. Varios modelos se estimaron por dimensión de gestión empresarial, conduciendo a diagnósticos de asociación, donde se encuentran relaciones o se descartan asociaciones, con base en la significancia estadística analizada.
- c. Aplicar análisis del factor. Utilizando las respuestas ajustadas por cada dimensión de gestión empresarial, se estiman indicadores con la técnica de análisis del factor, para hallar ponderaciones que asocian las variables originales con uno o varios indicadores, disminuyendo la dimensionalidad original, es decir, una baja cantidad de variables darán cuenta de lo que explican todas las variables originales.



### **Análisis de Variables Latentes**

Esta técnica permitió medir variables no observadas directamente a través de otras que sí fueron medidas (Vandenberg y Stanley, 2009). Se confirmaron 6 variables latentes, también se detectó el tipo de incidencia de las variables latentes entre sí y de todas las variables del modelo respecto a las variables latentes, logrando observar el patrón de relaciones entre ellas.

### **Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equations Modeling- SEM)**

El propósito de esta técnica fue determinar si existe asociación significativa global, pero también por variable latente estimada. Para su aplicación se consideran varios componentes:

- Cálculo del Índice KMO para verificar la confiabilidad del análisis, ajuste global del modelo y Pruebas de validez: Prueba Chi cuadrado y cálculo del índice Comparative Fit Index – CFI.
- Análisis del Factor Confirmatorio (Confirmatory Factor Analysis – CFA): permite detectar variables observables significativas para la explicación de cada una de las latentes, reducir as 50 variables originales medidas, a las más importantes en cada variable latente.
- Análisis de Regresiones entre variables latentes: permitió detectar las variables latentes más importantes y otras variables latentes tienen que incidencia sobre las más importantes.
- Análisis de covarianzas: Evidencia asociación entre las variables latentes y permite identificar de qué manera se relacionan entre sí las variables latentes diferentes a las dos más importantes.

### **Análisis Cluster**

Su propósito fue generar conglomerados, es decir agrupar las empresas similares según su comportamiento en los procesos de internacionalización. A partir de este análisis surgieron cuatro grupos con base en el desempeño de las empresas respecto a las variables latentes.

## Modelos de Regresión Múltiple

Con esta técnica realizamos una caracterización que permite describir el comportamiento de las empresas frente a los procesos de Internacionalización, es decir, su perfil internacional.

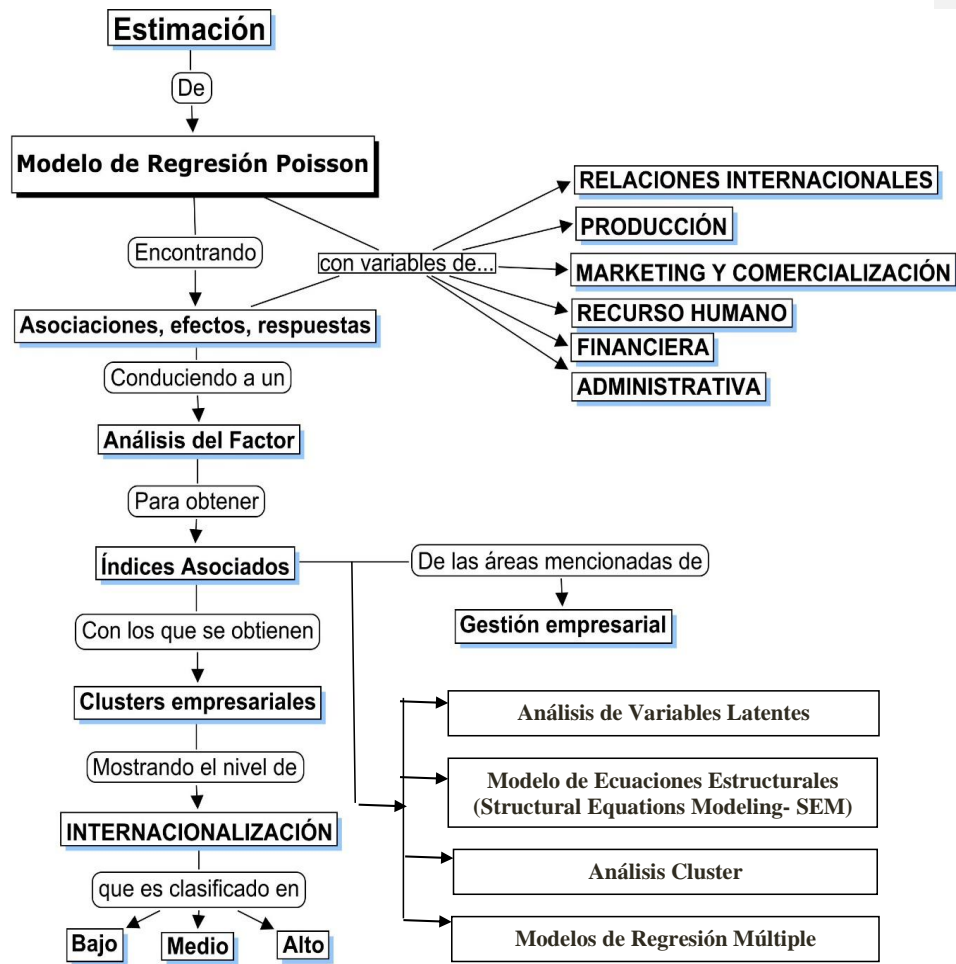


Gráfico Nro. 14, Proceso ampliado de estimaciones estadísticas realizadas

Fuente: Elaboración Propia

## **10. HALLAZGOS RESPECTO AL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS - ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

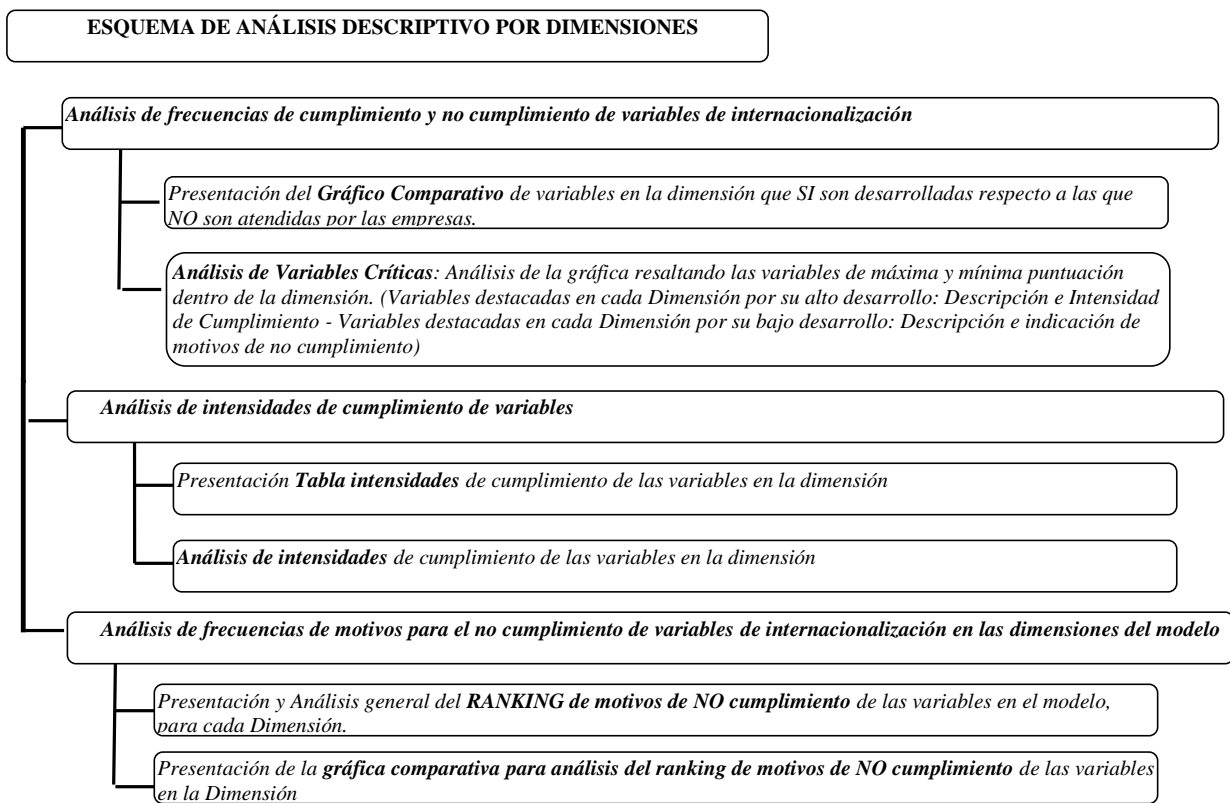
En este apartado se pretende observar el comportamiento de las de las variables en las 6 dimensiones del modelo para la identificación de las variables críticas que aparezcan, es decir variables que se destaquen por su alto o bajo nivel de desarrollo respecto a las demás.

La observación de variables críticas en la internacionalización de la empresa así como la medición del nivel de cumplimiento que las empresas reportan para dichas variables nos permitirá visualizar cuáles han sido los aspectos focales para las organizaciones en su dinámica de actuación internacional y cuál su nivel de desarrollo de capacidades internas para la misma, por otra parte también mediante el análisis de las causas de no cumplimiento o de no desarrollo de las variables se podrá establecer cuáles son los obstáculos más frecuentes que las empresas reportan para poderse internacionalizar.

### **10.1 Esquema de análisis por dimensiones para la determinación de variables críticas, medición del nivel de cumplimiento y detección de causas de bajo desarrollo.**

Para el análisis descriptivo, en cada una de las dimensiones del modelo, se desarrollará una secuencia de pasos que incluye la presentación de los elementos que se muestran en el siguiente esquema y que se encuentran descritos a continuación del mismo:

Gráfica Nro. 15: Esquema del Análisis Descriptivo por Dimensiones del Modelo



### **10.1.1 Análisis de frecuencias de cumplimiento y no cumplimiento de variables de internacionalización**

- ***Presentación del gráfico comparativo de variables en la dimensión que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas y análisis de variables críticas.***

Para cada una de las seis dimensiones del modelo se presentará una gráfica comparativa de variables que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas, estas gráficas se construyeron con base en las tablas presentadas en el numeral anterior, es decir que incluyen la relación de los resultados de la evaluación de las 50 variables que componen el modelo, aplicada a las 112 empresas de la muestra.

Para mayor facilidad en la lectura e interpretación de cada una de las gráficas se presentan las variables ordenadas según la frecuencia obtenida de modo que se hace evidente en cada dimensión cuáles son las variables de máxima atención y cuáles son las variables de mínima atención por parte de las empresas.

En cada dimensión se realizará un análisis de las variables que tienen un comportamiento destacado bien sea por su alta frecuencia en la respuesta S (Si), es decir por la recurrencia con la que las diversas empresas encuestadas desarrollan la variable, o por su alta frecuencia en la respuesta N (No), en cuyo caso se pondrán en evidencia aquellas variables de internacionalización que por algún motivo no están siendo desarrolladas por las empresas que componen la muestra.

### **10.1.2 Análisis de intensidades de cumplimiento de variables**

Para cada una de las seis dimensiones del modelo se presentará una tabla en la cual se visualiza el número de empresas de la muestra que afirman cumplir las variables, ubicándolas en cada uno de los niveles de intensidad de desarrollo.

Dado que las preguntas realizadas en el instrumento de encuesta para cada dimensión requerían una escala distinta de medición según la naturaleza propia de los indicadores a

medir, las tablas de intensidad en el nivel de desarrollo de cada variable se agrupan en la tabla con base en la escala respectiva, pero expresadas mediante una escala Likert con cinco posibilidades de respuesta, desde los niveles más bajos hasta los niveles más altos de desarrollo de las variables.

El análisis de intensidad en las respuestas, pretende reflejar la nivel real de cumplimiento de las variables del modelo por parte de las empresas de la muestra, dado que se ha observado que para muchas variables aunque existan esfuerzos por parte de las organizaciones en desarrollar procesos conducentes a su internacionalización estos esfuerzos no tienen la significancia suficiente, lo que se busca es revisar si las empresas “desperdician” sus intentos de internacionalización dispersando sus acciones entre muchas variables que no son atendidas hasta un nivel en el que realmente creen impacto y generen retorno para los esos esfuerzos realizados.

### ***10.1.3 Análisis de frecuencias de motivos para el no cumplimiento de variables de internacionalización en las dimensiones del modelo***

Con el propósito de detectar las causas por las cuales las empresas no desarrollan ciertos procesos asociados a su internacionalización, se indagó desde el instrumento de encuesta los motivos que determinaban esta conducta; para ello el instrumento contemplaba una pregunta por variable en la cual se pedía responder *SI* o *No* en función de que la empresa cumpliera con actividades a favor del desarrollo de la variable, en caso de una respuesta negativa se ofrecía en el instrumento un conjunto de casillas de respuesta en las cuales se podían elegir simultáneamente varios motivos: *desconocimiento, inexperiencia, no es prioritario, no es relevante, complejidad, costos, riesgos, otro, (Anexo Nro. 1)*.

Para el caso de las variables más representativas con respuestas negativas, se expondrán algunos de los motivos principales seleccionados por las empresas en el instrumento de encuesta.

Con base en la totalidad de respuestas de las empresas, se creó un *Ranking* de posiciones para las causales de no desarrollo de las variables, el cual se explicará más adelante, y a

partir de este ranking, se presentará una gráfica por dimensión para visualizar qué ocasiona el no desarrollo de los aspectos de internacionalización que la conforman.

## **10.2 Presentación y análisis general del *ranking* para los motivos de NO cumplimiento de las variables en el modelo para cada dimensión**

En este apartado se profundizará en el análisis de los motivos que impiden que las empresas alcancen un mayor nivel de internacionalización, de manera conjunta para cada dimensión.

Con base en las respuestas de las empresas, se elaboró un “*Ranking de Causales para el No desarrollo de las variables de Internacionalización en las empresas*”, este ranking se calculó para cada dimensión con base en el número de variables evaluada en cada una, así: en la dimensión 1 se hizo con base en 12 variables, el número 12 se ajustó al respectivo número de variables para cada dimensión. Los demás valores utilizados en el cálculo se tomaron de las bases de datos construidas para la tabulación general de la encuesta aplicada a los empresarios.

A continuación se detalla la forma en la que se calculó dicho Ranking para la primera dimensión y de manera homóloga se procedió con las siguientes dimensiones.

### **Ranking para la Dimensión 1: Gestión de las Relaciones internacionales.**

Número de variables de la dimensión: 12

- P1 Agenda de internacionalización
- P2 Unidades de apoyo
- P3 Presencia internacional
- P4 Proyectos Internacionales
- P5 Eventos Internacionales
- P6 Alianzas y Convenios
- P7 Asociaciones y Redes
- P8 Contactos Internacionales
- P9 Procesos de cooperación internacional
- P10 Tratados y Acuerdos internacionales
- P11 Legislación
- P12 Reconocimiento y Premiaciones internacionales

Para el análisis estadístico de los motivos para NO cumplimiento, que incluían ocho opciones de respuesta, mencionadas antes; a saber: *desconocimiento, inexperiencia, no es prioritario, no es relevante, complejidad, costos, riesgos, otro*; se hizo el cálculo de un *Ranking* para ponderar el resultado de cada opción en las 12 preguntas de la dimensión. Para ello se tomó la información de las respuestas en cada una de las doce preguntas, ordenadas de arriba hacia abajo según la frecuencia obtenida. Se asignó un puntaje a cada una de las opciones según su comportamiento en la distribución de las respuestas. Se comenzó asignando una escala de puntaje que va de 0,1 (el menos frecuente) a 0,8 (el más frecuente), de forma que en cada ranking cada una de las opciones tuviera un único puntaje. En caso de empate de frecuencias entre varias opciones para una misma variable, se procedió a promediar los puntajes respectivos y el puntaje resultante se le asigna a todas las opciones involucradas en el empate. Luego, se calculó un promedio ponderado para hallar el puntaje general de la opción, multiplicando por 1/12 el puntaje obtenido en cada variable y sumando estos productos.

El cuadro siguiente refleja que el puntaje total en la Dimensión 1 para la opción “Desconocimiento” como motivo del no desarrollo de las variables de esta dimensión es 0.72 (ver *Tabla Nro. 31*)

$$\text{Ranking para la Dimensión 1} = (0.4*1/12) + (0.7*1/12) + (((0.6+0.5)/2)*1/12) + (0.8*1/12) + (((0.7+0.6+0.5)/3)*1/12) + (((0.8+0.7)/2)*1/12))) + (0.8*1/12) + (0.8*1/12) + (0.8*1/12) = 0.72$$

*Tabla Nro. 31: Cálculo de ranking*

*Fuente: Elaboración propia.*

El peso para todos los indicadores de la dimensión sería en esta ecuación de ranking 1/12 bajo el supuesto inicial de homogeneidad, es decir, igualdad en su importancia dentro de la dimensión. Este peso cambiaría en cada dimensión en función del número de indicadores de cada una. La escala de puntuación para el ranking de motivos va de 0,1 a 0,8 siendo 0,1 el de menor frecuencia de aparición y 0,8 el de mayor frecuencia de aparición. La *Tabla Nro. 31* que se presenta a continuación contiene la síntesis de los rankings de cada motivo para no cumplimiento de las variables en todas las dimensiones del modelo.



Ranking de Motivos para el NO desarrollo de variables de internacionalización en las empresas por Dimensión											
Gestión de Relaciones Internacionales		Gestión de la Producción		Gestión de Marketing y Comercialización		Gestión de Recurso Humano		Gestión Financiera		Gestión Administrativa	
D1		D2		D3		D4		D5		D6	
Motivo No	Puntaje total en la dimensión	Motivo No	Puntaje total en la dimensión	Motivo No	Puntaje total en la dimensión	Motivo No	Puntaje total en la dimensión	Motivo No	Puntaje total en la dimensión	Motivo No	Puntaje total en la dimensión
Desconocimiento	0,73	No es relevante	0,78	No es prioritario	0,71	No es prioritario	0,74	No es relevante	0,69	No es relevante	0,75
No es prioritario	0,67	No es prioritario	0,57	No es relevante	0,65	No es relevante	0,69	Desconocimiento	0,68	Desconocimiento	0,71
Inexperiencia	0,62	Desconocimiento	0,53	Desconocimiento	0,61	Costos	0,59	No es prioritario	0,66	No es prioritario	0,61
No es relevante	0,52	Inexperiencia	0,51	Inexperiencia	0,52	Desconocimiento	0,49	Inexperiencia	0,46	Inexperiencia	0,49
Complejidad	0,40	Complejidad	0,42	Costos	0,41	Inexperiencia	0,47	Complejidad	0,39	Complejidad	0,34
Costos	0,35	Costos	0,42	Complejidad	0,36	Complejidad	0,33	Costos	0,33	Costos	0,29
Riesgos	0,18	Otro	0,20	Riesgos	0,22	Otro	0,16	Riesgos	0,22	Otro	0,28
Otro	0,16	Riesgos	0,17	Otro	0,13	Riesgos	0,16	Otro	0,18	Riesgos	0,13

La escala de puntuación para el ranking de motivos va de 0,1 a 0,8 siendo 0,1 el de menor frecuencia de aparición y 0,8 el de mayor frecuencia de aparición

**Tabla Nro. 31:** Ranking de motivos para el NO desarrollo de las variables en el modelo para cada Dimensión

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Análisis general del ranking para los motivos de NO cumplimiento de las variables**

A partir de la *Tabla Nro. 31* se pueden realizar consideraciones generales respecto a los motivos por los cuales las empresas no desarrollan las variables de internacionalización, es notable por ejemplo que en tres de las seis dimensiones del modelo el motivo que puntúa más alto es “*No es relevante*”, Otros motivos que aparecen en las primeras posiciones como causales de no desarrollo de las variables son “*No es prioritario*”, “*Desconocimiento*”. Estas causales nos llevan a cuestionarnos seriamente respecto al compromiso que tienen las empresas respecto a su competitividad internacional, ¿si “no es relevante” o “no es prioritario” para ellas, significa que su estrategia sigue enmarcada en un profundo localismo?

### **10.3. Determinación de variables críticas de internacionalización por dimensiones**

#### **10.3.1 Determinación de variables críticas de internacionalización en la dimensión 1:**

##### **Gestión de las relaciones internacionales.**

En esta dimensión se evaluaron 12 variables. Se presentan a continuación las respuestas a las variables que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas, se visualizan de manera comparativa en la *Gráfica Nro. 16*

Para esta dimensión, las variables más desarrolladas por las empresas fueron *eventos internacionales* y *presencia internacional* mientras que las de menos desarrolladas fueron *procesos de cooperación internacional* y *reconocimiento y premiaciones internacionales*

Para esta dimensión se muestra la intensidad de desarrollo de cada una de las variables a través de la *Tabla Nro. 33* en la cual se agrupan según su nivel de desarrollo.

También se presenta la síntesis del ranking general de motivos para el NO desarrollo de variables de la dimensión 1, los cuales se visualizan en la *Gráfica 17*. Para esta dimensión, los mayores motivos que causan el No desarrollo de las variables son en su orden: “*Desconocimiento*” y “*No es prioritario*”.

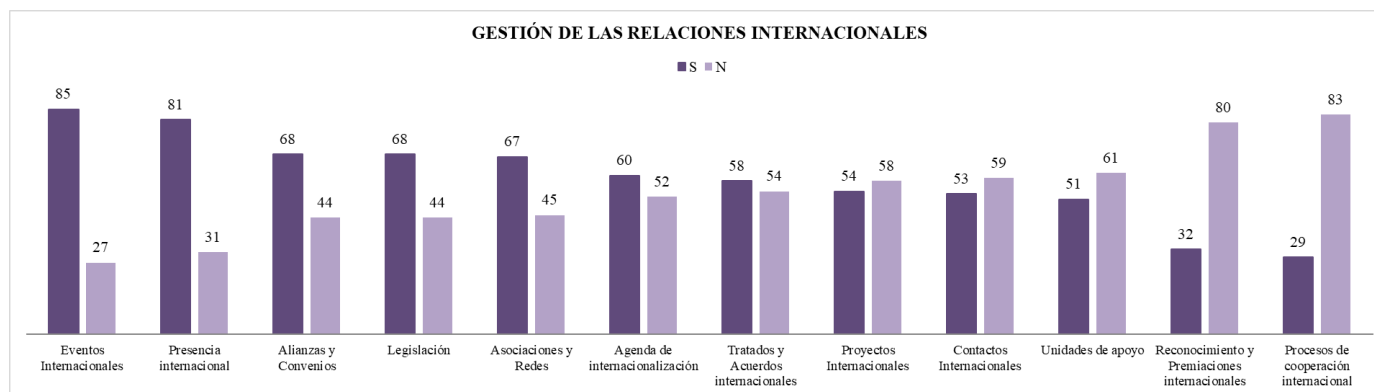
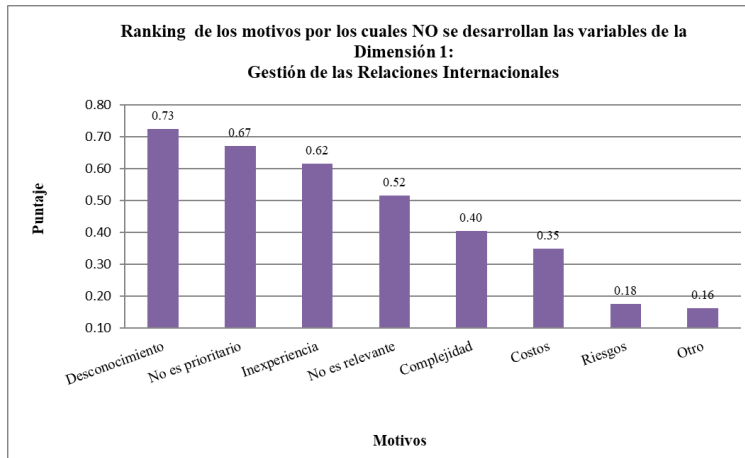


Gráfico Nro. 16: Comparativo de variables en la Dimensión 1 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.

Intensidad de cumplimiento - Dimensión 1								
Frecuencia intensidades		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Si Cumplen	No Cumplen
		1	2	3	4	5		
<b>P1Val</b>	Agenda de internacionalización	9	12	10	7	19	57	55
<b>P2Val</b>	Unidades de apoyo	2	6	11	17	13	49	63
<b>P3Val</b>	Presencia internacional	27	34	8	7	5	81	31
<b>P4Val</b>	Proyectos Internacionales	7	21	20	3	1	52	60
<b>P5Val</b>	Eventos Internacionales	11	37	24	9	5	86	26
<b>P6Val</b>	Alianzas y Convenios	25	23	8	5	4	67	45
<b>P7Val</b>	Asociaciones y Redes	30	19	8	6	2	68	44
<b>P8Val</b>	Contactos Internacionales	4	25	20	1	3	53	59
<b>P9Val</b>	Procesos de cooperación internacional	3	16	4	4	2	29	83
<b>P10Val</b>	Tratados y Acuerdos internacionales	4	16	14	9	13	56	56
<b>P11Val</b>	Legislación	9	19	22	11	7	68	44
<b>P12Val</b>	Reconocimiento y Premiaiones internacionales	12	13	3	0	2	32	80

Tabla Nro. 32: Intensidades respuestas SI - Dimensión 1: Gestión de las Relaciones internacionales.



*Gráfico Nro. 17: Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 1*

***Variables críticas destacadas en la dimensión 1 por su alto desarrollo: descripción e intensidad de cumplimiento***

Se destacan las siguientes variables como las de más alta actividad por parte de las empresas: *presencia internacional* y *eventos internacionales*, con respuesta afirmativa por parte de 85 (75,8 %) y 81 (72,3 %) de las empresas encuestadas.

Sin embargo aunque estos datos a primera vista parecen altamente representativos es necesario profundizar en la intensidad con la cual estas variables se desarrollan, con el fin de obtener una perspectiva más clara del impacto eventual que podrían tener para la empresa. A continuación señalaremos para cada una de estas variables un análisis más detallado con base en la *Tabla Nro. 32: Intensidades respuestas SI - Dimensión 1*

***Presencia internacional:*** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue “*Su empresa hace presencia internacional a través de relaciones con distintos países para diversos propósitos? En caso afirmativo, indique el número de países con los que la empresa tiene algún tipo de relación.*”.

Pese a que un alto número de empresas hace “*presencia internacional*” mediante el establecimiento de relaciones con diferentes países, la intensidad y diversificación de esas

relaciones es muy baja. De las 81 empresas que dieron respuesta afirmativa 27 se ubican en el más bajo rango de la escala de intensidad de cumplimiento con un promedio entre 1 y 3 países con los cuales se relacionan y 34 se ubican en el segundo de los más bajos niveles de la escala entre 4 y 10 países. Quiere decir que de las 81 empresas que hacen presencia internacional 61 (75,3%) se relacionan con menos de 10 países, lo cual deja a estas empresas muy lejos del nivel de presencia internacional con el que cuentan las grandes empresas multinacionales de Latinoamérica y del resto del mundo.

**Eventos Internacionales:** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue “¿Participa su empresa en eventos internacionales tales como: ruedas de negocios, ferias, congresos, reuniones y eventos de carácter internacional? En caso afirmativo, evalúe la frecuencia de participación”.

De las 86 empresas que dieron respuesta afirmativa, 48 (55,82%) se ubican en los dos niveles más bajos de frecuencia, es decir, su nivel de participación es “casi nunca” y “algunas veces”. Entonces estas empresas que participan en eventos internacionales, y que invierten recursos valiosos asistiendo a ruedas de negocios, ferias, congresos y reuniones en el extranjero lo hacen con tan baja frecuencia que habría que preguntarse si este nivel de participación puede en verdad impactar el desempeño internacional de estas organizaciones y si los costos que genera dicha participación pueden generar algún retorno para las empresas, o sea el impacto alcanza a ser significativo para ellas?

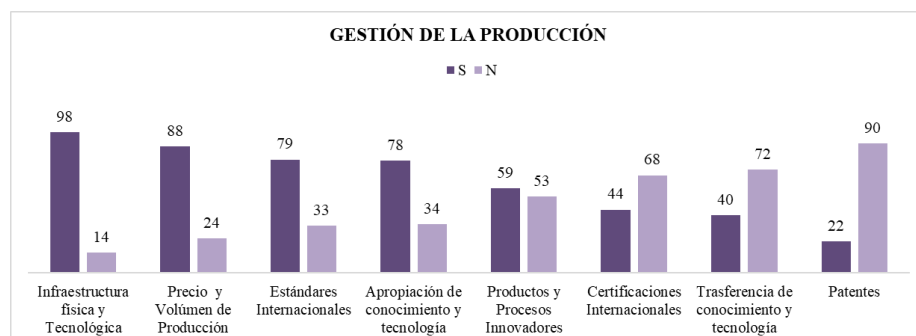
- **Variables críticas destacadas en la dimensión 1 por su bajo nivel de desarrollo: descripción e indicación de motivos de no cumplimiento**

Respecto a las variables situadas en el extremo de menor desarrollo, indicando que NO son realizadas por las empresas, aparecen: *Procesos de cooperación internacional* 83 (74,1%) y *reconocimiento y premiaciones internacionales* 80 (71,4%). Nótese que, para esta dimensión, los mayores motivos que causan el No desarrollo de las variables son en su orden, “Desconocimiento” y “No es prioritario”, como se observó en la *Gráfica Nro. 17*

### 10.3.2 Determinación de variables críticas de internacionalización en la dimensión 2: gestión de la producción.

En esta dimensión se evaluaron 8 variables que se visualizan de manera comparativa en la *Gráfica Nro. 18*: Para esta dimensión, las variables más desarrolladas por las empresas fueron *infraestructura física y tecnológica, precio y volumen de* mientras que las menos desarrolladas fueron *patentes, transferencia de conocimiento y tecnología*.

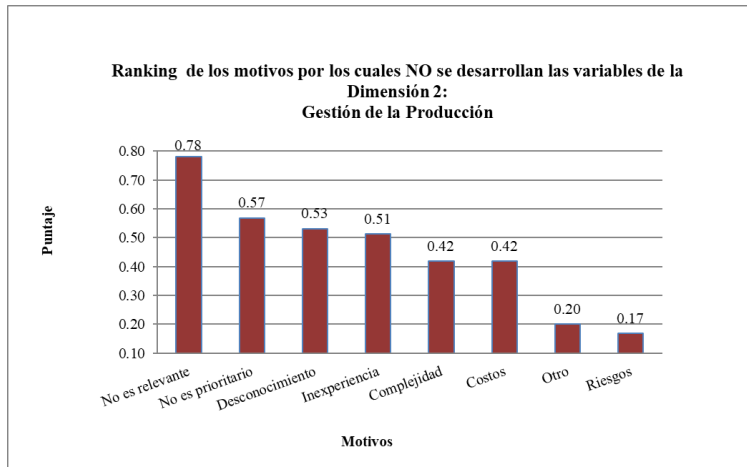
Se muestra la intensidad de desarrollo de cada una de las variables a través de la *Tabla Nro. 33* y el ranking general de motivos para el No desarrollo de ellas se visualiza en la *Gráfica Nro. 19*, destacándose entre éstos: *No es relevante, No es prioritario, Desconocimiento*.



*Gráfico Nro. 18: Comparativo de variables en la Dimensión 2 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.*

Intensidad de cumplimiento - Dimensión 2								
Frecuencia intensidades		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Si Cumplen	No Cumplen
		1	2	3	4	5		
P13Val	Estándares Internacionales	0	7	10	10	49	76	36
P14Val	Infraestructura física y Tecnológica	1	7	22	40	27	97	15
P15Val	Precio y Volumen de Producción	3	11	22	33	18	89	23
P16Val	Patentes	11	3	3	0	1	20	92
P17Val	Productos y Procesos Innovadores	27	11	4	9	7	59	53
P18Val	Apropiación de conocimiento y tecnología	2	26	23	17	10	78	34
P19Val	Trasferencia de conocimiento y tecnología	4	18	10	3	4	39	73
P20Val	Certificaciones Internacionales	18	9	3	7	4	43	69

*Tabla Nro. 33: Intensidades respuestas SI - Dimensión 2: Gestión de la Producción.*



**Gráfico Nro. 19:** Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 2

- **Variables críticas destacadas en la dimensión 2 por su alto desarrollo: descripción e intensidad de cumplimiento**

Como se anotó anteriormente, las variables más consideradas en esta dimensión por parte de las empresas fueron: *infraestructura física y tecnológica* 98 (87,5%), *precio y volumen de producción* 88 (78,5%). Su intensidad de cumplimiento se registra en la *Tabla Nro. 33*.

**Infraestructura física y Tecnológica:** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue: *¿Dispone su empresa de infraestructura física y tecnológica que le permita el desarrollo de productos o servicios exportables? En caso afirmativo, evalúe el nivel de infraestructura física y tecnológica de su empresa que le permitiría competir internacionalmente.*

En esta variable 67 (69%) de las empresas que responden afirmativamente declaran tener un nivel de infraestructura ubicado en los dos puntos más altos de la escala, calificando su nivel como “Bueno o Muy bueno”. Es decir, que la mayoría de los empresarios encuestados manifiestan poseer un nivel de infraestructura que los puede hacer competitivos para enfrentar los mercados internacionales, lo cual aparece como una ventaja muy significativa para el medio en el que actúan estas empresas, pero aquí una de las reflexiones que se pueden hacer es que no basta tener o creer que se tiene una buena infraestructura, este

aspecto es positivo, pero hay que complementarlo con otras fortalezas institucionales para poder competir efectivamente.

**Precio y Volumen de Producción:** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue: *¿Tiene su empresa capacidad para producir bienes o servicios en cantidad suficiente y con el precio adecuado que le permita competir en mercados internacionales? En caso afirmativo, evalúe capacidad de la empresa para enfrentar a la competencia internacional en cuanto a precio y volumen de producción.*

De las empresas que responden afirmativamente, 51 (57,3%) se ubican en la más alta escala de valoración: “Buena o Muy Buena” lo que quiere decir que la percepción de precio y volumen de producción para estos empresarios no es una variable que se pudiera considerar como amenaza para ellos, lo cual no deja de sorprender ya que justamente estas dos variables son las que se consideran tradicionalmente como unas de las más críticas para poder hacer frente a la competencia internacional de las grandes empresas multinacionales que entran a competir en los mercados y especialmente en aquellos que como en el caso colombiano han tenido un proceso históricamente largo de protección que supuestamente no permitía que los empresarios estuvieran listos para competir internacionalmente.

- ***Variables Críticas destacadas en la Dimensión 2 por su bajo desarrollo: Descripción e indicación de motivos de no cumplimiento***

Las variables de más bajo desempeño en esta dimensión en cuanto al número de empresas que las desarrollan fueron: *patentes* 20 (17,8%) y *trasferencia de conocimiento y tecnología* 39(34,8%).

La debilidad más fuerte en esta dimensión está relacionada con la variable “*patentes*”, lo cual es consistente con la debilidad del entorno-país de las empresas encuestadas, en el tema de “*ciencia, tecnología e innovación*”; es claro que muchas empresas multinacionales desarrollan individualmente más patentes de invención que todas las empresas, universidades y centros de investigación, en conjunto, de la República de Colombia. Lo cual explica también los débiles hallazgos en el desempeño de la variable *Trasferencia de conocimiento y tecnología*.

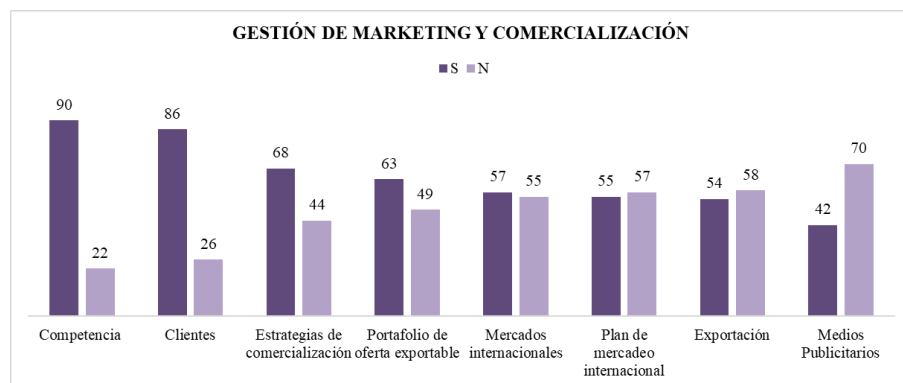


Como se observa en la *Gráfica Nro. 19*, el ranking general de motivos para el No desarrollo de variables de la dimensión 2 plantea en su orden, *No es relevante, No es prioritario, Desconocimiento*. Estos motivos que pueden resultar asombrosos, son consistentes con el hecho de que la gran mayoría de las empresas se siente fuerte en muchas de las variables de esta dimensión.

### 10.3.4 Determinación de variables críticas de internacionalización en la dimensión 3: gestión de marketing y comercialización.

En esta dimensión se evaluaron 8 variables. Las respuestas se visualizan de manera comparativa en la *Gráfica Nro.20*. Para esta dimensión, las variables más desarrolladas por las empresas fueron *competencia* y *clientes* mientras que las menos desarrolladas fueron *medios publicitarios* y *exportación*.

En esta dimensión se muestra la intensidad de desarrollo de cada una de las variables a través de la *Tabla Nro. 34* y ranking general de motivos para el No desarrollo de variables se visualiza en la *Gráfica Nro. 21*. Para esta dimensión en general, los mayores motivos que causan el No desarrollo de las variables que la integran son en su orden: *No es prioritario, No es relevante, Desconocimiento*.



**Gráfico Nro. 20:** Comparativo de variables en la Dimensión 3 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.

Intensidad de cumplimiento - Dimensión 3								
Frecuencia intensidades		Muy bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy alto 5	Si Cumplen	No Cumplen
P21Val	Plan de mercadeo internacional	2	17	14	13	8	54	58
P22Val	Portafolio de oferta exportable	16	15	9	8	12	60	52
P23Val	Estrategias de comercialización	11	15	15	16	9	66	46
P24Val	Medios Publicitarios	30	6	1	1	3	42	70
P25Val	Mercados internacionales	21	15	10	3	5	54	58
P26Val	Clientes	43	19	12	6	5	86	26
P27Val	Exportación	17	14	10	7	7	55	57
P28Val	Competencia	7	15	28	23	14	90	22

Tabla Nro. 34: Intensidades respuestas SI - Dimensión 3: Gestión de Marketing y Comercialización.

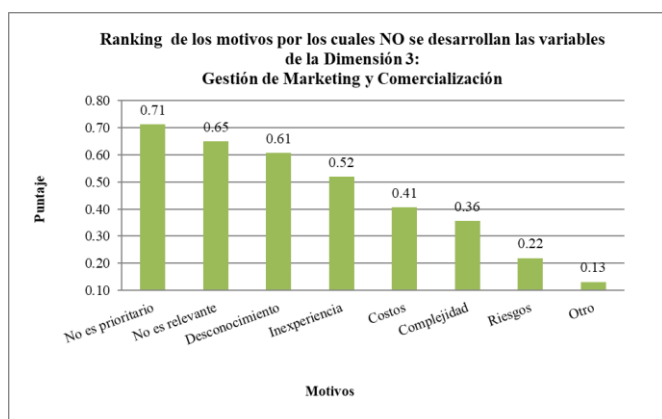


Gráfico Nro. 21: Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 3

- **Variables Críticas destacadas en la Dimensión 3 por su alto desarrollo: Descripción e Intensidad de Cumplimiento**

Para esta dimensión de aparecen dos variables con muy alta puntuación: *competencia* 90 (80,3%), *clientes* 86 (76,7%).

**Para la variable Competencia** la pregunta formulada a las empresas fue: *¿Tiene la empresa capacidad para enfrentar a la competencia internacional en los mercados nacionales o extranjeros elegidos para operar? En caso afirmativo, evalúe capacidad de la empresa para enfrentar a la competencia internacional en aspectos como calidad, posicionamiento, publicidad, cadena de distribución, etc.*

A pesar de que para esta variable la respuesta fue afirmativa por parte de 90 (80,3%) de las empresas de la muestra, es muy relevante el hecho de que apenas 37 (41.1%) califican su capacidad en el rango de “Buena o Muy Buena”. Esto permite inferir que la mayoría de los empresarios de la muestra no se sienten tan seguros de su capacidad para hacer frente a la competencia en mercados internacionales o de competir en mercados nacionales con empresas extranjeras.

**Cientes:** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue *¿Tiene la empresa clientes internacionales? En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de clientes internacionales de la empresa respecto al total de clientes.*

En esta variable, es notable el hecho de que más de la mitad de las empresas de la muestra 62 (55.3%) se ubican en el menor rango de la escala estableciendo que su porcentaje de clientes internacionales es “Menos del 10%” de la totalidad de sus clientes y apenas 5 (4%) de las empresas manifiestan un porcentaje de clientes internacionales en un rango muy alto de “41% a 60%” de la totalidad de sus clientes. Todo lo anterior refleja entonces que en esta variable las empresas de la muestra dan indicios serios de estar buscando posicionarse en mercados externos, pero hasta ahora muy pocas de ellas han logrado un fuerte posicionamiento en el mercado internacional.

Existe una relación entre las variables “*clientes*” y “*exportación*”: las empresas declaran tener clientes internacionales, pero al evaluar la proporción de estos clientes en relación con los clientes locales lo que se observa en una alta concentración de las empresas en el mercado local y la pérdida de oportunidad de colocar productos en el exterior a pesar de tener la capacidad de contactar clientes en esos mercados. También es significativo en esta relación considerar que a pesar de que las empresas tienen clientes internacionales, el volumen de producción de bienes y servicios destinados a la exportación es bajo.

- ***Variables Críticas destacadas en la Dimensión 3 por su bajo desarrollo:  
Descripción e indicación de motivos de no cumplimiento***

Se observa que respecto a las variables Medios Publicitarios 70 (62,5%) y Exportación 58 (51,7%) de empresas no se ocupan de estos procesos, desde ya que se advierte entonces una

gran debilidad en la promoción internacional de las empresas. Los motivos para esto: *No es prioritario, No es relevante, Desconocimiento.*

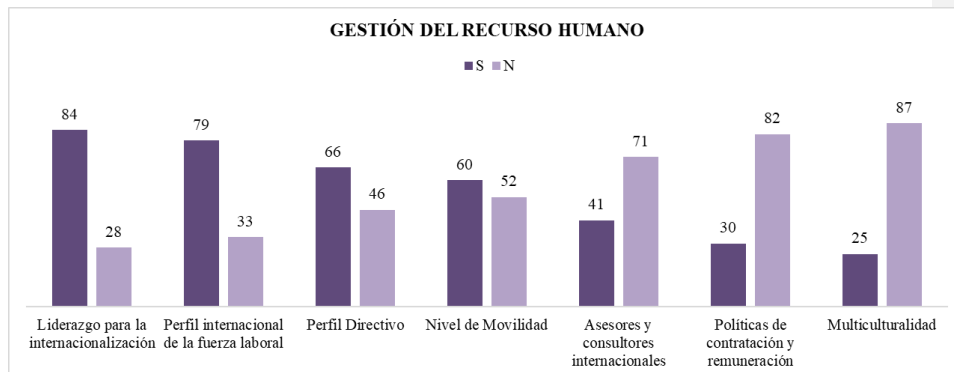
El caso de la variable “*plan de marketing internacional*” es clave en el análisis de esta dimensión dada la conexión que puede existir entre ella y el resto de las variables de la dimensión estudiadas, ya que un buen plan de Marketing debería considerarlas a todas. Impacta en los resultados el hecho de que solo 55 (49.1%) de las empresas cuentan con uno, es decir que el desarrollo de las actividades, en la mayoría de las empresas de la muestra, se realiza de manera desarticulada, no planificada, reactiva frente a condiciones del medio. Esto explica por qué algunos de los empresarios encuestados y entrevistados durante el desarrollo de la investigación declaraban el proceso exportador como fruto de situaciones de coyuntura, no como un propósito deliberado de la empresa.

#### **10.5 Determinación de variables críticas de internacionalización en la Dimensión 4:**

##### **Gestión de Recurso Humano.**

En esta dimensión se evaluaron 7 variables que se visualizan de manera comparativa en la *Gráfica Nro. 22*. Para esta dimensión, las variables más desarrolladas por las empresas fueron *liderazgo para la internacionalización, perfil internacional de la fuerza laboral* mientras que las menos desarrolladas fueron *multiculturalidad, y políticas de contratación y remuneración*

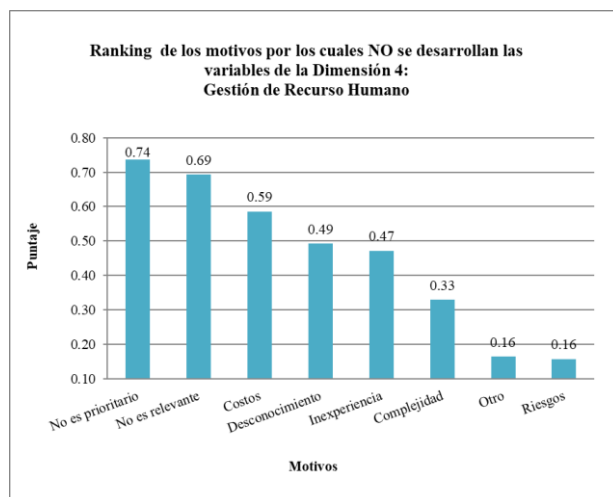
En esta dimensión se muestra la intensidad de desarrollo de cada una de las variables a través de la *Tabla Nro. 35* y el ranking general de motivos para el No desarrollo de variables se visualiza en el *Gráfico Nro. 23* Para esta dimensión en general, los mayores motivos que causan el No desarrollo de las variables que la integran son en su orden: *No es prioritario, No es relevante y Costos*



**Gráfico Nro. 22:** Comparativo de variables en la Dimensión 4 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.2

Intensidad de cumplimiento - Dimensión 4								
Frecuencia intensidades		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Si Cumplen	No Cumplen
		1	2	3	4	5		
<b>P29Val</b>	Perfil Directivo	29	14	8	7	6	64	48
<b>P30Val</b>	Liderazgo para la internacionalización	34	20	10	6	11	84	28
<b>P31Val</b>	Perfil internacional de la fuerza laboral	40	20	10	5	3	79	33
<b>P32Val</b>	Políticas de contratación y remuneración	7	2	9	5	5	30	82
<b>P33Val</b>	Asesores y consultores internacionales	4	5	9	11	11	40	72
<b>P34Val</b>	Multiculturalidad	7	4	5	8	2	26	86
<b>P35Val</b>	Nivel de Movilidad	27	12	8	4	7	58	54

**Tabla Nro. 35:** Intensidades respuestas SI - Dimensión 4: Gestión de Recurso Humano.



**Gráfico Nro. 23:** Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 4

- ***Variables Críticas destacadas en la Dimensión 4 por su alto desarrollo:  
Descripción e Intensidad de Cumplimiento***

En la dimensión *gestión de recursos humano*, se destacan las variables: *liderazgo para la internacionalización* 84 (75%), *perfil internacional de la fuerza laboral* 79 (70,5 %).

***Liderazgo para la internacionalización:*** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue: *¿En su empresa existen directivos con competencias, capacitación y con experiencia para liderar los procesos de internacionalización? En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de directivos que podrían liderar los procesos de internacionalización de la empresa.*

Se encontró que 84 (75%) de las empresas, afirman tener en sus equipos directivos personas con competencias y capacidad para liderar los procesos de internacionalización de la empresa e incluso declaran contar dentro de su planta directiva con ejecutivos que tienen experiencia laboral internacional, no obstante la calificación de esta variable para la muestra revela que no hay todavía una masa crítica suficiente de directivos que realmente logren llevar a las empresas a niveles más ambiciosos de internacionalización, pues de estas 84 empresas 54 califican la cantidad de estos directivos en los dos niveles más bajos de la escala.

***Perfil internacional de la fuerza laboral:*** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue: *¿En su empresa existen empleados con perfil internacional, es decir, que reúnan algunas de las siguientes características: formación profesional en el exterior a nivel de pregrado o postgrado, certificaciones internacionales conocimiento de lenguas extranjeras, experiencias laborales en el exterior o movilidad por distintos países? En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de empleados con perfil internacional respecto al total de empleados de la empresa.*

Para esta variable la respuesta afirmativa se dio por parte de 79 (70,5 %) de las empresas de la muestra sin embargo en 60 de estas empresas la intensidad de cumplimiento se ubicó en los dos niveles más bajos de la escala de medición utilizada, sólo 8 empresas se ubicaron en los dos niveles más altos, lo cual revela que todavía las empresas distan mucho de tener

equipos de trabajo con suficiente personal que realmente pueda impactar los procesos de la organización a la hora de interactuar con mercados extranjeros.

- ***Variables críticas destacadas en la dimensión 4 por su bajo desarrollo: descripción e indicación de motivos de no cumplimiento***

Los procesos más críticos en esta dimensión se visualizan a través de las variables: *multiculturalidad* 87 (77,6%) y *Políticas de contratación y remuneración* 82 (73,2%), los dos motivos más citados entre las empresas que no desarrollan estas variables fueron: *No es prioritario, No es relevante, Costos*.

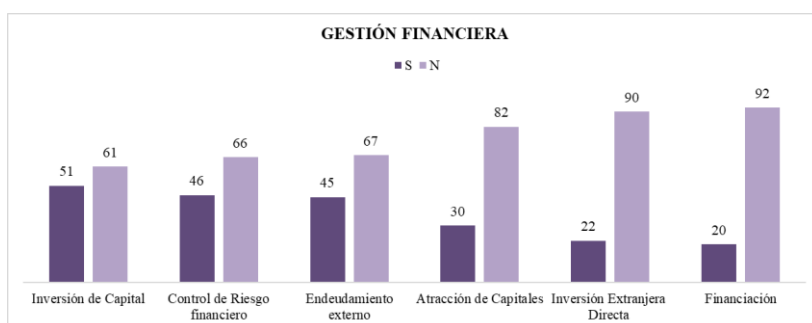
#### **10.3.5 Determinación de variables críticas de internacionalización en la Dimensión 5: gestión financiera.**

En esta dimensión se evaluaron 6 variables que se visualizan de manera comparativa en la *Gráfica Nro. 24*. Para esta dimensión, las variables más desarrolladas por las empresas fueron *inversión de capital* y *control de riesgo financiero* mientras que las menos desarrolladas fueron *financiación* e *Inversión Extranjera Directa*.

En esta dimensión se muestra la intensidad de desarrollo de cada una de las variables a través de la *Tabla Nro. 36* y el ranking general de motivos para el No desarrollo de variables se visualiza en el *gráfico nro. 25*. para esta dimensión en general, los mayores motivos que causan el No desarrollo de las variables que la integran son: *No es relevante, Desconocimiento* y *No es prioritario*.

Esta dimensión es la que menor promedio de calificación obtuvo en el estudio en casi todas las variables que la componen y en la que menos empresas afirman desarrollar actividades asociadas a ellas. Las razones para este comportamiento son tanto de carácter endógeno como de carácter exógeno. Las primeras, asociadas a las empresas. Las segundas, asociadas al entorno país, si bien no corresponde directamente al ámbito de este estudio y por tanto no se alcanzan a desarrollar con amplitud y con evidencia suficiente que las soporte, pueden relacionarse con distintos elementos tales como:

- Colombia es uno de los países en el entorno latinoamericano que ha gozado de mayor estabilidad macroeconómica en las últimas décadas y que goza de un sistema bancario de amplia solidez y reconocimiento en el continente, esto permite suponer que los problemas de corte financiero que puedan tener las empresas los pueden resolver acudiendo a entidades locales sin necesidad de buscar recursos externos.
- El hecho de que la normativa colombiana haya sido muy estricta, durante muchos años, en términos de control de recursos financieros para evitar el delito de lavado de activos producto de operaciones ilícitas provenientes de diversos frentes que han aquejado al país tales como narcotráfico, tráfico de armas, secuestros por parte de grupos armados al margen de la ley, entre otros, puede haber desestimulado a muchos empresarios para buscar mecanismos de financiación o de inversión de recursos en el exterior.

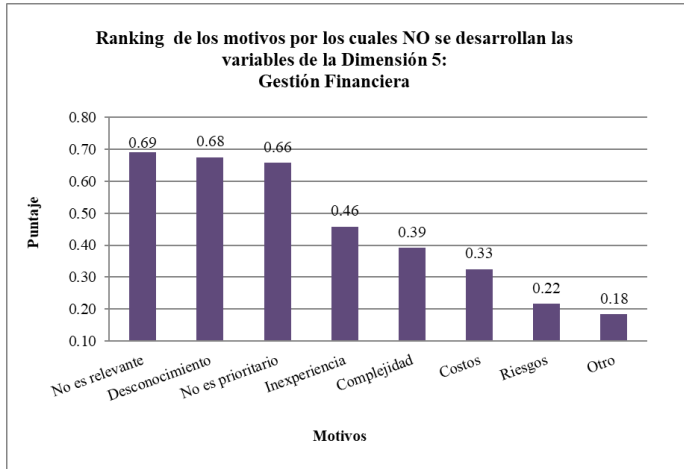


**Gráfico Nro. 24:** Comparativo de variables en la Dimensión 5 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.

Intensidad de cumplimiento - Dimensión 5								
Frecuencia intensidades		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Si Cumplen	No Cumplen
		1	2	3	4	5		
P36Val	Atracción de Capitales	14	4	3	5	1	28	84
P37Val	Financiación	12	4	2	1	1	20	92
P38Val	Endeudamiento externo	8	6	10	9	13	46	66
P39Val	Inversión de Capital	11	8	16	10	7	52	60
P40Val	Inversión Extranjera Directa	11	6	1	1	3	22	90
P41Val	Control de Riesgo financiero	5	3	10	19	8	45	67

**Tabla Nro. 36:** Intensidades respuestas SI - Dimensión 5: Gestión Financiera.





**Gráfico Nro. 25:** Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 5

- **Variables Críticas destacadas en la Dimensión 5 por su alto desarrollo: Descripción e Intensidad de Cumplimiento**

En la dimensión de *Gestión Financiera*, se observa en general un bajo desempeño respecto al de otras dimensiones, en este contexto las variables con mayor desarrollo por parte de las empresas no alcanzan a ser realizadas ni siquiera por el 50% de ellas. Las que aparecen con mayor puntuación en cuanto a ser tenidas en cuenta por los empresarios son: *inversión de capital* 51 (45,5%), *control de riesgo financiero* 46 (41%).

**Inversión de Capital:** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue: *¿La empresa tiene capacidad, conocimiento y experiencia para realizar inversiones de capital en el extranjero si es estratégico para la institución? En caso afirmativo, evalúe la capacidad, conocimiento y experiencia de la empresa para realizar inversiones de capital en el extranjero.*

Esta variable tuvo una cantidad de 51 (45,5%) empresas con respuesta afirmativa y el número de respuestas negativas que fue de 61 (54.4%) de las empresas de la muestra. En cuanto a los niveles de intensidad de cumplimiento para las empresas que respondieron afirmativamente, se observa cierta homogeneidad en la distribución de empresas en los

distintos niveles de la escala propuesta. Los motivos que expresan las empresas que no desarrollan esta variable se centran básicamente en “*No es relevante y Desconocimiento*”

**Control de Riesgo financiero:** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue: *¿En su empresa existen estrategias de cobertura de riesgo por variaciones en las divisas o en las bolsas de inversiones u otros factores de riesgo financiero internacional? En caso afirmativo, evalúe la efectividad de las estrategias de cobertura de riesgo financiero.*

En este caso sólo 45 (40,1%) de las empresas responden de manera afirmativa con lo cual queda claro que la estrategia de Control de Riesgo Financiero no es realmente una preocupación central en el desarrollo de las habilidades internacionales de las empresas de la muestra, dejando entrever una alta vulnerabilidad de las mismas ante eventuales riesgos de este tipo.

- ***Variables Críticas destacadas en la Dimensión 5 por su bajo desarrollo:  
Descripción e indicación de motivos de no cumplimiento***

Es altamente significativa en esta dimensión la poca apropiación de ciertos procesos, entre los cuales aparecen como los de menos ejecución por parte de las empresas los siguientes: *financiación* 92 (82,1%) y la *Inversión Extranjera Directa* 90 (80,3%). Los motivos más citados entre las empresas que no desarrollan las variables fueron: *No es relevante, Desconocimiento y No es prioritario.*

lo que significa que realmente las empresas no tienen en su horizonte estas posibilidades, lo cual es plenamente consistente con los hallazgos de otras variables en diversas dimensiones, por ejemplo la ausencia de una agenda clara de internacionalización, la falta de identificación de mercados potenciales, el desarrollo de unas potentes relaciones internacionales, la necesidad de un grupo sólido y bien calificado de líderes al interior de la organización que permitieran ver el potencial de esta variable para la rentabilidad y la competitividad de la empresa, entre muchas otras.

### **10.3.6 Determinación de variables críticas de internacionalización en la Dimensión 6: Gestión Administrativa.**

En esta dimensión se evaluaron 9 variables que se visualizan de manera comparativa en la *Gráfica Nro. 26*. Las variables más desarrolladas por las empresas fueron: *logística internacional, programas de fomento a la internacionalización* y las menos desarrolladas fueron *impactos políticos y económicos, estructura de operación internacional*.

En esta dimensión se muestra la intensidad de desarrollo de cada una de las variables a través de la *Tabla Nro. 37* y el ranking general de motivos para el No desarrollo de variables se visualiza en la *Gráfica Nro. 27*. Para esta dimensión en general, los mayores motivos que causan el No desarrollo de las variables que la integran son en su orden: *No es relevante* y *Desconocimiento*.

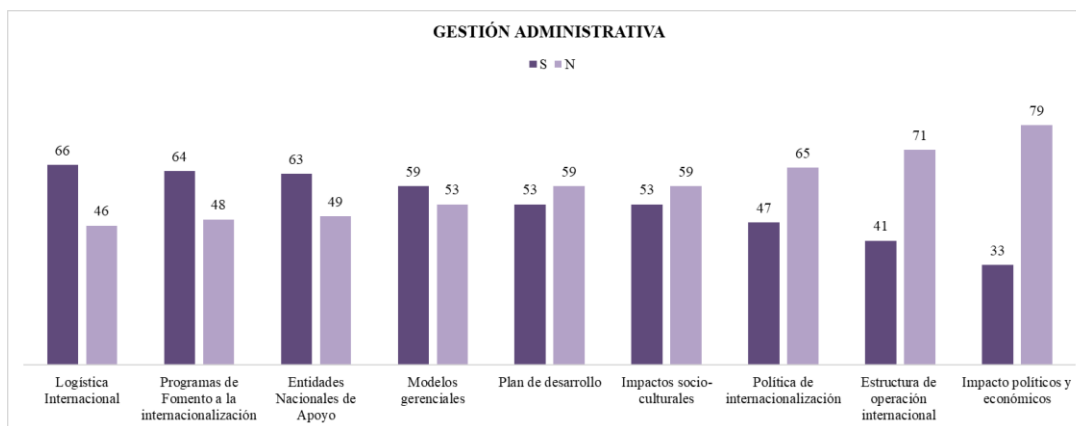
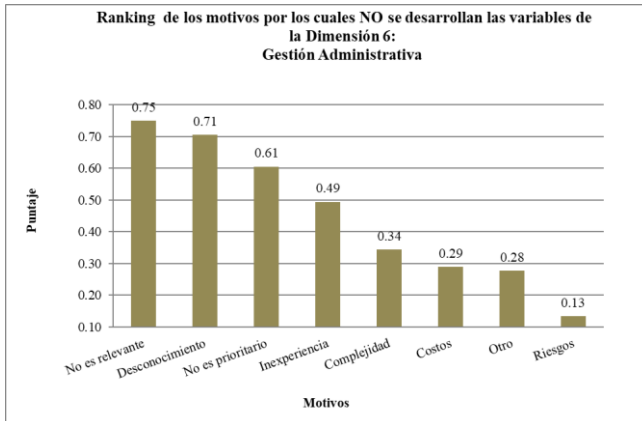


Gráfico Nro. 26: Comparativo de variables en la Dimensión 6 que SI son desarrolladas respecto a las que NO son atendidas por las empresas.

Intensidad de cumplimiento - Dimensión 6								
Frecuencia intensidades		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Si Cumplen	No Cumplen
		1	2	3	4	5		
P42Val	Modelos gerenciales	4	12	14	18	8	56	56
P43Val	Plan de desarrollo	5	7	15	17	8	52	60
P44Val	Entidades Nacionales de Apoyo	2	14	24	14	7	62	50
P45Val	Programas de Fomento a la internacionalización	5	33	15	4	4	64	48
P46Val	Estructura de operación internacional	16	8	8	2	6	40	72
P47Val	Impactos socio-culturales	7	8	16	9	11	51	61
P48Val	Logística Internacional	9	5	17	18	17	66	46
P49Val	Política de internacionalización	6	4	14	13	11	48	64
P50Val	Impacto políticos y económicos	5	5	11	11	2	34	78

Tabla Nro. 37: Intensidades respuestas SI - Dimensión 6: Gestión Administrativa.



**Gráfico Nro. 27:** Ranking de los motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de la Dimensión 6

- **Variables Críticas destacadas en la Dimensión 6 por su alto desarrollo: Descripción e Intensidad de Cumplimiento**

Para la dimensión de *Gestión Administrativa*, las variables con un más alto porcentaje de atención por parte de las empresas fueron: *logística internacional* 66 (58,9%), *programas de fomento a la internacionalización* 64 (57,1%).

**Logística Internacional:** para esta variable la pregunta formulada a las empresas fue: *¿Su empresa dispone de la capacidad para identificar y desarrollar procesos de logística internacional que requieran sus actividades en el exterior? En caso afirmativo evalúe la capacidad de la empresa para adelantar procesos de logística internacional.*

Esta variable contó con un total de 66 (58,9%), empresas de la muestra con respuesta afirmativa, en cuanto a los niveles de intensidad con los cuales se cumple la variable: 52 de ellas manifiestan tener un nivel de capacidad para el desarrollo de procesos logísticos en los tres niveles más altos de la escala utilizada en esta variable.

**Programas de Fomento a la Internacionalización:** para esta variable la pregunta formulada fue: *¿Ha participado su institución en programas de fomento para la internacionalización ya sean internos o externos a la empresa?*

En esta variable 64(57,1%) empresas afirman haber participado en ellos, el problema parece reflejarse en la frecuencia de participación, para la cual 38 de ellas lo hacen en los dos niveles más bajos, además hay 48 empresas que manifiestan no participar nunca, lo cual parece mostrar nuevamente la carencia de una agenda de internacionalización que esté articulada al “*plan de desarrollo*” de las empresas y a una “*política de internacionalización*” suficientemente definida y materializada, lo que deja la internacionalización nuevamente en el plano de lo coyuntural y como una actividad esporádica para muchas de las empresas más que como un elemento de la cultura institucional para mejorar su competitividad.

- ***Variables Críticas destacadas en la Dimensión 6 por su bajo desarrollo: Descripción e indicación de motivos de no cumplimiento***

Para esta dimensión, las variables no atendidas por las empresas fueron: *impacto políticos y económicos* 79 (70,5%) y *estructura de operación internacional* 71 (63,3%), Como se observó en la *Gráfica Nro. 27* que representa el ranking general de motivos para el No desarrollo de variables, los mayores motivos expresados por las empresas fueron *No es relevante* y *Desconocimiento*.

#### **Síntesis de resultados para variables críticas y motivos de no desarrollo de las variables en las Dimensiones del Modelo**

En la tabla que se presenta a continuación se señala una síntesis muy breve, que refleja lo que llamamos en esta investigación “variables críticas”, entendidas como las que puntuaron en los extremos tanto de alto como de bajo desarrollo para las organizaciones, así como los motivos que argumentaron las empresas para su bajo cumplimiento.

<i>Dimensión del Modelo</i>	<i>Variables Críticas de alto desarrollo</i>	<i>Variables Críticas de bajo desarrollo</i>	<i>Motivos de Bajo desarrollo</i>
Dimensión 1: Gestión de las Relaciones internacionales.	Eventos Internacionales y Presencia internacional	Procesos de cooperación internacional y Reconocimiento y Premiaciones internacionales	Desconocimiento, No es prioritario
Dimensión 2: Gestión de la Producción.	Infraestructura física y Tecnológica, Precio y Volumen de Producción	Patentes, Tránsito de conocimiento y tecnología.	No es relevante, No es prioritario
Dimensión 3: Gestión de Marketing y Comercialización.	Competencia, Clientes	Medios Publicitarios, Exportación Plan de Marketing internacional	No es prioritario, No es relevante
Dimensión 4: Gestión de Recurso Humano.	Liderazgo para la internacionalización, Perfil internacional de la fuerza laboral	Multiculturalidad, Políticas de contratación y remuneración	No es prioritario, No es relevante.
Dimensión 5: Gestión Financiera.	Inversión de Capital, Control de Riesgo financiero	Financiación, Inversión Extranjera Directa	No es relevante, Desconocimiento
Dimensión 6: Gestión Administrativa	Logística Internacional, Programas de Fomento a la Internacionalización	Estructura de operación internacional, Impactos políticos y económicos.	No es relevante, Desconocimiento

**Tabla Nro. 38:** Síntesis de variables críticas por alto o bajo cumplimiento y motivos de no desarrollo

## 11. HALLAZGOS RESPECTO AL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE ENFOQUES CONFIGURACIONALES Y ANÁLISIS DE PERFILES LATENTES (LATENT PROFILE ANALYSIS-LPA)

### 11.1 Enfoques de configuración

Los enfoques de configuración capturan patrones de variables y sus interdependencias, permiten examinar la Gestalt de un sistema de variables, ya que se centran en patrones donde todas se consideran conjuntamente lo cual proporciona mayores ventajas (Zyphur, 2009) respecto a la mayoría de los enfoques centrados en variables (por ejemplo, regresión) que las examinan de forma aislada. Stanley *et al.* (2016) sugieren la utilización de enfoques configuracionales junto con regresión múltiple para obtener una visión más completa de cómo las variables se combinan.

## 11.2 Análisis de Perfiles Latentes (Latent Profile Analysis-LPA)

En el ámbito de las ciencias sociales existen fenómenos que no pueden ser directamente observados o cuantificados por tratarse conceptos abstractos o de características subyacentes. Los conceptos de esta naturaleza pueden agruparse bajo la denominación genérica de variables latentes, es decir, subyacen en el fenómeno bajo estudio, pero no son directamente observables. Su estudio se lleva a cabo mediante variables observadas (manifiestas), que se consideran indicadoras de estas variables. La idea principal es que las variables indicadoras sirvan para definir o medir la variable latente (Vermunt y Magidson, 2000).

Un modelo de variables latentes se define como un modelo estadístico que especifica la distribución conjunta de un grupo de variables aleatorias en el cual alguna de estas variables (variable latente) no es observable. Las relaciones de dependencia entre las variables categóricas de una tabla de contingencia en muchos casos están provocadas por la existencia de una asociación entre cada una de ellas y otra variable no observable directamente, llamada variable latente. El Análisis de Clases Latentes (ACL) considera la obtención de una variable latente con  $C$  categorías, las cuales representan un grupo; es decir, ésta permite estudiar la existencia de variables latentes a partir de un conjunto de variables explicativas observadas y así definir una clasificación (Castro y Tenorio, 2010). Esta técnica surge por la necesidad de explicar la relación entre un conjunto de  $p$  variables observadas directamente,  $X' = (X_1, X_2, \dots, X_p)$ , medidas sobre una muestra de  $n$  individuos. La relación puede ser definida mediante las variables latentes denotadas por  $Y$ , las cuales se expresan mediante el vector  $Y' = (Y_1, \dots, Y_q)$ , con  $q < p$ , y por tanto, no es necesario obtenerlas físicamente, por esto son denominadas variables latentes y cada categoría de  $Y$  es denominada una clase latente (Castro *et al.*, 2011).

El ACL utiliza modelos que son muy importantes dentro del análisis de datos multivariados, un modelo de variables latentes, es un modelo estadístico que especifica la distribución conjunta de un conjunto de variables aleatorias en el cual alguna de estas variables – variable latente – es no observable. Cuando esto sucede según Bartholomew y Knott (1999) hay dos razones fundamentales, una de tipo pragmático y otra de corte más teórico. La primera ocurre cuando no es posible trabajar con el conjunto completo de variables, y se considera conveniente reducir la



dimensionalidad de los datos con la menor pérdida de información posible, y la segunda sucede cuando muchos de los conceptos que se manejan en las ciencias no pueden ser observados directamente; por lo tanto, los modelos con variables latentes proporcionan una vía para tratar ambos problemas. De aquí el gran auge que han tenido, presentándose un gran número de aplicaciones, en particular en las áreas como: ciencias gerenciales, ciencias sociales, medicina y psicología (Meyer *et al.*, 2013)

### **11.3 Ventajas del Análisis de Perfiles Latentes (Latent Profile Analysis-LPA)**

LPA es una técnica que identifica perfiles (es decir, grupos) de empresas en una muestra que refleja patrones similares de variables. Se destaca por la capacidad superior para capturar patrones complejos. Una ventaja de LPA sobre enfoques centrados en variables es que identifica perfiles al permitir que los patrones de características de la empresa surjan de los datos sin asumir *ex ante* que existen ciertas clases de empresas. LPA proporciona conocimiento adicional más allá de los enfoques tradicionales, como el análisis de regresión (Zyphur, 2009), captura efectos contextuales complejos que son difíciles de evaluar utilizando técnicas tradicionales como la regresión, porque identifica patrones de muchas variables en lugar de la relación entre dos variables (Stanley *et al.*, 2016).

Una de las principales ventajas de esta técnica de segmentación frente a las técnicas tradicionales es su carácter confirmatorio (Castro y Tenorio, 2010). Al igual que otras técnicas estadísticas empleadas para segmentar, como el análisis factorial o el análisis cluster, el ACL es un método exploratorio de poblaciones o muestras, sin embargo, por encima de su naturaleza exploratoria, el análisis de clases latentes permite realizar todo tipo de investigaciones confirmatorias sobre la naturaleza del concepto latente (como la propia existencia del concepto, la adecuación de los indicadores para su estudio, la óptima distribución de la población en los segmentos identificados, el tamaño de cada segmento, el comportamiento de los individuos ubicados en cada segmento, etc.).

#### **11.4 Métodos estadísticos utilizados**

Se aplicaron en conjunto cuatro tipos de análisis estadísticos: Análisis de Variables Latentes, Modelo de Ecuaciones Estructurales, Análisis Cluster y Modelos de Regresión Múltiple. Describiremos a continuación el propósito de utilización de cada una en esta investigación.

##### **11.4.1 Análisis de Variables Latentes**

Esta técnica permitió medir variables no observadas directamente a través de otras que sí fueron medidas (Vandenberg y Stanley, 2009). Se confirmaron 6 variables latentes, también se detectó el tipo de incidencia de las variables latentes entre sí y de todas las variables del modelo respecto a las variables latentes, logrando observar el patrón de relaciones entre ellas.

##### **11.4.2 Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equations Modeling- SEM)**

El propósito de esta técnica fue determinar si existe asociación significativa global, pero también por variable latente estimada. Para su aplicación se consideran varios componentes:

- Cálculo del Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para verificar la confiabilidad del análisis, ajuste global del modelo y Pruebas de validez: Prueba Chi cuadrado y cálculo del índice Comparative Fit Index – CFI.
- Análisis del Factor Confirmatorio (Confirmatory Factor Analysis – CFA): permite detectar variables observables significativas para la explicación de cada una de las latentes, reducir a 50 variables originales medidas, a las más importantes en cada variable latente.
- Análisis de Regresiones entre variables latentes: permitió detectar las variables latentes más importantes y otras variables latentes que tienen incidencia sobre las más importantes.
- Análisis de covarianzas: Evidencia asociación entre las variables latentes y permite identificar de qué manera se relacionan entre sí las variables latentes diferentes a las dos más importantes.

##### **11.4.3 Análisis Cluster**

Su propósito fue generar conglomerados, es decir agrupar las empresas similares según su comportamiento en los procesos de internacionalización. A partir de este análisis surgieron cuatro grupos con base en el desempeño de las empresas respecto a las variables latentes.

#### **11.4.4 Modelos de Regresión Múltiple**

Con esta técnica realizamos una caracterización que permite describir el comportamiento de las empresas frente a los procesos de Internacionalización, es decir, su perfil internacional.

#### **11.5 Resultados**

A continuación presentamos la síntesis de hallazgos evidenciados con cada técnica estadística.

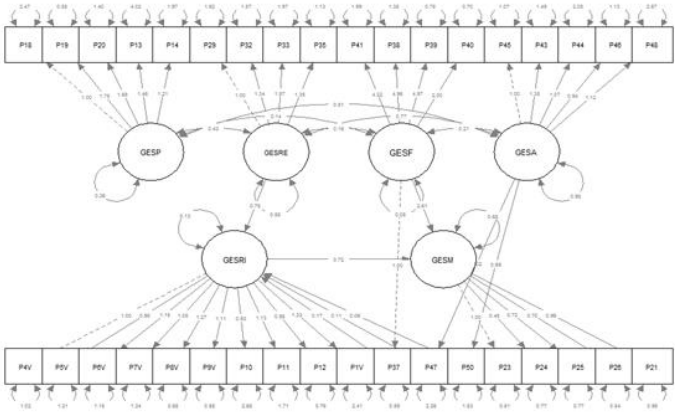
##### **11.5.1 Resultados a partir del Análisis de Variables Latentes**

Se partió de la construcción de un modelo previo de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial y su correspondiente Sistema de Indicadores (Anexo 2), con base en el referente teórico, que permitió el planteamiento inicial de las Variables Latentes. La técnica LPA permitió confirmar seis variables latentes siguientes: Gestión de Relaciones internacionales, Gestión de Marketing y Comercialización, Gestión de la Producción, Gestión de Recurso Humano, Gestión Financiera y Gestión Administrativa. Como se observa en la Gráfica Nro. 28 las dos más importantes fueron: Gestión de Relaciones internacionales y Gestión de Marketing y Comercialización.

Es bien conocido que los procesos de marketing y comercialización ocupan un lugar protagónico en la internacionalización empresarial, especialmente las variables referidas a exportación, por tanto no resulta sorprendente que mediante esta técnica confirmáramos que esta variable latente también ocupa un papel central para las empresas de la muestra, pero el hallazgo interesante y novedoso consiste en poder rastrear hacia atrás el entramado de fenómenos menos observados de manera directa en las investigaciones tradicionales, que subyacen al desarrollo de esta y de las otras variables latentes, los cuales se revelan con el ejercicio desarrollado, pudiendo detectar otras cinco variables latentes que pueden actuar como ejes de internacionalización, entre ellas pudimos constatar la importancia destacada de la variable Gestión de Relaciones internacionales, que aporta una nueva perspectiva para las estrategias de internacionalización que puedan planificar las empresas.

La *Gráfica Nro. 28* muestra las variables latentes encontradas y la manera como se relacionan entre sí, también se observan las variables medidas directamente y el tipo de incidencia entre ellas y respecto a las variables latentes. Esto nos permitió detectar *patrones no convencionales* y observar qué procesos impactan a otros, es decir qué secuencia de variables en retrospectiva se deberían potencializar en las empresas porque producen un efecto importante en el desarrollo de otras, por ejemplo, para la variable Gestión de Mercados y Comercialización se detectó la fuerte incidencia de la variable latente Gestión de Relaciones Internacionales y a su vez para ésta se observa la incidencia de la variable latente Gestión de Recursos Humanos en la cual inciden variables medibles como P29 Perfil Directivo y P35 Nivel de Movilidad, entre otras.

Esta misma secuencia hacia atrás puede visualizarse con cualquiera de las variables permitiendo la trazabilidad del patrón de relaciones generado, lo cual en términos prácticos resulta de extrema importancia para los directivos empresariales ya que les ayudaría a direccionar sus esfuerzos e invertir recursos en las variables más esenciales según el tipo de estrategia que quisieran desplegar para sus organizaciones, respondiendo a la pregunta de en qué variables focalizarse para generar un determinado efecto o impacto en la internacionalización.



**Gráfica Nro. 28:** Ilustración del modelo de variables latentes encontradas  
 Nota: GESRI= Gestión de las Relaciones internacionales, GESM= Gestión de Marketing y Comercialización, GESP= Gestión de la Producción, GESRE= Gestión de Recurso Humano, GESF= Gestión Financiera, GESA=Gestión Administrativa

*Fuente: Elaboración Propia*

### **11.5.2 Resultados a partir del Análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)**

Este modelo establece asociaciones en primer lugar con base en el constructo definido previamente de las variables latentes, la cuales fueron estimadas a partir de las asociaciones encontradas con las variables observadas mediante el instrumento aplicado a las empresas. La primera prueba que se realizó fue el índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que establece la confiabilidad del estudio si las medidas son superiores a un 70%, las medidas que obtuvimos fueron en promedio superiores a 83,13%, con lo cual se verifica la confiabilidad de la investigación realizada (Anexo 5).

El modelo SEM se compone de tres aspectos fundamentales: el Componente de Análisis del Factor Confirmatorio (Confirmatory Factor Analysis - CFA), el Análisis de Regresiones entre variables latentes, y el Análisis de Covarianzas. El modelo SEM completo permite determinar si existe asociación significativa global, pero también, por variable latente estimada. Se encuentra significancia del modelo SEM, debido a que la prueba Chi cuadrado muestra un valor p que es inferior al 5%. Además, el índice CFI tiene un indicador de 74% que se acepta para encontrar consistencia en el modelo globalmente. En el CFA se detectan variables observables significativas para la explicación de cada una de las variables latentes (Anexo 5).

La *Tabla Nro.39* muestra el conjunto de variables medidas que tienen mayor significancia para cada una de las variables latentes. En la última columna, se aprecian los valores p o probabilidades de error al elegir cada variable, al ser menores del 5% indican la significancia de las variables que permanecen en el modelo CFA, las que se excluyen han salido por que no aportan una muy adecuada explicación al patrón general del modelo, disminuyendo el índice explicativo de ajuste CFI, o porque no aportan a cada variable latente de manera significativa.

Describiremos para cada una de las variables latentes las dos variables observables más significativas con base en los hallazgos reflejados en la *Tabla Nro.39*, nótese que hay más de dos en cada caso, pero por razones de extensión nos centraremos en las más relevantes. La importancia de estos resultados radica en la posibilidad de visualizar variables que en muchos casos han sido desatendidas e incluso ignoradas por los empresarios dentro de sus planes de internacionalización, pero que como se podrá apreciar tienen una influencia notable.

Para la **Variable Latente Gestión de Relaciones internacionales**, las dos variables observables de mayor significancia fueron: en la categoría de Esquema de operación internacional, la variable P1: *Agenda de internacionalización*. El indicador utilizado para medirla fue: Existencia de una agenda de internacionalización para la empresa, que incluya instrumentos operativos como planes y programas para la internacionalización de la misma. En la categoría de Procesos de Enlace, la variable P8: *Contactos Internacionales*. El indicador utilizado para medirla fue: Cantidad y efectividad de contactos con embajadas, consulados, organismos multilaterales, agencias de cooperación, cámaras de comercio y organizaciones gremiales de otros países para el desarrollo de actividades internacionales de la empresa.

Para la **Variable Latente Gestión de Marketing y Comercialización**, las dos variables observables de mayor significancia fueron: en la categoría de Marketing, la variable P21: *Estrategias de comercialización*. El indicador utilizado para medirla fue: Existencia de estrategias de comercialización de productos o servicios destinados al exterior. En la categoría de Comercialización, la variable P26: *Clientes*. El indicador utilizado para medirla fue: Volumen de clientes internacionales de la empresa

Para la **Variable Latente Gestión de la Producción**, Las dos variables observables de mayor significancia fueron: en la categoría de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, la variable P19: *Trasferencia de conocimiento y tecnología*. El indicador utilizado para medirla fue: Nivel de conocimiento y tecnología transferido hacia otros países. En la categoría de Control de Calidad, la variable P20: *Certificaciones Internacionales*. El indicador utilizado para medirla fue: Nivel de participación de entidades internacionales en la certificación de calidad del producto o servicio suministrado.

Para la **Variable Latente Gestión de Recurso Humano**, las dos variables observables de mayor significancia fueron: en la categoría de Contratación, la variable P33: *Asesores y consultores internacionales*. El indicador utilizado para medirla fue: Nivel de contratación de asesores y/o consultores internacionales. En la categoría de Movilidad Internacional, la variable P35: *Nivel de Movilidad*. El indicador utilizado para medirla fue: Nivel de movilidad internacional de los empleados para el desarrollo de negocios, capacitaciones, entrenamiento, promoción y otras actividades en beneficio de la empresa

Para la **Variable Latente Gestión Financiera**, las variables observables de mayor significancia fueron: en la categoría de Inversiones, la variable P39: *Inversión de Capital*. El indicador para medirla fue: Capacidad, conocimiento y experiencia para realizar inversiones de capital en el extranjero cuando sea estratégico para la empresa. En la categoría de Captación de recursos de capital, la variable P39: *Endeudamiento externo*. El indicador utilizado para medirla fue: Capacidad de la empresa para gestionar créditos internacionales en caso de requerirlos.

Para la **Variable Latente Gestión Administrativa**, las dos variables observables de mayor significancia fueron: en la categoría de Planeación y Estrategia, la variable P43: *Plan de desarrollo*. El indicador utilizado para medirla fue: Nivel de articulación del proceso de internacionalización al plan de desarrollo de la organización. En la categoría de Logística, la variable P48: *Logística Internacional*. El indicador utilizado para medirla fue: Capacidad de la empresa para identificar y desarrollar los procesos de logística internacional que requieran sus actividades en el exterior.

Latent Variables:	Estimate	Std,Err	z-value	P(> z )
GESRINTER =~				
P4Val	1			
P5Val	0,979	0,166	5,903	0
P6Val	1,149	0,178	6,44	0
P7Val	1,047	0,176	5,949	0
P8Val	1,267	0,171	7,398	0
P9Val	1,108	0,151	7,34	0
P10Val	0,931	0,212	4,401	0
P11Val	1,134	0,195	5,815	0
P12Val	0,984	0,149	6,624	0
P1Val	1,329	0,23	5,772	0
GESPROD =~				
P18Val	1			
P19Val	1,746	0,488	3,579	0
P20Val	1,652	0,479	3,445	0,001
P13Val	1,46	0,512	2,854	0,004
P14Val	1,211	0,397	3,05	0,002
GESMARKCO =~				
P23Val	1			
P24Val	0,482	0,065	7,389	0
P25Val	0,72	0,074	9,775	0
P26Val	0,699	0,075	9,354	0
P21Val	0,96	0,089	10,744	0
GESRECHUM =~				
P29Val	1			
P32Val	1,342	0,27	4,972	0
P33Val	1,571	0,312	5,044	0
P35Val	1,348	0,257	5,239	0
GESFIN =~				
P37Val	1			
P41Val	4,219	1,233	3,42	0,001
P38Val	4,957	1,393	3,558	0
P39Val	4,97	1,373	3,619	0
P40Val	2,004	0,611	3,277	0,001
GESADM =~				
P45Val	1			
P43Val	1,383	0,189	7,324	0
P44Val	1,071	0,181	5,909	0
P46Val	0,937	0,144	6,492	0
P47Val	1,024	0,186	5,512	0
P48Val	1,116	0,2	5,579	0
P50Val	0,692	0,154	4,483	0

**Tabla Nro. 39:** Variables observables de mayor significancia para cada una de las seis variables latentes.  
Fuente: Elaboración Propia



### 11.5.3 Resultados a partir del Análisis de Regresiones entre variables latentes

Este análisis permite detectar las variables latentes más importantes y otras variables latentes y medibles que tienen incidencia sobre ellas, lo cual permite identificar algunos procesos de internacionalización que no han sido explorados ampliamente en investigaciones preliminares.

La *Tabla Nro. 40* muestra los modelos de regresión entre las variables latentes y otras variables observables que evidencian la asociación, con afectación positiva, respecto a la variable latente Gestión de Relaciones Internacionales. Se aprecia que a mayor grado de desempeño en las variables de gestión del recurso humano se produce un impacto más alto en la gestión de relaciones internacionales, lo cual comprueba la importancia que tiene la atención e inversión que haga la empresa para fortalecer las características del perfil internacional de su personal.

Por otro lado, se encontraron variables que aunque en principio fueron utilizadas para medir otras variables latentes, tienen también incidencia positiva directa sobre la variable latente Gestión de Relaciones Internacionales. Estas variables fueron: P37: Financiación, medida como: Nivel de recursos provenientes del exterior producto de la gestión de procesos de cooperación internacional, donaciones y otras figuras de captación de recursos de apoyo desde el exterior. P47: Impactos socio-culturales, medida como: Nivel de impactos sociales, culturales y ambientales que genera la empresa a raíz de su actividad internacional y P50: Impactos políticos y económicos, medida como: Nivel de participación e influencia de la empresa en la formulación de políticas y programas en el ámbito local, nacional e internacional

El análisis de regresiones entre variables latentes nos permitió también observar que las variables Relaciones Internacionales y Gestión Financiera afectan positivamente a la variable Marketing y Comercialización, incrementando su calificación al aumentar las dos previas, es decir que tener una buena estrategia enfocada en el fortalecimiento de las Relaciones Internacionales y de la Gestión Financiera se traducirá en el mejoramiento del proceso de Marketing y Comercialización internacional.

Regressions:				
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )
GESRINTER ~				
GESRECHUM	0,755	0,17	4,437	0
P37Val	0,166	0,06	2,757	0,006
P47Val	0,11	0,034	3,238	0,001
P50Val	0,064	0,035	1,803	0,071
GESMARKCO ~				
GESRINTER	0,721	0,191	3,777	0
GESFIN	2,608	0,872	2,99	0,003

**Tabla Nro. 40:** Análisis de regresiones entre variables latentes  
**Fuente:** Elaboración Propia

#### 11.5.4 Resultados a partir del Análisis de Covarianza

Este análisis tiene el propósito de evidenciar la asociación entre las variables latentes diferentes a las dos más importantes, lo cual constituye otro aporte al propósito de detección de relaciones poco exploradas entre las variables de internacionalización. En las relaciones de covarianza estimadas se aprecian variables como Gestión de producción, asociadas positivamente con las de Recursos Humanos, Gestión Administrativa y Gestión Financiera. También se observa la Gestión de Recurso Humano asociada con la Gestión Financiera y con la Gestión Administrativa, siendo todas las asociaciones positivas, como puede observarse en la *Tabla Nro. 41*.

Covariances:				
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )
GESPROD ~~				
GESRECHUM	0,435	0,148	2,941	0,003
GESFIN	0,144	0,059	2,455	0,014
GESADM	0,505	0,163	3,1	0,002
GESRECHUM ~~				
GESFIN	0,159	0,057	2,787	0,005
GESADM	0,774	0,181	4,288	0
GESFIN ~~				
GESADM	0,206	0,069	2,98	0,003

**Tabla 41:** Análisis de Covarianza entre variables latentes  
**Fuente:** Elaboración Propia.

### 11.5.5 Resultados a partir del Análisis Cluster

Utilizando esta técnica pudimos generar conglomerados, clasificando las empresas de la muestra en cuatro grupos con base en el desempeño de las variables latentes. La Tabla Nro. 42 refleja los valores y escalas halladas para cada uno. El grupo 3 tiene valores mayores en todos los promedios para cada factor, indicando el nivel más alto de internacionalización, mientras el grupo 1 muestra los niveles más bajos. Se resalta que la variable latente de Marketing y comercialización es la más alta del grupo 3, seguida de Relaciones Internacionales, las cuales mostraron vincularse con otras latentes en los modelos de regresión con lo cual se verifica que estas dos variables latentes lideran los procesos de internacionalización.

	1	2	3	4
GESRINTER	- 0,4251	0,0206	1,7149	0,8735
GESPROD	- 0,4419	- 0,2038	1,0727	0,3767
GESMARKCO	- 1,1012	- 0,0233	2,9494	1,1083
GESRECHUM	- 0,7068	- 0,2540	1,2002	0,5039
GESFIN	- 0,2063	- 0,0577	0,4793	0,1122
GESADM	- 0,8769	- 0,2994	1,5373	0,6825
Promedios	- 0,6264	- 0,1363	1,4923	0,6095

**Tabla Nro. 42:** Valores para clasificación por cluster

**Fuente:** Elaboración Propia

### 11.5.6 Resultados a partir de los Modelos de Regresión Múltiple

Para realizar una caracterización que permita encontrar los *Perfiles de internacionalización de las empresas* de la muestra se realizaron dos modelos de regresión múltiple donde las variables explicadas fueron las dos variables latentes principales: Gestión de Relaciones Internacionales y Gestión de Marketing y Comercialización, encontradas con patrones de asociación en las regresiones del modelo SEM. Aquí se contrastan con respecto a variables demográficas de las empresas como el sector, la antigüedad, y algunas de las variables cualitativas del instrumento de encuesta, para determinar cuáles son significativas y permiten caracterizar a las empresas. Los datos estadísticos de ambos modelos se ven en el *Anexo 5*.

- **Modelo 1: Gestión de Relaciones Internacionales - GESRINTER.**

Se encuentra un grupo de variables significativas que explican el modelo con respecto a la variable latente Gestión de Relaciones Internacionales. El modelo explica el 75% de la variabilidad, lo cual es un buen indicador de ajuste. Los efectos de las variables explicativas fueron positivos (ver *Anexo 5: Modelo 1*, columna *Estimate*), indicando que a mayor antigüedad y a mayor tamaño, más alta es la calificación de GESRINTER. Las variables: P1: Agenda de internacionalización, P4: Proyectos Internacionales, P6: Alianzas y Convenios Internacionales, P27: Exportación y P29: Perfil Directivo, también mostraron significancia, lo cual indica que las empresas mejoran la gestión de sus relaciones internacionales cuando en sus estrategias incluyen el desarrollo de actividades que incentiven estas variables.

- **Modelo 2: Gestión de Marketing y Comercialización - GESMARKCO**

El segundo modelo estimado tuvo como variable respuesta a la variable latente Gestión de Marketing y Comercialización. Se encontraron asociaciones significativas con las variables que se observan en los datos del Anexo 5 que mostraron significancia con un nivel de 5% de error. En los datos se aprecia que la gestión de Marketing y Comercialización es un efecto que se produce en las empresas que indican desarrollar variables como P1: Agenda de internacionalización, P4: Proyectos Internacionales, P27: Exportación y P29: Perfil, también es un efecto asociado a la antigüedad, al tamaño y al hecho de pertenecer al sector Transformación. Pero el modelo puede explicar el 61% de la variabilidad, que es un indicador regular de ajuste, por ello se estima otro modelo para mejorarlo, este nuevo modelo (Anexo 5) muestra significancia para las variables P21: Plan de mercadeo internacional y P38: Endeudamiento externo, pero elimina la variable Tamaño. El indicador de ajuste  $R^2$  sube a 71%, explicando más variabilidad de la respuesta GESMARKCO.

### 11.5.7 Resultados a partir de Modelos de Regresión Poisson

Con el fin de ajustar la explicación de la variabilidad hallada en los dos modelos de regresión múltiple anteriormente presentados, se realizó un modelo lineal generalizado con distribución de variable respuesta tipo Poisson. Estos modelos son válidos para representar asociaciones entre variables regresoras y variables respuesta que representan conteos. En este caso, si la escala de la variable de respuesta sigue la distribución Poisson, como lo muestran algunos estudios aplicados

a datos de conteo (Kolasa, 2016), se establece una función que vincula la estimación de dicha respuesta. Los modelos basados en la distribución Poisson para la variable respuesta pueden usarse para ajustar datos, analizar asociaciones o diagnosticar relaciones y también para pronosticar, por ejemplo, modelos autorregresivos generalizados Poisson (Chen y Lee, 2016).

Para éstos modelos, la ecuación general a estimar se representa por:  $\ln(\lambda) = \alpha X$  (Valencia *et al.*, 2013), y ésta permite relacionar la función link:  $\ln(\lambda)$  con las covariables  $X$ . Donde,  $\lambda$  es el valor medio a estimar del número de ocurrencias o productos,  $\alpha$  es el vector de parámetros estimados del modelo Poisson que se asocia a la matriz de diseño  $X$ .

### **Estimación de modelos para validación.**

De esta manera, la variable respuesta que se estima con el modelo permite estimar scores de respuesta en escala continua. La validación de los resultados puede aclararse al identificar la posibilidad de relacionar variables discretas construidas como variables de conteo tipo Poisson por cada dimensión:

NGAI Número de actividades de Gestión Administrativa Internacional

NGFI Número de actividades de Gestión Financiera Internacional

NGMI Número de actividades de Gestión Comercial y de Marketing Internacional

NGPI Número de actividades de Gestión de producción Internacional

NGRI Número de actividades de Gestión de relaciones Internacional

NRHI Número de actividades de Gestión de Recurso Humano Internacional

Aquí las variables respuesta son: NGRI- número de actividades de Gestión de Relaciones Internacionales, y NGMI- número de actividades de Gestión Comercial y de Marketing internacional. En la Tabla Nro. 43 siguiente se muestra que existen variables de conteo que pueden representar significativamente a cada una de las variables respuesta NGRI, NGMI. Para la primera (NGRI), se encuentra que las actividades de Gestión Administrativa Internacional (NGAI) y actividades de Gestión Financiera Internacional (NGFI), explican positivamente a NGRI, sus incrementos, también aumentan dicha respuesta, siendo significativos con un nivel de confianza del 93%.

Para la segunda (NGMI), se encuentra que las actividades de Gestión Administrativa Internacional (NGAI) y Gestión de producción Internacional (NGPI), explican positivamente a

NGRI, sus incrementos, también aumentan dicha respuesta. siendo significativos con un nivel de confianza del 95%.

Variable respuesta: NGRI- Actividades de Gestión de relaciones internacionales				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	10.242	0.0850	12.05	0.0000
NGAI	0.1456	0.0172	8.45	0.0000
NGFI	0.0433	0.0233	1.86	0.0634
Variable respuesta: NGMI- Actividades de Gestión comercial y marketing internacionales				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	0.5825	0.1248	4.67	0.0000
NGAI	0.1191	0.0226	5.28	0.0000
NGPI	0.0724	0.0310	2.34	0.0194

**Tabla Nro. 43:** Validación de los resultados del modelo SEM  
**Fuente:** Elaboración Propia

La validación de los resultados del modelo SEM se demuestra con éstos resultados. Además de encontrar significancia en la estimación de cada modelo, su precisión se prueba con bajos porcentajes de error: SMAPE de 10.5% y 11.5% y el indicador de desviación RMSE bajo: 2.19 y 1.7 para cada modelo estimado, respectivamente:

SMAPE	RMSE
10,5%	2,19
11,5%	1,7

Lo anterior demuestra que las actividades de internacionalización están relacionadas entre sí con dos respuestas preponderantes, indicando la efectiva gestión de las relaciones internacionales y la gestión comercial para la internacionalización, conectada con la gestión administrativa, financiera y de producción hacia el mismo fin.

La validez, además del anterior resultado, debe también considerar la adecuada consistencia de la matriz de variables medida con el KMO, ya que ello conduce a que la covarianza facilita la estimación de los indicadores del Análisis del Factor Confirmatorio. Todo ello, suma en favor de las hipótesis sobre el liderazgo de las dimensiones de las áreas latentes GRI y GMI sobre la internacionalización empresarial.

**PARTE VII**

**CONCLUSIONES**

## 12. CONCLUSIONES

- *Con respecto a los Objetivos:*

La literatura sobre teoría de medición del grado de internacionalización advierte sobre varias limitaciones en los enfoques desarrollados hasta el momento, entre ellas, el poder explicativo del modelo. En sus conclusiones Sullivan (1994) señala que una de las limitaciones de su estudio radica en el sesgo de la muestra al estar referida sólo a grandes multinacionales estadounidenses, lo cual podía afectar la confiabilidad de su propuesta y sugería desarrollar nuevos estudios que representaran a los pequeños o medianos exportadores, compañías de servicios y empresas multinacionales no estadounidenses, nuestra investigación constituye un aporte a este señalamiento ya que hemos considerado empresas ubicadas en contextos ajenos a los tradicionales (países desarrollados) pudiendo aplicar nuestro modelo en empresas del ámbito latinoamericano, específicamente empresas colombianas.

Hemos atendido los señalamientos de Sullivan (1994) respecto a condiciones demográficas que consideren variedad de tamaño, antigüedad y sector. Nuestra propuesta de modelo plantea un sistema de evaluación de la internacionalización que mejora la confiabilidad de otros modelos ya que mostró su versatilidad para medir cualquier tipo de empresa, lo cual fue evidenciado en las características de la muestra que utilizamos para nuestro estudio y en los análisis realizados.

En cuanto a la relevancia práctica de los resultados obtenidos, comprobamos que la utilización de enfoques multidimensionales permite detectar la existencia de patrones no convencionales, estos a su vez podrían generar efectos positivos como impulsores de competitividad. El desarrollo de actividades centradas en variables latentes permitiría diversificar las estrategias gerenciales provocando efectos múltiples mediante la utilización de modelos disruptivos que faciliten la ampliación de las capacidades de la empresa para la internacionalización.

Un buen modelo además de aportar avances en los procesos de medición, debe estar en capacidad de verificar lo que otros modelos y procesos históricos han comprobado, en nuestro caso esto se cumple con la confirmación de la variable latente Gestión de Marketing y Comercialización, de tradicional importancia en internacionalización, como una de las dos



variables latentes más importantes, como valor agregado a las investigaciones tradicionales sobre ella, pudimos demostrar formas de asociación novedosas con otras variables.

Uno de los aportes más significativos consiste en la detección de otra variable latente crucial y poco explotada en las estrategias gerenciales: la Gestión de las Relaciones internacionales y las interacciones que esta variable tiene con otras variables. Esto genera nuevas posibilidades para que, de forma práctica, los gerentes puedan explorar estrategias que tradicionalmente no habían estado en su centro de interés. Finalmente, como tercera novedad, detectamos patrones de comportamiento entre 50 variables de internacionalización empresarial y pudimos observar cómo se influyen mutuamente, esto sin duda puede ser muy útil en la formulación de propuestas de internacionalización para los directivos empresariales.

Logramos verificar el comportamiento de las empresas desde enfoques multidimensionales y avanzar en la comprensión sobre cómo se mide la internacionalización desde esta perspectiva, detectamos qué variables son más significativas, cómo se relacionan entre ellas y entendimos sus relaciones de causalidad e incidencia; logramos determinar el efecto de las variables demográficas, pudiendo visualizar cómo se agrupan las empresas por conglomerados según su grado y tipo de internacionalización, esto en conjunto genera un mejor método de evaluación, que contribuye a generar ideas para diversificar estrategias internacionalización.

Se pudo observar mediante la aplicación de diferentes técnicas estadísticas que la Gestión Internacional desde un enfoque multidimensional puede impactar la *competitividad* de las empresas, lo cual tiene implicaciones fuertes en su sostenibilidad y en su permanencia en el mercado. Al desarrollar las distintas variables de las seis dimensiones consideradas en el modelo de evaluación propuesto, se producen en conjunto *capacidades* y *competencias* que generan condiciones que permiten a las empresas enfrentar procesos de actuación tanto en el mercado local como en los mercados internacionales que han elegido para expandir sus operaciones, lo cual es sustentado además por todo el referente teórico revisado como soporte de la investigación realizada.

Mediante el proceso de investigación, se logró el planteamiento de un “*Modelo de Evaluación de la Gestión Internacional de la Empresa*” que señala dimensiones y categorías de información

necesarias para la evaluación de los procesos de internacionalización, lo cual permitió la identificación de las variables a medir y la construcción de un “*Sistema De Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial*”. Este resultado, que incluye el hallazgo de 6 dimensiones, 21 categorías, 50 variables y 50 indicadores de evaluación de la internacionalización, permite ratificar el argumento planteado en la justificación de esta investigación respecto a que *la internacionalización empresarial se puede evaluar desde criterios más amplios que las acciones de comercio exterior, tradicionalmente medidas a través del volumen de importaciones y exportaciones.*

Mediante la utilización de varias técnicas estadísticas como (*Análisis de Correlación, Modelos de Regresión Poisson, Análisis Factoriales y Análisis de Perfiles Latentes*), se determinaron conjuntos de ecuaciones que permitieron calcular diversos *índices de internacionalización* con base en las dimensiones del modelo y con base en las variables más significativas, lo cual permitió clasificar a las empresas de la muestra según los *niveles de internacionalización* establecidos mediante *Análisis de Cluster y determinar Perfiles de internacionalización para las empresas.*

A partir de los análisis descriptivos y mediante la utilización de diversas técnicas como (*Análisis de frecuencias, Cálculo de Ranking, Tablas y Gráficos comparativos*), se realizó una *síntesis de resultados para variables críticas por alto o bajo cumplimiento y se analizaron los motivos de no desarrollo de las variables en todas las dimensiones del modelo*, encontrando que:

Los análisis de frecuencia permitieron visualizar el nivel de desarrollo de cada una de las 50 variables de evaluación propuestas en el modelo desde tres puntos de vista: en primer lugar desde la verificación de si las empresas se ocupaban o no de desarrollar cada una de las variables; en segundo lugar, se midió la intensidad de cumplimiento que alcanzan las variables que las empresas declaran como ejecutadas en sus organizaciones; y en tercer lugar, se rastrearon las variables no ejecutadas y para éstas se indagó también los motivos que llevaban a las empresas a no ocuparse de ellas.

En el apartado sobre “*Determinación de Variables Críticas para la Internacionalización de la Empresa: intensidad de cumplimiento y causas de bajo desarrollo*” pueden apreciarse

detalladamente para cada variable del modelo, los valores alcanzados y los resultados obtenidos desde los tres puntos de vista enunciados.

Este análisis descriptivo resultó muy útil para entender el comportamiento de la internacionalización (nivel bajo para un alto número de empresas). A continuación se presenta una síntesis de las variables de mayor y menor desarrollo por parte de las empresas.

***Las variables más desarrolladas por las empresas:***

*Eventos Internacionales, Presencia internacional, Infraestructura física y Tecnológica, Precio y Volumen de Producción, Apropiación de conocimiento y tecnología, Competencia, Clientes, Liderazgo para la internacionalización, Perfil internacional de la fuerza laboral, Inversión de Capital, Control de Riesgo financiero, Logística Internacional, Programas de Fomento a la Internacionalización.*

***Las variables menos desarrolladas por las empresas:***

*Procesos de cooperación internacional, Reconocimiento y Premiaciones internacionales, Patentes, Tránsito de conocimiento y tecnología, Medios Publicitarios, Plan de Marketing internacional, Multiculturalidad, Políticas de contratación y remuneración, Financiación Estructura de operación internacional, Inversión Extranjera Directa, Estructura de operación internacional, Impacto políticos y económicos.*

***Motivos por los cuales las empresas no desarrollan las variables de internacionalización:***

*No es prioritario, No es relevante, Desconocimiento, Inexperiencia, Costos, Complejidad*

- ***Situaciones de Coyuntura***

La investigación es de *corte transversal*, con lo cual habría que considerar si las coyunturas macro-económicas y de política internacional del momento de toma de datos afectaron los niveles de rentabilidad de las empresas y los niveles de su actividad internacional, entre estas coyunturas se citan como principales: *Variaciones importantes en la tasa de cambio en Colombia* y situaciones de *crisis con los dos mercados internacionales más importantes* para

las empresas del país: Venezuela (crisis política) y EEUU (proceso de aprobación del TLC con Colombia)

Para ampliar lo anterior, consideremos que hay muchas externalidades que vulneraron el desempeño de las empresas para el período de estudio. Las grandes empresas tienen en general niveles más altos de internacionalización que las empresas tipo Pyme y por tanto han tenido un mayor grado de exposición a varias coyunturas económicas de alto significado: de un lado la crisis económica internacional, particularmente evidenciada en EEUU y Europa quienes son los destinos comerciales más importantes para las empresas grandes de Colombia; de otro lado la fuerte variación que se observó en la moneda colombiana frente a las dos principales divisas internacionales: el dólar y el euro, adicionalmente, una tercera coyuntura económica significativa constituyó la crisis comercial vivida entre Colombia y Venezuela, históricamente uno de los mayores socios comerciales del país, y finalmente otra sería coyuntura fue la negociación y entrada en vigencia de varios tratados de libre comercio entre Colombia y diversos países, con lo cual se configuró un escenario internacional que sin duda ha impactado la Rentabilidad de las empresas grandes, que al tener un mayor proceso exportador que las Pyme, están más expuestas al riesgo cambiario, al riesgo político y a las diversas situaciones de competencia internacional frente a las cuales han tenido que reaccionar.

Habría que buscar explicaciones para los hallazgos registrados, tanto en los procesos internos de gestión de la internacionalización de las empresas como en las condiciones entorno-país que son compartidas por todas ellas y que reflejan enormemente la poca tradición de la economía colombiana en materia de apertura económica, lo cual generó durante décadas para el país un entorno proteccionista que no incentivaba a las empresas a buscar mercados extranjeros ni condiciones de competitividad internacional.

- *Algunas reflexiones en relación al tamaño de las empresas*

Si bien el tamaño de la muestra no nos permite realizar conclusiones definitivas respecto al impacto del tamaño de la organización en su nivel de internacionalización, si podemos plantear aquí algunas observaciones generales con base en los datos obtenidos. En los análisis realizados (*Correlación, Análisis Factorial, Análisis de cluster*), se aprecia la superioridad en el nivel de

internacionalización de las empresas grandes respecto al de las medianas, pequeñas y micro empresas (*Anexo Nro. 6*).

Es de notar, con base en la clasificación realizada mediante análisis de clúster, que el grupo de empresas que se logró situar en el rango de “alto nivel de internacionalización” (cluster 3) corresponde casi en su totalidad a empresas grandes, sólo una de tamaño mediano logró ubicarse en este grupo y ninguna pequeña o micro-empresa apareció clasificada en dicho nivel.

Todas las empresas pequeñas y todas las microempresas se sitúan en el extremo inferior de la clasificación. Pese a este aparente patrón que aparece en las empresas de la muestra en relación con su desarrollo internacional en virtud del tamaño de la empresa, al observar con detenimiento el *Anexo Nro. 6* se observan las siguientes situaciones que llaman la atención:

- Hay empresas grandes que tienen su nivel de internacionalización en el rango de las medianas, pequeñas y micro.
- Hay microempresas con índice de internacionalización superior al de algunas grandes empresas y medianas empresas.

Esto sugiere que, pese a la incidencia del tamaño de la organización en el nivel de internacionalización, la gestión interna que desarrollen las organizaciones medianas, pequeñas o micro puede elevar fuertemente el nivel de competitividad internacional de estas empresas respecto a sus homólogas y respecto a las demás. De aquí la importancia de que las empresas cuenten con un sólido plan de desarrollo y con unos líderes organizacionales que contemplen el desarrollo de las variables de internacionalización como ejes estratégicos para el posicionamiento de la empresa.

#### **Algunas reflexiones en relación a la antigüedad de la empresa**

Al igual que en el punto anterior y considerando la limitación que se tiene aquí para ser concluyente en virtud del tamaño general de la muestra, los análisis realizados nos permiten hacer algunas reflexiones respecto a la antigüedad de las organizaciones:

Al observar los distintos análisis realizados (*Correlación, Análisis Factorial, Análisis de cluster*), aparece evidencia significativa de que la madurez de la empresa constituye un factor importante en el desarrollo de una gestión internacional que permita alcanzar mejor posición en el nivel de internacionalización. Es notorio, como se resalta en el *Anexo Nro. 6*, que las empresas con alto nivel de internacionalización son en su mayoría empresas de amplísima trayectoria, entre 40 años y 96 años de existencia, Ninguna empresa joven de la muestra logró situarse en dicho nivel.

Lo anterior corrobora desde el trabajo empírico, la fundamentación teórica dada en los capítulos anteriores en la cual se señalaban teorías que asociaban los patrones de internacionalización a la antigüedad de la empresa y marcaban los procesos de aprendizaje de las organizaciones como un factor determinante de la confianza y capacidad de las empresas para enfrentar entornos de operación más allá de las fronteras territoriales propias. Entre estas teorías habíamos citado ya las planteadas por Daniels, Sullivan y las propuestas en el Modelo Uppsala, entre otras.

- **Otras Apreciaciones:**
  - **Con respecto al aporte en la generación de nuevo conocimiento y a los instrumentos de evaluación de la internacionalización empresarial:**

Se diseñó un sistema de indicadores y una herramienta evaluativa que puede cumplir el papel de guía instrumental para que las empresas se evalúen periódicamente, o para que sean evaluadas desde organizaciones externas ya sea estatales o privadas, en relación con los avances en su internacionalización, con lo cual se pueden mejorar los planes de desarrollo de las empresas y los programas institucionales de gobiernos o de organizaciones de fomento a la internacionalización de las empresas con el fin de que ellas mejoren sus procesos de inserción y crecimiento en mercados internacionales o para que se fortalezcan y puedan competir localmente con las empresas extranjeras que lleguen a su territorio. Los instrumentos desarrollados permiten también aportar a la toma de decisiones y a la generación de políticas y prácticas empresariales mediante la generación de informes y diagnósticos sectoriales, regionales o de otra índole.

○ **Con respecto a las dificultades encontradas:**

Medir el nivel de gestión de la internacionalización y el impacto económico, político y socio-cultural de las empresas que operan en un entorno internacional es una tarea de alta complejidad por diversas razones, entre ellas:

- Cada empresa puede actuar en un número indeterminado de países.
- No existe una constante de operación de las empresas en cuanto a los países con los que se tendrán relaciones comerciales: ni son los mismos para todas las empresas, ni son los mismos para una empresa particular en distintos períodos de tiempo.
- Una empresa mediante la utilización de una misma estrategia en distintos entornos tendrá impactos diversos, puesto que éstos en gran medida dependerán de las condiciones de esos entornos.
- Las variables de medición de impactos en lo económico, lo político y lo socio-cultural pueden ser altamente subjetivas.
- Existe una tremenda dispersión en la información estadística resultante de distintas investigaciones sobre empresas que operan internacionalmente, debido a que los datos generalmente están circunscritos a empresas que operan en un determinado sector de la economía o en una determinada zona geográfica lo cual dificulta el establecimiento de parámetros generales de medición.

Lo anterior implica que un modelo de evaluación sobre la internacionalización de las empresas chocará de frente con la barrera de poder realizar una medición cuantitativa de muchas de las variables a considerar, en algunos casos por falta de métodos generalizados para evaluar determinados impactos, y en otros por falta de información estadística relacionada con la actividad de otras empresas con las cuales pueda desarrollarse un ejercicio de contrastación.

○ **Apreciaciones con respecto a posibles beneficiarios de la investigación**

Una vez concluido este trabajo, hay por lo menos tres actores directos: Empresa, Universidad, Estado y otros órganos de intervención, que podrán ser beneficiarios directos de las herramientas e instrumentos creados.

A continuación se cita cada uno de los actores beneficiarios con los correspondientes elementos que podrán utilizar de manera directa o como insumo para el desarrollo de otros procesos a partir de los que se proponen en esta investigación:

**Empresa:**

- Herramienta de autoevaluación
- Guía de actividades para el incremento de la competitividad internacional
- Herramienta para la construcción de una agenda de internacionalización
- Herramienta para el mejoramiento del plan de desarrollo
- Herramienta para el mejoramiento de la estrategia empresarial
- Diagnóstico de las dificultades.
- Visualización de puntos críticos al interior de la empresa favorables y desfavorables al proceso de internacionalización.

**Estado y otros órganos de intervención:**

- Herramienta de diagnóstico
- Visualización de dificultades en el proceso de internacionalización de las empresas
- Determinación proyectos y programas de intervención requeridos
- Desarrollo de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la competitividad empresarial de la región
- Aportes al diagnóstico de competitividad internacional de la región.

**Universidad:**

- Reconfiguración de programas académicos orientados a la formación de empresarios
- Creación de programas y proyectos de intervención
- Apoyo a las empresas en la formulación de sus planes estratégicos de internacionalización
- Creación de Redes: Universidad – Empresa – Estado a nivel nacional e internacional para apoyar el fortalecimiento de la competitividad internacional de las empresas.
- Desarrollo de Programas de asesoría y consultoría empresarial en materia de internacionalización.



### 13. Posibles Líneas de Investigación

Durante el desarrollo del presente trabajo se han detectado diferentes temas que a futuro podrían dar pie a trabajos investigativos, entre estos podemos enunciar:

- **Análisis de los índices de internacionalización en función del tiempo.**

Medir la relación causa-efecto entre el grado de internacionalización de las empresas y su efecto en la competitividad empresarial, empleando un horizonte temporal más amplio, de varios años, que permita obtener información relevante desde el punto de vista estadístico. Sería de interés ver cómo evolucionan los índices de internacionalización en el tiempo y en virtud de ese comportamiento, qué impactos se genera en otras variables. O también, mediante estudios de series de tiempo evaluar si puede llegar a existir una relación de causalidad entre el nivel de internacionalización y otras variables de impacto para las empresas.

- **Contrastación de los índices de internacionalización desarrollados con otras variables de competitividad**

Puede resultar de mucho interés visualizar, además del grado de asociación de los índices de internacionalización respecto a la rentabilidad de las empresas, qué tipo de asociación o incluso impacto tiene la internacionalización en muchas de las variables de competitividad que no alcanzan a desarrollarse en el presente estudio.

- **Mediciones sobre el impacto real de los procesos de internacionalización para los países desarrollados y para los países en vía de desarrollo:**

El tema de las asimetrías, específicamente en el terreno de la competitividad de las empresas multinacionales: cuál es el nivel de amenaza real y en qué campos específicos, cuáles son los sectores económicos vulnerables y en qué medida están realmente impactados, considerando los nichos de mercado y los perfiles específicos de productores y consumidores en economías subdesarrolladas.

No se puede dejar de notar que la influencia de empresas extranjeras no es homogénea para un país en particular, mientras que en determinado entorno unos sectores pueden verse altamente beneficiados, otros pueden resultar perjudicados o afectados de distinta manera.

También sería conveniente analizar qué impactos se producen para los distintos países: qué ocurre a las economías receptoras y qué a los países de los cuales provienen las empresas que operan a nivel internacional. Tanto si los impactos son positivos como si son negativos, generan la necesidad de una revisión profunda, en el caso negativo porque fundamentan las percepciones que califican de “perverso” el proceso de globalización, pero en los casos en los cuales la incidencia es positiva porque hace manifiestas las bondades del proceso de globalización por la vía de creación de empleo local, consumo de materia prima local, movimientos en la balanza de pagos por las exportaciones producidas por las empresas extranjeras con sedes locales, transferencia de tecnología y de conocimiento, capacitación de la fuerza laboral local, etc.

Para futuras investigaciones, se podría profundizar en las Relaciones Internacionales empresariales, entendiendo que el grupo que tuvo un mayor desempeño en esta variable latente también consiguió el mayor nivel de desarrollo en las demás variables, esto permite considerar otras miradas para establecer nuevas clasificaciones sobre los tipos de internacionalización, lo que representa un aporte para ampliar la comprensión de este proceso y un desafío teórico y práctico en esta área de conocimiento.

También es posible profundizar en el entendimiento de ciertas variables del modelo que no han sido muy consideradas en las investigaciones previas, por ejemplo, la cooperación internacional y las redes empresariales, las debilidades en procesos gerenciales que producen una baja gestión internacional. Finalmente, la exploración del comportamiento de las empresas que siguen patrones no convencionales en contraste con aquellas que utilizan modos tradicionales aportaría una nueva visión sobre los procesos de internacionalización empresarial.

#### **14. Productos Derivados de la Tesis: Prototipo de Software de Diagnóstico y Consultoría para la internacionalización de la empresa**

Para la recepción de encuestas, procesamiento de información, nivel promedio del estado de las dimensiones de internacionalización, puntos críticos, presentación gráfica de los perfiles internacionales de las empresas, análisis comparativos por sectores, tamaños y antigüedades de las empresas en relación con su nivel de internacionalización, se creó una aplicación informática en plataforma Excel que consta de diversos módulos que pueden ser usados para consultoría empresarial en el tema de diagnóstico del estado de internacionalización de la empresa.

Esta aplicación consta de los siguientes módulos:

- ***Módulo de captura de datos:*** Se trata de una plantilla de ingreso de datos, con base en el instrumento de encuesta desarrollado para evaluación de la gestión internacional. Esta plantilla está conectada con otra hoja que estructura las bases de datos necesarias para los cálculos de los niveles de desarrollo de las dimensiones de internacionalización y de los valores necesarios para la realización de gráficos y presentación de reportes.
- ***Módulo de cálculo del estado de desarrollo de cada dimensión y del nivel promedio de desarrollo de las variables de internacionalización:*** A partir del módulo de captura de información y de la base de datos generada, se desarrollan aquí los resultados de los cálculos de valoración del estado de cada dimensión de internacionalización del modelo desarrollado y se generan los cálculos de los valores del Promedio de Internacionalización.
- ***Módulo de Reporte Gráfico de Diagnóstico:*** Una vez generados en el módulo anterior los cálculos de valoración de cada dimensión y los niveles de internacionalización, se presentan en forma gráfica los siguientes reportes:
- ***Comparativo entre variables de internacionalización cumplidas y no cumplidas:*** Gráfica circular que muestra el estado general de los indicadores de internacionalización

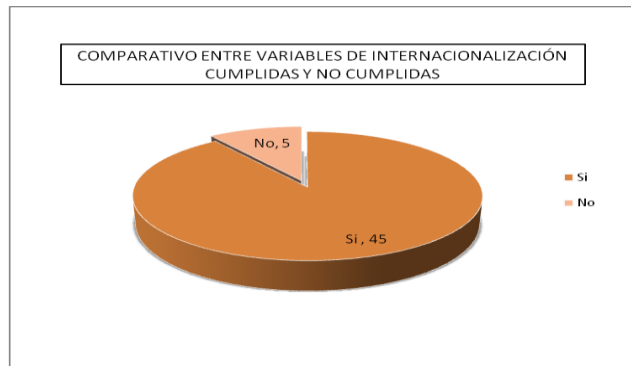
de la empresa, reflejando proporcionalmente el número y porcentaje de los indicadores de evaluación del modelo que son desarrollados, sin considerar la intensidad, es decir, la calificación de cada uno en su ejecución dentro de la organización.

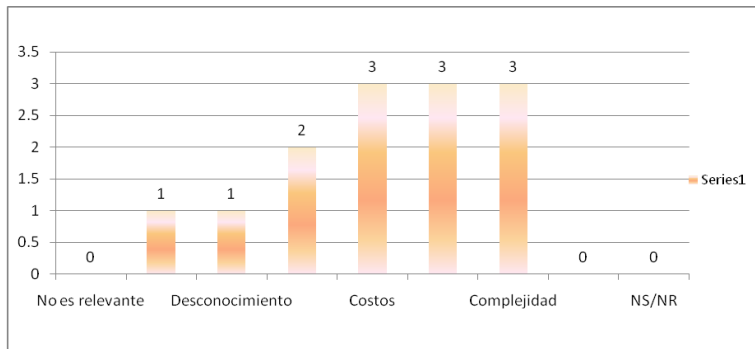
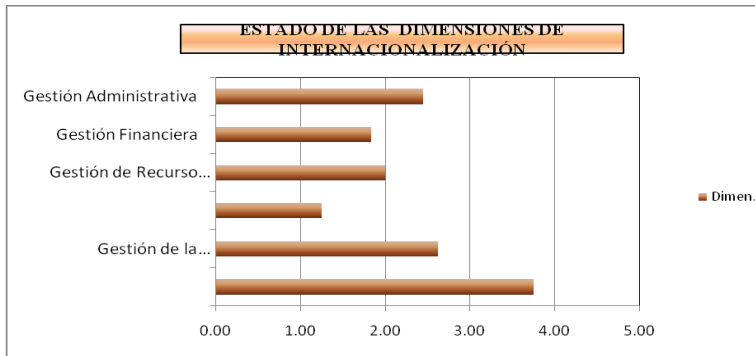
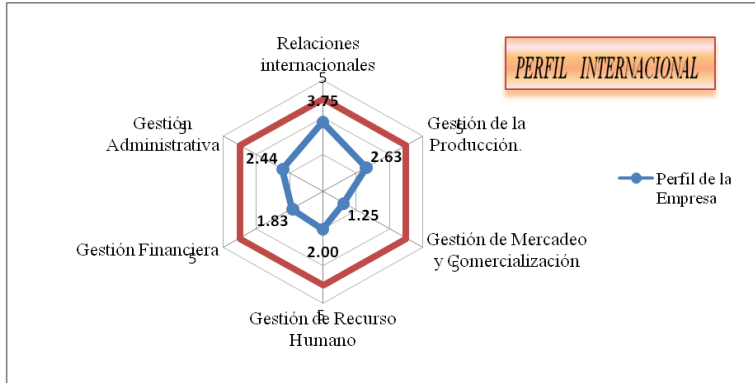
- **Perfil internacional de la empresa:** Gráfica radial que muestra el estado de todas las dimensiones de internacionalización de la empresa respecto a los valores de referencia dados para cada una en el instrumento de evaluación desarrollado.
- **Estado de las dimensiones de internacionalización de la empresa:** Gráfica de barras que muestra comparativamente el desarrollo de cada una de las dimensiones de internacionalización en la empresa, evidenciando las dimensiones de mayor o menor desarrollo.
- **Valores críticos en el comportamiento de los indicadores:** Puntos Máximos y Mínimos. Se trata de una gráfica de líneas que muestra comparativamente la valoración alcanzada en el desarrollo de cada una de las variables del modelo, permitiendo identificar visualmente a la empresa las variables específicas que constituyen sus puntos críticos, es decir las variables de más alto desempeño y aquellas en las cuales la empresa presenta las mayores debilidades respecto a su proceso de gestión internacional, lo cual aporta información valiosa para el planteamiento de una estrategia organizacional y para la revisión de los planes de desarrollo en materia de internacionalización a futuro.
- **Módulo de reporte de causas de dificultad:** Muestra en forma gráfica las causales de dificultad expresadas por la empresa, a partir de una lista de opciones suministrada por el instrumento de evaluación, las cuales constituyen obstáculos internos de la organización para el desarrollo de las variables de internacionalización. La visualización de estas problemáticas permite a la empresa tomar decisiones estratégicas o desarrollar acciones de contingencia si considera pertinente la intervención puntual a alguna de las variables o a un conjunto de ellas en el camino de lograr un mayor índice de internacionalización.

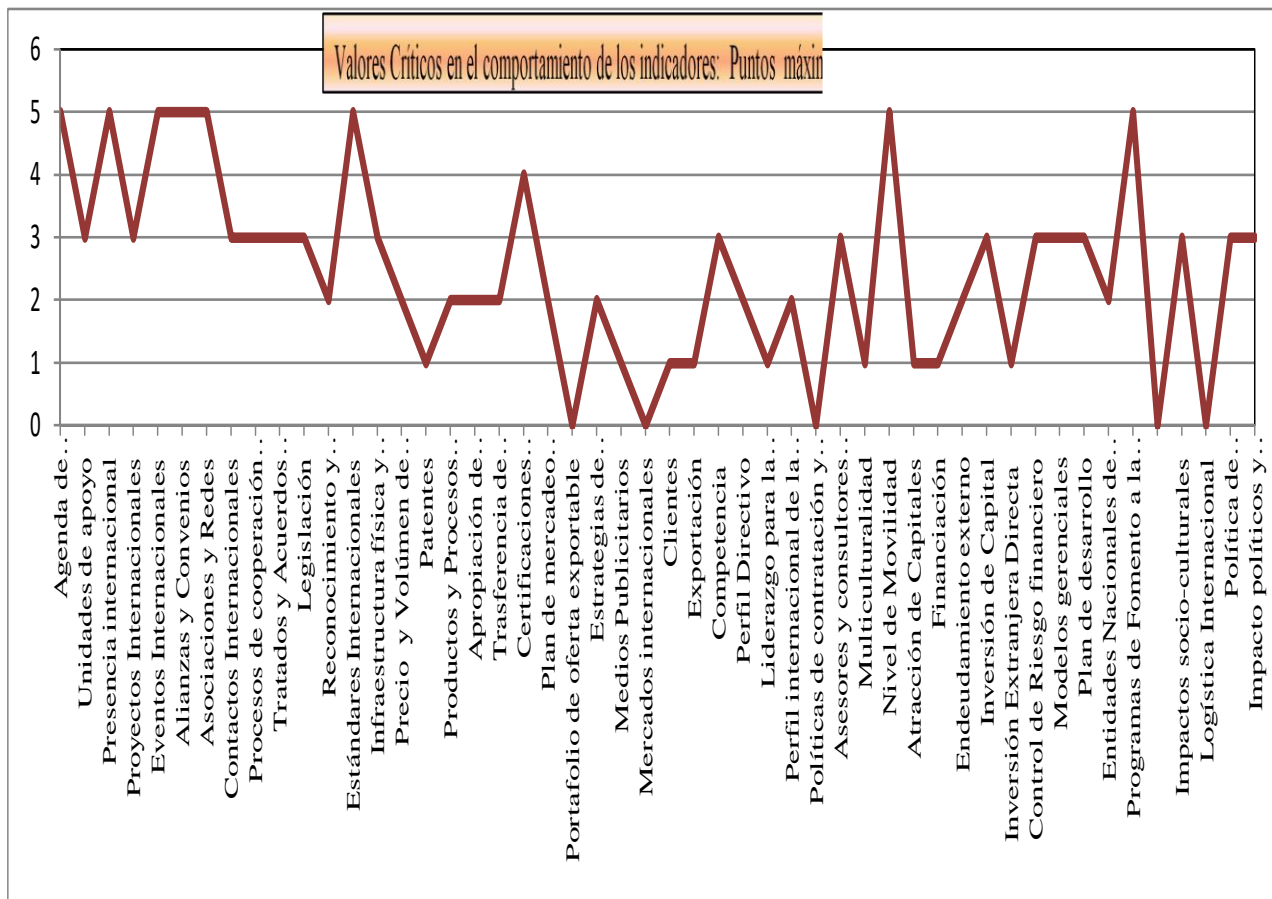
A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación de este instrumento de diagnóstico y de los reportes generados para una de las empresas participantes en el estudio:

**DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIA**  
**Empresa: E12**

Dimensión	VARIABLES	Cantidad variables	Puntaje Dimensión	Promedio Dimensión	Valor de Referencia de la Dimensión
Relaciones internacionales	1 a 12	12	45	3.75	5
Gestión de la Producción.	13 a 20	8	21	2.63	5
Gestión de Marketing y Comercialización	21 a 28	8	10	1.25	5
Gestión de Recurso Humano	29 a 35	7	14	2.00	5
Gestión Financiera	36 a 41	6	11	1.83	5
Gestión Administrativa	42 a 50	9	22	2.44	5
		50			







## 15. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y REFERENCIADA

Aaby, N., y Slater, S. F. (1989). *Management influences on export performance: A review of the empirical literature* International Marketing Review, 6(4), 7–23.

ACI-Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana  
[http://www.acimedellin.org/es/LaACI/Qui%  
c3%a9nesSomos.aspx](http://www.acimedellin.org/es/LaACI/Qui%c3%a9nesSomos.aspx)

Agnew J; (2005); *Geopolítica: Una re-visión de la política mundial*; Primera edición en Español; Madrid-España; Trama Editorial.

Aguilera, R., Ciravegna, L, Cuervo-Cazurra, A. y González-Pérez, M.A (2017). “*Multilatinas and the internationalization of Latin American firms*”, Journal of World Business, 52 (4): 447-460

Ahmed Riahi - Belkaoui. (1998). “*The effects of the degree of internationalization on firm performance*”; *International Business Review* 7 (1998) 315–321. University of Illinois - Chicago, College of Business Administration.

Ahmed Riahi - Belkaoui. (1999). “*The Degree of Internationalization and the Value of the Firm: Theory and Evidence*”, *Journal of International Accounting, Auditing y Taxation*, 8(1):189–196 by Elsevier Science Inc. University of Illinois – Chicago

Aldrich, H., Rosen, B., y Woodward, W. (1987). *The impact of social networks on business foundings and profit*. Frontiers of Entrepreneurship Research, 7: 154-168.

Alfaro, L.Chanda, A.Kalemi-Ozcan,S.,y Sayek,S. (2004). *FDI and economic growth: The role of local financial markets*. Journal of International Economics, 64(1), 89–112.

Ali, A. (1993). *Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives*. International Studies of Management and Organization, 23: 53–73.

Alonso, J.A., (1995). “*Internationalization process and forms of market penetration: a dynamic proposal*.” In: Molero,J. Ed., *Technological Innovation, Multinational Corporations and the New International Competitiveness. The Case of Intermediate Countries*. Hardwood Academic Publishers, Reading.

Amit, R. y Shoemaker, P.J. (1993): *Startegic Assets and Organizational Rent, Working Paper, University of British Columbia*.

Andersen, O. (1993). “*On the internationalization process of firms: A critical analysis*”. Journal of International Business Studies, 24, 209–231.

Asmussen, C.G., Benito, G.R.G. and Petersen, B. (2009). “*Organizing foreign market activities: from entry mode choice to configuration decisions*”, International Business Review, 18, pp. 145–155.

Athanassiou, N. y Nigh, D. (1999) “*The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks*”. Strategic Management Journal 20, 83–92.



- Athanassiou, N. y Nigh, D. (2002). "The impact of the top management teams international business experience on the firms internationalization: Social networks at work". *Management International Review* 42, 157–181.
- Autio, E., Sapienza, H. J., y Almeida, J. G. (2000). "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth." *Academy of Management Journal*, 43: 909–924.
- Barkema, H. G. y Shvyrkov, O. (2007). "Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?" *Strategic Management Journal* 28, 663–680.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., y Pennings, J. M. (1996). "Foreign entry, cultural barriers and learning". *Strategic Management Journal*, 17, 151–166.
- Barney, J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management* n° 17
- Barney, J. B. (1986). *Strategic factor markets. Expectations, luck and business strategic*. *Management Science*, vol. 32, No.10
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989). "Managing across borders". Harvard Business School Press, Boston.
- Bartholomew, D. J. y Knott, M. (1999): *Latent Variable Models and Factor Analysis*. 2nd Edition. Oxford University Press. London.
- Bates, T. (1990). *Entrepreneur human capital inputs and small business longevity*. *The Review of Economics and statistics*, 72(4), 551–559.
- Becerra, F., 2008. "Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica". *Innovar* 18, 27–46.
- Bell, J., y Young, S. (1998). "Towards an integrative framework of the internationalization of the firm." In G. Hooley, R. Loveridge, y D. Wilson, *Internationalization: process, context and markets* (pp. 5– 28). London: Macmillan.
- Bell, J., Mcnaughton, R., y Young, S. (2001). "Born-again global firms" an extension to the "born global" phenomenon." *Journal of International Management*, 7: 173–189.
- Benoit, W. L. (1997). "Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes". *Communication Quarterly*, 45(3), 251–268.
- Benoit, W.L., y Pang, A. (2008). *Crisis communication and image repair discourse*. In T. Hansen-Horn, y B. Neff (Eds.), *Public relations: From theory to practice* (pp. 244–261). Boston, MA: Pearson Allyn y Bacon.
- Berenson, M. y Levine, D. (1992). *Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Besseyre Des Horts, C. y Peretti, J. (1996). "La rinsertion des cadres internationaux". A.N.D.C.P. *Personnel* no. 368, March/April.

Blanke, J., Browne, C., Drzeniek Hanouz, M., Geiger T., Mia, I., Sala-I-Martin, X. (2010). "World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2009–2010" World Economic Forum - Global Competitiveness Network. Geneva

Blundell, J. (2004). El Diario De Hoy, Periódico de la república del Salvador, 25 de agosto 2004, página editorial "El único futuro es la globalización"  
<http://www.elsalvador.com/noticias/2004/08/25/editorial/edi5.asp>.

Boeker, W. (1997). *Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth*. Academy of Management Journal, 40: 152–170.

Bolino, M. Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., 2002. "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations" Academy of Management Review 27, 505–522

Bonaccorsi, A. (1992). *On the relationship between firm size and export intensity*. Journal of International Business Studies, 23: 605–635.

Buckley, P. (1989). *Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background*. Small Business Economics, 1, 89–100.

Buckley, P. y Chapman, M. (1996). "Theory and Method in International Business Research". International Business Review Vol. 5, No. 3, pp. 233-245, 1996

Bueno, E. (1998): «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual», Boletín de Estudios Económicos, vol. LIII, agosto, pp. 207-229.

Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., y Sarpy, S. A. (2008). *The role of national culture and organizational climate in safety training procedures*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17: 133–152.

Burt, R. (1992). *The social structure of competition*. In N. Nohria y R. G. Eccles (Eds.), Networks and organizations. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Burton, F. N., y Schlegelmilch, B. (1987). *Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement*. Management International Review, 27(1): 38–49.

Camisón, C. (2007), "Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: dinámica en las dos últimas décadas". Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización. Septiembre- Octubre 2007. N.º 838 ICE : 59-100

Cantwell, J. y Iammarino, S. (2000). *Multinational corporations and the location of technological innovation in the UK regions*. Regional Studies, 34, 317–322.

Capon, N., Farley, J., Hoeing, S., (1990). "Determinants of financial performance". Manage Sci 36 (10), 1143–1159.

Caridad y Ocerin, J. M. (1998). *Econometría: Modelos Económicos y series temporales*. (R. S.A., Ed.).

- Carpenter, M. A. (2002). *The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance*. Strategic Management Journal, 23: 275–284.
- Carpenter, M. , Sanders, W. G. y Gregersen, H. B. (2001) “*Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay*”. Academy of Management Journal 44, 493–511.
- Casillas JC y Acedo FJ. (2013). “*Speed in the internationalization process of the firm*”. International Journal of Management Reviews, 15(1): 15–29.
- Castro C. y Tenorio A. (2010). “*Modelos de clases latentes aplicados a las encuestas de percepción ciudadana: estudio de caso*”. Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública Vol. 3 Núm. 6 Jul.-Dic. 2010 PP. 187-200
- Castro, C., Rivas, A. y Zarate, L. (2011). “*Modelos de clases latentes para definir perfiles conductuales en niños de 4 y 5 años*” Revista Electrónica de Psicología Iztacala, vol. 14, p. 17, 2011.
- Chandy, P., y Williams, T. (1994). *The impact of journals and authors on international business research*. Journal of International Business Studies, 25: 715–728
- Chen, C. W. S., y Lee, S. (2016). *Generalized Poisson autoregressive models for time series of counts*. Computational Statistics and Data Analysis, 99, 51–67. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2016.01.009>
- Chesbrough, (2003). “*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*”. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Chetty S, Johanson M, y Martin, O. (2014). “*Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation*”, Journal of World Business, 49: 633-650
- Chiavenato, I (1989); *Introducción a la teoría general de la administración* ; Ed. 3ra; McGraw-Hill; México.
- Clark T. y Pugh D. (2001). “*Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on british firm*”. International Business Review 10 (2001) 285–303
- Coller, X., Edwards, T., Rees, C. (1999). “*Difusión e isomorfismo en las organizaciones. El caso de las multinacionales*” Reis, No. 86 (Apr. - Jun., 1999), pp. 79-94 .Centro de Investigaciones Sociológicas Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/40184146>
- Collinson, S., y Houlden, J. (2005). *Decision-making and market orientation in the internationalization process of small and medium-sized enterprises*. Management International Review, 45: 413–426.
- Corona, L. (2002). “*Innovación y competitividad empresarial.*” Aportes. Revista de la Facultad de Economía, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, año 2 (20).
- Coviello, N., y Macauley, A. (1999). *Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary research*. Management International Review, 39(3), 223–256.
- Coyne, K. P. (1986): *Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't*, Business Horizons, January/February, pp. 54-61

- Cunha, M. (2007). *Entrepreneurship as decision-making: Rational, intuitive and improvisational approaches*. Journal of Enterprising Culture, 15: 1–20.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. (2005). “*A forecast of globalization, international business and trade: report from a Delphi study*”. Journal of World Business 40 (2005) 111–123
- Czinkota, M., Ronkainen, I. (2005) “*A forecast of globalization, international business and trade: report from a Delphi study*.” Journal of World Business 40 (2005) 111–123
- Daniels, J. Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2007): *International Business. Environments and operation*; Ed. 11, Person Prentice Hall, New Jersey.
- Daniels, J., Bracker, J., (1989). “*Profit performance: do foreign operations make a difference?*” Manage Int Rev 29 (1), 46–56.
- Defayette, S. y Van Heems, F. (1995) “*Mobilité horizontale*” A.N.D.C.P. Personnel no. 365, December.
- Delgado-Verde M.; Martín-De-Castro G.; Navas-López J.; Cruz-González, J. (2011). “*Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología*”. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 14 (2011) 207–221
- Demaeseneire, W. y Claeys, T. (2011), *Foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium*. International Business Review (2011), doi:10.1016/j.ibusrev.2011.03.004
- Dimitratos, P. Petrou, A., Plakoyiannaki, E, Johnson, J. (2011). *Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?*. Journal of World Business 46 (2011) 194–204
- Dimitratos, P. Amoros, J., Etchebarne, M, Felzenstein, C. (2014). “*Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects*”, Journal of Business Research, 56(5): 908-915
- Dubuni, P., y Aldrich, H. (1991). *Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process*. Journal of Business Venturing, 6(5), 305–313.
- Dunning, J. H. (1988). “*Explaining international production*”. London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1993). “*The Globalization of Business*”. Routledge, London.
- Edelman, L., Bresnen, M., Newell, S., Scarbrough, H., y Swan, J. (2004). *The benefits and pitfalls of social capital: Empirical evidence from two organizations in the United Kingdom*. British Journal of Management, 15: 59–69.
- Edler, J. (2004). “*International research strategies of multinational corporations: A German perspective*”. Technological Forecasting y Social Change 71 (2004) 599–621
- Eden, L. (2009), “*Letter from the Editor-in-Chief. Time in international business*”, Journal of International Business Studies, Vol. 40, pp. 535-538.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997): *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins Publishers, Inc., 1.<sup>a</sup> ed.

- Ellis, P., y Pecotich, A. (2001). *Social factors influencing export initiation in small and medium sized enterprises*. Journal of Marketing Research, 38(1), 119–130.
- Eppink, D., Van Rhijin, B., (1988). “*The internationalization of the Dutch industry*”. Long Range Planning, 21 (5), 54–60.
- Escandon, D. Arias A. (2011). “*Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos*”. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá (Colombia), 24 (42): 165-181, enero-junio de 2011
- Escobar. H. Cuartas. V:(1996); *Diccionario Económico Financiero*; Ed. 2da; Bogotá; Puntos Suspensivos Editores-Consultores.
- Esser, K. Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J. (1996). “*Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*”. Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 – 52
- Evans, D. y Jovanovic, B.(1989). *An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints*. Journal of Political Economy, 97 (4), 808–827.
- Ezeala-Harrison, F. (1995). “*Canada's Global Competitiveness Challenge: Trade Performance Versus Total Factor Productivity*”. American Journal of economics and Sociology. Vol, 54. No. 1 (January 1995)
- Fernández, Z. (1993): *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. Papeles de Economía Española, N° 56.
- Fernández Rodríguez, Z. Y Suárez González, I. (1996): *La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, N.º 3, pp. 73-92
- Fletcher, R. (2001). *A holistic approach to internationalization*. International Business Review, 10, 25–49.
- Forsgren, M. (2000). “*The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*” *International Business Review* 11 (2002) 257–277. Department of Business Studies, Uppsala University, Uppsala, Sweden
- Forssbæck, J. y Oxelheim, L. (2008). *Finance-specific factors as drivers of cross-border investment - An empirical investigation*. International BusinessReview, 17, 630–641.
- Fox, J. (2006). *Structural Equation Modeling With the sem Package in R*. *Structural Equation Modeling*, 13(3), 465–486. [http://doi.org/10.1207/s15328007sem1303\\_7](http://doi.org/10.1207/s15328007sem1303_7)
- Fredrickson, J. y Mitchell, T. (1984). *Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment*. Academy of Management Journal, 27: 399–423.
- Gacel-Avila, J. (1999), *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Reflexiones y Lineamientos*; 1ª. Ed. Organización Universitaria Interamericana OUI, Mexico.

- García E.; Coll, V.; Blasco, O.M<sup>a</sup>. (2005). “¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar”. *Estudios de Economía Aplicada* Vol. 23 - 3, 2 0 0 5. Pags. 559-581
- García, O. (1999). *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. Prensa Moderna Impresores S.A. Cali - Colombia.
- Geringer, J., Beamish, P., Da Costa, R., (1989). “Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance.” *Strategic Manage J* 10 (1), 109–119.
- Ghoshal, S. (1987). “Global strategy: An organizing framework.” *Strategic Management Journal* 8, 425–440.
- Giogelli, M. y Otros. (2010) “Lineamientos estratégicos para la construcción de un manual de monitoreo de acceso a la información pública” Instituto Prensa y Sociedad; <http://www.ipys.org/oaci/lineamientos.pdf>; 30 de julio de 2010.
- Globalización y Economía, (2008); *Qué es la Globalización*; <http://globalizacion-y-economia.blogspot.com/2008/02/qu-es-la-globalizacin.html>; 2 de Marzo de 2009.
- Gobernación De Antioquia. (2014). *Departamento Administrativo de Planeación. Anuario Estadístico de Antioquia, 2013* [Recurso electrónico] Medellín: Departamento Administrativo de Planeación, 2014
- Gomes, L. Ramaswamy, K. (1999). “An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance”, *J. Int. Bus. Stud.* 30 (1) (1999) 173–188.
- Goto, A., Suzuki, K., (1989). “RyD capital, rate of return on RyD investment and spillover of RyD on Japanese manufacturing industries.” *Review of Economics and Statistics* 71 (4), 555–564.
- Gozzi, Jc; Levine, R.; Schmukler, SL. (2006). “Internationalization and the evolution of corporate valuation” *Journal of Financial Economics* 88 (2008) 607–632. Brown University, Providence, USA, World Bank, NW, Washington, USA
- Greve, P. Nielsen, S. , Ruigrok, W. (2009). “Transcending borders with international top management teams: A study of European financial multinational corporations”. *European Management Journal* (2009) 27, 213–224
- Grinyer, P. H., Al-Bazzaz, S., y Yasai-Ardekani, M. (1986). *Towards a contingency theory of corporate planning: Findings in 48 UK companies*. *Strategic Management Journal*, 7: 3–28.
- Grupp, R. (2008). “The new public diplomacy: Using public relations to foster a culture of collaboration”. In Speech given to the international public relations research conference at Miami Florida, US, on March 7, 2008,
- Guillén, M. F. (2006): “*El auge de la empresa multinacional española*”, Ediciones Marcial Pons/Fundación Rafael del Pino, Madrid.
- Hakansson, H., y Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Haleblian, J., y Rajagopalan, N. (2006). *A cognitive model of CEO dismissal: Understanding the influence of board perceptions, attributes and efficacy beliefs*. *Journal of Management Studies*, 43: 1009–1026.

Hall, R. (1993): *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 607-618.

Hallen, L., Johanson, J., Y Mohamed, N. (1987). *Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing*. Industrial Marketing and Purchasing, 2(3), 22-37.

Hambrick, D., y Mason, P. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, 9: 106-193.

Hamill, J. (1997), "The Internet and international marketing, *International Marketing Review*, 14 (5): 300-323.

Harris, S. y Wheeler, C. (2005). *Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies*. International Business Review 14 (2005) 187-207

Harrison, D. y Klein, K. (2007) "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations." *Academy of Management Review* 32, 1199-1228.

Hashai, N., y Almor, T. (2004), "Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron?", *International Business Review*, Vol. 13 No. 4, pp. 465-483

Henderson, H (2007). Conocimientos WEB.NET - WSF capítulo mexicano "El futuro de la globalización"; <http://www.conocimientosweb.net/portal/articulo412.html>; 1 de noviembre de 2007.

Hennart, J. y Larimo, J. (1998). *The impact of national culture on the strategy of multinational enterprises*. Journal of International Business Studies, 29: 515-538.

Hennart, J.F., Sheng, H.H. y Marcos, J. (2017). "Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas", *Journal of World Business* 52 (4): 518-532

Herrera, H., 2009. "Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura". *Innovar* 19, 19-33.

Herrmann, P. y Datta, D. (2005) "Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation." *British Journal of Management* 16(1), 69-78.

Hiebert, R. (2005). "Commentary: Challenges for Arab and American public relations and public diplomacy in a global age". *Public Relations Review*, 31, 317-322

Hill, C (2001); *Negocios Internacionales*; Ed. 3ra; México; McGraw-Hill.

Hilmersson M. y Johanson, M. (2015). "Speed of SME internationalisation and performance", *Management International Review*, 56: 67-94.

Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (1999): *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*; 3ª. Ed. International Thomson Editores, Mexico. Pp299-301.

Hitt, M., Hoskisson, R., Kim, H., (1997). "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms". *Academy of Management Journal* 40 (4), 767-798.

- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations. Software of mind*. Glasgow, UK: Harper Collins Business.
- Hofstede, G., Y Bond, M. H. (1988). *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*. *Organizational Dynamics*, 16: 5–21.
- Holtz-Eakin, D. Joulfaian, D., y Rosen, H. (1994). *Entrepreneurial decisions and liquidity constraints*. *RAND Journal of Economics*, 25(2), 334–347.
- Hoon, Ch. Selmier T. (2008). “*Expanding international trade beyond the RTA border: The case of ASEAN's economic diplomacy*”. *Economics Letters* 100 (2008) 385–387
- Huerta, P; Navas, J; Almodóvar, P. (2004) *La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. Cuadernos de Estudios Empresariales, núm. 14 87-104
- Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Inkpen, A. y Tsang, E. (2005). *Social capital, networks, and knowledge transfer*. *Academy of Management Review*, 30: 146–165.
- Geringer, J.M. Tallman, S. Olsen, D.M. (2000) “*Product and international diversification among Japanese multinational firms*”, *Strategy. Manage. J.* 21 (1) (2000) 51–80.
- Jaramillo Sierra, L.J. (1999). “*Ciencia, Tecnología, Sociedad y Desarrollo*”. *Serie: Aprender a Investigar*, Módulo 1; Instituto Colombiano Para El Fomento De La Educación Superior, ICFES; 3ª Edición; Santa Fe de Bogotá – Colombia
- Jarillo, C. (1988). *On strategic networks*. *Strategic Management Journal*, 9: 31–41.
- Jaw, Y. y Lin, W. (2009). *Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO level and TMT-level roles*. *International Journal of Human Resource Management*, 20: 220–233.
- Johanson J. y Vahlne JE. (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies* 40: 1411-1431.
- Johnsen, R., Johnsen, E. (1999). *International market development through networks: The case of the Ayrshire knitwear sector*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(6), 297–312.
- Jones, M. V., y Coviello, N. E. (2005). “*Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time*.” *Journal of International Business Studies*, 36: 284–303.
- Jones, M., Coviello, N., y Tang Y. (2011), “*International entrepreneurship research 1989–2009. A domain ontology and thematic analysis*”, *Journal of Business Venturing*, Vol 26 No. 6, pp. 632–659.
- Kafouros, M., Buckley, P., Sharp, J., Wang, CH. (2008). “*The role of internationalization in explaining innovation performance*.” *Technovation* 28 (2008) 63–74.
- Kafouros, M., (2006). “*The impact of the Internet on RyD-efficiency: theory and evidence*.” *Technovation* 26 (7), 827–835.
- Kafouros, M., Buckley, P., Sharp, J., Wang, Ch. (2008). “*The role of internationalization in explaining innovation performance*.” *Technovation* 28 (2008) 63–74.



- Kaiser, H. F. (1974). *An Index of Factorial Simplicity*. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Katsikeas, C. S., Al-Khalifa, A., y Crick, D. (1997). *Manufacturers understanding of their overseas distributors: The relevance of export involvement*. *International Business Review*, 6(2), 147–163.
- Kaufman, L. y Rousseeuw, P.J. (1990). *Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*. Wiley, New York.
- Kim, W.Hwang .P.,y Burgers, W.(1989). *Global diversification strategy and corporate profit performance*. *Strategic Management Journal*,10 (1), 45–57.
- Knight, G., y Cavusgil, S. (1996). *“The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory”*. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Knight, G., y Cavusgil, S. T. (2004). *“Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.”* *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kobrin, S., (1991). *“An empirical analysis of the determinants of global integration.”* *Strategic Management Journal* 12, 17–31.
- Kogut, B., Y Singh, H. (1988). *“The effect of national culture on the choice of entry mode”*. *Journal of International Business Studies*,19: 411–432.
- Kolasa, Stephan (2016). *“Evaluating predictive count data distributions in retail sales forecasting”*, *International Journal of Forecasting*, Vol. 32, No. 3, pp. 788-803
- Kopp, R. (1994) *“International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals.”* *Human Resource Management* 33(4), 581–599.
- Kotabe, M., (1990). *“The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms: an empirical investigation.”* *Journal of International Business Studies* 21 (4), 623–638.
- Kotabe, M., Srinivasan, S.S., Aulakh, P.S., (2002). *“Multinationality and firm performance: the moderating role of RyD and marketing capabilities.”* *Journal of International Business Studies* 33 (1), 79–97.
- Kuemmerle, W., (1997). *“Building effective RyD capabilities abroad.”* *Harvard Business Review* 75 (2), 61–70.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P., (2007). *“Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance”* *Journal of World Business* 42 (2007) 253–267. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Kurokawa, S., Iwata, S., Roberts, E.B., (2007). *“Global RyD activities of Japanese MNCs in the US: a triangulation approach.”* *Research Policy* 36, 3–36.
- Lawniczak, R. (2007). *“Public relations role in a global competition “to sell” alternative political and socio-economic models of market economy”* *Public Relations Review* 33 (2007) 377–386
- Lebaube, A. (1995) *“L’expatriation des cadres”* *le Monde* of May 11.

- Lebedeva, M. (2004). "From prominence to decline: Russian studies of international negotiations". *Communist and Post-Communist Studies* 37 (2004) 121–133
- Lee, H., y Park, J. (2006). *Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances*. *British Journal of Management*, 17(3): 195–213.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Y Samiee, S. (2002). *Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis*. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.
- Lerma G. Hector Daniel (2009). "*Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*"; Ed. 4a; Bogotá - Colombia; Ecoe Ediciones,
- Levitt, T. (1983). VICTORIA UNIVERSITY; *The globalization of markets*; <http://www.vuw.ac.nz/~caplabtb/m302w07/Levitt.pdf>; 2 de Marzo de 2009.
- Li, L. (2005). "*Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries?*". *Management International Review*, 45(Special issue 2005/1): 37–57.
- Li, Q., Zhou P., Li, X. (2011). "*On Core Competitiveness Evaluation Model of Power Generating Enterprises Based on Knowledge Management*" Fund Project: Foreign Communication and Cooperation Project of China Natural Science Fund. *International Business Research* Vol. 4, No. 1; January 2011
- Llinás, F (1997). "*Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas*" *Gestión*. Universidad del Norte. 3: 1-23, 1997
- Loane, S., Bell, J. y Mcnaughton, R. (2008). *A cross-cultural study of the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms*. *Journal of World Business*, 43: 489–504.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., y González-Díaz, B. (2015), "*International business and cultural distance. A literature review and research agenda*", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18 No. 4, pp. 397-416.
- Lu, J., y Beamish, P. (2001). *The internationalization and performance of SMEs*. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.
- Luo, Y. (2005). "*How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs*." *Journal of International Management* 11, 19–41.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. S., y Servais, P. (2000). "*Differences and similarities between born globals and types of exporters*". *Advances in International Marketing*, 10: 247–265.
- Madsen, (2005). "*Internationalization research: The impact of the Carnegie School*". *Scandinavian Journal of Management*. 21 (2005) 373–384
- Marginson, P.; Armstrong, P.; Edwards, P., y Purcell, J. (1995): «*Managing Labour in the Global Corporation: A Survey-based Analysis of Multinationals Operating in the UK*», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n.º 3, pp. 702-719
- Mcdougall, P., y Oviatt, B. (1996). *New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study*. *Journal of Business Venturing*, 11: 23–40.

- Mcdougall, P., Oviatt, B. M., y Shrader, R. C. (2003). *A comparison of international and domestic new ventures*. Journal of International Entrepreneurship, 1: 59–82.
- Medina, M. (2007). “*La investigación aplicada a proyectos*”. Identificación del proyecto y formulación de la investigación. Vol 1. Ed. Ira; Bogotá - Colombia; Ed. Antropos.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., y Vandenberg, R. J. (2013). “*A person-centered approach to the study of commitment*”. Human Resource Management Review., 23, 190-202.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (2001). *Decision-making: It's not what you think*. Sloan Management Review, 42(3): 89–93.
- Moen, O. (2002). “*The born globals - a new generation of small European exporters*”. International Marketing Review, 19: 156–175.
- Moen, O., y Servais, P. (2002). “*Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*” Journal of International Marketing, 10(3): 49–72
- Molero, J.( 1998). “*Patterns of internationalization of Spanish innovatory firms*”. Research Policy 27 (1998)541–558
- Montgomery, D. Peck, E. y Vining, G.. (2004). *Introducción al análisis de Regresión Lineal*. Compañía Editorial Continental, México.
- Montgomery, D y Runger, G. (2012). *Probabilidad y Estadística Aplicadas a la Ingeniería*. 2o Edición.
- Morris, M., Davis, D. L., y Allen, J. (1994). *Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*. Journal of International Business Studies, 25: 65–89.
- Mortimore, M. (2000). “*Corporate Strategies for FDI in the Context of Latin America's New Economic Model*”. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Santiago, Chile. World Development Vol. 28, No. 9, pp. 1611±1626, 2000.
- Musteen, M., Francis, J., Datta, D. (2010). *The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs*. Journal of World Business 45 197–205
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2002): «*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*», Civitas, 3.a edición, Madrid.
- Newbury, W., y Yakova, N. (2006). *Standardization preferences: A function of national culture, work interdependence and local embeddedness*. Journal of International Business Studies, 37: 44–60.
- Nohria, N., y Ghoshal, S. (1991): «*Requisite Complexity: Organizing Headquarters-Subsidiary Relations in MNCs*», Working Paper 92-041, Cambridge: Harvard Business School.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). “*The Knowledge-Creating Company*.” Oxford University Press, Oxford.

Nutt, P. (2008). *Investigating the success of decision-making processes*. Journal of Management Studies, 45: 425–455.

Ocaña, F A. y Oñate P. (1999). “*Índices e indicadores del sistema electoral y del sistema de partidos. Una propuesta informática para su cálculo*”; *Reis*, No. 86 (Apr. - Jun., 1999), pp. 223-245 Published by: Centro de Investigaciones Sociológicas Stable. URL: <http://www.jstor.org/stable/40184151>

OECD, (2005). *Measuring Globalisation OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Organisation For Economic Co-Operation And Development - OECD PUBLICATIONS. p. 19. Paris.

OECD (2006). (Organisation for Economic Cooperation and Development). *The SME financing gap—Volume I. Theory and Evidence*.

OECD. (2008). “*Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and user guide*”; Organisation For Economic Co-Operation - Development and Econometrics and Applied Statistics Unit of the Joint Research Centre (JRC) of the European Commission. JRC; OECD publications. Ispra, Italy

Olivares, A. (2005). “*La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿es necesario un nuevo paradigma?*” *Estudios Gerenciales* No. 96 ( 2005), 127-137

Olsen, B. Elango, B. (2005) “*Do multinational operations influence firm value?*” *Int. J. Bus. Econ.* 4 (1) (2005) 11–29.

Ordóñez De Pablos P. (2004). “*El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: Un estudio de indicadores.*” *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, N° 357, 2004 (Ejemplar dedicado a: Dirección y gestión del conocimiento organizativo y capital intelectual) págs. 131-140

Osborn, D. (1997). “*The International Mobility of French Managers*”. *European Management Journal* Vol. 15, No. 5, pp. 584-590, 1997

Oviatt, B. y Mcdougall, P. (1994). “*Toward a theory of international new ventures*”. *Journal of International Business Studies*, 25: 45–64.

Oviatt, B. M., y Mcdougall, P. P. (1995). *Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*. Academy of Management Executive, 9(2): 30–43.

Pace, R.W., Stephan, E.G. (1996). *Paradigms of competitiveness*. *Competitiveness Review*, Vol. 6 No.1: 8-13.

Papadakis, V. M., y Barwise, P. (1998). *Research on strategic decisions: Where do we go from here?* In V. Papadakis y P. Barwise (Eds.), *Strategic decisions* (pp. 289–302). Dordrecht: Kluwer.

Papadakis, V., Thanos, I., Y Barwise, P. (2010). *Research on strategic decisions: Taking stock and looking ahead*. In P. C. Nutt, y D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of decision making* (pp. 31–70): Wiley y Sons Ltd.

Peijuan, C., Pei Ting, L., Pang, A. (2009). “*Managing a nation’s image during crisis: A study of the Chinese government’s image repair efforts in the “Made in China” controversy*”. *Public Relations Review* 35 (2009) 213–218

Petit, P. y Soete, L. "La globalización en busca de un futuro" UNESCO  
<http://www.unesco.org/issj/rics160/petitspa.html>; Noviembre 1 de 2007

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Powell y Dimaggio, (1991) "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Chicago: University of Chicago Press.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N.º 3, pp. 79-91.

Qin Li, Ping Zhou y Xin Li (2011). "On Core Competitiveness Evaluation Model of Power Generating Enterprises Based on Knowledge Management" Fund Project: Foreign Communication and Cooperation Project of China Natural Science Fund (70810024). *International Business Research* Vol. 4, No. 1; January 2011

Qiu Gang, Xu Liyan, Sun Xiaofei (2009). "Assessment of Chinese Companies' Competitiveness". July 2009 | SERI Quarterly | Pag 40-51

Ramaswamy, K., Kroeck, K., Renforth, W., (1996). "Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment". *J Int Business Stud* 27 (1), 167-178.

Raykov, T., & Marcoulides, G. a. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 13). <http://doi.org/10.1207/s15328007sem1301>

Red De Indicadores De Ciencia y Tecnología Iberoamericana RICYT, (2007); *Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología. Manual de Santiago*. [http://www2.ricyt.org/docs/manual\\_santiago.pdf](http://www2.ricyt.org/docs/manual_santiago.pdf); 9 de febrero de 2009.

Reger, G. (2006). "Internacionalización de la investigación y desarrollo en empresas multinacionales" *Revistas ICE*. Los intangibles de la internacionalización empresarial Mayo-Junio 2006. N.º 830

Reid, S. D. (1983). "Firm internationalization, transaction costs and strategic choice". *International Marketing Review*, 1, 44-56.

Rennie, M. W. (1993). "Global competitiveness: Born global." *The McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Reuber, A. y Fischer, E. (1997). "The influence of the management teams international experience on the internationalization behaviors of SMEs." *Journal of International Business Studies* 28, 807-825.

Reuber, A.R. Dimitratos, P. y Kubalainen, O. (2017). "Beyond categorization: New directions for theory development about entrepreneurial internationalization", *Journal of International Business Studies*, 1-12.

RICYT, (2007). *Manual de Indicadores de Internacionalización de la Ciencia y la Tecnología. Manual de Santiago*. Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana- RICYT. Primera edición. Buenos Aires.

Rocha, A. (2003). *Configuración política de un mundo nuevo. Dimensiones de lo global, lo suprarregional, lo posnacional y lo local*; Ed. Ira; Universidad de Guadalajara. Mexico.

Rose, A. (2007). *The foreign service and foreign trade embassies as export promotion*. The World Economy 30 (1), 22–38.

Rugman, A. Hodgetts, R (1997): *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. McGraw-Hill, México.

Ruigrok, W. Wagner, H. (2003) “Internationalization and performance: an organizational learning perspective”, *Multinational. Int. Rev.* 43 (1) (2003) 63–83.

Ruiz Jiménez, A. M. (2007). “*Los instrumentos de medida de las identidades en los estudios del CIS y el Eurobarómetro: problemas de validez de la denominada escala Moreno*”. *Reis*, No. 117 (Jan. - Mar., 2007), pp. 161-182 Published by: Centro de Investigaciones Sociológicas Stable. Universidad Pablo Olavide, Sevilla Proyecto EURONAT, UNED

Rull Sabater, A. (1971). “*Hacia una teoría general de indicadores socio-económicos y su aplicación a la política social y económica*”, *Revista española de la opinión pública*, No. 25 (Jul. - Sep., 1971), pp. 19-41 Publicado por: Centro de Investigaciones Sociológicas Stable. URL: <http://www.jstor.org/stable/40199635>

Sáez De Viteri Arranz, D. (2000) “*El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86

Salas Fumás, V. (1996): *Economía y gestión de activos intangibles*, *Economía Industrial*, N.º 307, pp. 17-24.

Salbuchi, A. (2004): *El Cerebro del Mundo. La cara oculta de la globalización*; p. 329. Ed. 4, Solar, Bogotá.

Sambharya, R.(1995). “*The combined effect of international diversification and product diversification strategies on the performance of US-based multinational corporations*”, *Manag. Int. Rev.* 35 (3) (1995) 197–218.

Sambharya, R. (1996) “*Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations*.” *Strategic Management Journal* 17, 739–746.

Sanders, W. M. y Carpenter, M. A. (1998). “*Internationalization and firm governance. The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure*.” *Academy of Management Journal* 41, 158–178.

Saner, R. y Yiu, L. (2005). “*Swiss Executives as Business Diplomats in the New Europe: Evidence from Swiss Pharmaceutical and Agro-Industrial Global Companies*”. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 3, pp. 298–312.

Santos, J., Doz, y Williamson, P., (2004). “*Is your innovation process global?*”. *Sloan Management Review* 45 (4), 31–37.

Sapienza, H., Autio, E. George, G., y Zahra, S. (2005). *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*. *Academy of Management Review* (inpress).

Schiff, M. y Winters, L. (1998). “*Regional integration as diplomacy*”. *The World Bank Economic Review* 12 (2), 271–295.

Scheaffer, R. L., Mendenhall, W y Ott, L. (2007). *Elementos de muestreo*. Editorial Paraninfo.

- Segura, J. (1992): *La industria española y la competitividad*, Espasa-Calpe y Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid.
- Sen, A. (1992). "Sobre conceptos y medidas de pobreza". En Comercio Exterior. Vol. 42. No. 4. Mexico (abril 1992) p. 310-322
- Sherman, et. al. . (1998): "The effect of the board and executive committee characteristics on the degree of internationalization". Journal of International Management 4 (1998) 311–335
- Silva, A. "Una primera revisión a las medidas de pobreza". Revista Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Militar de Nueva Granada. Abril 25 de 2005
- Singh, J. (1986). *Performance, slack, and risk-taking in organizational decision making*. Academy of Management Journal, 29: 562–585.
- Stiglitz, J; (2002); *El malestar en la globalización*; pp. 89-97. Ed. Santillana. Buenos Aires – Argentina.
- Stanley, L.; Kellermanns, F. Zellweger T. (2016) "Latent Profile Analysis: Understanding Family Firm Profiles". Family Business Review 1–19 DOI: 10.1177/0894486516677426
- Stopford, J., Dunning, J., (1983). "The world directory of the multinational enterprises" 1982–82. Gale Research Company, Detroit, MI.
- Strandskov, J., y Pedersen, K. (2008). *The foreign expansion of a service company: The case of ISS A/S*. Business History, 50: 40–61.
- Styles, C., y Ambler, T. (2000). *The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK*. Australian Journal of Management, 25(3), 261–281.
- Sullivan, D., Bauerschmidt, A., (1989). "Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and U.S. paper industry". Manage Int Rev 29 (2), 46–63.
- Sullivan, D.(1994). "Measuring the degree of internationalization of a firm." J Int Business Stud 25, 325–342.
- Strandskov, J., y Pedersen, K. (2008). The foreign expansion of a service company: The case of ISS A/S. Business History, 50: 40–61
- Tamayo, M. (1999). "La investigación". Serie: Aprender a Investigar, Módulo 2. Instituto Colombiano Para El Fomento De La Educación Superior, ICFES; 3ª Edición; Santa Fe de Bogotá - ColombiaURL: <http://www.jstor.org/stable/40184757>
- Tang, M. y Yu,C. (1990).*Foreign market entry: Production-related strategies*. Management Science,36(4), 476–489.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., y Dalton, D. R. (2000). *Composition of the top management team and firm international diversification*. Journal of Management, 26: 1157–1177.
- Toro A; (2002); *La era de las aldeas: La pequeña aldea vs la aldea global*; Bogotá-Colombia; Villegas Editores.

Turnbull, P. W. (1987), *A challenge to the stages theory of the internationalization process*. En Rosson, P. J. y Reid, S. D., editores, *Managing export entry and expansion*. 21-40. Nueva York: Praeger.

Turnbull, P., Ford, D., y Cunningham, M. (1996). *Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective*. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(3/4), 44–63.

Tyebee, T. (1994). *Internationalization of high tech firms: Initial vs. extended involvement*. *Journal of Global Marketing*, 7(4): 59–81.

Urata, S., y Kawai, H. (2000). *The determinants of the location of foreign direct investment by Japanese small and medium-sized enterprises*. *Small Business Economics*, 15(2), 79–103.

Uriel, E. y Aldas, J. (2005). *Análisis Multivariante Aplicado*. Thomson Editores, Madrid, España.

Vahlne, J.-E., y Nordström, M., (1992). *“Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years”*. Working paper 92/3, Institute of International Business, Stockholm School of Economics.

Vega, A.; Flores M.; Solís M. (2011). *“Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, b.c., México”*. Global Conference on Business and Finance Proceedings - Volume 6 - Number 2 2011

Valencia, M., Estrada, J., Bedoya, I., Tuttle, S., & Gaviria, F. (2013). *Indicadores del capital intelectual en el área de ingenierías de una universidad*. *Revista Ciencias ...*, 22(30), 285–298. Retrieved from <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/2659>

Vandenberg, R. J., y Stanley, L. J. (2009). *“Statistical and methodological challenges for commitment researchers: Issues of invariance, change across time, and profile differences”*. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 383-416). New York, NY: Taylor & Francis.

Vélez, C. (2011), *“Cooperación Internacional y Ayuda al Desarrollo. Gestionando la evaluación de Políticas de Cooperación al Desarrollo”*. Material didáctico. IV Master en Evaluación de Políticas Públicas. Universidad Internacional de Andalucía. España.

Vermeulen, F. y Barkema, H. (2002). *“Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation”*. *Strategic Management Journal* 23, 637–653.

Vermunt, J. y J. Magidson. J. (2000) *Latent GOLD 2.0 User’s Guide*. Belmont, MA: Statistical Innovations Inc

Villalobos, D. (2013). *Competitividad e internacionalización tasa y masa de beneficio*. Global Conference on Business and Finance Proceedings ♦ Volume 8 ♦ Number 2 2013

Villamizar, R. Mondragón, J. (1996): *Zenshin. Lecciones de los países del Asia-Pacífico en tecnología, productividad y competitividad*; Grupo Editorial Norma, Santafé de Bogotá.

Vissak, T. y Masso, J. (2015). *“Export patterns: Typology development and application to Estonian data”*. *International Business Review* 24 (2015) 652–664.

Tabla con formato

Con formato: Derecha: 0 cm, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: sencillo, No ajustar espacio entre texto latino y asiático, No ajustar espacio entre texto asiático y números

Tabla con formato



Von Zedtwitz, M., Gassmann, O., (2002). "Market versus technology drive in RyD internationalization: four different patterns of managing research and development." *Research Policy* 31, 569–588.

Vytautas, J. y Deimena L. (2007) *The impact of internationalization and globalization on the competitiveness of companies economics and management*: 12 ISSN 1822-6515 ISSN 1822-6515

Walsh, S. y Linton, J., (2001): "The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence", *Technology Analysis & Strategic Management* Volume 13 No. 2, June (pp. 165-177)

Walter, A., Ritter, T., Y Gemunden, H. G. (2001). *Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective* *industrial marketing management*, 30(4), 365–377.

Wang, J. (2006). "Managing national reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited". *Public Relations Review*, 32, 91–96.

Wang,C; Chang,L; Fang,S. (2008). "The determinants of internationalization: Evidence from the Taiwan high technology industry". *Technological Forecasting y Social Change* 75 (2008) 1388–1395. available at Science Direct

Welch, C., Nummela, N. y Liesch, P. (2016). "The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research", *Management Intrenational Review*, 56:783–804

Wernerfelt, B. (1984): *A resource-based view of the firm, Strategic. Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Wiersema, M.F. y Bantel, K.A (1992). "Top management team demography and corporate strategic change", *Acad. Manage. J.* 35 (1) (1992) 91–121.

Wild, J. Wild, K. Han, J; (2006); *International Business. The challenges of globalization*; pp. 6-7. Ed. 3ra; New Jersey-USA; Person Prentice Hall.

Williamson, O.E. (1985). "Corporate finance and corporate governance". *J. Finance* 43 (3) (1985) 567–591.

World Economic Forum (2009). *The Global Competitiveness Report 2009–2010*. World Economic Forum within the framework of the Global Competitiveness Network. Geneva, Switzerland

Zachary, G.(1995). "Behind stocks surge is an economy in which big firms survive." *Wall Street Journal* 22, A1.

Zahra, S.(2005).*A theory of international new ventures: a decade of research. Journal ofInternationalBusinessStudies*,36 (1), 20–28.

Zhang, X; Shen, L; Wu, Y; Fan, L. (2009). "Competitiveness assessment for real estate enterprises in china: a model-procedure". *International Journal of Strategic Property Management* ISSN 1648-715X print / ISSN 1648-9179 online © 2009 Vilnius Gediminas Technical University <http://www.ijspm.vgtu.lt>.

Zheng, W., (2010). "A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us?" *International Journal of Management Reviews* 12, 151–183.

Zyphur, M. J. (2009). "When mindsets collide: Switching analytical mindsets to advance organizational science". *Academy of Management Review*, 34, 677-688.

Con formato: Espacio Después: 0 pto

Con formato: Espacio Después: 0 pto

Zupan, N, Kase, R., (2007). "*The role of HR actors in knowledge networks*". International Journal of Manpower 28, 243–259.

## **ANEXOS**

*Anexo Nro. 1: Formato del instrumento de recolección de datos*

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA (MEDELLIN -COLOMBIA)  
UNIVERSIDAD DE SEVILLA (SEVILLA-ESPAÑA)**

**Grupo de Investigación en Economía - Línea: Negocios Internacionales**

**ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL INDICE DE INTERNACIONALIZACIÓN  
EMPRESARIAL**

**Investigadora Responsable: Profesora Candidata a Doctorado  
Luz Dary Botero Pinzón**

**Email: luzdary.botero@upb.edu.co Teléfono Oficina: 57(4)3544572  
Teléfono Celular: 3117546049**

**Presentación:**

Esta encuesta le permitirá dar una mirada a los procesos de internacionalización de su empresa, con el propósito de determinar su nivel de competitividad internacional. Agradecemos su contribución con este estudio, que permitirá una mejor comprensión de los procesos de competitividad internacional de las empresas que operan en nuestro país.

Le reiteramos la confidencialidad con la cual se manejarán los datos suministrados por usted o por la persona que usted considere más apropiada dentro de su empresa para responder la encuesta. Si desea conocer los resultados generales del estudio por favor envíe un mensaje a la investigadora responsable, cuyos datos aparecen en el encabezado, para que le sean enviados, vía correo electrónico, una vez concluida la investigación.

**Objetivo de la Encuesta:**

Evaluar si la Gestión Internacional desde un enfoque multidimensional contribuye a incrementar la competitividad internacional de las empresas que operan en el país.

**Datos de Identificación de la Empresa:**

Anote en la casilla sombreada los siguientes datos de identificación de su empresa

Nombre de la Empresa:				
Tipo de Empresa: (Servicios, Transformación, Extracción )				
Subsector en el que se sitúa la empresa: (Actividad Principal):				
Número de años de funcionamiento de la empresa:				
Número total de Empleados:				
Tamaño de la empresa según el valor de sus activos: (Grande, Mediana, Pequeña )				
Ubicación de la empresa	Departamento:		Ciudad:	
Nombre de la persona que responde la encuesta.				
Cargo de la persona que responde la encuesta.				
Correo electrónico				
Teléfono				

**INSTRUCCIONES DE RESPUESTA:**

La encuesta está dividida en 6 módulos correspondientes a las 6 dimensiones de la internacionalización empresarial que serán analizadas: **Gestión de las Relaciones Internacionales, Producción, Marketing y Comercialización, Recurso Humano, Gestión Financiera, Gestión Administrativa.**

Para su comodidad, se ha repetido el encabezado, con las instrucciones de respuesta, al inicio de las preguntas que indagan por cada dimensión.

Para cada pregunta responda **SI o No** según la situación de su empresa. Para ello Marque una "**X**", en la casilla sombreada correspondiente.

Si su respuesta fue "**SI**", se le pedirá que indique la intensidad con la cual la variable se cumple en su empresa según el criterio de valoración que se le indica en cada caso; para ello anote en la casilla sombreada un **número de 1 a 5** según el criterio que mejor representa la situación de su empresa.

Si su respuesta fue "**No**" Califique con "**0**" **cero**. Si no puede valorar la respuesta elija la opción "**NS/NR**" No sabe/No responde

En los casos en los cuales la respuesta sea "**No**", se le pedirá que indique los motivos, a partir de una lista dada, por los cuales esa variable no se desarrolla en su empresa. Escriba el número que representa el motivo, puede elegir varios, o indicar algunos diferentes si lo considera más pertinente en una columna asignada para este propósito.

Dispondrá también de una columna al final, para cada pregunta, en caso de que desee hacer algún comentario o aclaración.

<b>Dimensión 1: Gestión de las Relaciones internacionales</b>																
Con relación a esta dimensión de la internacionalización, las preguntas 1 a 12 se refieren a las siguientes categorías: Esquema de operación, Procesos de Enlace, Cooperación Internacional, Marco Legal, Prestigio Internacional																
Nro. De Indicador	Pregunta		Criterio de Valoración		Motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de internacionalización					Observaciones:						
			Si	No												
	Para cada pregunta responda <b>SI</b> o <b>No</b> según la situación de su empresa. Para ello Marque una "X", en la casilla sombreada correspondiente.				Si su respuesta fue "Si", especifique el grado de cumplimiento en su empresa según el criterio de valoración que se le indica en cada caso; para ello anote en la casilla sombreada el número que mejor representa la situación de su empresa.  Si su respuesta fue "No" Califique con "0" cero. Si no puede valorar la respuesta elija la opción "NS/NR" No sabe/No responde					Si su respuesta fue "No", Escriba el número que representa el motivo (puede elegir varios, escriba un número por columna)					Si existen otros motivos, por favor escribalos en esta columna.	Si tiene alguna aclaración o comentario, puede hacerlo en esta columna
1	<b>Agenda de internacionalización</b> En su empresa existe una agenda de internacionalización, que incluya instrumentos operativos como planes y programas para la internacionalización de la misma?				En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de cumplimiento de dicha agenda 1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR			En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR								
2	<b>Unidades de apoyo</b> En su empresa existen departamentos, unidades de apoyo o comités de internacionalización?				En caso afirmativo, evalúe el grado de impacto de estas estructuras en la internacionalización de la empresa 1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy Bueno 6. NS/NR			En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR								

3	<b>Presencia internacional</b> Su empresa hace presencia internacional a través de relaciones con distintos países para diversos propósitos?		En caso afirmativo, indique el número de países con los que la empresa tiene algún tipo de relación. 1. (1 a 3) 2. (4 a 10) 3. (11 a 20) 4. (21 a 40) 5. (Más de 40) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
4	<b>Proyectos Internacionales</b> Ha Participado su empresa en proyectos internacionales liderados por gobiernos o entidades nacionales o extranjeras?.		En caso afirmativo, evalúe la frecuencia de participación. 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
5	<b>Eventos Internacionales</b> Participa su empresa en eventos internacionales tales como: ruedas de negocios, ferias, congresos, reuniones y eventos de carácter internacional?		En caso afirmativo, evalúe la frecuencia de participación. 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
6	<b>Alianzas y Convenios</b> Su empresa desarrolla alianzas estratégicas y convenios con empresas o entidades internacionales?		En caso afirmativo, evalúe la cantidad de estas alianzas y convenios? 1. (1 a 3) 2. (4 a 10) 3. (11 a 20) 4. (21 a 40) 5. (Más de 40) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
7	<b>Asociaciones y Redes</b> Participa su empresa en asociaciones y redes nacionales e internacionales?		En caso afirmativo, evalúe la cantidad de Asociaciones y Redes a las que pertenece la empresa. 1. (1 a 3) 2. (4 a 10) 3. (11 a 20) 4. (21 a 40) 5. (Más de 40) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															

8	<b>Contactos Internacionales</b> Su empresa realiza contactos con embajadas, consulados, organismos multilaterales, agencias de cooperación, cámaras de comercio y organizaciones gremiales de otros países para el desarrollo de actividades internacionales?		En caso afirmativo, evalúe la periodicidad de estos contactos.  1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
9	<b>Procesos de cooperación internacional</b> Participa o ha participado la empresa en procesos de cooperación internacional?		En caso afirmativo, evalúe la frecuencia de participación. 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
10	<b>Tratados y Acuerdos internacionales</b> En su empresa se realiza algún tipo de aprovechamiento de los tratados y/o acuerdos internacionales del país que favorezcan su proceso de internacionalización?		En caso afirmativo, evalúe la frecuencia de utilización de estos tratados y acuerdos. 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
11	<b>Legislación</b> En su empresa se realiza algún grado de aprovechamiento de leyes nacionales e internacionales para el proceso de internacionalización?		En caso afirmativo, evalúe la frecuencia de utilización de estos mecanismos legales para la internacionalización 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
12	<b>Reconocimiento y Premiaaciones internacionales</b> Su empresa ha recibido premios, nominaciones, menciones u otras formas de reconocimiento internacional ?		En caso afirmativo, indique el número de reconocimientos internacionales recibidos. 1. (1 a 3) 2. (4 a 10) 3. (11 a 20) 4. (21 a 40) 5. (Más de 40) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															



<b>Dimensión 2: Gestión de la Producción</b>											
Con relación a este aspecto, las preguntas 13 a 20 se refieren a las siguientes categorías: Producción y/o Servucción, Infraestructura, Innovación, Gestión del Conocimiento y la Tecnología, Control de Calidad											
Nro. De Indicador	Pregunta		Criterio de Valoración		Motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de internacionalización					Observaciones:	
	Para cada pregunta responda <b>SI</b> o <b>No</b> según la situación de su empresa. Para ello Marque una <b>"X"</b> , en la casilla sombreada correspondiente.	Si	No	Si su respuesta fue <b>"Si"</b> , especifique el grado de cumplimiento en su empresa según el criterio de valoración que se le indica en cada caso; para ello anote en la casilla sombreada el número que mejor representa la situación de su empresa.  Si su respuesta fue "No" Califique con "0" cero. Si no puede valorar la respuesta elija la opción "NS/NR" No sabe/No responde	Si su respuesta fue <b>"No"</b> , Escriba el número que representa el motivo (puede elegir varios, escriba un número por columna)					Si existen otros motivos, por favor escribalos en esta columna.	Si tiene alguna aclaración o comentario, puede hacerlo en esta columna
13	<b>Estándares Internacionales</b>  En su empresa, la producción o el servicio suministrado se basa en el cumplimiento de algún Estándar o Norma internacional de calidad, como Normas ISO u otras?			En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de procesos, productos o servicios de su empresa que cumplen con estándares internacionales de calidad. 1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR Por favor indique en la Columna "Observaciones" cuál o cuáles Estándares o Normas cumple la empresa	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR						
14	<b>Infraestructura física y Tecnológica</b> Dispone su empresa de infraestructura física y tecnológica que le permita el desarrollo de productos o servicios exportables?			En caso afirmativo, evalúe el nivel de infraestructura física y tecnológica de su empresa que le permitiría competir internacionalmente.  1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy Bueno 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR						

15	<b>Precio y Volúmen de Producción</b> Tiene su empresa capacidad para producir bienes o servicios en cantidad suficiente y con el precio adecuado que le permita competir en mercados internacionales?		En caso afirmativo, evalúe capacidad de la empresa para enfrentar a la competencia internacional en cuanto a precio y volumen de producción. 1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
16	<b>Patentes</b> Ha producido la empresa patentes nacionales y/o internacionales?		En caso afirmativo, evalúe la cantidad de patentes producidas 1. (1 a 3) 2. (4 a 6) 3. (7 a 10) 4. (10 a 20) 5. (Más de 20) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
17	<b>Productos y Procesos Innovadores</b> Ha desarrollado la empresa capacidad para generar productos y procesos innovadores a partir de su gestión internacional?		En caso afirmativo, evalúe la cantidad de productos o servicios innovadores desarrollados anualmente para su portafolio. 1. (1 a 3) 2. (4 a 6) 3. (7 a 10) 4. (10 a 20) 5. (Más de 20) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
18	<b>Apropiación de conocimiento y tecnología</b> Se ha producido en su empresa algún nivel de apropiación de conocimiento y tecnología proveniente del extranjero?		En caso afirmativo, evalúe para los últimos cinco años, la frecuencia con la que ocurren procesos de apropiación de conocimiento y tecnología extranjera. 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
19	<b>Trasferencia de conocimiento y tecnología</b> En su empresa han ocurrido procesos de transferencia de conocimiento y tecnología hacia otros países?		En caso afirmativo, evalúe para los últimos cinco años, la frecuencia de transferencia de conocimiento y tecnología desarrollado por la empresa. 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														

20	<b>Certificaciones Internacionales</b> Participan entidades internacionales en la certificación de calidad del producto o servicio suministrado por su empresa?			En caso afirmativo, evalúe la cantidad de certificaciones internacionales alcanzadas en los últimos cinco años. 1. (1 a 3) 2. (4 a 6) 3. (7 a 10) 4. (10 a 20) 5. (Más de 20) 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR											
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### Dimensión 3: Gestión de Marketing y Comercialización

Con relación a esta dimensión de la internacionalización, las preguntas 21 a 28 se refieren a las siguientes categorías:

Gestión internacional de Marketing, gestión de la comercialización internacional

Nro. De Indicador	Pregunta		Criterio de Valoración		Motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de internacionalización									Observaciones:				
	Si	No	Si	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Para cada pregunta responda <b>SI</b> o <b>No</b> según la situación de su empresa. Para ello Marque una "X", en la casilla sombreada correspondiente.				Si su respuesta fue " <b>Si</b> ", especifique el grado de cumplimiento en su empresa según el criterio de valoración que se le indica en cada caso; para ello anote en la casilla sombreada el número que mejor representa la situación de su empresa. Si su respuesta fue " <b>No</b> " Califique con " <b>0</b> " cero. Si no puede valorar la respuesta elija la opción " <b>NS/NR</b> " No sabe/No responde	Si su respuesta fue " <b>No</b> ", Escriba el número que representa el motivo (puede elegir varios, escriba un número por columna)									Si existen otros motivos, por favor escríbalos en esta columna.	Si tiene alguna aclaración o comentario, puede hacerlo en esta columna		
21	<b>Plan de Marketing internacional</b> Se ha desarrollado en su empresa un plan de Marketing internacional durante los últimos cinco años?				En caso afirmativo, evalúe la efectividad de este plan. 1. Inexistente 2. Escasa 3. Aceptable 4. Buena 5. Excelente 6. NS/NR													

22	<b>Portafolio de oferta exportable</b> Se ha creado en su empresa un portafolio de oferta exportable durante los últimos cinco años?		En caso afirmativo, evalúe la cantidad de productos o servicios que hacen parte de su oferta exportable 1. (1 a 3) 2. (4 a 6) 3. (7 a 10) 4. (10 a 20) 5. (Más de 20) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
23	<b>Estrategias de comercialización</b> Existen en su empresa estrategias de comercialización de productos o servicios destinados al exterior?		En caso afirmativo, evalúe la efectividad de estas estrategias 1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
24	<b>Medios Publicitarios</b> Su empresa hace presencia en medios publicitarios de alcance internacional?		En caso afirmativo, indique la cantidad de medios publicitarios internacionales que utiliza. 1. (1 a 3) 2. (4 a 6) 3. (7 a 10) 4. (10 a 20) 5. (Más de 20) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
25	<b>Mercados internacionales</b> Ha desarrollado la empresa capacidad para localizar y penetrar mercados internacionales		En caso afirmativo, evalúe la cantidad de países en los que ha logrado colocar sus productos o servicios 1. (1 a 3) 2. (4 a 10) 3. (11 a 20) 4. (21 a 40) 5. (Más de 40) 6. NS/NR  Por favor indique en la Columna "Observaciones" el listado de países en los cuales la empresa ha colocado sus productos o servicios	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															
26	<b>Clientes</b> Tiene la empresa clientes internacionales?		En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de clientes internacionales de la empresa respecto al total de clientes. 1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR															

27	<b>Exportación</b> Existe en la empresa un volumen de producción de bienes destinados a la exportación o servicios destinados para ser desarrollados en otros países		En caso afirmativo, evalúe la cantidad de producción destinada a exportación. 1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR												
28	<b>Competencia</b> Tiene la empresa capacidad para enfrentar a la competencia internacional en los mercados nacionales o extranjeros elegidos para operar?		En caso afirmativo, evalúe capacidad de la empresa para enfrentar a la competencia internacional en aspectos como calidad, posicionamiento, publicidad, cadena de distribución, etc. 1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR												

**Dimensión 4: Gestión del Recurso Humano:**

Con relación a esta dimensión de la internacionalización, las preguntas 29 a 35 se refieren a las siguientes categorías:  
Perfiles, Contratación, Movilidad Internacional

Nro. De Indicador	Pregunta		Criterio de Valoración	Motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de internacionalización	Observaciones:	
	Si	No				
			Si su respuesta fue "Si", especifique el grado de cumplimiento en su empresa según el criterio de valoración que se le indica en cada caso; para ello anote en la casilla sombreada el número que mejor representa la situación de su empresa.  Si su respuesta fue "No" Califique con "0" cero. Si no puede valorar la respuesta elija la opción "NS/NR" No sabe/No responde	Si su respuesta fue "No", Escriba el número que representa el motivo (puede elegir varios, escriba un número por columna)	Si existen otros motivos, por favor escríbalos en esta columna.	Si tiene alguna aclaración o comentario, puede hacerlo en esta columna

29	<b>Perfil Directivo</b> En su empresa existen directivos con experiencia laboral internacional?		En caso afirmativo, evalúe el porcentaje directivos con experiencia laboral internacional.  1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR													
30	<b>Liderazgo para la internacionalización</b> En su empresa existen directivos con competencias, capacitación y con experiencia para liderar los procesos de internacionalización?		En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de directivos que podrían liderar los procesos de internacionalización de la empresa.  1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR													
31	<b>Perfil internacional de la fuerza laboral</b> En su empresa existen empleados con perfil internacional, es decir, que reúnan algunas de las siguientes características: formación profesional en el exterior a nivel de pregrado o postgrado, certificaciones internacionales, conocimiento de lenguas extranjeras, experiencias laborales en el exterior o movilidad por distintos países?		En caso afirmativo, evalúe el porcentaje de empleados con perfil internacional respecto al total de empleados de la empresa  1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR													
32	<b>Políticas de contratación y remuneración</b> Existen en su empresa políticas de contratación y remuneración que tomen en cuenta los procesos de internacionalización?		En caso afirmativo, evalúe la efectividad de estas políticas para los procesos de internacionalización de su empresa. 1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR													

33	<b>Asesores y consultores internacionales</b> En su empresa se realizan procesos de contratación de asesores y/o consultores internacionales?		En caso afirmativo, evalúe el impacto de estas contrataciones en la competitividad internacional de la empresa. 1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy Bueno 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR													
34	<b>Multiculturalidad</b> En su empresa existen y se aplican políticas de contratación de personal extranjero para aprovechar las ventajas de una fuerza laboral multicultural.		En caso afirmativo, evalúe el impacto de la contratación de personal extranjero para la competitividad internacional de la empresa. 1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy Bueno 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR													
35	<b>Nivel de Movilidad</b> En su empresa se realizan procesos de movilidad internacional de empleados para el desarrollo de negocios, capacitaciones, entrenamiento, promoción y otras actividades en beneficio de la competitividad de la institución?		En caso afirmativo, evalúe la cantidad anual de procesos de movilidad internacional 1. (1 a 3) 2. (4 a 10) 3. (11 a 20) 4. (21 a 40) 5. (Más de 40) 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR													

<b>Dimensión 5: Gestión Financiera</b>				
Con relación a esta dimensión de la internacionalización, las preguntas 36 a 41 se refieren a las siguientes categorías: Captación de recursos de capital, Inversiones, Riesgo Financiero				
<b>De Indica</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Criterio de Valoración</b>	<b>Motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de internacionalización</b>	<b>Observaciones:</b>

	Para cada pregunta responda <b>SI</b> o <b>No</b> según la situación de su empresa. Para ello Marque una "X", en la casilla sombreada correspondiente.		Si su respuesta fue " <b>Si</b> ", especifique el grado de cumplimiento en su empresa según el criterio de valoración que se le indica en cada caso; para ello anote en la casilla sombreada el número que mejor representa la situación de su empresa.  Si su respuesta fue " <b>No</b> " Califique con " <b>0</b> " cero. Si no puede valorar la respuesta elija la opción " <b>NS/NR</b> " No sabe/No responde	Si su respuesta fue " <b>No</b> ", Escriba el número que representa el motivo (puede elegir varios, escriba un número por columna)	Si existen otros motivos, por favor escríbalos en esta columna	Si tiene alguna aclaración o comentario, puede hacerlo en esta columna
36	<b>Atracción de Capitales</b>  Su empresa realiza gestiones para atraer capital extranjero proveniente de inversiones de empresas internacionales o de otras organizaciones en el exterior?		En caso afirmativo, indique el porcentaje aproximado de ingresos de su empresa, provenientes de inversiones de capital extranjero, durante los últimos cinco años  1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo:  1. No es relevante 2. No es prioritario 3.Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR		
37	<b>Financiación</b>  Su empresa obtiene recursos del exterior provenientes de la gestión de procesos de cooperación internacional, donaciones y otras figuras de apoyo internacional?		En caso afirmativo, indique el porcentaje aproximado de ingresos de su empresa, provenientes de recursos de cooperación internacional, durante los últimos cinco años  1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo:  1. No es relevante 2. No es prioritario 3.Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR		



38	<p><b>Endeudamiento externo</b> La empresa está en capacidad de gestionar créditos internacionales en caso de requerirlos? (Es decir, dispone del conocimiento sobre los mecanismos, contactos, implicaciones legales, evaluación de oportunidades y riesgos financieros para la gestión de créditos internacionales)</p>		<p>En caso afirmativo, evalúe la capacidad de la empresa para financiarse mediante la gestión de créditos internacionales en caso de requerirlos.</p> <p>1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR</p>	<p>En caso Negativo, indique el motivo:</p> <p>1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR</p>														
39	<p><b>Inversión de Capital</b> La empresa tiene capacidad, conocimiento y experiencia para realizar inversiones de capital en el extranjero si es estratégico para la institución?</p>		<p>En caso afirmativo, evalúe la capacidad, conocimiento y experiencia de la empresa para realizar inversiones de capital en el extranjero.</p> <p>1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR</p>	<p>En caso Negativo, indique el motivo:</p> <p>1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR</p>														
40	<p><b>Inversión Extranjera Directa</b> La empresa dispone de activos ubicados en países distintos a la casa matriz?</p>		<p>En caso afirmativo, evalúe el porcentaje aproximado de activos ubicados en países distintos a la casa matriz.</p> <p>1. (Menos del 10%) 2. (10% a 20%) 3. (21% a 40%) 4. (41% a 60%) 5. (Más de 60%) 6. NS/NR</p>	<p>En caso Negativo, indique el motivo:</p> <p>1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR</p>														
41	<p><b>Control de Riesgo financiero</b> En su empresa existen estrategias de cobertura de riesgo por variaciones en las divisas o en las bolsas de inversiones u otros factores de riesgo financiero internacional?</p>		<p>En caso afirmativo, evalúe la efectividad de las estrategias de cobertura de riesgo financiero.</p> <p>1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR</p>	<p>En caso Negativo, indique el motivo:</p> <p>1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR</p>														

Dimensión 6: Gestión Administrativa											
Con relación a esta dimensión de la internacionalización, las preguntas 42 a 50 se refieren a las siguientes categorías: Planeación y Estrategia, Logística, Política de internacionalización											
Nro. De Indicador	Pregunta		Criterio de Valoración		Motivos por los cuales NO se desarrollan las variables de internacionalización					Observaciones:	
	Para cada pregunta responda <b>SI</b> o <b>No</b> según la situación de su empresa. Para ello Marque una <b>"X"</b> , en la casilla sombreada correspondiente.	Si	No	Si su respuesta fue <b>"SI"</b> , especifique el grado de cumplimiento en su empresa según el criterio de valoración que se le indica en cada caso; para ello anote en la casilla sombreada el número que mejor representa la situación de su empresa.  Si su respuesta fue <b>"No"</b> Califique con <b>"0"</b> cero.  Si no puede valorar la respuesta elija la opción <b>"NS/NR"</b> No sabe/No responde	Si su respuesta fue <b>"No"</b> , Escriba el número que representa el motivo (puede elegir varios, escriba un número por columna)						Si existen otros motivos, por favor escríbalos en esta columna.
42	<b>Modelos gerenciales</b> En su institución se tiene en cuenta el conocimiento de modelos gerenciales de empresas internacionales, para el diseño estratégico del modelo gerencial de la empresa?.			En caso afirmativo, evalúe el nivel de influencia de los modelos gerenciales de empresas internacionales para el diseño estratégico del modelo propio.  1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR						
43	<b>Plan de desarrollo</b> Existe articulación del proceso de internacionalización al plan de desarrollo de la organización?.			En caso afirmativo evalúe el grado de articulación del proceso de internacionalización al plan de desarrollo de la organización.  1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy Bueno 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR						

44	<b>Entidades Nacionales de Apoyo</b> Su empresa se apoya en entidades nacionales gubernamentales o no gubernamentales para el proceso de internacionalización?		En caso afirmativo evalúe el grado de apoyo obtenido de entidades nacionales gubernamentales o no gubernamentales para el proceso de internacionalización 1. Inexistente 2. Escasa 3. Aceptable 4. Buena 5. Excelente 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
45	<b>Programas de Fomento a la internacionalización</b> Ha participado su institución en programas de fomento para la internacionalización ya sean internos o externos a la empresa?		En caso afirmativo evalúe la frecuencia de participación de la empresa en programas de fomento a la internacionalización. 1. Casi Nunca 2. Algunas Veces 3. Con Frecuencia 4. Muchas Veces 5. Permanentemente 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
46	<b>Estructura de operación internacional</b> Dispone su empresa de sedes, filiales, representantes, distribuidores o comercializadores en distintos países?		En caso afirmativo evalúe la cantidad de estas estructuras de operación utilizadas por su empresa 1. (1 a 3) 2. (4 a 6) 3. (7 a 10) 4. (10 a 20) 5. (Más de 20) 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
47	<b>Impactos socio-culturales</b> Su empresa genera a raíz de la actividad internacional impactos sociales, culturales y/o ambientales ?		En caso afirmativo evalúe el nivel de estos impactos 1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy Bueno 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														
48	<b>Logística Internacional</b> Su empresa dispone de la capacidad para identificar y desarrollar procesos de logística internacional que requieran sus actividades en el exterior?		En caso afirmativo evalúe la capacidad de la empresa para adelantar procesos de logística internacional 1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR		En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR														

49	<b>Política de internacionalización</b> Existe una política de internacionalización para la empresa?		En caso afirmativo evalúe la eficacia de esta política 1. Muy Baja 2. Baja 3. Aceptable 4. Buena 5. Muy Buena 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR							
50	<b>Impactos políticos y económicos</b> Tiene la empresa algún nivel de participación en la formulación de políticas y programas en el ámbito nacional o internacional?		En caso afirmativo evalúe el nivel de participación e influencia en la formulación de políticas y programas en el ámbito nacional e internacional 1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy Bueno 6. NS/NR	En caso Negativo, indique el motivo: 1. No es relevante 2. No es prioritario 3. Desconocimiento 4. Inexperiencia 5. Costos 6. Riesgos 7. Complejidad 8. Otro 9. NS/NR							

*Anexo Nro. 2 Descripción de las variables encuestadas.*

**Sistema de Indicadores de Evaluación de la Gestión Internacional Empresarial**

<b>Dimensión: Gestión de las Relaciones internacionales</b>			
<b>Categoría</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro</b>
Esquema de operación	Agenda de internacionalización	Existencia de una agenda de internacionalización para la empresa, que incluya instrumentos operativos como planes y programas para la internacionalización de la misma	1
	Unidades de apoyo	Existencia de departamentos, unidades de apoyo o comités de internacionalización en la empresa	2
	Presencia internacional	Cantidad de países con los cuales la empresa tiene relación.	3
	Proyectos Internacionales	Cantidad de proyectos de gobiernos o entidades nacionales e internacionales en los cuales participa o ha participado la empresa con miras a su internacionalización.	4
	Eventos Internacionales	Nivel de participación en ruedas de negocios, ferias, congresos, reuniones y eventos de carácter internacional.	5
Procesos de Enlace	Alianzas y Convenios	Cantidad y efectividad de alianzas estratégicas y convenios con empresas o entidades internacionales.	6
	Asociaciones y Redes	Cantidad de asociaciones y redes nacionales e internacionales a las que pertenece la empresa para el desarrollo de programas de fomento de su internacionalización.	7
	Contactos Internacionales	Cantidad y efectividad de contactos con embajadas, consulados, organismos multilaterales, agencias de cooperación, cámaras de comercio y organizaciones gremiales de otros países para el desarrollo de actividades internacionales de la empresa.	8
Cooperación Internacional	Procesos de cooperación internacional	Cantidad de procesos de cooperación internacional en los que participa o ha participado la empresa	9
Marco Legal	Tratados y Acuerdos internacionales	Nivel de aprovechamiento de los tratados y/o acuerdos internacionales del país para la internacionalización de la empresa	10
	Legislación	Nivel de aprovechamiento de leyes nacionales e internacionales para el proceso de internacionalización de la empresa.	11
Prestigio Internacional	Reconocimiento y Premiaiones internacionales	Cantidad de premios, nominaciones, menciones y otras formas de reconocimiento internacional que haya recibido la empresa.	12
<b>Dimensión: Gestión de la Producción.</b>			
<b>Categoría</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro.</b>
Producción y/o Servucción	Estándares Internacionales	Cumplimiento de estándares internacionales de calidad en los que se basa la producción o el servicio suministrado	13
	Precio y Volumen de Producción	Capacidad para producir bienes o servicios en cantidad suficiente y con el precio adecuado que le permita competir en mercados internacionales	15
Infraestructura	Infraestructura física y Tecnológica	Disponibilidad de infraestructura física y tecnológica que permita la competitividad internacional de la empresa	14
Innovación	Patentes	Nivel de patentes nacionales e internacionales que ha producido la empresa	16

	Productos y Procesos Innovadores	Capacidad de la empresa para generar productos y procesos innovadores a partir de su gestión internacional	17
Gestión del Conocimiento y la Tecnología	Apropiación de conocimiento y tecnología	Nivel de apropiación de conocimiento y tecnología provenientes del extranjero	18
	Trasferencia de conocimiento y tecnología	Nivel de conocimiento y tecnología transferido hacia otros países.	19
Control de Calidad	Certificaciones Internacionales	Nivel de participación de entidades internacionales en la certificación de calidad del producto o servicio suministrado.	20

**Dimensión: Gestión de Marketing y Comercialización**

Categoría	Variables	Indicadores	Nro.
Marketing	Plan de Marketing internacional	Existencia de un plan de Marketing internacional	21
	Portafolio de oferta exportable	Existencia de un portafolio de oferta exportable	22
	Estrategias de comercialización	Existencia de estrategias de comercialización de productos o servicios destinados al exterior	23
	Medios Publicitarios	Cantidad de medios en los que se hace presencia internacional	24
Comercialización	Mercados internacionales	Capacidad de la empresa para localizar y penetrar mercados internacionales	25
	Clientes	Volumen de clientes internacionales de la empresa	26
	Exportación	Volumen de producción de bienes destinados a la exportación o servicios destinados para ser desarrollados en otros países	27
	Competencia	Capacidad para enfrentar a la competencia internacional en los mercados nacionales o extranjeros elegidos por la empresa para operar	28

**Dimensión: Gestión de Recurso Humano**

Categoría	Variables	Indicadores	Nro.
Perfiles	Perfil Directivo	Cantidad de directivos de la empresa con experiencia laboral internacional	29
	Liderazgo para la internacionalización	Cantidad de empleados con competencias, capacitación y con experiencia para liderar los procesos de internacionalización de la empresa	30
	Perfil internacional de la fuerza laboral	Cantidad de empleados con una o varias de las siguientes características: formación profesional en el exterior a nivel de pregrado o postgrado, certificaciones internacionales, conocimiento de lenguas extranjeras, experiencias laborales en el exterior o movilidad por distintos países	31
Contratación	Políticas de contratación y remuneración	Existencia de políticas de contratación y remuneración que tomen en cuenta procesos de internacionalización de la empresa	32
	Asesores y consultores internacionales	Nivel de contratación de asesores y/o consultores internacionales	33
	Multiculturalidad	Existencia y aplicación de políticas de contratación de personal extranjero para aprovechar las ventajas de una fuerza laboral multicultural.	34

Movilidad Internacional	Nivel de Movilidad	Nivel de movilidad internacional de los empleados para el desarrollo de negocios, capacitaciones, entrenamiento, promoción y otras actividades en beneficio de la empresa	35
<b>Dimensión: Gestión Financiera</b>			
<b>Categoría</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro.</b>
Captación de recursos de capital	Atracción de Capitales	Efectividad de la empresa para atraer capital extranjero proveniente de inversiones de empresas u otras organizaciones internacionales	36
	Financiación	Nivel de recursos provenientes del exterior producto de la gestión de procesos de cooperación internacional, donaciones y otras figuras de captación de recursos de apoyo desde el exterior	37
	Endeudamiento externo	Capacidad de la empresa para gestionar créditos internacionales en caso de requerirlos.	38
Inversiones	Inversión de Capital	Capacidad, conocimiento y experiencia para realizar inversiones de capital en el extranjero cuando sea estratégico para la empresa.	39
	Inversión Extranjera Directa	Nivel de activos de la empresa ubicados en países distintos a la casa matriz.	40
Riesgo Financiero	Control de Riesgo financiero	Existencia de estrategias de cobertura de riesgo por variaciones en las divisas o en las bolsas de inversiones u otros factores de riesgo financiero internacional	41
<b>Dimensión: Gestión Administrativa</b>			
<b>Categoría</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nro.</b>
Planeación y Estrategia	Modelos gerenciales	Conocimiento de modelos gerenciales de empresas internacionales para el diseño estratégico del modelo gerencial de la empresa.	42
	Plan de desarrollo	Nivel de articulación del proceso de internacionalización al plan de desarrollo de la organización.	43
	Entidades Nacionales de Apoyo	Cantidad de entidades nacionales gubernamentales o no gubernamentales en las cuales se apoya la empresa para su proceso de internacionalización.	44
	Programas de Fomento a la internacionalización	Cantidad de programas de fomento a actividades de internacionalización en los que participa la empresa.	45
	Estructura de operación internacional	Cantidad de sedes, filiales, representantes, distribuidores o comercializadores en distintos países	46
	Impactos socio-culturales	Nivel de impactos sociales, culturales y ambientales que genera la empresa a raíz de su actividad internacional	47
Logística	Logística Internacional	Capacidad de la empresa para identificar y desarrollar los procesos de logística internacional que requieran sus actividades en el exterior	48
Política	Política de internacionalización	Existencia de una política de internacionalización para la empresa	49
	Impacto políticos y económicos	Nivel de participación e influencia de la empresa en la formulación de políticas y programas en el ámbito local, nacional e internacional	50

Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo propuesto.

*Anexo Nro. 3: Listado de las empresas que componen la muestra*

EMPRESAS QUE INTERVIENEN EN EL ESTUDIO							
Código	Empresa	Sector	Antigüedad	Empleados	Tamaño	Clasificación Antigüedad	Ciudad
E1	Ingenieria En Redes De Gases S.A. " Gasproject "	Servicios	5	26	Pequeña	Joven	Medellín
E2	Tm Solutions S.A.S.	Servicios	2	5	Micro	Joven	Medellín
E3	Safyr S.A.S.	Servicios	6	51	Mediana	Joven	Medellín
E4	Lyntik S.A.S.	Servicios	0.5	8	Micro	Joven	Medellín
E5	Andercol S.A.	Transformación	40	500	Grande	Consolidada	Medellín
E6	Talcos De Yarumal Sas	Transformación	32	88	Mediana	Consolidada	Medellín
E7	Coopertativa Colanta Ltda	Transformación	40	4950	Grande	Consolidada	Medellín
E8	Universidad Autónoma Latinoamericana	Servicios	45	358	Grande	Consolidada	Medellín
E9	Granja Integral Lorma	Servicios	17	2	Micro	Madura	El Santuario
E10	Prodiagnostico S.A.	Servicios	17	110	Mediana	Madura	Bello
E11	Nopco Colombiana S.A	Transformación	45	80	Mediana	Consolidada	Bello
E12	Universidad Pontificia Bolivariana	Servicios	75	3008	Grande	Consolidada	Medellín
E13	Creamos Ltda Agencia De Seguros	Servicios	16	6	Micro	Madura	Medellín
E14	Kxw S.A.S	Servicios	2	4	Micro	Joven	Medellín
E15	Universidad Ces	Servicios	34	800	Grande	Consolidada	Medellín
E16	Tronex S.A.	Servicios	10	400	Grande	Madura	Medellín
E17	F.P.A Consultores Y Asesores	Servicios	3	5	Micro	Joven	Soacha
E18	Centro De Investigaciones Médicas De Antioquia - Cima	Servicios	31	60	Mediana	Consolidada	Medellín
E19	Haceb S.A.	Transformación	70	3100	Grande	Consolidada	Medellín
E20	Universidad Tecnológica De Pereira	Servicios	51	1900	Grande	Consolidada	Pereira
E21	Cmc Logistica Ingenieria Y Proyectos Sas	Servicios	3	4	Micro	Joven	Envigado
E22	Todotelefonos	Transformación	22	4	Micro	Madura	Medellín
E23	Representaciones Paul Perz S.A.S	Transformación	1	15	Pequeña	Joven	Cucuta
E24	Daf Sas	Servicios	5	7	Micro	Joven	Medellín
E25	Industrias Ceno S.A	Transformación	55	525	Grande	Consolidada	Itagüí
E26	High Class Technology	Servicios	6	21	Pequeña	Joven	Itagüí
E27	Softnet S.A.	Servicios	14	18	Pequeña	Madura	Medellín
E28	Esmeralda Leather Ltda	Transformación	19	5	Micro	Madura	Bogotá
E29	Domoti S.A.S.	Servicios	2	12	Pequeña	Joven	Bogotá



**EMPRESAS QUE INTERVIENEN EN EL ESTUDIO**

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Empleados</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Clasificación Antigüedad</b>	<b>Ciudad</b>
E30	Grabafer S.A.S.	Transformación	20	18	Pequeña	Madura	Medellín
E31	Suramericana De Arrendamientos S.A	Servicios	38	26	Pequeña	Consolidada	Medellín
E32	Clínica Oftalmológica De Antioquia - Clofán	Servicios	28	225	Grande	Madura	Medellín
E33	Luidor De Colombia S.A.S.	Servicios	8	8	Micro	Joven	Envigado
E34	Recudir S.A.	Transformación	30	31	Pequeña	Consolidada	La Estrella
E35	Papelcard S.A.S.	Transformación	43	50	Mediana	Consolidada	Medellín
E36	Divertronica Medellin S.A.	Servicios	25	400	Grande	Madura	Itagüí
E37	Productos Familia S.A	Transformación	54	2715	Grande	Consolidada	Medellín
E38	Mafriccion S.A.	Transformación	44	70	Mediana	Consolidada	Itagüí
E39	Grupo Nutresa	Transformación	96	30158	Grande	Consolidada	Medellín
E40	Fecon S.A.S	Transformación	30	60	Mediana	Consolidada	Sabaneta
E41	Ci Indumar Ltda	Transformación	40	150	Mediana	Consolidada	La Estrella
E42	Jordao SAS	Transformación	25	96	Mediana	Madura	Medellín
E43	Gazzuti Ltda	Servicios	23	60	Mediana	Madura	Itagüí
E44	Jimar S.A.	Transformación	11	53	Mediana	Madura	Caldas
E45	Interconexión Eléctrica S.A.	Servicios	45	3366	Grande	Consolidada	Medellín
E46	Almacenes Jj S.A.	Servicios	56	40	Pequeña	Consolidada	Itagüí
E47	Ole Express Limitada	Transformación	18	15	Pequeña	Madura	Envigado
E48	Cereales La Maxi Despensa Sas	Transformación	18	25	Pequeña	Madura	Sabaneta
E49	Industria Jabonera La Jirafa S.A.S	Transformación	50	103	Mediana	Consolidada	Envigado
E50	Aceros Industriales S.A.	Transformación	35	160	Mediana	Consolidada	Itagüí
E51	Tincol Ltda.	Servicios	32	80	Mediana	Consolidada	La Estrella
E52	Four Elements Travelsport Sas	Transformación	4	7	Micro	Joven	Medellín
E53	Hospira Ltda	Servicios	45	3000	Grande	Consolidada	Bogotá
E54	C.I. Union De Bananeros De Uraba S.A.	Transformación	50	600	Grande	Consolidada	Medellín
E55	Tigo Une	Servicios	50	23000	Grande	Consolidada	Medellín
E56	Logistica & Transporte - Corona	Servicios	10		Micro	Madura	Sopo
E57	Lacristex S.A.S	Transformación	3	20	Pequeña	Joven	Medellín
E58	Biotek Ingenieria S.A.S.	Servicios	3	13	Pequeña	Joven	Sabaneta
E59	Fly Colombia City Tour	Servicios	3	6	Micro	Joven	Medellín
E60	Coordinadora Mercantil S.A.	Servicios	50	3300	Grande	Consolidada	Medellín

**EMPRESAS QUE INTERVIENEN EN EL ESTUDIO**

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Empleados</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Clasificación Antigüedad</b>	<b>Ciudad</b>
E61	Transequipos S.A	Servicios	29	100	Mediana	Madura	Cota
E62	Almacafé S. A.	Servicios	50	60	Mediana	Consolidada	Armenia
E63	Vs Commerce	Servicios	5	7	Micro	Joven	Cali
E64	Universidad Del Quindío	Servicios	56	2000	Grande	Consolidada	Armenia
E65	Belt Colombia	Transformación	10	45	Pequeña	Madura	La Tebaida
E66	Ese Hospital Pio X	Servicios	17	150	Mediana	Madura	La Tebaida
E67	Café La Morelia Sas	Transformación	7	10	Pequeña	Joven	Armenia
E68	Colombina S.A.	Transformación	80	5000	Grande	Consolidada	Cali
E69	Café Quindio S.A.S	Transformación	23	160	Mediana	Madura	Armenia
E70	Quimica Fina S.A.	Servicios	18	12	Pequeña	Madura	Bogotá
E71	Mirielle Intime - Maria Aide Castañeda Duran	Transformación	19	195	Mediana	Madura	Bogotá
E72	Fundación Parque De La Cultura Cafetera	Servicios	21	358	Grande	Madura	Montenegro
E73	Constructora Y Comercializadora Poporo S.A.S.	Transformación	8	8	Micro	Joven	Quimbaya
E74	Constructora Poporo Quimbaya S.A.S.	Transformación	1.9	8	Micro	Joven	Quimbaya
E75	Fundación Construyendo Bienestar	Servicios	4.3	5	Micro	Joven	Quimbaya
E76	Federación Nacional De Cafeteros De Colombia	Servicios	89	2776	Grande	Consolidada	Bogotá
E77	Constructora Y Comercializadora Camu Sas	Transformación	11	77	Mediana	Madura	Armenia
E78	Buencafé Liofilizado De Colombia Fnc	Transformación	43		Micro	Consolidada	Chinchiná
E79	Combia Inspiracion SAS	Servicios	4	29	Pequeña	Joven	Armenia
E80	Ivan Botero Gomez S.A	Transformación	50	1700	Grande	Consolidada	Armenia
E81	Importadora Latina Sas	Servicios	14	10	Pequeña	Madura	Armenia
E82	Empresa De Energia Del Quindio	Servicios	27	350	Grande	Madura	Armenia
E83	Jardin Botanico Del Quindio	Servicios	36	21	Pequeña	Consolidada	Calarcá
E84	Petrolabas De Colombia C.I S.A.S	Servicios	22	31	Pequeña	Madura	Circasia
E85	Yudy Andrea Marin Ospiza Y/O Kyotomotos	Servicios	10	29	Pequeña	Madura	Armenia
E86	Orthobucal	Servicios	15	13	Pequeña	Madura	Armenia
E87	Corporación Acción Por El Quindío Actuar Famiempresas	Servicios	27	65	Mediana	Madura	Armenia
E88	Termosistemas SAS	Servicios	19	10	Pequeña	Madura	Armenia
E89	Almacenes Comité De Cafeteros Del Quindío	Servicios	48	64	Mediana	Consolidada	Armenia
E90	Colpensiones	Servicios	3	1123	Grande	Joven	Bogotá
E91	Energizando Ingeniería Y Construcción S.A.S.	Servicios	9	500	Grande	Joven	Itaguf

**EMPRESAS QUE INTERVIENEN EN EL ESTUDIO**

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Empleados</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Clasificación Antigüedad</b>	<b>Ciudad</b>
E92	Finca Hotel Las Bromelias	Servicios	2	7	Micro	Joven	Montenegro
E93	C.I. Enelagro S.A.S.	Transformación	4	9	Micro	Joven	Armenia
E94	Global Latices S.A.S	Transformación	6	30	Pequeña	Joven	Tebaida
E95	Promociones Y Cobranzas Beta	Servicios	30	710	Grande	Consolidada	Bogotá
E96	Constructora Bolivar	Transformación	32	2000	Grande	Consolidada	Bogotá
E97	Universidad Empresarial Alexander Von Humboldt	Servicios	15	85	Mediana	Madura	Armenia
E98	Fritos Yolis SAS	Transformación	8	40	Pequeña	Joven	Armenia
E99	Seguros Bolivar	Servicios	77		Micro	Consolidada	Armenia
E100	Banco Davivienda	Servicios	44	9395	Grande	Consolidada	Armenia
E101	Sfera Ingenieria Y Construcciones S.A.S	Transformación	2	20	Pequeña	Joven	Armenia
E102	Sumas Y Soluciones	Servicios	20	200	Grande	Madura	Bogotá
E103	Materiales Emo	Servicios	20	530	Grande	Madura	Armenia
E104	Industrias Printex	Transformación	15	600	Grande	Madura	La Tebaida
E105	La Cronica SAS	Servicios	25	70	Mediana	Madura	Armenia
E106	Empresas Publicas De Armenia Esp	Servicios	50	450	Grande	Consolidada	Armenia
E107	Cámara De Comercio De Armenia Y Del Quindío	Servicios	80	150	Mediana	Consolidada	Armenia
E108	Grupo Empresarial Ganadero	Transformación	2	4	Micro	Joven	Calarcá
E109	Bancolombia	Servicios	20	30000	Grande	Madura	Medellín
E110	Fundación Universidad De Antioquia	Servicios	22	85	Mediana	Madura	Medellín
E111	Leonisa	Transformación	60	2000	Grande	Consolidada	Medellín
E112	Cmas Productivo	Servicios	3	3	Micro	Joven	Medellín

#### Anexo Nro. 4: Método de inferencia del modelo

##### Modelación y análisis del factor

Un resumen general del proceso realizado en el análisis estadístico para obtener índices de internacionalización y un diagnóstico general, se muestra en el Gráfico “Proceso de Modelación y Análisis del Factor” siguiente:



Gráfico: Proceso de Modelación y Análisis del Factor  
Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico explica el objetivo del proceso global, que debe conducir a la estimación de unos índices de internacionalización que permitan dar un diagnóstico de la situación de las empresas evaluadas. Dicho diagnóstico se traduce en un escalamiento del comportamiento agrupado por similitudes de las empresas respecto a los factores detectados.

La explicación del proceso más detallado se observa en el Gráfico “Proceso ampliado de estimaciones estadísticas realizadas”, resumiéndolo en los siguientes pasos:

a. Estimar modelos de regresión Poisson. Se estiman modelos de regresión Poisson, que son modelos lineales generalizados, con una respuesta linealizada, en este caso, con la función logaritmo natural. El proceso de estimación es de máxima verosimilitud y se obtiene una ecuación que asocia una variable respuesta con variables explicativas de acuerdo con la ecuación .

b. Interpretar ecuaciones estimadas y encontrar ajustados de respuesta. Varios modelos se estimaron por dimensión de gestión empresarial, conduciendo a diagnósticos de asociación, donde se encuentran relaciones o se descartan asociaciones, con base en la significancia estadística analizada. Adicional a esto, los efectos de las variables explicativas cuantitativas pueden explicar un aumento si son positivos, o una disminución si son negativos, sobre la variable respuesta que pretende explicarse, dado que la transformación exponencial no cambia la proporcionalidad (signo positivo, aumenta el exponencial, signo negativo, lo disminuye). La ecuación final hallada, además, permite encontrar los valores , que son variables respuesta ajustadas, por cada una de las seis dimensiones de gestión empresarial.

c. Aplicar análisis del factor. Utilizando las respuestas ajustadas por cada área de gestión empresarial, se estiman indicadores con la técnica de análisis del factor, que utiliza la matriz de varianza covarianza y una descomposición, para hallar ponderaciones que asocian las variables originales con uno o varios indicadores, disminuyendo la dimensionalidad original, es decir, una baja cantidad de variables darán cuenta de lo que explican todas las variables originales.

d. Interpretar la internacionalización. Con estos factores se explica el comportamiento de la internacionalización, a partir de lo cual se realiza un diagnóstico de ubicación porcentual de empresas, y posteriormente, una agrupación de éstas por similitudes en los factores hallados, llamado análisis Cluster.

Los clúster permiten encontrar k grupos, en este caso 3, con el fin de clasificar la internacionalización empresarial en niveles: bajo, medio y alto.

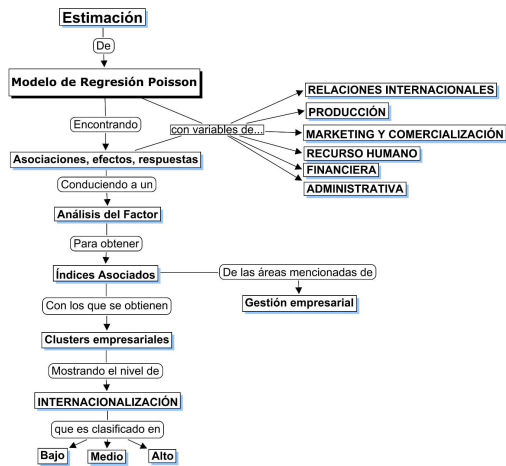


Gráfico: Proceso ampliado de estimaciones estadísticas realizadas  
Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de Cluster-Método PAM

El método PAM (Partitioning Around Medoids) utilizado construye Clusters a partir de un conjunto de variables aleatorias, utilizando una métrica, con la cual se calculan las disimilaridades entre observaciones: la euclidiana o la de Manhattan. Las euclidianas son la raíz de la suma de cuadrados de diferencias entre puntos, la de Manhattan es la suma de diferencias absolutas, con respecto a unas componentes o vectores elegidos de los datos (medoids), de acuerdo con Kaufman y Rousseeuw (1990). Este análisis se realiza con el software R

El método PAM puede aceptar las disimilaridades o calcularlas. Tiene una función objetivo que es minimizar la suma de disimilaridades en lugar de la suma de distancias euclidianas cuadráticas. En el proceso se renueva la cantidad de elementos por clúster elegido (k), estos se recalculan acorde con el algoritmo, quedando al final una cantidad ni de elementos por cada grupo. Elige además un vector en los datos, por clúster que es el referente para estimar las distancias (medoid).

### Modelo de regresión lineal gaussiano

Este modelo será usado posteriormente a la estimación de los índices de internacionalización. El modelo de regresión presentado aquí se basa en la estimación de máxima verosimilitud para una ecuación de regresión múltiple, donde se incorporan variables explicativas.

Después de la estimación de máxima verosimilitud, se realizan inferencias sobre la validez de las variables aleatorias, probando su significancia al contrastar las hipótesis:  $H_0$ : versus  $H_1$ : , basadas en supuestos de normalidad para dichos parámetros estimados, y usando el estadístico  $t_c$ :

Además, se fundamentan en unas condiciones básicas en las perturbaciones aleatorias de estos modelos: Normalidad para residuales, independencia o incorrelación y varianza constante. Referencias de este modelo son Caridad y Ocerin (1998); Montgomery, Peck, & Vining (2006).

### Método de inferencia del modelo

Los métodos de inferencia sobre los parámetros del modelo de regresión Poisson se realizan a partir de la razón de verosimilitud que es un estadístico con distribución Chi cuadrado Montgomery, Peck, y Vining, (2006). La prueba de significancia de cada variable cuantitativa puede realizarse al contrastar las siguientes hipótesis  $H_0$  (nula) con  $H_1$  (alternativa):

$H_0: \beta_i = 0$  versus  $H_1: \beta_i \neq 0$ , que contrastan : La iésima variable no es significativa, vs es significativa, alternativamente, la variable tendría entonces significancia estadística para explicar el comportamiento de la variable respuesta Y.

El estadístico de prueba es construido a partir de la razón de verosimilitud: “.....Para visualizarlo, sea  $L(\hat{\beta})$  el valor máximo de la función verosimilitud para el modelo completo, y sea  $L(\hat{\beta}_1)$  el valor máximo de la función de verosimilitud para el modelo reducido. El cociente de verosimilitud es

$\frac{L(\hat{\beta}_1)}{L(\hat{\beta})}$ , ubicando arriba el modelo con el parámetro que desea probarse, y abajo el modelo reducido (ver Montgomery et al. Pg. 410), así, el estadístico de prueba se basa en la razón anterior:

$$\chi^2 = -2 * Ln \frac{L(\hat{\beta}_1)}{L(\hat{\beta})}$$

Dada que su distribución es Chi-cuadrado, este tiene un valor de probabilidad (valor p) asociado, que mide el grado de error al decidir rechazar  $H_0$ , de tal manera que si la probabilidad de equivocarse al quedarse con  $\beta_1$  es muy baja, este queda en el modelo. Así, cuando el Valor P es menor de 0.05, se rechaza  $H_0$ , y se dice que la i-esima variable es significativa y queda en el modelo. La decisión es contraria si Valor  $P > 0.05$ .

Hacer esto para cada variable es la base para la toma de decisiones de cuáles son las variables explicativas que deben quedar en el modelo, es decir, es el inicio de los procesos de selección del modelo.

En este trabajo se usó el proceso de selección hacia atrás (backward) que parte de la estimación del modelo completo, y comienza a extraer variables no significativas que menos aporten (menor estadístico de prueba y Valor  $p > 0.05$ ), una a una, reestimando modelos a medida que va retirando una variable poco aportante, hasta que queda únicamente con las variables significativas que mejor expliquen el comportamiento del modelo. Este proceso se utilizó aquí, mostrando la ecuación final.

**Anexo 5: Datos de las pruebas estadísticas aplicadas**

**Significancia del modelo SEM**

Estimator	ML
Minimum Function Test Statistic	1184,576
Degrees of freedom	582
P-value (Chi-square)	0
Model test baseline model:	
Minimum Function Test Statistic	2906,533
Degrees of freedom	630
P-value	0
User model versus baseline model:	
Comparative Fit Index (CFI)	0,735
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,713

**Indice KMO**

GESRINTER	GESPROD	GESMARKCO	GESRECHUM	GESFIN	GESADM
0,8462977	0,8309601	0,9468589	0,7944453	0,7819	0,8098007
<b>KMO-Criterion: 0,8312716</b>					

**Modelos de Regresión Múltiple**

**Modelo 1: Gestión de Relaciones Internacionales**

Variables	Sum Sq	Df	F value	Pr(>F)
(Intercept)	21,8312	1	113,4699	< 2,2e-16
Antigüedad	2,3995	1	12,4716	0,0006243
Tamaño	2,3168	1	12,0419	0,0007665
P29	1,785	1	9,2779	0,0029588
P4	6,5262	1	33,9204	6,86E-08
P1	3,0151	1	15,6713	0,0001404
P6	2,2666	1	11,7809	0,0008687
P27	0,9868	1	5,129	0,025665
Residuals	19,432	101		

Tabla con formato

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	-0,9862	0,0926	-10,6520	< 2e-16
Antigüedad	0,0078	0,0022	3,5320	0,0006
Tamaño	0,0000	0,0000	3,4700	0,0008
P29S	0,2853	0,0937	3,0460	0,0030
P4S	0,5443	0,0935	5,8240	0,0000
P1S	0,4255	0,1075	3,9590	0,0001
P6S	0,3472	0,1012	3,4320	0,0009
P27S	0,2127	0,0939	2,2650	0,0257

### Modelo 2: Gestión de Marketing y Comercialización

	Sum Sq	Df	F value	Pr(>F)
(Intercept)	74,285	1	84,8332	5,77E-15
Antigüedad	9,669	1	11,0414	0,0012495
Tamaño	3,755	1	4,2876	0,0409931
Sector	8,042	3	3,0614	0,0316849
P29	9,696	1	11,0731	0,0012305
P4	6,119	1	6,9878	0,0095422
P1	10,753	1	12,2799	0,0006892
P27	5,182	1	5,918	0,0167818
Residuals	86,691	99		

	Sum Sq	Df	F value	Pr(>F)
(Intercept)	86,054	1	127,6115	< 2,2e-16
Antigüedad	8,172	1	12,1188	0,0007335
Sector	2,24	1	3,3223	0,0712462
P29	4,056	1	6,0148	0,0158672
P4	4,58	1	6,7911	0,0105184
P1	4,869	1	7,2201	0,0084069
P21	18,503	1	27,4384	8,64E-07
P27	3,766	1	5,5847	0,0199949
P38	3,378	1	5,0088	0,0273718
Residuals	69,458	103		

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	-1,91703	0,16970	-11,29700	<2e-16
Antigüedad	0,01426	0,00410	3,48100	0,00073
Sector Transformación	0,29964	0,16439	1,82300	0,07125
P4S	0,44348	0,17018	2,60600	0,01052
P1S	0,51909	0,19318	2,68700	0,00841
P21S	1,01	1,93E-01	5,238	8,64E-07
P27S	0,41352	0,17498	2,36300	0,02000
P29S	0,42974	0,17523	2,45300	0,01587
P38S	0,40598	0,18140	2,23800	0,02737



**Anexo Nro: 6** Clasificación de las Empresas con base en el análisis de Cluster según su perfil internacional

DATOS DE LAS EMPRESAS CONSOLIDADOS POR SECTOR, TAMAÑO, ANTIGÜEDAD Y CLUSTER								
<b>Tamaño por Número de Empleados: Micro: &lt; 10; Pequeña: 11 a 50; Mediana: 51 a 200; Grande: &gt; 200</b> <b>Antigüedad: Joven: Entre 1 y 10 años; Madura: Entre 11 y 30 años; Consolidada: Más de 30 años</b>								
Empresa	Sector	Años	Empleados	Tamaño	Antigüedad	Ciudad	Departamento	cluster
E01	Servicios	5	26	02 Pequeña	01 Joven	Medellín	Antioquia	1
E03	Servicios	6	51	03 Mediana	01 Joven	Medellín	Antioquia	1
E06	Transformación	32	88	03 Mediana	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	1
E09	Servicios	17	2	01 Micro	02 Madura	El Santuario	Antioquia	1
E10	Servicios	17	110	03 Mediana	02 Madura	Bello	Antioquia	1
E13	Servicios	16	6	01 Micro	02 Madura	Medellín	Antioquia	1
E14	Servicios	2	4	01 Micro	01 Joven	Medellín	Antioquia	1
E17	Servicios	3	5	01 Micro	01 Joven	Soacha	Cundinamarca	1
E18	Servicios	31	60	03 Mediana	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	1
E21	Servicios	3	4	01 Micro	01 Joven	Envigado	Antioquia	1
E22	Transformación	22	4	01 Micro	02 Madura	Medellín	Antioquia	1
E24	Servicios	5	7	01 Micro	01 Joven	Medellín	Antioquia	1
E26	Servicios	6	21	02 Pequeña	01 Joven	Itagüí	Antioquia	1
E27	Servicios	14	18	02 Pequeña	02 Madura	Medellín	Antioquia	1
E30	Transformación	20	18	02 Pequeña	02 Madura	Medellín	Antioquia	1
E36	Servicios	25	400	04 Grande	02 Madura	Itagüí	Antioquia	1
E43	Servicios	23	60	03 Mediana	02 Madura	Itagüí	Antioquia	1
E46	Servicios	56	40	02 Pequeña	03 Consolidada	Itagüí	Antioquia	1
E48	Transformación	18	25	02 Pequeña	02 Madura	Sabaneta	Antioquia	1
E49	Transformación	50	103	03 Mediana	03 Consolidada	Envigado	Antioquia	1
E51	Servicios	32	80	03 Mediana	03 Consolidada	La Estrella	Antioquia	1
E57	Transformación	3	20	02 Pequeña	01 Joven	Medellín	Antioquia	1
E58	Servicios	3	13	02 Pequeña	01 Joven	Sabaneta	Antioquia	1
E66	Servicios	17	150	03 Mediana	02 Madura	La Tebaida	Quindio	1
E70	Servicios	18	12	02 Pequeña	02 Madura	Bogotá	Cundinamarca	1
E75	Servicios	4.3	5	01 Micro	01 Joven	Quimbaya	Quindio	1
E77	Transformación	11	77	03 Mediana	02 Madura	Armenia	Quindio	1
E80	Transformación	50	1700	04 Grande	03 Consolidada	Armenia	Quindio	1
E81	Servicios	14	10	01 Micro	02 Madura	Armenia	Quindio	1
E82	Servicios	27	350	04 Grande	02 Madura	Armenia	Quindio	1
E83	Servicios	36	21	02 Pequeña	03 Consolidada	Calarcá	Quindio	1
E84	Servicios	22	31	02 Pequeña	02 Madura	Circasia	Quindio	1
E85	Servicios	10	29	02 Pequeña	01 Joven	Armenia	Quindio	1
E88	Servicios	19	10	01 Micro	02 Madura	Armenia	Quindio	1
E89	Servicios	48	64	03 Mediana	03 Consolidada	Armenia	Quindio	1
E90	Servicios	3	1123	04 Grande	01 Joven	Bogotá	Bogota Dc	1
E91	Servicios	9	500	04 Grande	01 Joven	Itagüí	Antioquia	1
E93	Transformación	4	9	01 Micro	01 Joven	Armenia	Quindio	1
E95	Servicios	30	710	04 Grande	03 Consolidada	Bogotá	Cundinamarca	1

**DATOS DE LAS EMPRESAS CONSOLIDADOS POR SECTOR, TAMAÑO, ANTIGÜEDAD Y CLUSTER**

**Tamaño por Número de Empleados: Micro: < 10; Pequeña: 11 a 50; Mediana: 51 a 200; Grande: > 200**  
**Antigüedad: Joven: Entre 1 y 10 años; Madura: Entre 11 y 30 años; Consolidada: Más de 30 años**

Empresa	Sector	Años	Empleados	Tamaño	Antigüedad	Ciudad	Departamento	cluster
E101	Transformación	2	20	02 Pequeña	01 Joven	Armenia	Quindio	1
E102	Servicios	20	200	03 Mediana	02 Madura	Bogotá	Cundinamarca	1
E105	Servicios	25	70	03 Mediana	02 Madura	Armenia	Quindio	1
E106	Servicios	50	450	04 Grande	03 Consolidada	Armenia	Quindio	1
E108	Transformación	2	4	01 Micro	01 Joven	Calarcá	Quindio	1
E02	Servicios	2	5	01 Micro	01 Joven	Medellín	Antioquia	2
E04	Servicios	0.5	8	01 Micro	01 Joven	Medellín	Antioquia	2
E20	Servicios	51	1900	04 Grande	03 Consolidada	Pereira	Risaralda	2
E23	Transformación	1	15	02 Pequeña	01 Joven	Cucuta	Norte de Santander	2
E25	Transformación	55	525	04 Grande	03 Consolidada	Itagüí	Antioquia	2
E31	Servicios	38	26	02 Pequeña	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	2
E32	Servicios	28	225	04 Grande	02 Madura	Medellín	Antioquia	2
E34	Transformación	30	31	02 Pequeña	03 Consolidada	La Estrella	Antioquia	2
E35	Transformación	43	50	03 Mediana	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	2
E38	Transformación	44	70	03 Mediana	03 Consolidada	Itagüí	Antioquia	2
E40	Transformación	30	60	03 Mediana	03 Consolidada	Sabaneta	Antioquia	2
E41	Transformación	40	150	03 Mediana	03 Consolidada	La Estrella	Antioquia	2
E44	Transformación	11	53	03 Mediana	02 Madura	Caldas	Antioquia	2
E47	Transformación	18	15	02 Pequeña	02 Madura	Envigado	Antioquia	2
E50	Transformación	35	160	03 Mediana	03 Consolidada	Itagüí	Antioquia	2
E52	Transformación	4	7	01 Micro	01 Joven	Medellín	Antioquia	2
E59	Servicios	3	6	01 Micro	01 Joven	Medellín	Antioquia	2
E62	Servicios	50	60	03 Mediana	03 Consolidada	Armenia	Quindío	2
E71	Transformación	19	195	03 Mediana	02 Madura	Bogotá	Cundinamarca	2
E73	Transformación	8	8	01 Micro	01 Joven	Quimbaya	Quindio	2
E74	Transformación	1.9	8	01 Micro	01 Joven	Quimbaya	Quindio	2
E79	Servicios	4	29	02 Pequeña	01 Joven	Armenia	Quindio	2
E86	Servicios	15	13	02 Pequeña	02 Madura	Armenia	Quindio	2
E92	Servicios	2	7	01 Micro	01 Joven	Montenegro	Quindio	2
E96	Transformación	32	2000	04 Grande	03 Consolidada	Bogotá	Cundinamarca	2
E98	Transformación	8	40	02 Pequeña	01 Joven	Armenia	Quindio	2
E103	Servicios	20	530	04 Grande	02 Madura	Armenia	Quindio	2
E107	Servicios	80	150	03 Mediana	03 Consolidada	Armenia	Quindio	2
E110	Servicios	22	85	03 Mediana	02 Madura	Medellín	Antioquia	2
E112	Servicios	3	3	01 Micro	01 Joven	Medellín	Antioquia	2
E05	Transformación	40	500	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E07	Transformación	40	4950	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E37	Transformación	54	2715	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E39	Transformación	96	30158	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E45	Servicios	45	3366	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E54	Transformación	50	600	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E55	Servicios	50	23000	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E60	Servicios	50	3300	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3

**DATOS DE LAS EMPRESAS CONSOLIDADOS POR SECTOR, TAMAÑO, ANTIGÜEDAD Y CLUSTER**

**Tamaño por Número de Empleados: Micro: < 10; Pequeña: 11 a 50; Mediana: 51 a 200; Grande: > 200**  
**Antigüedad: Joven: Entre 1 y 10 años; Madura: Entre 11 y 30 años; Consolidada: Más de 30 años**

Empresa	Sector	Años	Empleados	Tamaño	Antigüedad	Ciudad	Departamento	cluster
E68	Transformación	80	5000	04 Grande	03 Consolidada	Cali	Valle Del Cauca	3
E76	Servicios	89	2776	04 Grande	03 Consolidada	Bogotá D.C.	Cundinamarca	3
E78	Transformación	43		04 Grande	03 Consolidada	Chinchiná	Caldas	3
E97	Servicios	15	85	03 Mediana	02 Madura	Armenia	Quindio	3
E99	Servicios	77		04 Grande	03 Consolidada	Armenia	Quindio	3
E100	Servicios	44	9395	04 Grande	03 Consolidada	Armenia	Quindio	3
E111	Transformación	60	2000	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	3
E08	Servicios	45	358	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	4
E11	Transformación	45	80	03 Mediana	03 Consolidada	Bello	Antioquia	4
E12	Servicios	75	3008	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	4
E15	Servicios	34	800	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	4
E16	Servicios	10	400	04 Grande	02 Madura	Medellín	Antioquia	4
E19	Transformación	70	3100	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	4
E28	Transformación	19	5	01 Micro	02 Madura	Bogotá	Cundinamarca	4
E29	Servicios	2	12	02 Pequeña	01 Joven	Bogotá	Cundinamarca	4
E33	Servicios	8	8	01 Micro	01 Joven	Envigado	Antioquia	4
E42	Transformación	25	96	03 Mediana	02 Madura	Medellín	Antioquia	4
E53	Servicios	45	3000	04 Grande	03 Consolidada	Bogotá	Cundinamarca	4
E56	Servicios	10		04 Grande	01 Joven	Sopo	Cundinamarca	4
E61	Servicios	29	100	03 Mediana	02 Madura	Cota	Cundinamarca	4
E63	Servicios	5	7	01 Micro	01 Joven	Cali	Valle	4
E64	Servicios	56	2000	04 Grande	03 Consolidada	Armenia	Quindío	4
E65	Transformación	10	45	02 Pequeña	01 Joven	La Tebaida	Quindio	4
E67	Transformación	7	10	01 Micro	01 Joven	Armenia	Quindio	4
E69	Transformación	23	160	03 Mediana	02 Madura	Armenia	Quindio	4
E72	Servicios	21	358	04 Grande	02 Madura	Montenegro	Quindio	4
E87	Servicios	27	65	03 Mediana	02 Madura	Armenia	Quindío	4
E94	Transformación	6	30	02 Pequeña	01 Joven	Tebaida	Quindio	4
E104	Transformación	15	600	04 Grande	02 Madura	La Tebaida	Quindio	4
E109	Servicios	20	30000	04 Grande	03 Consolidada	Medellín	Antioquia	4