



INSTITUTO UNIVERSITARIO
de Análisis Económico y Social



Universidad
de Alcalá

www.iaes.es

La internacionalización de las empresas en Colombia

Germán Enrique Nova Caldas

SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO
04/2016

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA¹

RESUMEN

El éxito en los mercados internacionales se sustenta en las acciones que se desarrollen para reforzar la innovación y la competitividad empresarial. Aunque este ha sido el énfasis que los distintos gobiernos de Colombia han dado a sus planes de desarrollo, hasta ahora los avances han sido poco significativos y hoy se sigue insistiendo en la importancia de fortalecer los ejes fundamentales: educación universal y de calidad; mejorar la infraestructura; diversificar las exportaciones; y, reducir la informalidad empresarial y laboral, entre otros. Este documento se divide en cuatro secciones: La internacionalización y la estrategia empresarial, consolida las teorías clasificándolas en los enfoques económico-institucional, administrativo y, Born Global; La economía colombiana en el contexto internacional, analiza la evolución de las exportaciones, la IED y el ICG; Dinámica empresarial colombiana, incluyendo los casos de Colombina S.A. y algunas PYMES de Medellín; y, Perspectivas y recomendaciones, presenta el nuevo régimen arancelario, para Colombia, adoptado en marzo de 2016 y recoge una reflexión sobre la importancia de diversificar las exportaciones.

Palabras clave: internacionalización; competitividad; estrategia empresarial; acuerdos comerciales; y, ventajas competitivas.

ABSTRACT

Success in international markets is based on the actions carried out to strengthen innovation and business competitiveness. Although this has been the emphasis that the various governments of Colombia have given to their development plans, the progress has not been very significant and today continues to emphasize the importance of strengthening key areas: universal education and with quality; improve infrastructure; diversify exports; and reduce business and labor informality, among others. This document is divided into four sections: The internationalization and business strategy, consolidates the theories classifying in economic- institutional, managerial and Born Global; The Colombian economy in the international context, analyzes the evolution of exports, FDI and the GCI; Colombian business dynamics, including cases of Colombina S.A. and some SMEs from Medellín; and, Perspectives and recommendations, presents the new tariff regime for Colombia, adopted in March 2016 and includes a reflection on the importance of diversifying exports.

Keywords: internationalization; competitiveness; business strategy; trade agreements; and competitive advantages.

¹ Este artículo es resultado de la estancia investigativa que como profesor invitado en las universidades de Queensland (Australia), Faculty of Business Economics and Law, y Alcalá de Henares (España), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Instituto de Análisis Económico y Social, realizó el autor en el semestre 2016-I.

AUTOR

GERMÁN ENRIQUE NOVA CALDAS es Doctor en Economía de la Universidad de Kioto (Japón), Master en Economía de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor investigador de la Universidad Central -FCAEC y Profesor Titular de la Universidad Nacional de Colombia- FCE. Catedrático de Internacionalización de la Empresa y Gestión y Políticas Públicas.

ÍNDICE

Índice	4
1. Introducción	5
2. La internacionalización y la estrategia empresarial	6
2.1 Enfoque económico-institucional	8
2.2 Enfoque administrativo	10
2.3 Born Global Firms (BG)	12
3. La economía colombiana en el mercado internacional	14
3.1 Evolución de las exportaciones colombianas	14
3.2 Inversión Extranjera Directa	16
3.3 Índice de Competitividad Global	18
4. Dinámica Empresarial Colombiana	19
4.1 Por tamaño de las empresas	20
4.2 Internacionalización de las empresas colombianas	21
4.2.1 Comportamiento sectorial	21
4.2.2. Destino geográfico de la internacionalización	23
4.2.3. Internacionalización por empresas	24
4.2.4. Situación financiera de las empresas internacionalizadas	29
4.3 Casos de internacionalización empresarial	33
4.3.1. Una gran empresa: Colombina S.A.	33
4.3.2. Algunas PYMES de Medellín	38
5. Perspectivas y recomendaciones	40
5.1 La regulación aduanera y facilitación del comercio	40
5.1.1. Reglas de Origen	41
5.1.2. Estándares para el comercio	41
5.1.3. Costos logísticos, de transporte y de información	42
5.2. La importancia de diversificar las exportaciones	42
6. Referencias	45

1. INTRODUCCIÓN

Escribo esta introducción justo el día después del BREXIT, decisión de los británicos que genera una gran incertidumbre en relación con el futuro de la economía mundial, la Unión Europea, y, en particular, en lo que tiene que ver con este tema de la internacionalización de las empresas. En efecto, según la Organización Mundial del Comercio, una consecuencia de esta decisión está relacionada con las nuevas barreras comerciales que pueden significar costos de 5.600 millones de libras anuales (7.200 millones de euros) en aranceles. A esto hay que agregar las implicaciones en materia de control a la inmigración y sus efectos en la disponibilidad de fuerza de trabajo.

El actual contexto económico, se caracteriza por la globalización y la actividad internacional. Distintos aspectos del mercado nacional (el agro, la industria, los niveles de empleo e ingreso) reflejan, cada vez con mayor intensidad, un fuerte vínculo con las economías de otros países. Durante más de una década, en el período 2003-2014, las exportaciones y las importaciones como porcentaje del producto interno bruto de la gran mayoría de las economías del mercado mundial, aumentaron permanentemente y los créditos internacionales y la inversión extranjera se extendieron.

Este panorama económico de grandes beneficios, cambió drásticamente desde 2014 como consecuencia, fundamentalmente, de la caída de los precios de los *commodities*, principales productos de exportación de las economías latinoamericanas, explicados por la desaceleración económica en China, un encarecimiento del financiamiento externo y unas perspectivas de entradas de capital más limitadas. La caída de las exportaciones para Colombia superó el 34% durante el 2015.

En este sentido, la lógica de las políticas macroeconómicas nacionales no se puede entender sin un análisis del desempeño de la economía mundial y sus impactos en las economías nacionales. En el caso colombiano, esta premisa ha llevado a justificar la negociación y formalización de múltiples Tratados de Libre Comercio (TLC's) y a orientar el desempeño económico para que se adapte de una manera más adecuada a las condiciones de competitividad en el mercado internacional.

Para conocer si estos resultados se han dado con efectividad, es pertinente analizar qué tipo de cambios ha tenido la dinámica del comercio internacional colombiano, si se han estimulado las exportaciones no tradicionales y cuáles han sido los incentivos

adoptados para facilitarle a las empresas su actuación en los mercados internacionales.

El éxito en los mercados internacionales se sustenta en las acciones que se desarrollen para reforzar la innovación y la competitividad empresarial. Aunque este ha sido el énfasis que los distintos gobiernos de Colombia, en forma reiterada, han hecho en los planes de Desarrollo Económico y Social, se puede decir que hasta ahora los avances han sido poco significativos y hoy se sigue insistiendo en la importancia de fortalecer los ejes fundamentales: educación universal, pertinente, de calidad y bilingüe; mejorar la infraestructura; diversificar las exportaciones; y, reducir la informalidad empresarial y laboral, entre otros.

Este documento sobre la internacionalización de las empresas en Colombia, se divide en cuatro secciones. La primera, **La internacionalización y la estrategia empresarial**, consolida las teorías clasificándolas en tres enfoques muy generales: el económico-institucional, el administrativo y, lo que se ha denominado, *Born Global Firms* (BG).

La segunda, **La economía colombiana en el contexto internacional**, analiza la evolución de las exportaciones para el período 1990-2015, la inversión extranjera directa y el *Índice* de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.

La tercera, estudia la **Dinámica empresarial colombiana**, con reflexiones sobre el tamaño de las empresas, la internacionalización de las empresas -observando el comportamiento sectorial, el destino geográfico, la situación financiera de algunas empresas internacionalizadas-, incluyendo dos casos de internacionalización: Colombina S.A, una gran empresa, y algunas PYMES de Medellín.

La cuarta y última sección, **Perspectivas y recomendaciones**, presenta el nuevo régimen arancelario, para Colombia, adoptado en marzo de 2016 y recoge una reflexión útil, no solo para Colombia, sino para las economías latinoamericanas, sobre la importancia de diversificar las exportaciones y, con ello, depender menos de los recursos naturales.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La internacionalización de las empresas ha sido uno de los temas de mayor investigación en los negocios internacionales. El concepto de internacionalización de las empresas está asociado al conjunto de operaciones que facilita vínculos estables entre los negocios y el

mercado internacional a lo largo de procesos que incrementan el compromiso y la proyección internacional (Welch and Loutarinen, 1999).

Según Hitt, Li and Xu (2016), "La internacionalización ha tenido profundos efectos en el desarrollo de las empresas multinacionales, así como en la economía global, generando una creciente interdependencia de los mercados financieros y las economías nacionales".

Las teorías administrativas han tratado de identificar características comunes de las empresas para definir aquellas que con mayor probabilidad puedan explicar su éxito en el ámbito internacional. En ese mismo sentido, esta caracterización busca establecer una serie de etapas que deben cumplir las organizaciones; un ejemplo de esto puede encontrarse en un artículo divulgado en El País Uruguay.

De acuerdo con El País Uruguay (n.d.), la firma consultora Towers Watson realizó una encuesta entre 2011 y 2012, a 33 empresas con muy buen desempeño de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, República Dominicana y Uruguay. Las empresas encuestadas tenían en promedio 25.000 trabajadores y entre todas tenían un total de 800.000 empleados. El principal motivo para realizar el estudio fue conocer y analizar diferentes estrategias de internacionalización de empresas multilatinas (son empresas cuya casa matriz se encuentra en un país latinoamericano, presta servicios y/o gestiona el negocio en al menos dos países y desarrolla actividades en dos o más continentes).

Los países latinoamericanos presentaron una dinámica importante de apertura al comercio internacional, especialmente a partir del año 2010. El contexto económico se caracterizaba por la revaluación y los buenos precios de los *commodities*. Las multilatinas mejoraron su rol en el contexto internacional, sin descuidar su mercado de origen.

El estudio de Towers Watsons identificó algunas etapas por las que pasan las empresas en su proceso de evolución para llegar al nivel de multinacional, las cuales son: **Exportadora**, aquellas firmas con presencia en otros países a través de unidades locales dedicadas a la venta y distribución de productos; **Expansión Inicial**, las firmas cuentan con establecimientos en otros países; **Multidoméstica**, compañías con subsidiarias en otros países que son manejadas localmente; **Multinacional**, empresas con subsidiarias en diferentes países y un sistema global de distribución con unidades de negocio; y, **Global**, compañías que usan en forma coordinada la misma imagen y marca en todos los mercados en que actúa para comercializar sus productos .

Según las encuestas realizadas, del total de empresas, el 9% estaba en las primeras etapas del proceso (6% fase exportadora y 3% expansión inicial); el 15% eran multidomésticas, mientras que el 70% eran multinacionales; sólo el 6% pudo considerarse como globales.

Las estrategias utilizadas por las empresas para enfrentarse a un nuevo mercado dejan en evidencia diferentes enfoques y gestiones: el 52% prefirió acceder a los mercados de manera rápida para así aprovechar las oportunidades ofrecidas, mientras que el restante 48% optó por analizar detenidamente el mercado a ingresar y las oportunidades de crecimiento, antes de entrar a un nuevo país. También se resalta que un factor que dificulta la internacionalización, es la falta de personal capacitado para la movilidad hacia otros países, y poco conocedor de la forma de hacer negocios.

Por otra parte, la revista Dinero (2015) reconoce la importancia de las multilatinas en Colombia, tanto así que resalta que aportan cerca del 2,5% del PIB, además de tener reconocimiento por el crecimiento y competitividad a nivel internacional. Al igual que se mencionó previamente, estas empresas tienen una expansión internacional orgánica – crecimiento por exportaciones –, buscando socios o comprando negocios en el exterior. Dentro de dichas empresas se pueden resaltar Argos, Hoteles Estelar, Gerfor, Chocolates Nutresa, Avianca, Corona, Banco de Bogotá, EPM, Davivienda, ISA, entre otras.

En este trabajo, para estudiar diferentes interpretaciones a cerca de la internacionalización de las firmas, se consideran tres áreas principales de análisis: económico-institucional, administrativo y *Born Global Business*.

2.1 Enfoque económico-institucional

Las teorías presentadas en esta sección se centran en la **competitividad**.

Un primer enfoque considera la existencia de la empresa multinacional desde la Teoría de la Ventaja Monopolística o teoría de la organización industrial, en la cual las organizaciones deben tener algún tipo de ventaja competitiva para establecer su producción en el extranjero, que le permita competir con empresas locales en sus propios mercados (Kindleberger, 1969). Estas ventajas competitivas se pueden adquirir o poseer y dependen en gran medida de los sectores industriales y estructuras de mercado del lugar de establecimiento.

En este sentido, Hymner (1960) identifica las características de las empresas internacionales que las habilitan para competir en mercados foráneos a través de inversión directa. Enfatiza sobre las ventajas monopolísticas que las firmas logran a través de la propiedad de la tecnología, reduciendo los costos de producción por su actuación en el exterior y los más bajos costos de capital en su financiamiento.

Así, la Teoría de la Internacionalización se focaliza en los procesos internos de transferencia de información y destaca la necesidad de que se den dos condiciones para que las empresas se involucren en inversiones directas en el extranjero: Ventajas al localizar las

actividades en el exterior y optimización de las actividades internas de la empresa (Buckley & Casson, 1976).

En esta última condición se desarrolla la Teoría de los Costes de Transacción, la cual explica por qué las empresas deciden acudir al mercado internacional o internacionalizar su propia organización para optimizar su cadena de valor, optando por la forma más eficiente, la que implique menores costes.

En este contexto es importante considerar el modelo de la Competitividad Sistémica. Este es un concepto que implica cuatro niveles de análisis: **meta**, **macro**, **meso** y **micro**, orientado dentro de un criterio de multidimensionalidad incluyendo competencia, diálogo y la toma de decisiones continuada por diferentes actores (Messner and Meyer Stamer, 1994).

El nivel **meta** considera factores tales como la habilidad de una sociedad para integrarse y adoptar una estrategia para la modernización y el desarrollo económico y estimular la capacidad de transformación de los actores sociales, para reaccionar rápido y eficientemente a los requerimientos de los lineamientos social, económico, político y ambiental. Es igualmente importante adoptar regulaciones que aseguren expectativas estables para el largo plazo.

El nivel **macro** es el responsable de asegurar condiciones macroeconómicas estables, consistentes con las políticas fiscal, monetaria y cambiaria. Estas políticas deben ser coordinadas de tal manera que asegure dos objetivos principales: mejorar las condiciones sociales de la población y facilitar las actividades de internacionalización de las empresas a través de mecanismos eficientes para reducir costos y hacerlas más competitivas.

El nivel **meso** estudia el entorno inmediato de las empresas para estimular, complementar y fortalecer esfuerzos relacionados con el ámbito empresarial. En este nivel el Estado y los actores sociales adoptan beneficios especiales en los ámbitos nacional, regional y local, posicionando una estructura competitiva de los sistemas de transporte, comunicaciones y energía, asociados a los programas de ciencia y tecnología y el desarrollo de departamentos en las organizaciones para habilitar la innovación y descubrir nuevos procesos.

El nivel **micro** considera la gestión de las empresas que compiten para alcanzar eficiencia, flexibilidad y velocidad de reacción y, por lo general, están articuladas en redes que facilitan la introducción de tecnologías con el fin de mejorar la productividad.

Por otra parte, Porter (1985) desarrolló una teoría de las ventajas competitivas que hace énfasis en la internalización de capacidades en relación con las empresas rivales en cada paso de la cadena de valor. Su idea de ventajas competitivas es que un desempeño superior viene de la posesión de habilidades y capacidades, que a su vez puede estar

disponible en cualquier etapa de los procesos de producción y distribución.

Según Porter, "la riqueza de una nación depende no de su dotación de insumos sino de su ambiente de competencia". Es el ambiente de la nación (incluyendo sus instituciones y políticas) el que condiciona el desempeño de sus firmas en industrias particulares y segmentos de la industria, y en consecuencia el estándar de vida de sus residentes (Liesch, Peter et al, 2007).

Los teóricos que han analizado la firma desde una perspectiva institucional, se enfocan en las razones de existencia de la empresa y las reacciones de las firmas a las restricciones institucionales. Williamson (1975) utilizó conceptos económicos para crear una teoría institucional de la firma de costos de transacción.

Las firmas tratan de minimizar los costos de transacción para adquirir los insumos de producción y generar los productos, basadas en información limitada, el oportunismo de los agentes participantes en el mercado y otras imperfecciones del mercado.

Duning (1977) señaló que las empresas internacionales ganan ventajas competitivas a través de sus propias habilidades, capacidades y localizaciones de sus instalaciones e internacionalizando sus actividades de negocios. Él desarrolló una teoría para explicar cómo las empresas adoptan estrategias de inversión cuando tienen activos que las habilitan para asegurar una posición competitiva en otros mercados. Estos activos incluyen marcas, talentos administrativos, tecnologías, etc. "Los elementos centrales son la existencia de ventajas en la propiedad y las ventajas de localización de los países" (Duning, 1988).

En un estudio complementario, Dunning (1994) considera dos criterios para explicar por qué las empresas deciden invertir a nivel internacional: las estrategias empresariales para garantizar acceso a recursos naturales, y el bajo costo de las materias primas y otros elementos para la producción; la necesidad de las empresas de mirar a los mercados internacionales cuando el mercado doméstico está alcanzando un punto de saturación y asegurar su continuo crecimiento.

2.2 Enfoque administrativo

Desde el punto de vista administrativo, la internacionalización de la empresa es explicada por el modelo Uppsala (U model). Plantea que las empresas que se involucran en una experiencia de exportación se sustentan en la ayuda de agentes intermediarios para evolucionar en un proceso de inversión extranjera directa en el establecimiento de una cadena internacional. Este proceso fue propuesto por Johanson and Vahne (1977), y se da en un momento en el que el mundo estaba poco interconectado. Las empresas iniciaron sus procesos de internacionalización con productos en los mercados domésticos y luego empezaron a internacionalizarse a través de una serie de decisiones

incrementales para conocer y adquirir experiencia en el mercado internacional (Tabares et al, 2014).

De acuerdo con Johanson y Vahlne (1977), los mayores obstáculos que enfrentan las empresas cuando se internacionalizan son la carencia de conocimientos del mercado y de experiencia. Estas barreras son reducidas a través del aprendizaje y las decisiones más amplias en los mercados internacionales.

“El modelo temprano Uppsala, identifica cuatro etapas secuenciales de la expansión internacional: (1) ninguna actividad regular de exportación; (2) exportación a través de representantes independientes; (3) ventas subsidiarias; y luego (4) producción/manufactura en el exterior” (Liesch, Peter et al, 2007).

En el modelo revisado (Johanson and Vahlne, 2009), los autores empiezan con el “reconocimiento de oportunidades”, que están ligadas al aprendizaje como un modo de identificarlas. Luego, la “posición de redes” permite a las compañías maximizar el potencial de sus contactos y adquirir más conocimiento. Después, las empresas empiezan un proceso de “aprendizaje, creación y construcción de confianza” que permite generar puentes entre empresarios y sus clientes. Finalmente, “relaciones y compromiso” por los tomadores de decisión en el proceso de generar confianza y crear conocimiento.

Adicionalmente, Hamel y Prahalad (1990), dan una explicación de las características de las competencias básicas. Se plantea que la verdadera fuente de ventajas reside en las habilidades administrativas para consolidar tecnología y capacidades de producción en competencias que le permiten a la compañía ajustarse a los cambios rápidamente. Desarrollar e identificar las competencias básicas es importante para determinar un acceso potencial a una amplia variedad de mercados, una contribución significativa a los productos benéficos percibidos por los consumidores.

En consecuencia, construir estas competencias es posible solamente si se basan en procesos continuos de mejora, que pueden ser el foco de estrategias corporativas que están definidas como las características intrínsecas de un grupo de negocios.

De acuerdo con estas ideas, las compañías enfrentan los retos de definir las herramientas operacionales que las habiliten para adquirir nuevas ventajas competitivas. Para este fin, los directivos necesitan ser conscientes y poder reconocer la dimensión de los problemas y estar preparados para enfrentar la diversidad de los aspectos cambiantes que tienen que abordar las organizaciones.

Finalmente, las características del equipo administrativo de alto nivel, aquellos individuos responsables del manejo de la empresa, deben identificar los problemas y las oportunidades en el entorno, interpretar

la información relevante, considerar las capacidades y las restricciones organizacionales y formular e implementar estrategias de cambio.

En la misma dirección, Magnusson y Boggs (2006) partieron de la teoría de la alta dirección para determinar si las características de los administradores pueden ser decisivas para la selección de cargos directivos en compañías inmersas en ambientes internacionales. En este sentido, los candidatos con experiencia internacional tienen un mayor chance de ser elegidos para esas posiciones. Ellos identificaron que hay una relación positiva entre el grado de internacionalización de la empresa y la experiencia internacional del administrador. Consideran otras características como la edad, estabilidad en los cargos, historial en marketing y servicios financieros, y nivel de educación.

Para Sapienza et al. (2006), en la medida en que un director tiene experiencia administrativa en procesos de internacionalización, incrementa la probabilidad de asegurar un nivel de supervivencia de los negocios en los mercados internacionales: "los conocimientos y la experiencia administrativa antes de la internacionalización tendrán influencia en los resultados de la internacionalización, independiente de la edad de la empresa".

Por otra parte, Hsu, Chen and Cheng (2013) adelantaron un estudio en el que identificaron una relación positiva entre las características gerenciales y la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Taiwan. Encontraron que en la medida en que la edad del administrador aumenta, hay una reducción de la probabilidad de involucrar a la organización en actividades internacionales. Esto se debe a que el administrador tiene menos destreza física y mental, situación que lo lleva a una mayor aversión al riesgo. En forma similar, los autores identificaron la educación y la experiencia internacional del administrador como un impacto positivo para la internacionalización y el desempeño de la organización.

Finalmente, un estudio con características similares fue realizado por Herrmann and Datta (2002), quienes identificaron la estabilidad en el cargo del directivo, el nivel educativo, el historial laboral y la experiencia internacional como factores que influyen el proceso de internacionalización de una empresa.

2.3 Born Global Firms (BG)

Las empresas *Born Global* son un indicador de las nuevas formas de competencia transnacional que han surgido en el desarrollo capitalista reciente.

Las firmas *Born Global* son aquellas que se han aventurado a actuar en el exterior muy pronto después de su nacimiento. "En la profundización de sus actividades internacionales, estas firmas han demostrado un deseo de experimentar, una habilidad para absorber nuevo conocimiento con rapidez, imaginación en la superación de obstáculos, y una

capacidad de recuperarse de los errores y lograr lecciones de ellos” (Liesch, Peter et al, 2007)

La literatura sobre las empresas *born global* rechaza los elementos de continuidad que caracterizan las formas tradicionales de internacionalización. Estas firmas se han caracterizado por la escasez de recursos financieros, humanos e intangibles.

Knight and Cavusgil (2004), identificaron dos tendencias que han dirigido el boom de las empresas *born Global*: la globalización emergente de mercados con compradores inmersos en un mundo crecientemente homogéneo en algunos sectores particulares, y los avances tecnológicos que han facilitado la coordinación de actividades globales haciendo las operaciones más viables y costo efectivas tales como las tecnologías de comunicaciones, métodos de producción, transporte y logística internacional.

Oviatt and McDougall (1997) atribuyeron las ventajas competitivas en estas firmas a la flexibilidad que las empresas adoptan en las negociaciones. En general, los gerentes tienen experiencia internacional y son capaces de hacer ajustes rápidos a la organización con la intención de obtener los negocios.

En realidad, la proliferación de BG puede ser entendida como una evolución natural en los negocios internacionales. “Los diversos factores expanden las posibilidades para las empresas en mercados diferentes al local, nuevas firmas entrantes están tomando ventaja de amplios mercados para derivar en retornos más altos y el hecho de ser firmas nuevas y de tamaño pequeño no las restringe” (Liesch and knight, 2016).

La temprana internacionalización puede estar estimulada por la posesión de un conocimiento especializado, productos de alta tecnología y calidad, la presencia de redes de apoyo y alianzas y la posesión de tecnologías útiles.

Finalmente, para Liesch and Knight (2016), el ascenso de BG proyecta el día en el futuro en el que los empresarios harán poca o ninguna distinción entre mercados y oportunidades basadas en fronteras nacionales. De acuerdo con esto, las diferencias entre naciones pierden importancia en el tiempo, en la medida en que los empresarios se enfocan en las diferencias en el contexto de los negocios, definida en términos de cultura, sistemas políticos, condiciones económicas, etc. Tales factores representan variables contextuales y reducen el énfasis en la nación como unidad de análisis e incrementa el énfasis en el rol contextual.

3. LA ECONOMÍA COLOMBIANA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

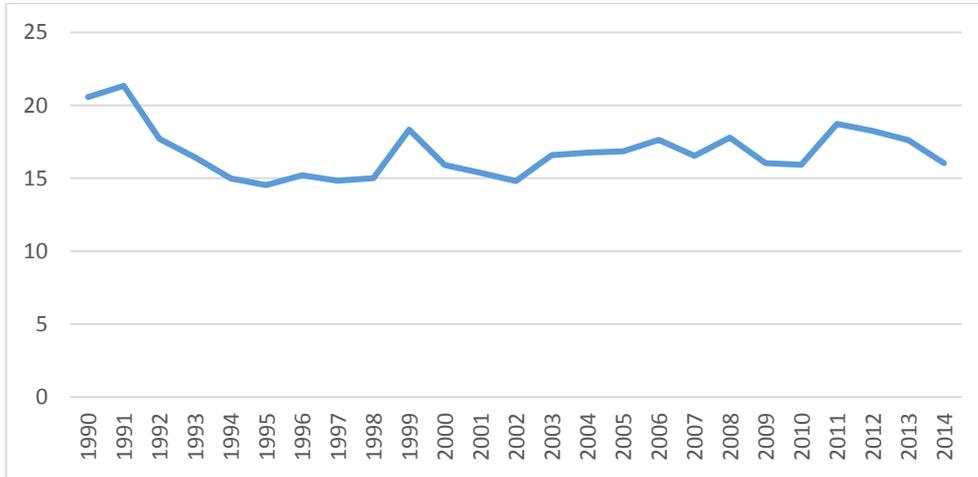
En esta sección se analiza la evolución de las exportaciones colombianas para el período 1990-2015, se estudia la inversión extranjera directa y, finalmente, se considera el índice de competitividad global del Foro Económico Mundial.

3.1 Evolución de las exportaciones colombianas

La dinámica exportadora de Colombia, presenta un considerable crecimiento, en términos del total de dólares FOB durante el período 2004-2014. El mayor incremento de exportaciones, en cuanto a la tendencia, se dio en 2005, año en el que la tasa de crecimiento promedio, hasta el 2012, fue de 19,4% anual, la cual contrasta con el 3,4% promedio entre 1996 y 2004. No obstante, parece ser que este crecimiento sólo corresponde al crecimiento proporcional del PIB, puesto que como es evidente en la **Gráfica 1**, el porcentaje de las exportaciones con respecto al PIB, entre 1990 y 2014, se ha mantenido constante con un promedio de 16,8% del total de dicho indicador.

Por otro lado, en cuanto a la composición de las exportaciones (**Gráfica 2**), es importante resaltar la dinámica y transformación que ha tenido la oferta exportadora colombiana. En primer lugar, las exportaciones correspondientes al sector *agropecuario*, ha presentado una disminución de cerca de 6 puntos porcentuales, entre mediados de los años 90 y mediados de la segunda década del 2000, pasando de tener una participación del 10%, a una del 4,6%. Así mismo, el sector *industrial* ha presentado una disminución, con la diferencia de que la pérdida de participación, es más acentuada en este sector, teniendo en cuenta que en 1995 representaba el 65% de las exportaciones totales, mientras que para el 2014, sólo aportó el 35,6% del total (Zerda, 2015).

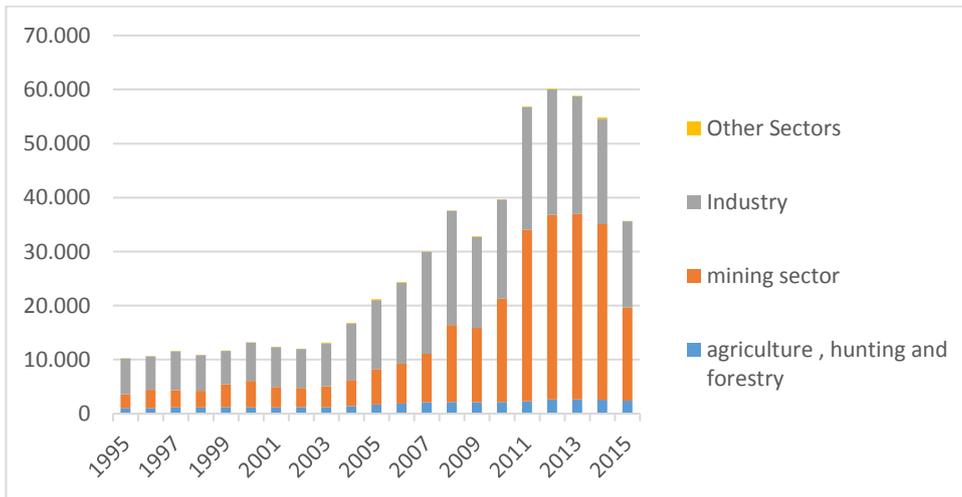
Gráfica 1
Exportaciones % PIB (1990-2014)



Fuente: Elaboración con base en la información del Banco Mundial (2015)

Tales disminuciones en participación, tienen su contraparte en el sector minero del país, que es aquel que pasó a representar un papel de gran importancia en el total de las exportaciones. Esto es más claro, si se considera que para 1995, aportaba el 24,7% de los bienes comercializados y en el 2014 tuvo un 59,3% del total.

Gráfica 2
Exportaciones por sectores (1995-2015)



Fuente: Elaboración con base en la información del DANE (2015)

En gran parte el auge del sector minero en las exportaciones, se puede asociar a los elevados precios internacionales de estos productos, como el petróleo, que hasta el 2014 presentaba un incremento notable,

aumentando así el total exportado vía precios. Esto llevó a un desplazamiento de recursos para invertir de diferentes sectores, hacia el minero, con el fin de aprovechar el buen comportamiento del sector (aspecto que se considera en el próximo acápite).

Mención especial merece el año 2015, pues la caída de las exportaciones, con respecto a 2014, llegó a ser del 35%. El total de exportaciones fue de USD 31.691 millones, mientras en 2014 era USD 54.795 millones. Esto ha llevado a un déficit de balanza comercial creciente: en 2013 de USD -557 millones, en 2014 el déficit fue USD -9.234 y en 2015 alcanzó la cifra de USD -18.467 millones.

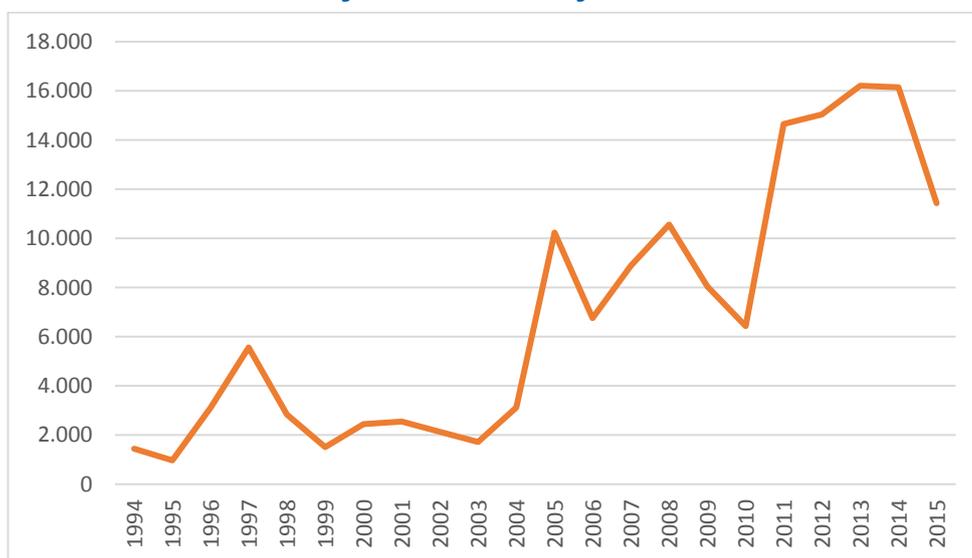
Por último, cabe resaltar de la relación comercial de Colombia con el Mundo, que las exportaciones han estado representadas en productos principalmente del sector primario y las importaciones corresponden a mercancías usualmente asociadas con alto valor agregado como la Maquinaria y Equipo.

3.2 Inversión Extranjera Directa

Como se observa en la **Gráfica 3**, la IED ha crecido, pasando de USD1.446 millones en el año 1994, a un total de USD16.151 millones en el 2014. Especialmente, en los últimos años, la inversión extranjera se ha visto afectada y en 2015 cayó más del 25%, llegando a USD11.427 millones.

Gráfica 3

Inversión extranjera Directa – Flujo Total - USD millones

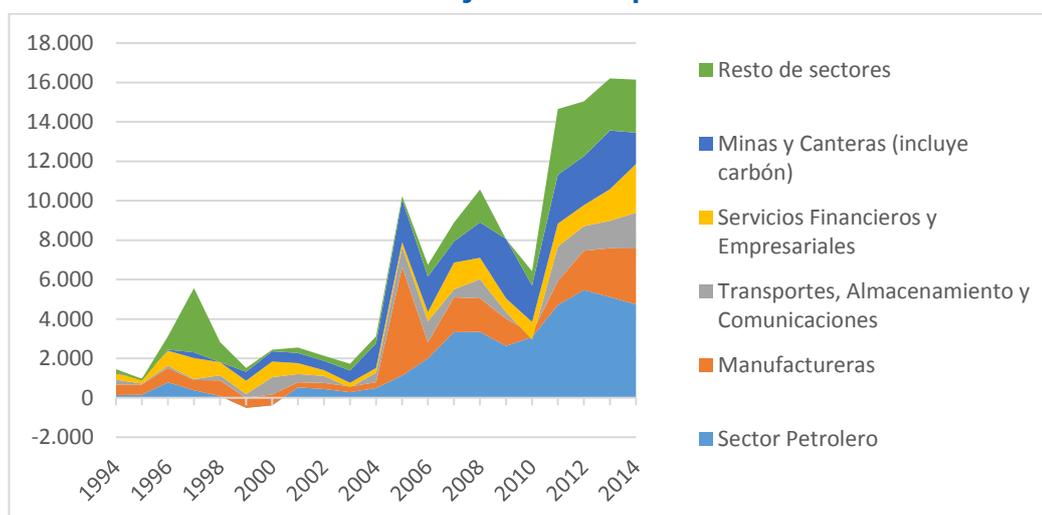


Fuente: Elaboración con base en la información del Banco de la República (2015)

Ahora bien, conocer el sector destino al que se envían los fondos de la IED, brinda una idea del perfil y potencial que observan los

inversionistas extranjeros, en cuanto a posibilidades de crecimiento económico. Como se puede observar en la **Gráfica 4**, el flujo de dólares en inversión para cada sector, presenta un comportamiento volátil. Es de mencionar que los sectores que han ganado mayor participación a lo largo del tiempo, son los del petróleo y de minas y canteras, lo cual es coherente con la dinámica de precios de estos bienes y el perfil del país en términos de este tipo de productos. Por supuesto, la participación de otros sectores disminuyó; éstos son principalmente los de servicios financieros y empresariales, y las manufacturas.

Gráfica 4
Inversión Extranjera Directa por sector



Fuente: Elaboración con base en la información del Banco de la República (2015)

En cuanto a países de origen se refiere, el 80% del flujo de inversión en el 2014, se concentra en 8 países: Suiza, Panamá, Estados Unidos, España, Inglaterra, Bermudas, México y Barbados. Los valores del flujo se resumen en la **Tabla 1**.

Tabla 1

Flujo de Inversión Extranjera Directa, por origen (USD millones)-2014

PAÍS	2014	Participación*	Part. Acumulada*
SUIZA	2.817,1	17,44%	17,44%
PANAMA	2.412,5	14,94%	32,38%
ESTADOS UNIDOS	2.267,5	14,04%	46,42%
ESPAÑA	2.220,5	13,75%	60,17%
INGLATERRA	1.091,1	6,76%	66,92%
BERMUDAS	943,4	5,84%	72,76%
MEXICO	577,9	3,58%	76,34%
BARBADOS	527,4	3,27%	79,61%

Fuente: Elaboración con base en la información del Banco de la República (2015)

3.3 Índice de Competitividad Global

En las secciones previas se ha presentado un panorama general de algunos indicadores macroeconómicos, que pueden brindar una idea, *grosso modo*, del perfil del país y la dinámica económica que ha tenido en los últimos 30 años. Sin embargo, estos indicadores no abarcan todos los aspectos que pueden influir en la forma de hacer negocios en algún país; existen factores institucionales, de infraestructura, sociales – como pobreza, educación –, tecnológicos, entre otros, que también impactan en buena medida el desempeño de las organizaciones con enfoque al mercado interno o externo.

En este sentido, el World Economic Forum (2015), presenta un indicador de competitividad global, el cual trata de aproximarse a los factores mencionados. De acuerdo con lo reportado por dicha entidad, Colombia ha mejorado 5 puestos en el ranking, en comparación al 2014 – donde también tuvo dicha tendencia – (**Gráfica 5**). Sin embargo, este comportamiento no ha sido constante en el tiempo, pues reflejó un deterioro hasta el año 2008, cuando ocupó la posición 74, la peor en estos registros. El año 2014, mejoró en el listado llegando a la posición 66 y a la 61 en 2015.

Ahora bien, en términos de puntuación, variable que se puede considerar referencia en términos de mejoramiento a través del tiempo en la competitividad, se presentó una disminución en el puntaje para los años 2006 a 2007 – de 4,1 a 4,05 – donde se mantuvo prácticamente igual por dos años, para posteriormente presentar una mejora

importante hasta la versión 2011, con un puntaje de 4,2, seguido de una disminución hasta 2013 (4,19), y luego continuar con un aumento en el valor del índice, hasta llegar a 4,3 en la última versión. En este sentido, es evidente que, si por un lado la puntuación ha presentado una serie de disminuciones en el tiempo, la tendencia general es de crecimiento y mejoramiento del indicador.

Gráfica 5
Índice Global de competitividad - histórico



Fuente: World Economic Forum (2015)

En general, el World Economic Forum resalta el tamaño del mercado y el ambiente macroeconómico del país, y se reconocen algunas ligeras mejoras en aspectos como sofisticación de los negocios, salud y educación. No obstante, en el resumen del desempeño, se considera que, para mejorar en aspectos de competitividad, el país debe orientar sus acciones en la calidad de educación en matemáticas y ciencias, puesto que son cruciales para generar una dinámica de innovación. En términos institucionales, el país debe trabajar en cuestiones de anticorrupción, instituciones públicas, seguridad y mejorar la infraestructura y en general la calidad del transporte.

4. DINÁMICA EMPRESARIAL COLOMBIANA

En esta sección se desarrollan tres acápite: análisis por tamaño de las empresas, internacionalización de las empresas colombianas, que incluye un estudio del comportamiento sectorial, el destino geográfico de la internacionalización, la internacionalización por empresas y la situación financiera de las empresas internacionalizadas y, finalmente, se presentan dos casos de internacionalización

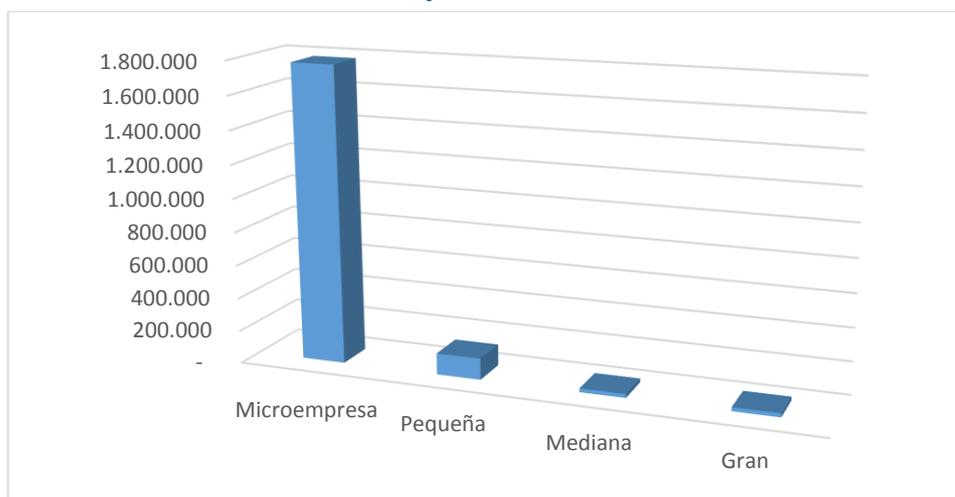
empresarial: una gran empresa, Colombina S.A. y un estudio sobre algunas PYMES de Medellín.

4.1 Por tamaño de las empresas

De acuerdo con el informe de la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC – (2014), la distribución del total de empresas en Colombia se puede resumir en la **Gráfica 6**.

Gráfica 6

Distribución de las empresas de acuerdo con su tamaño



Fuente: SIC (2014)

En general, es evidente que casi todas las empresas registradas en el país son microempresas (91%), las cuales para el 2014 eran en total 1'777.699, cifra que contrasta con las otras tres clasificaciones – pequeña, mediana y gran–, que representan el 6%, 1,5% y 1,5%, con un total de 129.635, 23.161, 23.613 respectivamente.

Cabe mencionar que, de acuerdo con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, uno de los factores que afecta la continuidad de las empresas, es el riesgo por liquidez, endeudamiento y rentabilidad, que usualmente surgen por una baja solidez en la estructura financiera de las empresas. Esta causa es más común en las pequeñas y microempresas, por lo cual la situación pone en riesgo a casi todas las organizaciones comerciales, donde aproximadamente el 86% de las compañías colombianas, son de edad joven o mediana.

4.2 Internacionalización de las empresas colombianas

4.2.1 Comportamiento sectorial

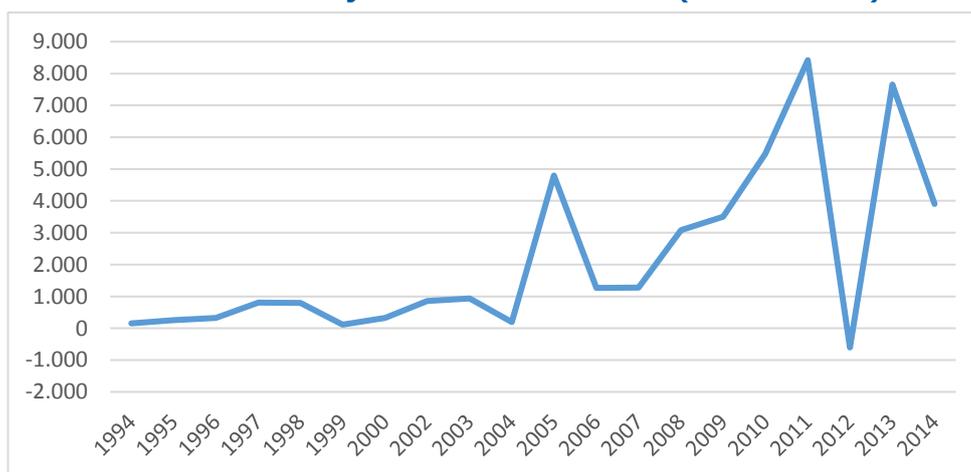
Si bien en la sección 2.1. se ha presentado un breve panorama de los sectores exportadores del país, lo cual brinda una idea general de qué enfoque posee el país en términos de ventas al exterior, también cabe hacer mención de los sectores donde Colombia invierte de manera directa de sus fronteras para afuera. Para este efecto, se acude a las estadísticas del Banco de la República (2015).

Como se observa en la **Gráfica 7**, la tendencia es un flujo positivo del capital colombiano al extranjero, lo que significa que, en términos netos, el país ha invertido capital en el exterior en todos los años comprendidos – exceptuando el 2012 –. Ahora bien, no se puede desconocer que la variable también presenta una volatilidad notable, sobre todo a partir del año 2004.

Para conocer con más detalle la dinámica de la inversión colombiana en el extranjero, se deben analizar los sectores a los que se dirigen los capitales. Así, durante los últimos 20 años, en promedio, el 39% de los recursos se dirigió a actividades de petróleo y explotación de minas y canteras; el siguiente concepto en importancia, corresponde a las industrias manufactureras, que acumula el 22,6% de las inversiones; el sector de servicios financieros y empresariales tuvo en promedio el 25,4% de los flujos de capital; el restante 7,1% y 5,7% corresponden a comercio al por mayor, y al por menor, restaurantes y hoteles, y el resto de sectores respectivamente² (Banco de la República, 2015).

Gráfica 7

Inversión extranjera directa colombiana (USD millones)

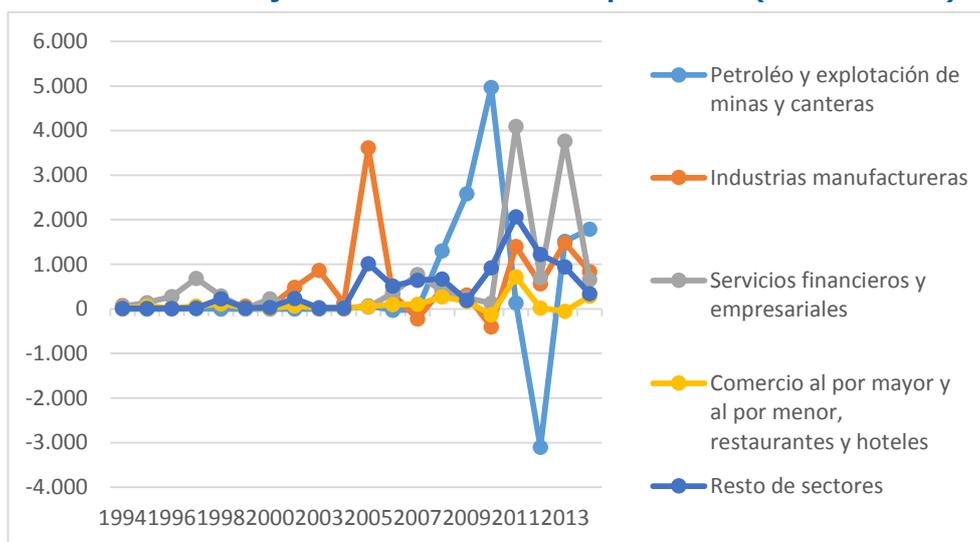


Fuente: Elaboración con base en la información del Banco de la República (2015)

² En esta categoría se incluyen sectores como agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca, construcción, transportes, almacenamiento y comunicaciones, electricidad, agua y gas, entre otros.

De manera general, se puede evidenciar en la **Gráfica 8**, que hasta el 2004, el sector al cual se destinaba grandes recursos en comparación a los demás, era la industria manufacturera, llegando a su pico más alto en dicho año, seguido por los sectores categorizados en *resto de sectores*. A partir de dicha fecha la dinámica pasó a ser liderada por las inversiones en petróleo y minas, pero con una gran volatilidad en los flujos.

Gráfica 8
Inversión Extranjera Directa Colombiana por sector (USD millones)



Fuente: Elaboración propia con base en la información del Banco de la República (2015)

En los últimos años, también se debe resaltar el papel de los servicios financieros y empresariales, que amortiguaron el impacto de la disminución de flujos de capitales hacia el sector del petróleo. Finalmente, cabe mencionar que los sectores que han presentado una menor volatilidad en términos de los flujos, son el Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles y *resto de sectores*, quizás asociado a una menor dependencia de la dinámica de los precios internacionales. Esto se puede verificar en la **Tabla 2**, donde se presenta la desviación estándar de los flujos por sector, para los 20 años considerados.

Tabla 2
Desviación estándar por sector

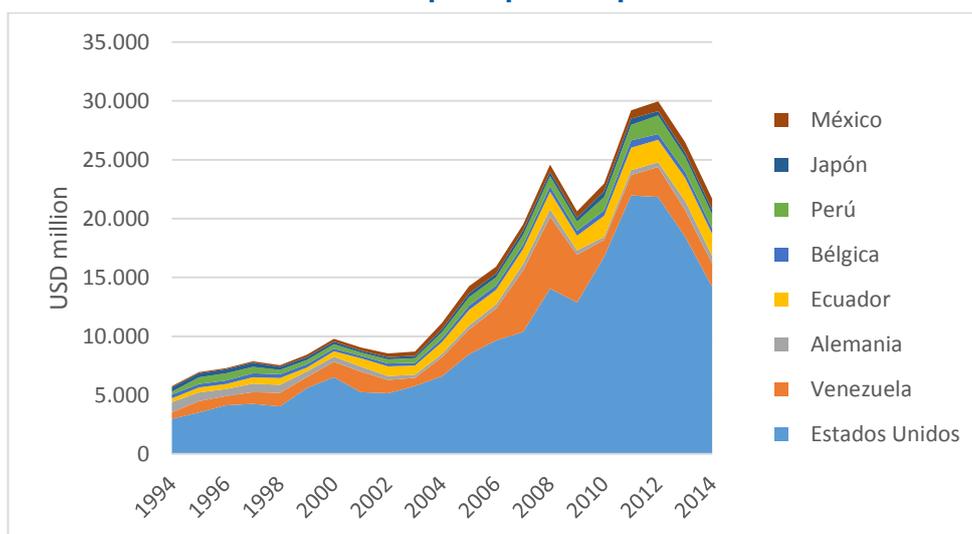
Petróleo y explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras	Servicios financieros y empresariales	Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles	Resto de sectores
1.522	876	1.150	176	551

Fuente: Elaboración con base en la información del Banco de la República (2015)

4.2.2. Destino geográfico de la internacionalización

Como se puede evidenciar en la **Gráfica 9**, con respecto a los principales destinos de los intercambios, los países que se podrían considerar más relevantes son Estados Unidos (de lejos el más representativo), Ecuador, Venezuela y Perú.

Gráfica 9
Destino de las principales exportaciones

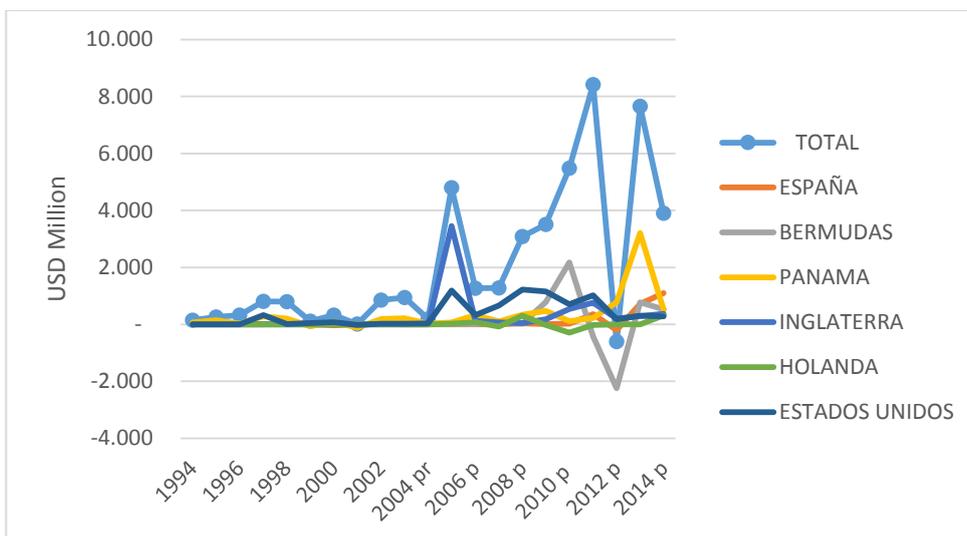


Fuente: Elaboración con base en la información DANE (2015)

Ahora bien, con relación a las inversiones colombianas en el extranjero, que son consideradas bajo la modalidad de inversión extranjera directa, en la **Gráfica 10**, se pueden evidenciar los principales países destinos de la inversión, según el promedio histórico. En este sentido, es importante mencionar que para el 2014, estos países acumulan el 80% del total invertido en ese mismo año.

Gráfica 10

Inversión Directa Extranjera Colombiana por destino



Fuente: Elaboración con base en la información del Banco de la República (2015)

De manera general, es importante mencionar que no hay una tendencia creciente de la inversión hacia ningún país, sino que, por el contrario, se mantiene estable, pero con un aumento en la volatilidad a partir del año 2005. Por ejemplo, para 2007 y 2008, países como Brasil y México recibieron un gran flujo de inversión colombiana; en el 2009 Bermudas e Islas Cayman fueron los grandes receptores, seguidos de los Estados Unidos; el año 2010 aparece nuevamente Bermudas, junto con las Islas Vírgenes, como los primeros receptores de capital, incluso por encima de Estados Unidos que ocupa el tercer puesto.

De esta manera queda en evidencia que, Colombia, además de no ser un país claramente inversionista, ni tener un perfil de sector preferido – ver sección previa –, no tiene tampoco unas preferencias definidas en términos de destinos de la inversión.

4.2.3. Internacionalización por empresas

A lo largo del tiempo, los teóricos han buscado identificar características comunes de las firmas, para así encontrar aquellas con mayor probabilidad de convertirse en empresas que se internacionalicen de manera *exitosa*. Así mismo, esta caracterización, como lo plantea el modelo Uppsala (explicado en la sección 1.2), podría permitir establecer una serie de etapas por las cuales *deberían* pasar las organizaciones para llegar a consolidar los procesos de internacionalización. Previamente, en la sección 1, se mencionó la clasificación de las etapas realizadas por Towers Watson (El País de Uruguay, n.d.) donde se caracterizan las multilaterales de acuerdo con algunas características

como la edad, y según esta variable, se puede considerar un mayor o menor riesgo en la internacionalización realizada.

Una de las hipótesis más comunes en la literatura es la que relaciona el tamaño de la firma, con su capacidad exportadora. Esto tiene bastante sentido, si se considera que, a mayor tamaño de la organización, en teoría, debería tener una capacidad productiva y apalancamiento financiero que permiten respaldar la actividad exportadora, o más aún, su posible incursión en mercados extranjeros, no sólo bajo la venta de mercancías al exterior, sino también por establecimiento de operaciones en otras naciones.

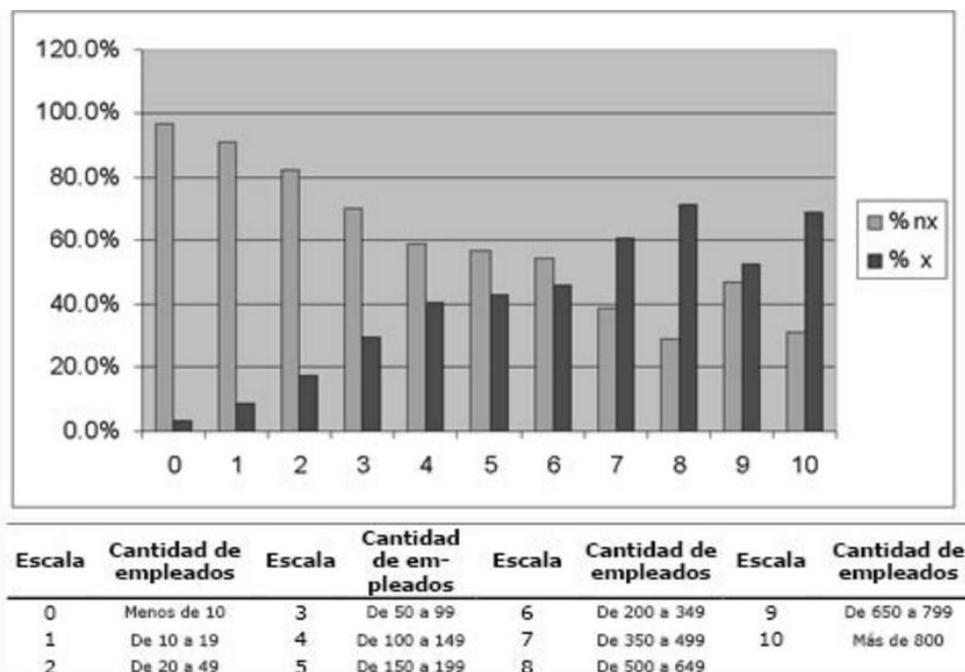
Un trabajo donde se presenta información de las empresas colombianas al respecto, es el realizado por Wengel et al (n.d.), donde se presenta información basada en la Encuesta Anual Manufacturera del 2005 realizada por el DANE³, y a partir de allí se destacan algunas relaciones entre el tamaño de las organizaciones y las exportaciones que realizaron.

En la **Gráfica 11**, se presenta el porcentaje de establecimientos que exportan – barra negra – frente a los que no lo hacen – barra gris –, de acuerdo con una escala de empleados definida por los autores, variable que puede ser utilizada como *proxy* del tamaño de la firma.

³ Cabe anotar que el trabajo es el más actualizado en dicho tema. Adicionalmente, Colombia no tiene una serie estadística pública sobre la cual se pueda realizar el mismo análisis actualizado, por lo cual se debe presentar la información de dicho artículo.

Gráfica 11

Porcentaje de organizaciones que exportan según la cantidad de empleados (2005)



Fuente: Tomado de Wengel, et al. (n.d.)

En general, se puede observar que el número de establecimientos que exportan es proporcional al tamaño de las organizaciones; es decir, las empresas que tienen un mayor número de empleados en su planta, en proporción, tienen más establecimientos que exportan que los que no lo hacen. Esta situación es contraria en las escalas más pequeñas, donde la mayor proporción de empresas no exporta; de hecho, si se hace uso de la clasificación del tamaño de las empresas según sus empleados, se puede decir que las MiPYME del país no tienen una gran vocación exportadora, mientras que las grandes sí la tienen.

Ahora bien, con base en el directorio de exportadores para el año 2014, realizado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, donde se presenta la razón social de la empresa, las principales partidas de exportación y el valor en dólares FOB de las exportaciones, se logra conformar la **Tabla 3**, donde aparecen las principales exportadoras en el 2014 según su nivel de ventas.

Tabla 3
Principales exportadores colombiano (2014)

Razón social exportador	Valor FOB dólares	Sector
ECOPETROL S.A	16.691.740.280	Hidrocarburos
META PETROLEUM CORP	2.626.002.989	Hidrocarburos
HOCOL	2.276.491.062	Hidrocarburos
C.I. PRODECO S.A.	2.054.422.786	Minero
DRUMMOND LTD	1.743.947.630	Minero
CARBONES DEL CERREJON LIMITED	1.353.004.178	Minero
EQUION ENERGIA LTD	1.143.849.162	Hidrocarburos
CERREJON ZONA NORTE S. A.	931.925.267	Minero
C.I. J. GUTIERREZ Y CIA S.A.	722.825.020	Joyería
OCCIDENTAL ANDINA	720.135.316	Hidrocarburos
FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA	647.862.894	Agrícola
CERRO MATOSO S.A.	640.622.949	Minero
SPEP ENERGY NETHERLANDS B V (TEPMA)	614.267.533	Hidrocarburos
CEPSA COLOMBIA SA	570.807.794	Hidrocarburos
PETROMINERALES	566.323.723	Hidrocarburos
PETROBRAS COLOMBIA LIMITED	465.941.345	Hidrocarburos
POLIPROPILENO DEL CARIBE S.A.	465.489.930	Petroquímica
GUNVOR COLOMBIA SAS	438.148.310	Hidrocarburos
COLOMBINA S.A.	416.528.778	Confitería
REFINERIA DE CARTAGENA S.A.	382.960.932	Hidrocarburos

Fuente: DIAN (2014)

De esta tabla se pueden resaltar dos aspectos: primero, es evidente que todas las empresas que aparecen en dicha clasificación, son grandes empresas, lo que daría una idea de que la estructura presentada por Wengel et al. (n.d.) en la Gráfica 11, parece mantenerse, en el sentido que las principales exportadoras son grandes firmas – bajo la clasificación mencionada anteriormente ⁴; Segundo, es clara la

⁴ No obstante, este análisis tiene sus limitaciones, en el sentido en que no se conoce el total de empleados por empresa, por lo cual la muestra es pequeña,

importancia del sector minero y petrolero del país en sus exportaciones, donde 18 de las 20 principales exportadoras, están relacionadas estrechamente con alguno de los sectores mencionados, lo que es acorde con lo presentado por las exportaciones del país según el sector económico (sección 2.1). Resaltamos dentro de las empresas exportadoras a Colombina S.A, empresa sobre la cual se realizará un análisis especial en la sección 3.3.1.

Por otro lado, Wengel et al. (n.d.) presentan un análisis de productividad⁵ de las empresas que exportan y las que no, para encontrar una posible relación entre las dos variables. Así pues, en la **Gráfica 12**, se presenta el porcentaje de las empresas que exporta, de acuerdo con un rango de productividad definido por los autores. Como se puede evidenciar, existe una relación positiva entre la productividad y las exportaciones, lo que indicaría que, entre mayor productividad de las empresas, el porcentaje de firmas que venden al exterior aumenta. Empero, es importante decirlo, Wengel et al. (n.d.) resaltan que esto no significa necesariamente una relación de causalidad en ningún sentido.

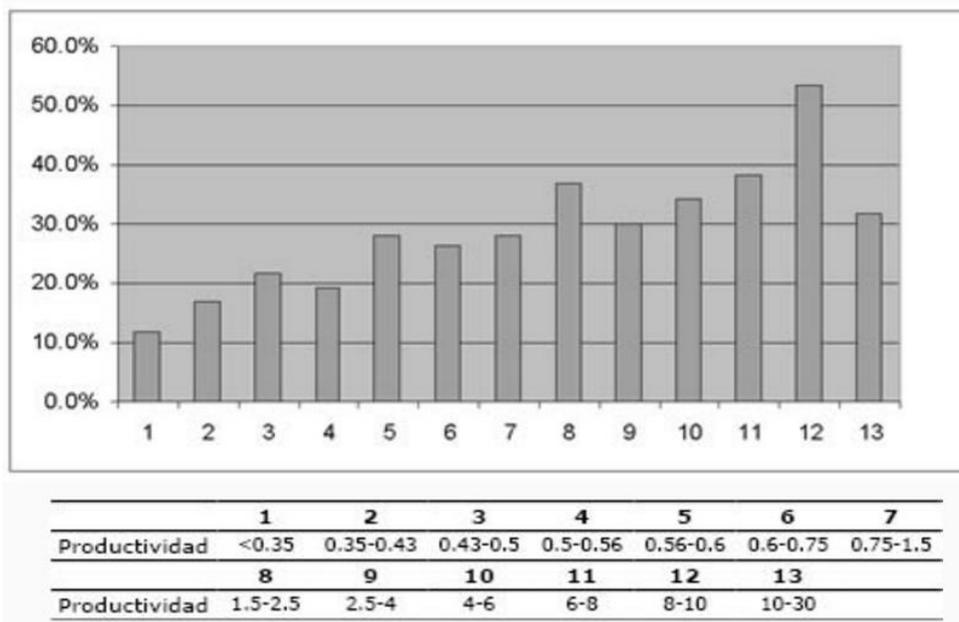
A este hecho se le debe adicionar, que como se esperaría, a medida que las empresas tienen mayor número de empleados, presentan una mayor productividad. Esto implica que, el valor agregado por los establecimientos crece en mayor proporción que el número de empleados, lo que en últimas significa un mayor valor agregado por empleado. En este orden de ideas, son las empresas más grandes – por número de empleados – las que mayor productividad tienen y también las que más exportan.

limitando así la capacidad de realizar inferencia sobre la población total de empresas.

⁵ Calculan la productividad como el valor agregado sobre el personal empleado.

Gráfica 12

Porcentaje de compañías que exporta de acuerdo a su productividad



Fuente: Tomado de Wengel et al. (n.d.)

4.2.4. Situación financiera de las empresas internacionalizadas

En el presente acápite se realizará un breve análisis de algunos indicadores financieros de las empresas exportadoras y por ende su desempeño. Sin embargo, Colombia no tiene estudios ni estadísticas que permitan realizar un seguimiento minucioso a las empresas exportadoras, ni internacionalizadas. En la actualidad, la mayor disponibilidad de estadísticas de estados financieros es publicada por la Superintendencia de Sociedades – SSO – (2015), en el SIREM (Sistema de Información y Reporte Empresarial), donde se presentan las diferentes cuentas de Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo; no obstante, no hay forma de diferenciar entre aquellas que han realizado operaciones de exportación y las que no.

De hecho, el estudio más cercano al objetivo de la presente sección, fue realizado por Morales & Mendoza (2008), donde se presentaron los indicadores de algunas empresas que tuvieron ventas hacia Estados Unidos y Venezuela, durante el 2004 y 2007, y cuyo valor exportado a estos países, acumula el 59% del total comercializado a estos mismos países.

En dicho documento, los autores dividen a las empresas en 4 grupos, según el porcentaje que representan las exportaciones en el total de ventas de las firmas, donde el Grupo 1 representa el 100% de sus ventas en exportaciones y el 4 comprende a las empresas que se

encuentran en un rango entre 1% y 33%. El grupo 2 es el que más aporta al total de exportaciones, seguido por el 3, luego el 1 y finalmente el 4. Cabe anotar que según Morales & Mendoza (2008), las empresas de mayor tamaño se encuentran en los grupos 4 y 3, lo que significa que a pesar de ser las de mayor tamaño, sus ventas dependen en menor medida de los mercados estadounidense y venezolano, y tienen una mayor diversificación de los destinos de exportación. En este orden de ideas, no se encuentra una relación clara sobre el nivel de ventas al exterior y el tamaño de las organizaciones.

En términos generales, los principales indicadores del documento de Morales & Mendoza (2008), son presentados en la **Tabla 4**, donde aparece el ROA – Rentability of Assets – y el crecimiento real de las ventas. En este sentido, se encuentra que a nivel general los indicadores de rentabilidad y ventas son mayores que en la muestra total de la Supersociedades, la cual incluye empresas que no exportan a Estados Unidos o Venezuela. De allí se entiende que aquellas firmas que han decidido ingresar a estos mercados, tienen una mejor rentabilidad que el promedio de las empresas colombianas.

Tabla 4
Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS EN EL PyG						
ROA						
Año	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Total Exportadoras a EE.UU. y/o Venezuela	Total muestra Supersociedades
2004	30.8%	10.9%	5.0%	7.1%	8.6%	5.5%
2005	33.3%	15.7%	6.0%	6.6%	9.4%	6.7%
2006	31.2%	15.0%	5.6%	8.3%	9.9%	6.5%
2007	25.1%	12.3%	5.8%	9.7%	10.1%	7.2%
Crecimiento real de las ventas						
Año	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	EE.UU. y/o Venezuela	Supersociedades
2005	0.03%	10.8%	13.6%	6.7%	9.5%	6.1%
2006	17.4%	24.6%	12.0%	12.8%	15.9%	18.3%
2007	56.8%	7.5%	7.1%	11.8%	12.0%	5.7%

Fuente: Morales & Mendoza (2008)

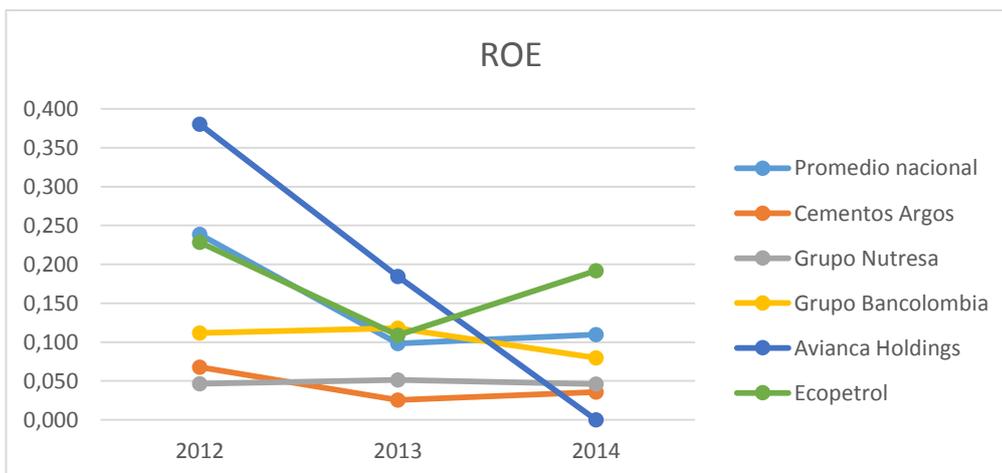
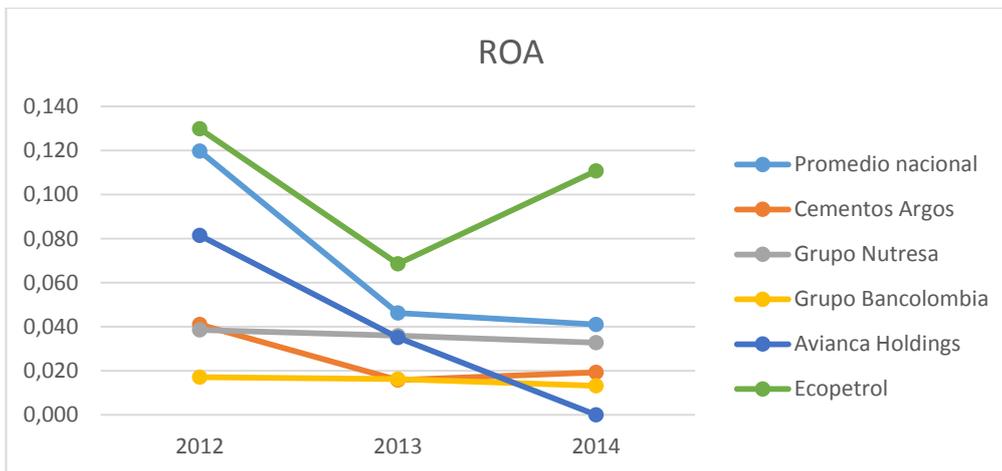
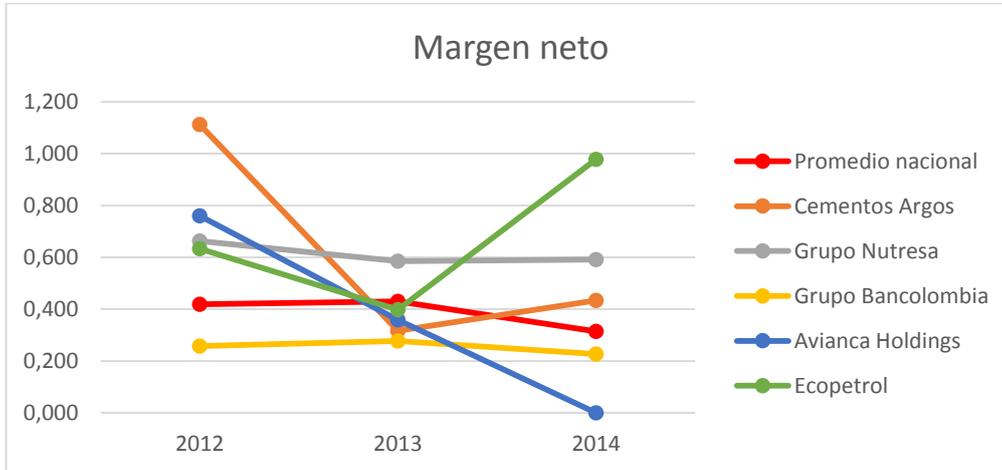
Ahora bien, si se compara entre grupos, es interesante evidenciar que los indicadores favorecen a las empresas que tienen una mayor proporción de exportaciones en el total de ventas – Grupos 1 y 2 –, lo que indicaría que es más rentable para las empresas vender al exterior, incluso superando indicadores de organizaciones de mayor tamaño – Grupos 3 y 4. No obstante, Morales & Mendoza (2008), resaltan que si bien tienen mejores indicadores financieros, las empresas de los Grupos 1 y 2 se encuentran en mayor vulnerabilidad frente a diferentes variables como la tasa de cambio, consumo externo, entre otras, puesto que son las que dependen en mayor medida de las compras de los mercados en consideración.

De esta manera, pareciera que las empresas que han decidido internacionalizarse, tienen unos mejores resultados que aquellas que no lo hacen. Sin embargo, como es evidente, el alcance del estudio de Morales & Mendoza (2008) es limitado, pues sólo considera empresas exportadoras hacia Estados Unidos y Venezuela, que para la época eran los principales socios comerciales, y como se ha mostrado previamente (sección 3.2.2), Colombia se encuentra en un proceso de diversificación de los destinos de exportación, por lo cual el análisis actual, sobre la base de dicho estudio es limitado.

Por este último motivo, se acude a la base de datos del SIREM de la SSO (2015), para realizar cálculos de los indicadores de rentabilidad promedio nacional y compararlos con los calculados para algunas de las empresas multilatinas listadas por Dinero (2015) que pertenecen a sectores diferentes de la economía, para los años 2012, 2013 y 2014⁶, lo cual se resume en la **Gráfica 13**.

⁶ Los cálculos fueron realizados a partir de los estados financieros publicados por cada una de las organizaciones presentadas en la Gráfica.

Gráfica 13
Indicadores de Rentabilidad



Fuente: Elaboración con base en la información de la SIC (2015) e información financiera de cada compañía

En esta Gráfica se presentan los cálculos del Margen Neto⁷, ROA⁸ y ROE⁹ –Rentability on equity–, los cuales corresponden a la *ganancia* respecto a la utilidad operacional, lo que da una explicación de la gestión de gastos e ingresos no operacionales; el rendimiento que tiene la inversión en activos; y el rendimiento que tiene el patrimonio invertido en la empresa, respectivamente.

Así pues, de la Gráfica 13, se puede evidenciar que la mayoría de las empresas, se encuentra por debajo del promedio nacional en los indicadores de rentabilidad – ROA y ROE –, mientras que en comparación al margen neto 3 de las 5 multilatinas consideradas, se encuentran por encima del promedio nacional. Estos resultados reflejan que no necesariamente las empresas que han decidido internacionalizarse tienen mejores resultados que el promedio.

Empero, tampoco se debe concluir ni generalizar con base en dicho análisis, por dos motivos: La muestra de empresas que se han internacionalizado es muy pequeña, lo que limita la inferencia sobre la población; existen factores que no recogen los indicadores, y que si bien reducen su valor, en el futuro pueden generar un mejor desempeño en las organizaciones; por ejemplo, una inversión en una flota nueva de aviones – para el caso de Avianca –, lo que aumenta los activos (denominador) y el pago a crédito reduce la utilidad (numerador), provocando que en el periodo se reduzca el ROA, pero este indicador no considera el impacto a futuro de dicha inversión¹⁰.

4.3 Casos de internacionalización empresarial

4.3.1. Una gran empresa: Colombina S.A.

En la Tabla 3, que recoge las 20 empresas más exportadoras de Colombia, resaltamos el caso de Colombina S.A., pues se trata de una empresa que es una excepción con respecto a las demás, en el sentido que no exporta minerales e hidrocarburos. El año 2014 exportó USD 416.528.778, valor FOB.

Colombiana es una compañía global de alimentos, cuya casa matriz se encuentra en el Valle del Cauca. Cuenta con 88 años de experiencia en la fabricación y comercialización de alimentos. Su portafolio es bastante amplio en productos de diferentes líneas: confitería, pastelería,

⁷ Calculado como el cociente entre la utilidad (o pérdida) neta y la utilidad operacional.

⁸ Calculado como el cociente entre la utilidad (o pérdida) neta y el total de activos.

⁹ Calculado como el cociente entre la utilidad (o pérdida) neta y el patrimonio total.

¹⁰ No se realiza este análisis tan profundo, debido a que igualmente la muestra es pequeña y no mejoraría la capacidad de hacer inferencia en la población; daría razón únicamente del desempeño de la empresa en los años considerados.

galletería, conservas, helados y salsas. Además, tiene la distribución exclusiva de Van Clamp´s y Café Buendía.

En la actualidad exporta a más de 75 países de todos los continentes. Algunos países a los que exporta son: Angola, Chile, Emiratos Árabes, España, Estados Unidos, Guatemala, Japón, Macedonia, Madagascar, Inglaterra, Jamaica, Perú, República Checa, República Democrática del Congo, Qatar, etc.

En Colombia tiene más de 6.500 empleados y el consolidado con las empresas internacionales alcanza más de 8.000 empleados.

- **Historia**

Esta empresa surge en **1927**, fundada por Hernando Caicedo, un empresario del Valle del Cauca, quien lideró la producción de toda clase de dulces y confites con sabores a frutas tropicales.

En **1935**, se popularizaron los confites con el nombre de Colombina, desplazando, gradualmente, el mercado del dulce casero y llevando a la empresa a ser una de las más importantes de Colombia.

En **1946**, Jaime Hernando Caicedo asumió la gerencia e impulsó a la empresa hacia un nuevo liderazgo. Se desarrollaron estrategias que llevaron a la Empresa a crecer rápidamente.

En **1960** se incorporaron a la fábrica técnicas europeas con las que se comenzaron a fabricar rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, reemplazando las esencias artificiales. La producción alcanzaba 5.5 millones de libras por año.

En **1965** Colombina inició sus primeras exportaciones, llevando los productos a competir en el mercado de dulces más grande del mundo: Estados Unidos. De esta manera se convirtió en la primera fábrica suramericana en competir con la dulcería europea. Para atender la creciente demanda internacional, en **1968** se construyó una nueva fábrica en el corregimiento de La Paila, Valle del Cauca.

En la década de los setenta empieza una gran diversificación de la producción, ofreciendo productos novedosos. En **1970** se lanzó el bombón redondo relleno de chicle y con sabor a fresa. Anticipándose al boom que traería este producto, se le bautizó con el nombre de Bon Bum, que rápidamente se convirtió en el producto estrella de Colombina y en el favorito entre consumidores de todas las edades. En este período se producían cerca de 25 millones de libras por año.

En **1975** se lanzó Coffee Delight, dulce de café que se posicionó rápidamente como un ícono colombiano. En **1979** se lanzó al mercado la marca Nucita, una crema de chocolate que se caracteriza por ser de dos colores y dos sabores. Este producto llegó especialmente a ser demandado por los niños.

Durante **los 80** la empresa continuó su expansión y llegó a ocupar el segundo lugar como proveedor de dulces en los Estados Unidos, después de Inglaterra. Ingresó a la categoría de galletas con la adquisición de Splendid y se firmaron importantes asociaciones con empresas como General Foods, dedicada a la producción y exportación de refrescos; Peter Paul, famosa línea de chocolates rellenos; y, Meiji Seika, empresa japonesa de productos alimenticios.

A finales de la década de los ochenta se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca fundada como Colombina del Cauca. Se logra una alianza con la compañía Seatech International, para tener la distribución exclusiva de la marca de atunes y sardinas Van Camp's.

En **2001**, se realiza una alianza de distribución en Colombia para la marca Café Buendía con La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Entra en funcionamiento CAPSA, una planta en Guatemala, que se constituyó en socio con el Grupo Pantaleón Concepción, para atender el mercado Centroamericano. Igualmente, empieza a funcionar la empresa dedicada a la producción de conservas "La Constancia", en Bogotá.

En **2002**, asume la presidencia Cesar A. Caicedo, que en la actualidad es quien continua dirigiendo la Organización y quien ha modernizado la visión de la Compañía, manteniendo y dinamizando el crecimiento de la Compañía tanto en Colombia como en los mercados internacionales con filiales en el exterior, diversificando el portafolio de productos con el ingreso a nuevas categorías de alimentos, consolidando alianzas estratégicas con compañías internacionales; y liderando una fuerte estrategia de sostenibilidad.

Esta dinámica empresarial se da con rapidez: en **2004** Colombina ingresó a la categoría de Helados adquiriendo la empresa Inalac, Helados LIS, cuya sede principal se encuentra en Medellín. En **2006** realizó la compra de la compañía Helados Robin Hood, cuya sede se encuentra en Bogotá.

En **2007** ingresó a la categoría de galletas Saladas con el lanzamiento de las galletas Crakeñas. Se inauguró la Zona Franca Permanente Especial Colombina del Cauca. Este proyecto se puede considerar como uno de los más ambiciosos e importantes que ha realizado la empresa en los últimos años y que le permite ser más competitiva en el mercado de galletas en Colombia y en el exterior.

En **2013** Colombina compró C.I. COMEXA S.A., compañía dedicada a las salsas y materias primas de ají picante bajo la marca Amazon. Con LivSmart, compañía líder en industria de bebidas saludables, se concretó una alianza estratégica para el desarrollo, fabricación, comercialización y distribución de bebidas saludables.

Con esta alianza Colombina incorpora temas que se consideran relevantes para los consumidores. En este sentido, consciente de la fuerte tendencia global de alimentación, lanzó una nueva línea denominada Colombina 100%, un portafolio de productos que se caracteriza porque no contiene colorantes ni saborizantes artificiales, y con beneficios nutricionales en cada producto. Con esta innovación la empresa se proyecta como una de las compañías líderes de alimentos en línea con las tendencias mundiales de alimentación.

En **2015**, Colombina adquiere los activos de Fiesta S.A., una de las empresas confiteras líderes en España (Alcalá de Henares), para fortalecer su presencia en el mercado español de confitería que puede ascender a 426 millones de euros (Grupo Empresarial Colombina, 2016).

Hoy la empresa maneja más de 23 marcas, entre las que están las siguientes: Arequipe Colombina, Bon Bum, Bridge, Cofee Delight, Crackeñas, La Constancia, Leche Condensada Colombina, Max, Muuu, Nucita, Ponky, Robin Hood, Snacky, etc.

La empresa cuenta con una red de seis plantas de producción en el territorio nacional, una en Guatemala y una en España. En general, la red de empresas cuenta con certificaciones de calidad que incluye Basc, Kosher, ISO 9001, ISO 14000, HACCP y BRC.

- **La estrategia**

La estrategia sostenible de Colombina incluye 5 pilares estratégicos: el Balance ecológico, el desarrollo social y estímulo a la competitividad, la Satisfacción del Cliente, la eficiencia económica y crecimiento continuo y los empleados. El desempeño en la implementación de esta estrategia, le permitió a la empresa obtener un reconocimiento los años 2014 y 2015 en el Sustainability Yearbook, publicado por The Dow Jones. The Sustainability Yearbook reporta las compañías más sostenibles a nivel mundial.

La producción de Colombina incluye varios tipos de bienes que abarca, como ya se mencionó, más de 23 marcas y 21 categorías de alimentos: dulces, chicles, chocolates, pasabocas, galletas, pasteles, helados, salsa de tomate, mayonesa, salsa base mayonesa, otras salsas, postres de leche, baby food, mermeladas, cárnicos, bebidas, picantes, aceite de oliva, atún, café y pasta.

La empresa ha seguido un amplio rango de estrategias relacionadas con los procesos de internacionalización: alianzas con inversionistas extranjeros, fusiones con empresas del mismo negocio y adquisición de compañías en el exterior.

La estructura de Colombina cubre las operaciones en 6 distritos de venta, 2 filiales internacionales (Guatemala y España) y 7 plantas de producción, a través de un modelo de gestión integral. Con el objetivo de enfrentar los nuevos retos que trae el mercado y lograr una mayor eficiencia operacional, se creó la Vicepresidencia de Supply Chain,

responsable de lograr una mayor sinergia entre los equipos de trabajo en compras, plantas de producción y logística. Esto ha permitido mayor alineación con la estrategia e impacta directamente las relaciones con los Grupos de Interés. Hay que tener presente que Colombina cuenta con 1772 proveedores de materia primas y empaques y 4065 proveedores de servicios (Grupo Empresarial Colombina, 2016).

La red logística incluye, además, 19.383 vehículos contratados cada año para transporte por carretera y 13 navieras. Hay 25 centros de distribución en Colombia y 14 internacionales. Distribuye a 703 municipios en Colombia, tienen 776.075 clientes en el mundo y despacha 4.5 millones de pedidos al año.

Así, la estrategia de Colombina consiste en consolidar la estructura organizativa para posicionar la producción, la comercialización y los procesos logísticos.

Desde la perspectiva financiera, durante 2015, Colombina logró un crecimiento en las ventas netas del 12% y en EBITDA del 9%, que le ha permite mantener la calificación AAA por quinto año consecutivo, otorgada por la calificadora de riesgo Fitch Ratings Colombia.

Siguiendo los temas mencionados por Hamel y Prahalad (1990), como fue explicado en la sección 1.2, las competencias fundamentales que han permitido a Colombina mejorar su participación en el mercado globalizado han sido la búsqueda de aliados importantes en distintos países, la diversificación de sus procesos productivos, la conformación de un conglomerado de empresas especializadas en productos alimenticios que, poco a poco, se van complementando entre sí, para acceder a una extensa red de distribución local e internacional y la capacidad de producir productos de excelente calidad a precios asequibles.

Gracias a estas competencias Colombina ha innovado productos permanentemente y mejorado sus procesos productivos ajustando los productos a las características de los mercados. Ha, también, desarrollado su propia capacidad productiva con la adquisición de instalaciones manufactureras de otras empresas extranjeras, logrando así reducir costos, mejorar la eficiencia y ofrecer mejores precios en el mercado.

Estos aspectos son consistentes con lo planteado por Hymer (1960), quien hizo énfasis en las ventajas monopólicas que logran las empresas a través de la utilización de sus tecnologías y la reducción de costos por moverse al mercado exterior.

Finalmente, aplicando las consideraciones de Dunning (1988) para el caso de estudio de Colombina, se puede afirmar que esta empresa ha contado con unos importantes activos tales como las marcas, el talento gerencial y una producción diferenciada. Colombina, también ha

generado las condiciones para actuar directamente en un mercado internacional sin acudir a intermediarios para la distribución.

4.3.2. Algunas PYMES de Medellín

En el estudio de Tabares et al, (2014), cuatro pequeñas y medianas empresas fueron seleccionadas para analizar los efectos de la cooperación internacional en los procesos de internacionalización: *Laboratorios Cero S.A.*, 'perteneciente al sector cosméticos y belleza; Solo Evas S.A.S., del sector calzado; *Ushuaia Jeans*, sector textil y confecciones; y, *Plastipol S.A.*, del sector de plásticos. Estos casos ayudan a identificar patrones teóricos que permitan generalizar.

Se analizaron los procesos de internacionalización de estas pequeñas y medianas empresas de Medellín, tomando como referencia y contraste los resultados obtenidos a la luz de los principales planteamientos del modelo de internacionalización de Uppsala revisado (Johanson and Vahlne, 1977; 2009).

La sección 1.2, presentó las variables del modelo que son tomadas como referencia para evaluar el proceso de internacionalización de las empresas: el reconocimiento de la oportunidad; la posición de redes; aprendizaje, creación y construcción de confianza; y relación, compromiso y toma de decisión.

En el desarrollo del estudio, la **tabla 5**. presenta una síntesis del trabajo. La investigación permitió validar el modelo de internacionalización de Uppsala, dado que las pequeñas y medianas empresas estudiadas presentaron un proceso gradual, obteniendo en cada experiencia aprendizaje de los mercados internacionales llevando a un mayor compromiso de recursos en los mercados extranjeros en forma tal que las empresas mejoraron su habilidad de asumir riesgos. Con el desarrollo gradual de la internacionalización de las empresas fue posible confirmar que se accede a los mercados que se conocen mejor, como un aspecto que permite reducir riesgos e incertidumbre.

Del modelo revisado de Uppsala se puede notar que un incremento en el conocimiento de los mercados internacionales incrementa el nivel de confianza y permite la búsqueda de nuevas redes ampliando su accionar. Así, las empresas se involucran en un proceso de conocimiento acumulativo permitiéndoles consolidar relaciones de negocios a través de redes. En este caso parece que el problema de los procesos de internacionalización no es un problema de adquisición del conocimiento, sino el modo en que se administra la carencia de conocimiento (Tabares et al, 2014).

Tabla 5

Información general de los 4 estudios de caso

Nombre de la Empresa	Laboratorios Cero S.A.	Solo Evas S.A.S.	Ushuaia Jeans	Plastipol S.A.
Año de fundación	1948	1986	1994	1994
Tamaño de la empresa	Mediana empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Número de empleados	60	130	24	200
Año de internacionalización	1993	2008	2004	2003
Departamento de comercio exterior	Yes	Yes	No	No
Certificado de calidad	No	No	No	ISO9001
Mercados Internacionales en 2012	Venezuela (1993), Panamá (2003), Ecuador (2005), Surinam (2011), Guatemala (2008), EEUU (2010)	Ecuador (2008), Francia (2011), Bélgica (2011), EEUU (2011)	Costa Rica (2004), Venezuela (2004), México (2005), Ecuador (2005), España (2007) EEUU (2007)	EEUU (2003), Panamá (2004), Brasil (2006), Argentina (2006), Ecuador (2009), Costa Rica (2011)
Mercados internacionales en 2014	No	Chile	No	No

Fuente: Tabares et al, 2014

Es importante resaltar, como se presenta en la table 5. que para el año 2014 ninguna de las compañías estaba involucrada en procesos de internacionalización, con la sola excepción de *Solo Evas S.A.S.*, que estaba exportando a Chile. Situación diferente a lo que se veía en 2012 donde estas empresas actuaban en más de cinco mercados internacionales. Esto nos deja una reflexión importante, en el sentido de que las pequeñas y medianas empresas no tienen un contexto favorable y cuentan con mayores barreras para actuar en mercados internacionales. Finalmente no son sostenibles.

Hay grandes retos para facilitar las condiciones de competitividad de las empresas en Colombia. Estos retos incluyen la mejora del contexto en el que las empresas compiten, teniendo en cuenta que la política de reducción de las barreras arancelarias, a través de la firma de múltiples tratados de libre comercio, les facilita a las empresas multinacionales extranjeras entrar a los mercados de América Latina. Otro aspecto a considerar es la innovación tecnológica, e incluso la tecnología de gestión, que debe estar sustentada en una política de desarrollo industrial. Las amenazas de la competencia son muy claras; pero las

respuestas viables para hacer frente a estas amenazas no son tan claras.

5. PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES

Esta sección tiene dos grandes acápites: La regulación aduanera que contempla los procedimientos a tener en cuenta para lograr un régimen aduanero más ágil y moderno; y la importancia de diversificar las exportaciones como una opción que tienen las economías latinoamericanas para evitar una excesiva dependencia de los precios de los *commodities*.

5.1 La regulación aduanera y facilitación del comercio

Colombia recientemente adoptó el nuevo régimen aduanero (Decreto 390 de marzo 7 de 2016). Esta norma tiene por objetivo principal la armonización de la regulación aduanera con las normas internacionales, especialmente con el Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros (Convenio de Kioto Revisado de la Organización Mundial de Aduanas). Además, es resultado de la recomendación promulgada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en la revisión de la política comercial de Colombia.

Se busca con ello, compilar, modernizar, simplificar y adecuar la regulación aduanera a las mejores prácticas internacionales y avanzar en la sistematización de los procedimientos aduaneros y fortalecer los criterios de gestión de riesgo en el ejercicio del control aduanero y poder así contrarrestar el contrabando y el lavado de activos, prevenir el riesgo ambiental y la violación de los derechos de propiedad intelectual y, en general, garantizar la seguridad en la cadena logística.

La drástica reducción de aranceles de un promedio de 40% a 10% en los países de la Aladi -Asociación Latinoamericana de la Integración-, (Gráfica 14), como consecuencia de diferentes tratados comerciales que se han venido implementando en las últimas dos décadas, ha dado paso al surgimiento de una nueva agenda de integración que incluye las Reglas de Origen, estándares para el comercio y acciones para reducir los costos logísticos, de transporte y de información. En este aparte se analizarán estos tres aspectos.

Gráfica 14
Arancel Medio de los países de Aladi (1985-2010)



Fuente: BID, 2016

5.1.1. Reglas de Origen

Las Reglas de Origen son una norma establecida en los Acuerdos Comerciales sobre el acceso a los mercados, que definen las condiciones bajo las cuales el país importador considerará un producto como originario de un país exportador (BID, 2016). Se busca, con esto, evitar un desvío del comercio e impedir que los productos procedentes de los países que no tienen concedido un trato preferencial sean transbordados a un país miembro de un Acuerdo Comercial, con un arancel reducido.

La utilización de las Reglas de Origen está muy extendida en las uniones aduaneras, bien como herramienta transitoria en el proceso hacia un arancel externo común o como modo permanente de tratar una categoría de bienes.

5.1.2. Estándares para el comercio

Los estándares son normas que regulan las características de los bienes que pueden comercializarse. Difieren de un país a otro y la existencia de estándares muy exigentes puede constituir una barrera para el comercio y limitar el acceso a los mercados.

En todos los sectores, cada producto puede estar sujeto a estándares en múltiples niveles: normas técnicas, estándares de embalaje y etiquetado, estándares de procesamiento, calidad y características del producto y concordancia del contenido del envío con lo establecido en el pedido. Estas normas son las denominadas "Medidas Sanitarias y Fitosanitarias" que son legislaciones y procedimientos que los gobiernos emplean para proteger a las personas, plantas y animales de enfermedades, plagas, toxinas y otras sustancias contaminantes.

Los estándares también se establecen para generar una mayor ventaja competitiva y diferenciación, como es el caso de la producción de productos orgánicos, la sostenibilidad medioambiental o el comercio justo.

En Colombia, los estándares nacionales están menos desarrollados que las normas internacionales, debido a la limitada capacidad para formular y difundir dichos estándares, así como al limitado conocimiento sobre los distintos ámbitos relacionados, como la metrología, los ensayos de producto, la acreditación de laboratorios, calibración, auditoría, entre otros.

5.1.3. Costos logísticos, de transporte y de información

En la actualidad, los costes de transporte y logística constituyen, para los países de América Latina, uno de los mayores obstáculos al comercio. Cada día adicional que una mercancía está en tránsito, se añade un costo equivalente a un arancel de entre 0,6% y 2,3% (BID, 2016). Además, los plazos necesarios para llevar a cabo las transacciones comerciales son particularmente gravosos. Así, mientras el plazo de tiempo medio necesario para el despacho aduanero es 2,9 días en América Latina, en Asia Oriental y el Pacífico es 1,7 días y en los países de ingreso alto, miembros de la OCDE es 1,1 días. Los plazos de tiempo más largos se traducen en mayores costos (Banco Mundial, 2015.A).

Para Colombia, existe la necesidad de mejorar las infraestructuras de los pasos de frontera y de aprovechar el potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y de otro tipo de soluciones tecnológicas, como las inspecciones no intrusivas, a través de escáneres.

Estas medidas deben acompañarse de una simplificación y mejora de los procedimientos y de una reducción de las trabas administrativas. “75% de los retrasos en los pasos de frontera a nivel global se debe a procedimientos inadecuados, mientras que solo 25% es atribuible a infraestructuras insuficientes” (BID, 2016).

5.2. La importancia de diversificar las exportaciones

Colombia debe diversificar las exportaciones y es lógico pensar que, para ello, este proceso debe ir acompañado, igualmente, de una diversificación de la producción nacional. No se puede continuar con el modelo de desarrollo que se sustenta en las ventajas comparativas que se obtienen a través de los recursos naturales y que no requiere el acompañamiento de una verdadera estrategia para mejorar la competitividad.

Además, la diversificación e intensidad tecnológica de la economía tienen efectos sobre el crecimiento. Un aumento de los sectores intensivos en tecnología representa para el país la posibilidad de

insertarse en mercados (internos y externos) más dinámicos. Esto permite elevar el crecimiento de la productividad y con ello el de la economía en su conjunto (CEPAL, 2012).

“El cambio estructural en economías abiertas representa nuevos aprendizajes y cambios en las competencias: existe una co-evolución entre estas variables” (OCDE, CAF, CEPAL, 2015). La ausencia o debilidad del cambio estructural ayuda a explicar por qué un país como Colombia no ha logrado mantener ciclos sostenidos de aumentos de productividad en las últimas décadas.

Es importante generar las condiciones para que los cambios se den a nivel de **empresa**. No se puede pensar en actuar con éxito en una economía globalizada si previamente no se han generado las condiciones que permitan el aumento de productividad, de los empleos de calidad y la reducción de la informalidad.

El sector empresarial es la principal fuente de dinamismo en los sistemas de innovación de alto desempeño, lo que sirve de catalizador de las actividades de las universidades e institutos de investigación. Colombia tiene que hacer un esfuerzo concertado para desarrollar un sistema de innovación centrado en las empresas, siguiendo el ejemplo de las principales economías asiáticas que han sido exitosas en este ámbito. Para fortalecer la innovación en el sector empresarial se debe apuntar al desarrollo de las capacidades de innovación internas de las firmas, especialmente a través de la inversión en recursos humanos.

En Colombia, el gobierno utiliza tres mecanismos principales para apoyar las inversiones empresariales de I+D. Un esquema de incentivos fiscales ofrece exenciones de hasta el 175% de las inversiones de I+D realizadas durante el periodo impositivo; el Banco de desarrollo empresarial, BANCOLDEX, ofrece créditos preferenciales para proyectos de innovación; y las diferentes agencias gubernamentales ofrecen subsidios para las actividades de CTI al interior de las empresas.

En general, Colombia continúa mostrando muy bajos niveles de inversión en I+D y la institucionalidad con que se cuenta para impulsar esta política es bastante débil y, por tanto, no ha mejorado los recursos requeridos, ni ha logrado estimular al sector privado para que se comprometa fortaleciendo estas acciones.

Una forma de medir la innovación está asociada con el número de patentes. “Mientras que en promedio los países de la OCDE registraban 50 patentes por millón de habitantes por año a inicios de la década de los noventa, y han aumentado a 132 en 2013, los países latinoamericanos registraban 0.3 y 0.9, respectivamente” (OCDE, CAF y CEPAL, 2015). Para Colombia, en particular, la cifra promedio es 0.25, cifra claramente inferior al promedio de la región.

Cuando se observan las principales economías asiáticas, destacan las dinámicas de sus inversiones en I+D. En este aspecto juegan un papel

importante las condiciones que permitan generar un potencial de aprendizaje a partir de **la inversión extranjera directa**, que, para estos efectos, requiere vincular los flujos de inversión con las políticas de innovación y el cambio estructural.

La inversión extranjera directa (IED) se debe ver como un vehículo para la innovación, al ser una fuente de incorporación de nuevas tecnologías y de potenciales derrames tecnológicos. Además, trae consigo vínculos con los mercados externos que pueden promover la adopción de tecnologías, en la medida en que las exigencias de competitividad, en precio y calidad, son más rigurosas en estos mercados. Para que estos efectos positivos se concreten son necesarias dos condiciones: que la inversión vaya a sectores o actividades que utilizan más intensamente la tecnología, y que exista en el país receptor un ambiente propicio a la creación de derrames y conexiones con el resto de la economía.

Estos aspectos requieren un **ambiente institucional** y de políticas favorables para evitar que las nuevas tecnologías se transformen en un enclave con escasas conexiones con el resto del sistema productivo. Esto, desafortunadamente, no se está dando en Colombia, pues como se mostró en la Gráfica 8, la inversión extranjera está sesgada hacia el sector minero y de hidrocarburos.

Según datos de Financial Times (2014), del total de inversión extranjera en Colombia, para el período 2003-2013, que asciende a USD 65.565 millones, se destinó a proyectos de I+D ingeniería y diseño el 2.9% (USD 1884 millones). Este valor está muy bien para el promedio de América Latina, pero es inferior a casos más exitosos de reducción de brechas tecnológicas, como el de la República de Corea, donde este porcentaje alcanza el 4.4% para el mismo periodo, reforzándose sustancialmente en los últimos años, con un promedio de 8% en 2009-2013. Para la OCDE el porcentaje es 4.1%.

Una tendencia similar se observa en cuanto a la creación de empleos en I+D por parte de la IED; del total de empleos generados por los proyectos de IED, los de actividades de I+D contribuyeron con el 5.4%. En Corea dicha participación llega al 10.5% (promedio del periodo 2003-13).

Los indicadores anteriores sugieren que hay aún una distancia que salvar para que la IED tenga en Colombia un papel más significativo como fuente de tecnología y competencias. Existen oportunidades por explorar en el diseño de nuevas estrategias tendientes a captar una IED con mayores componentes de I+D y con efectos de encadenamiento más fuertes (en lo productivo y tecnológico) con la economía receptora.

Es necesario contar con políticas activas y con instituciones de coordinación en ciencia y tecnología, que permitan superar las trampas de bajo aprendizaje y baja productividad.

6. REFERENCIAS

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO –BID- (2016) NUEVAS TENDENCIAS EN LOS TRATADOS COMERCIALES DE AMÉRICA LATINA. MÓDULO II: "LOS ACUERDOS COMERCIALES REGIONALES COMO HERRAMIENTA PARA ACCEDER A MERCADOS EXTERIORES". TEMAS "FRONTERIZOS". ABRIL.
- BANCO MUNDIAL. (2015). INDICADORES. DATOS. RECUPERADO EL 10 DE DICIEMBRE DE 2015, DE [HTTP://DATOS.BANCOMUNDIAL.ORG/INDICADOR](http://datos.bancomundial.org/indicador).
- BANCO MUNDIAL (2015.A). INDICE DE DESEMPEÑO MUNDIAL.
- BUCKLEY, P. J., & CASSON, M. C. (1976). THE FUTURE OF MULTINATIONAL ENTERPRISE. LONDRES: MCMILLAN.
- CEPAL (2012) STRUCTURAL CHANGE FOR EQUALITY: AN INTEGRATED APPROACH TO DEVELOPMENT. COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA, NACIONES UNIDAS, SANTIAGO DE CHILE.
- DANE -DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS- (2015). ESTADÍSTICAS POR TEMA. RECUPERADO EL 10 DE DICIEMBRE DE 2015, OF [HTTP://WWW.DANE.GOV.CO/](http://www.dane.gov.co/).
- DINERO. (2015). "LAS 27 MULTILATINAS". RECUPERADO EL 22 DE DICIEMBRE DE 2015, DE [HTTP://WWW.DINERO.COM/EDICION-IMPRESA/CARATULA/ARTICULO/LAS-27-MULTILATINAS/211356](http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/las-27-multilatinas/211356)
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN. (2014). CIFRAS Y GESTIÓN. DIRECTORIO DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES. RECUPERADO EL 29 DE DICIEMBRE DE 2015, DE [HTTP://WWW.DIAN.GOV.CO/DIAN/14CIFRASGESTION.NSF/E7F1561E16AB32B105256F0E00741478/6BD6A0A2AB2BF31E05257360007ED9A9?OPENDOCUMENT](http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e05257360007ed9a9?opendocument)
- DUNNING, JOHN (1977) "TRADE, LOCATION OF ECONOMIC ACTIVITY AND THE MNE: A SEARCH FOR AN ECLECTIC APPROACH", IN BEVLIL OHLIN (ED.) THE INTERNATIONAL ALLOCATION OF ECONOMIC ACTIVITY. NEW YORK: HOLMERS & MEIER, 395–418.
- (1988) EXPLAINING INTERNATIONAL PRODUCTION. LONDON AND BOSTON: UNWIN HYMAN.
- (1994) RE-EVALUATING THE BENEFITS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT. TRANSNATIONAL CORPORATIONS, 3 (1)
- EL PAÍS URUGUAY. (N.D.). MULTILATINAS CONTINÚAN CRECIENDO Y DESAFÍAN A OTRAS MULTINACIONALES. RECUPERADO EL 22 DE DICIEMBRE DE 2015, [HTTP://WWW.ELPAIS.COM.UY/ECONOMIA-Y-MERCADO/MULTILATINAS-CONTINUAN-CRECIENDO-DESAFIAN-MULTINACIONALES.HTML](http://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/multilatinas-continuan-creciendo-desafian-multinacionales.html)

- FINANCIAL TIMES (2014), "FDI MARKETS", DATOS OBTENIDOS EN MARZO 2014 EN WWW.FDIMARKETS.COM.
- GRUPO EMPRESARIAL COLOMBINA (2016). INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2015.
- HAMEL, G. AND PRAHALAD, C. K. (1990). "THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION", HARVARD BUSINESS REVIEW, 68(3): 79-93.
- HERRMANN, P., & DATTA, D. (2002). CEO SUCCESSOR CHARACTERISTICS AND THE CHOICE OF FOREIGN MARKET ENTRY MODE: AN EMPIRICAL STUDY. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 33(3), 551-569.
- HITT, MICHAEL; LI, DAN; XU, KAY (2016) "INTERNATIONAL STRATEGY: FROM LOCAL TO GLOBAL AND BEYOND". JOURNAL OF WORLD BUSINESS 51. 58-73.
- HSU, W., CHEN, H., & CHENG, C. (2013). INTERNATIONALIZATION AND FIRM PERFORMANCE OF SMES: THE MODERATING EFFECTS OF CEO ATTRIBUTES. JOURNAL OF WORLD BUSINESS, 48, 1-12.
- HYMER, STEPHEN H. (1960). THE INTERNATIONAL OPERATIONS OF NATIONAL FIRMS: A STUDY OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT. PH.D. DISSERTATION, PUBLISHED POSTHUMOUSLY. THE MIT PRESS, 1976. CAMBRIDGE, MA.
- JOHANSON; JAN AND VAHLNE, JAN-ERIK (1977) "THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM -A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS". JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. 8 (1).
- (2009) THE UPPSALA INTERNATIONALIZATION PROCESS MODEL REVISITED: FROM LIABILITY OF FOREIGNNESS TO LIABILITY OF OUTSIDERSHIP. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. 40 (1).
- KINDLEBERGER, C. (1969). AMERICAN BUSINESS ABROAD: SIX LECTURES ON DIRECT INVESTMENT.
- KNIGHT, G. A. AND S. T. CAVUSGIL, S. T. (2004) "INNOVATION, ORGANIZATIONAL CAPABILITIES, AND THE BORN GLOBAL FIRM", JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 35 (4): 124-141.
- LIESCH, PETER; STEEN, MATTHEU; MIDDLETON, STUART; AND WEERAWARDENA, JAY (2007). BORN TO BE GLOBAL: A CLOSER LOOK AT THE INTERNATIONAL VENTURING OF AUSTRALIAN BORN GLOBAL FIRMS.
- LIESCH, PETER AND KNIGHT GARY A. (2016) "INTERNATIONALIZATION: FROM INCREMENTAL TO BORN GLOBAL". JOURNAL OF WORLD BUSINESS 51. 93-102.
- MAGNUSSON, P., & BOGGS, D. (2006). INTERNATIONAL EXPERIENCE AND CEO SELECTION: AN EMPIRICAL STUDY. JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT, 12, 107-125.
- MESSNER, DIRK AND MEYER-STAMER, JÖRG (1994) GERMAN DEVELOPMENT INSTITUTE. THE EUROPEAN JOURNAL OF DEVELOPMENT RESEARCH. VOL. 6.

-MORALES, A. & MENDOZA, J. (2008). VULNERABILIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO ANTE FLUCTUACIONES EN LOS INGRESOS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS. REPORTE DE ESTABILIDAD FINANCIERA, BANCO DE LA REPÚBLICA. RECUPERADO EL 30 DE DICIEMBRE DE 2015, DE [HTTP://WWW.BANREP.GOV.CO/SITES/DEFAULT/FILES/PUBLICACIONES/ARCHIVOS/VULNERABILIDAD.PDF](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/vulnerabilidad.pdf)

-OCDE, CAF Y CEPAL (2015) PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2015. EDUCACIÓN, COMPETENCIAS E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO.

-OVIATT, B. AND McDUGALL P (1997). "CHALLENGES FOR INTERNATIONALIZATION PROCESS THEORY: THE CASE OF INTERNATIONAL NEW VENTURES", MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW, 37(2): 85-99.

-PORTER, MICHAEL (1985). COMPETITIVE ADVANTAGE. BOSTON, MA: THE FREE PRESS.

-SAPIENZA, H., AUTIO, E., GEORGE, G., & ZAHRA, S. (2006). A CAPABILITIES PERSPECTIVE ON THE EFFECTS OF EARLY INTERNATIONALIZATION ON FIRM SURVIVAL AND GROWTH. ACADEMY OF MANAGEMENT, 31(4), 914-936.

-SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO - SIC. (2015). INFORME ESTADÍSTICO REGISTROS PÚBLICOS 2014. RECUPERADO EL 12 DE DICIEMBRE DE 2015, DE [HTTP://WWW.SIC.GOV.CO/DRUPAL/REGISTRO-UNICO-EMPRESARIAL](http://www.sic.gov.co/drupal/registro-unico-empresarial)

-SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES - SSO. (2015). SIREM (SISTEMA DE INFORMACIÓN Y REPORTE EMPRESARIAL). RECUPERADO EL 30 DE DICIEMBRE DE 2015, DE [HTTP://WWW.SUPERSOCIEDADES.GOV.CO/ASUNTOS-ECONOMICOS-Y-CONTABLES/ESTUDIOS-Y-SUPERVISION-POR-RIESGOS/SIREM/PAGINAS/DEFAULT.ASPX](http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/sirem/paginas/default.aspx)

-TABARES, SABRINA; ANZO, EDITH; AND ESTRADA, LINA M. (2014). "LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MEDELLÍN: UN ESTUDIO DE CASO COMPARADO". REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES, 30.

-WELCH, L. AND LUOSTARINEN, R. (1999) "7. INTERNATIONALIZATION: EVOLUTION OF A CONCEPT", 83-98. THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM. PETER J. BUCKEY AND PEREZ GHOURI. THOMSON, SECOND EDITION.

WENGEL, J., ARDILA, L., FERREIRA, G. & SUÁREZ, L. (W.D.). HETEROGENEIDAD DE LAS FIRMAS COLOMBIANAS Y SUS IMPLICACIONES CON LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. RETRIEVED ON DECEMBER 29, 2015, OF [HTTP://WWW.DANE.GOV.CO/REVISTA_IB/HTML_R5/ARTICULO3_R5.HTML](http://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r5/articulo3_r5.html)

-WILLIAMSON, OLIVER. (1975). MARKETS AND HIERARCHIES. NEW YORK: FREE PRESS.

-WORLD ECONOMIC FORUM (2015) INDICATOR OF GLOBAL COMPETITIVENESS (IGC).

-ZERDA, ALVARO (2015) LA ECONOMÍA DE COLOMBIA, ENTRE LA APERTURA Y EL EXTRACTIVISMO. DOCUMENTOS FCE-CID. DOCUMENTO ESCUELA DE ECONOMÍA NO. 68. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

-NORMAS

-DECRETO 390 DE M

DOCUMENTOS DE TRABAJO

La serie Documentos de Trabajo que edita el Instituto Universitario de Análisis Económico y Social (IAES), incluye avances y resultados de los trabajos de investigación realizados como parte de los programas y proyectos del Instituto y por colaboradores del mismo.

Los Documentos de Trabajo se encuentran disponibles en internet

<http://ideas.repec.org/s/uae/wpaper.html>

ISSN: 2172-7856

ÚLTIMOS DOCUMENTOS PUBLICADOS

WP-09/15 EL PAPEL DE LA DESIGUALDAD DE INGRESOS EN EL PROCESO DE CRECIMIENTO EN EUROPA.

Sergio A. Berumen y Luis P. Pérez-Mejino

WP-10/15 EL ESPEJO EN EL QUE GRECIA NO DEBE MIRARSE: ARGENTINA EN EL 2001-2002

Flavio E. Buchieri y Tomás Mancha Navarro

WP-11/15 EL PROTAGONISMO FINANCIERO DE LAS FAMILIAS

Antonio Torrero Mañas

WP-01/16 UNA VALORACIÓN DEL SISTEMA TRIBUTARIO ESPAÑOL: SUFICIENCIA, EFICIENCIA Y EQUIDAD

José M. Domínguez Martínez

WP-02/16 LA ESCUELA DE FRIBURGO Y LOS ECONOMISTAS ESPAÑOLES (1939-1964)

Manuel Martín Rodríguez

WP-03/16 LA DIFÍCIL MEDICIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD ¿QUÉ FACTORES AFECTAN A LA COMPETITIVIDAD REGIONAL?

Tomás Mancha, Fabio Moscoso y Juan Luis Santos



Plaza de la Victoria, 2. 28802. Alcalá de Henares. Madrid - Telf. (34)918855225
Fax (34)918855211 Email: iaes@uah.es www.iaes.es

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE ANÁLISIS ECONÓMICO Y SOCIAL

DIRECTOR

Dr. D. Tomás Mancha Navarro

Catedrático de Economía Aplicada, Universidad de Alcalá

DIRECTOR FUNDADOR

Dr. D. Juan R. Cuadrado Roura

Catedrático de Economía Aplicada, Universidad de Alcalá

SUBDIRECTORA

Dra. Dña. Elena Mañas Alcón

Profesora Titular de Universidad, Universidad de Alcalá

AREAS DE INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS TERRITORIAL Y URBANO

Dr. D. Rubén Garrido Yserte

Profesor Titular de Universidad
Universidad de Alcalá

ECONOMÍA LABORAL

Dr. D. Carlos Iglesias Fernández

Profesor Titular de Universidad
Universidad de Alcalá

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA Y PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Dr. D. Antonio García Tabuena

Profesor Titular de Universidad
Universidad de Alcalá

SERVICIOS E INNOVACIÓN

Dr. D. Andrés Maroto Sánchez

Profesor Contratado Doctor
Universidad Autónoma de Madrid

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Dra. Dña. Elena Mañas Alcón

Profesora Titular de Universidad
Universidad de Alcalá