

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**LA REVALUACIÓN UNA REALIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

**FANNY LORENA BENAVIDES B.  
INGRID DÍAZ RODRÍGUEZ**

Ensayo para optar al título de especialista de Gerencia de Comercio Internacional

**Director: CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES**

Dr en Administración de Negocios, Magister en educación, Economista y Psicólogo.  
Profesor Asociado de la Universidad de La Sabana donde se desempeña como  
Director de Investigación de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y  
Administrativas

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTA  
2012**

## ENSAYO

### ¿LA REVALUACIÓN OPORTUNIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS?

INGRID DÍAZ RODRÍGUEZ\*  
FANNY LORENA BENAVIDES\*\*

#### RESUMEN

El creciente fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y por los continuos procesos de liberalización económica y desregulación sectorial en multitud de países, está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Dicho fenómeno es absolutamente influyente en la gestión de las Empresas, ya que ha introducido nuevas variables de gestión. Una reflexión sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial, nos lleva a considerar la internacionalización como una estrategia especialmente factible ante el actual entorno de creciente naturaleza internacional. Desde la perspectiva global, equilibrada, estructural y anticipativa de la dirección estratégica, se ha desarrollado un modelo de la estrategia de internacionalización que puede servir de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas y ámbitos de decisión que implica dicha estrategia. Paralelamente, dicho modelo permite comprender y estudiar el proceso de internacionalización de la empresa; basado en que un dólar barato es la oportunidad para que las Empresas colombianas puedan acceder a tecnología nueva a precios razonables, lo cual redundará en una mejor competitividad y proyección a la internacionalización.

**Palabras claves:** globalización, internacionalización, oportunidad, tecnología, industrialización, competitividad.

#### ABSTRAC

The increasing phenomenon of the globalization, supported by the development of the technologies of the information and communication and by the continuous processes of economic liberalization and sectorial deregulation in multitude of countries, it is generating new and more complex economic and enterprise management. This

---

\* Profesional en Comercio Internacional, de la Universidad Popular de Cesar, se desempeña como Directora de Yicheng Logístic Colombia Ltda., Agencia de Carga Internacional.

\*\* Profesional en Economía de la Universidad Católica de Colombia, se desempeña como Economista del Instituto de Seguro Social.

Este trabajo se hizo como propósito de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Comercio Internacional de la Universidad Militar Nueva Granada, Octubre de 2011.

phenomenon is absolutely influential in the management of the companies; because it has introduced new management variables. A reflection on the strategic implications of the globalization in the enterprise management, we can consider the internationalization like an especially feasible strategy before the present surroundings of increasing international nature. From the global perspective, balanced, structural and foreseen of the strategic direction, a model of the internationalization strategy has been developed that can serve as guide to confront each one of the stages coherently and scopes of decision that implies this strategy. Parallel, this model allows to include and to study the process for internationalization of the company; based on that a cheap dollar is the opportunity so that the Colombian companies can have to new technology which reasonable prices; it will result in one better competitiveness and projection to the internationalization.

**Key Words:** globalization, internationalization, opportunity, technology,

## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace décadas la Empresa ha dirigido su rumbo hacia la conquista de los mercados internacionales y el fenómeno de la internacionalización. El proceso de internacionalización alude a un conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las Empresas y los mercados internacionales, así como una de las vías para el desarrollo de ventajas competitivas de las Empresas. En el momento de afrontar la internacionalización es importante precisar que se trata de un proceso gradual que requiere una adecuada planificación frente a sus expectativas.

Dada la importancia que tiene la internacionalización, como estrategia de competitividad, surgen proyectos y planes de desarrollo, que los gobiernos promueven con el fin de ampliar la base exportadora y brindar a los empresarios nuevos espacios y mercados para ser más competitivos; uno de los objetivos que buscan los gobiernos es establecer un equilibrio comercial y fomentar la inversión, la movilidad y la incorporación a las exigencias del mundo globalizado, a favor de las gentes y las empresas, lo cual debe ir de la mano de procesos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

En relación, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad a la que se enfrentan las Empresas. El progreso tecnológico con una mayor difusión de la innovación, la localización eficiente de la cadena de valor, la concentración empresarial, el fuerte crecimiento del comercio intraindustrial por la mayor sofisticación de las necesidades de los consumidores, la agresividad de la competencia, son factores estructurales que requieren de una dirección estratégica de la empresa. En consecuencia, son numerosos los estudios que han surgido para analizar tanto las causas como las formas en que se manifiesta dicho proceso de internacionalización.

Desde la perspectiva de las economías latinoamericanas, la internacionalización de las Empresas ha permitido ampliar y mantener el mercado exterior, reforzar la competitividad interna y externa en las empresas, garantizando la viabilidad económica, comercial y por tanto el empleo.

En este contexto, parece necesario reflexionar sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial. De las cuales hay una serie de factores estructurales que posibilitan la aparición de oportunidades de negocio internacional para las empresas como la liberalización del comercio, la integración económica de los países en bloques comerciales y/o económicos con la desaparición, en ocasiones, de las fronteras nacionales como barreras técnicas, la innovación y el desarrollo tecnológico en los campos del transporte y de las comunicaciones, el desarrollo del mercado financiero internacional, la superior seguridad jurídica que conlleva el nuevo orden económico internacional, la homogenización de los gustos de los consumidores con la disponibilidad casi simultánea de información, la unificación de estándares técnicos, y los apoyos a la internacionalización de la Empresa a través de las acciones promovidas por las instituciones públicas y privadas.

En este orden de ideas, las Empresas, para ser competitivas en el marco descrito, pueden ampliar su perspectiva, tratando de extender su ámbito geográfico a un ámbito internacional, que en ocasiones, puede llegar a ser global planteando la necesidad de contar con un modelo empresarial que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno; esto ha llevado a presentar un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la Empresa, que permita establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la Empresa logre un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados, combinando variables de gestión.

No obstante, se puede decir que Colombia no es un país altamente industrializado, aunque existen Empresas industriales pero estas no cuentan con alta tecnología y altos niveles de competitividad. Pues a lo que se quiere llegar por medio de la industrialización es al crecimiento de los diferentes sectores del país, sobre todo el sector industrial, ya que gracias a esto la economía del país aumentaría de una manera satisfactoria. Lo fundamental es que gracias al crecimiento industrial los procesos tecnológicos de las Empresas mejorarían y la modernización avanzaría. Estos logros serían de mucha conveniencia para el país.

A medida que ha pasado el tiempo el país ha aumentado la participación de inversión extranjera y nuestras empresas han ido creciendo en el exterior, pues en comparación de estos tiempos con los años anteriores, actualmente el grado de competitividad de las empresas es más alto y afortunadamente tanto el sector público como privado tienen conciencia en lo que deben hacer para mantener sus Empresas en funcionamiento frente a la competencia.

El logro de cada una de estas actividades anteriormente mencionadas, se pueden obtener colocando en marcha planes de mejoramiento con países desarrollados, se puede decir que Colombia no utiliza una política altamente integral, pues debería enfocarse mucho más en la internacionalización de ella misma, ya que lo más importante es que el país innove, tanto en tecnologías como conocimiento y no solo se debe tener en cuenta esto si no también enfocarse a que mercado se va a dirigir la Empresa de tal forma que sus utilidades aumenten.

Así pues, el objetivo general que se planteó, es el conocimiento de los factores que determinan la industrialización de las Empresas aprovechando las diferentes oportunidades que se presentan en la economía colombiana; por lo anterior, el análisis del proceso de internacionalización de la Empresa intentará dar respuestas a como las industrias colombianas, podrían aprovechar la revaluación del peso, para dicho proceso; ya que la situación aumentaría la demanda de dólares en la economía, lo que cerraría el ciclo de la revaluación con aspectos positivos para el país: de un lado poseería mejor tecnología y de otro se estabilizaría el peso frente al dólar. La revaluación, entonces, tiene un gran lado positivo que debe aprovecharse.

Por lo tanto, este ensayo con un enfoque eminentemente teórico se generó desde el ideal de ilustrar al lector sobre las principales formas de internacionalizar una empresa para aprovechar la revaluación. El mismo pretende realizar un acercamiento a las bondades que la revaluación representa para el fortalecimiento internacional de las empresas nacionales, para ello se hizo una revisión de las diferentes investigaciones que sobre el tema se han venido generando en los últimos años, teniendo presente el modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa.

Entonces se dice, que el gobierno colombiano debe trabajar simultáneamente en las tres áreas en que se requiere avanzar para lograr una inserción efectiva de Colombia en la economía global aprovechando la coyuntura de un dólar barato:(1) la búsqueda de un mayor acceso a más mercados, (2) poca creatividad de las Empresas para reducir el impacto de la revaluación en las exportaciones (3) la superación de obstáculos básicos a la competitividad de la economía colombiana, de lo contrario el progreso que se logre en una de ellas se verá frustrado por el atraso de las otras dos y no se conseguirá una mayor inserción global de la economía.

La economía colombiana está cada vez más integrada a la economía global. Esta es una consecuencia de la apertura comercial iniciada a comienzos de la década de los 90, que tendrá un gran impulso –definitivo– con la puesta en vigencia del recién acordado Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Vale la pena, entonces, analizar los pronósticos de los expertos sobre el desempeño de las principales economías del mundo en el futuro próximo. En esas proyecciones hay vientos a favor y en contra de la economía colombiana, que deben tenerse en cuenta, tanto para el manejo macroeconómico como para las decisiones de los empresarios.

Las desventajas de esto para Colombia es que todavía no tenemos la tecnología adecuada para competir con ciertos productos en el mercado mundial, además de los subsidios que le dan los otros países a los diferentes productos, y que para nosotros son mínimos, siendo una desigualdad competitiva que afectaría a los productores colombianos sobre todo a las pequeñas Empresas.

Las ventajas para Colombia, por supuesto, deberían acelerar y profundizar sus relaciones comerciales internacionales para ganar espacios importantes en el mercado global y favorecer el precio de sus productos y la transferencia de tecnología con unos adecuados sistemas acordes con el mercado internacional.

## **LA REVALUACIÓN UNA REALIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Buscar nuevos mercados y tomar la decisión de internacionalización se considera una estrategia de crecimiento y el aprovechamiento de nuevas oportunidades. Las estrategias de internacionalización demandan socios y/o proveedores extranjeros para las Empresas, con lo cual se busca entrar en otros mercados geográficos, muchas veces con el mismo estilo y forma de hacer las cosas que en el mercado de origen, opción que conlleva algunos riesgos, debido a los diferentes factores culturales, aunque también trae beneficios como el aumento en las ventas, el acceso a materias primas, a productos intermedios o empleados cualificados, a la mejora en los procesos productivos y a la obtención de capacidades tecnológicas (Cuervo; 2004).

Adicionalmente, la internacionalización de la Empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la Empresa y de su entorno en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977).

Por tanto, La internacionalización, fenómeno económico-empresarial ampliamente estudiado, trata de aquellas medidas que buscan el establecimiento de relaciones entre la Empresa y los mercados internacionales. Es una de las fuerzas más importantes y generalizadas que ha cambiado el entorno competitivo de los negocios, pues ha permitido abrir los mercados nacionales a nuevos competidores, a la vez que ha creado nuevas oportunidades de negocio, tanto para pequeñas como grandes Empresas (Grant, 2004).

Por tal razón, es importante identificar las principales formas de internacionalizar una Empresa para aprovechar la revaluación: vender el producto como insumo a un exportador (esto se denomina un exportador indirecto). Vender el producto a una comercializadora internacional. Contactar a un bróker (agente de comercio internacional). Utilizar apoyo institucional de organizaciones especializadas en comercio exterior (asesorías y consultas). Adelantar actividades de importador, maquilador (a través de subcontratación y/o producción de materias primas) o de distribuidor en el

extranjero. Instalar una sucursal de la Empresa en el mercado extranjero. Desarrollar actividades de mercadeo y publicidad de alcance global: mailing (a través de correos electrónicos), promoverse en Internet (pautar en sitios web reconocidos), e-commerce (comprar y vender en portales de mercados especializados). Participar en ferias, misiones internacionales y ruedas de negocios. Buscar fusiones, alianzas estratégicas o participaciones de las Empresas con otras Empresas extranjeras. (Díaz, 2011)

Al mismo tiempo, se debe visitar y explorar diferentes países y conocer mercados, no basta con tener información estadística de las regiones objetivo. Para el dirigente gremial, un elemento importantísimo es que existen diferentes patrones de consumo: En los Estados Unidos se demanda gran volumen a bajo precio, igual que en Colombia. En Europa el tema del precio es secundario, en ese mercado son más importantes otras variables como calidad y exclusividad, (Díaz, 2011).

La experiencia de los últimos años indica que los procesos de internacionalización de la Empresa crean magníficas oportunidades para generar ideas innovadoras. Salir a los mercados globales es la mejor manera de conocer de primera mano lo que está sucediendo en el mundo para impulsar el desarrollo de nuevos productos y modelos de negocio.

Asegura Pampillón (2007), que las monedas de América Latina se han apreciado mucho desde comienzo de este año, debido a la fuerte entrada de dólares en la región; por algunas razones como, el auge de la demanda mundial de los principales productos latinoamericanos, como la soya, el café y el hierro, el acero y los textiles, impulsando los precios y los volúmenes de las exportaciones latinoamericanas a niveles récord.

Buena parte de la restricción al crecimiento se origina en la desindustrialización, cuando la economía no ofrece posibilidades de grandes expansiones del capital; las oportunidades se limitan a los recursos naturales, la construcción y la inversión pública (Sarmiento, 2008).

Pero, La revaluación representa oportunidad para industrializarse y acceder a nuevos mercados ya que se da un exceso de oferta de dólares en el mercado, los cuales se requieren dirigir hacia actividades productivas y creativas que permitan en el mediano y largo plazo ser competitivos a nivel mundial y alcanzar la posición óptima para la producción nacional en los mercados internacionales. (Cardona 2008).

En este sentido, recientemente se ha presentado un intenso debate en los diversos sectores económicos del país, a partir del fenómeno revaluacionista que ha experimentado la moneda frente al dólar, pues actualmente el mundo se enfrenta a una economía globalizada, donde difícilmente podrían tenerse en cuenta los precios de producción nacional si son superiores a los precios internacionales, pues sencillamente el mercado global se encargará de sacar a estos oferentes.

Precisamente esa es la situación colombiana en muchos sectores económicos donde el costo de producción es muy superior al precio internacional lo que implica que los productores colombianos tengan que vender a pérdida en el exterior. Esto se debe a varios factores, entre ellos principalmente, al atraso tecnológico que existe en nuestro país. Por lo anterior, se está dando la coyuntura propicia para que se incentive por parte del Gobierno Nacional la importación de tecnología de punta, que permita la reducción de los costos de producción y el mantenimiento de las plazas de trabajo, en el campo nacional, y una mejor aunque no óptima competitividad en los mercados internacionales.

Por ellos la revaluación en este momento es óptima para acceder a la avanzada tecnología extranjera, primer paso a la internacionalización de la Empresa. Generando de un lado mejor tecnología y de otro se estabilizaría el peso frente al dólar, mientras que la tendencia inflacionaria que eventualmente surgiría podría neutralizarse con los mecanismos de política monetaria del Banco de la República. La revaluación, entonces, tiene un gran lado positivo que debe aprovecharse.

Todo esto además adicionado a que en los anteriores conceptos se afirma que las actuales caídas en el precio del dólar, significa una reducción de los intereses y de la deuda externa que actualmente tiene el país, debido a este proceso de apreciación del peso, de seguir esta tendencia, se puede invertir más dinero en la economía nacional compra de maquinaria e insumos para aumentar el proceso de acumulación de capital, donde el sector de la industria y del transporte ha adquirido la mayor cantidad de bienes de capital producidos en el extranjero.

La revaluación es un fenómeno macroeconómico que depende de múltiples variables y que actualmente también se presenta en la realidad de la economía colombiana. Entre sus causas se puede mencionar el aumento de las exportaciones, principalmente de petróleo, el incremento de las remesas, privatización de entidades estatales, aumento de la inversión extranjera por el mejoramiento de la económica y la seguridad interna, el déficit fiscal y el lavado de activos entre otras (Calle, 2008 ).

La competitividad internacional dice Carbaugh (1998), es uno de los temas más candentes de la actualidad, acalorados debates se concentran en la forma como las empresas pueden crear y mantener su competitividad frente a las compañías que ejercen el liderazgo mundial en la industria, entendiéndose por competitividad el grado en que los bienes de una compañía o industria pueden competir en el mercado, lo cual depende de los precios y cualidades relativos de los productos. La internacionalización se evidencia en dos aspectos: el crecimiento del comercio internacional y la inversión directa de las Empresas en el exterior (De La Fuente, Galán, Suárez; 1999).

Paralelo a esto Cuando se desea saber por qué una sociedad ha alcanzado determinado nivel de desarrollo, su cultura aparece como un elemento importante (Formichella, 2005). Algo similar ocurre en el caso de las empresas, actores centrales para el progreso de las regiones y los países.

Por tanto, la cultura organizacional define en gran medida la forma en que realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que a la postre es crítico para determinar su rendimiento o desempeño (Arango y Urrea, 2000).

La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Jeuchter et al. 1998); por ello, es un fundamental tocar este tema en la investigación, ya que en Colombia la cultura Organizacional es poco dada a actualizar la tecnología impidiendo o dificultando en gran medida el salto a la internacionalización de las Empresas colombianas.

La cultura organizacional es la forma en que la Empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular (Schein, 1985).

En Colombia, la mayoría de las organizaciones consideran su desempeño en términos de aspectos que aseguran su supervivencia, por ejemplo, el cumplimiento de su misión, sus objetivos o sus metas; pero desde los años setenta han surgido otras variables que se agregan al análisis, como la moral, la innovación, la adaptabilidad y la orientación al cambio (Lusthaus et al., 2002). Las prácticas administrativas, la competitividad y la falta de tecnología afectan la excelencia empresarial.

En este orden de ideas, la selección del modo de entrada en los mercados exteriores es una decisión clave en la estrategia de internacionalización de la Empresa (Calderón y otros; 2007). Los pasos más comunes en la internacionalización son: la exportación, el comercio y la inversión directa (Leonidou, 1995; Morello, 2001); siendo la exportación el primer paso hacia la internacionalización determinada por la venta de productos en el exterior.

El éxito de la internacionalización y la influencia en el mismo a través de las variables que lo determinan, ha sido expresado a través de modelos de relaciones causales que han ido evolucionando e introduciendo nuevas relaciones. Las fuerzas que impulsan el comercio y la inversión exterior las encontramos en:

- a. La búsqueda de oportunidades de mercado en otros países.
- b. El deseo de explotar oportunidades de producción al localizar actividades productivas en dónde se pueda alcanzar mayor eficiencia. (Grant; 2004).

Esté análisis hace especial referencia a la necesidad de contar con un modelo empresarial que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno que ha llevado a presentar un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la Empresa, que permita establecer las estrategias de

internacionalización más convenientes para que la Empresa logre un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados. (Villarreal, 2005, 2007).

Este modelo está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la Empresa y la Empresa multinacional (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006), sobre numerosas experiencias reales basadas en entrevistas personales a directivos de multinacionales vascas (Villarreal *e tal.*, 2004) y sobre una investigación científica realizada a través de un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico, aplicado con resultados satisfactorios (Villarreal, 2007).

Gran parte del éxito en las actividades internacionales de la Empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Quer, 2000).

El modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la Empresa propuesto plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. Este proceso está integrado por cuatro etapas, aunque en este trabajo resalta, básicamente, a la tercera fase estratégica como la base fundamental para saltar a la internacionalización:

- I) Análisis estratégico internacional. Se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones (país, sector de actividad, Empresa) de tal manera que se obtenga un diagnóstico de la situación entorno-Empresa utilizando la metodología DAFO: el análisis externo incluye la dimensión "país" (origen y destino), y la dimensión "sector de actividad"; mientras que el análisis interno requiere de la dimensión "empresa". (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006),
- II) Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales. Se debe establecer un sistema de objetivos perfectamente definidos que sirvan de guía (función apriorística) y de control (función permanente y a posteriori) de las actividades internacionales de la empresa. Este sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la Empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional. Dicho sistema estará determinado por el diagnóstico entorno-Empresa y por la propia misión de la Empresa. (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006),
- III) Formulación de la estrategia internacional. Se trata de plantear cómo la Empresa desarrolla la estrategia de internacionalización a lo largo de diferentes ámbitos estratégicos: estrategia de localización, la estrategia de entrada y permanencia, estrategia de crecimiento, estrategia de convivencia, estrategia corporativa, estrategia de internacionalización, estrategia competitiva, estrategia de estructura, estrategia de enfoque, estrategia de secuencia. La clasificación de la estrategia de

internacionalización en estos diferentes ámbitos en absoluto predispone la consideración de dichas decisiones como si fueran independientes. Es absolutamente imprescindible la interdependencia de todas estas estrategias. (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006),

-IV) Implantación de la estrategia internacional. Se trata de implementar correctamente el proceso de internacionalización de forma que la coherencia de la estrategia internacional se encauce de forma operativa a las distintas funciones y actividades de la cadena valor de la Empresa. Fundamentalmente se refiere a la consideración de dos aspectos clave: el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico internacional. (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006),

Y aunque el modelo que plantea Villarreal está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la Empresa y la Empresa multinacional y sobre el estudio de numerosas experiencias reales, el modelo debe ser validado como modelo de decisión. Es decir, hasta ahora explica lo que ocurre en una Empresa internacional, pero se debe verificar que sea eficaz en la toma de decisiones internacionales. Esto implica cuestionarse si las metodologías propuestas en cada fase son las más correctas y adecuadas para que las Empresas tengan éxito.

Se entiende la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la Empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno Internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. (Villarreal, 2005).

En una economía como la colombiana, el motor potencial de crecimiento es la industrialización, basada en el aprendizaje, ampliación del mercado interno, la regulación de los principales mercados, dentro del marco de una política industrial de estímulos a la creación y reestructuración, investigación tecnológica y financiación de las Empresas.

En relación, una adecuada inserción colombiana en la economía internacional requiere que las Empresas estén preparadas para conquistar nuevos mercados que les permitan diversificar el riesgo que tienen, consolidar su presencia internacional y estar preparadas para responder de una mejor forma a la competencia internacional que puede llegar (Cruz M, Osorio V, 2010).

En general el proceso de apertura del país obliga a las Empresas a pensar en diferentes estrategias que les permitan desarrollar ventajas competitivas y lograr un posicionamiento en los mercados globales. Es claro que alcanzar un posicionamiento en el mercado es complejo, de alto costo y en términos generales difícil para la mayoría de las empresas y más aún cuando estas son PYMES, ya que en ocasiones poseen

debilidades que les lleva a la pérdida de oportunidades de negocios que garanticen la sostenibilidad y desarrollo empresarial de las mismas. (Correa, Duran, Segura, 2010).

Estas debilidades de las PYMES también les impiden acceder a los mercados internacionales de forma competitiva e innovadora, tanto en precios como en calidad.

Sí las Empresas colombianas iniciaran un desarrollo parecido a sus homólogas de otros países (Taiwan, Italia, Corea, entre otros), grande sería su aporte a la balanza de pagos (en peligro de ser deficitaria por el aumento de las importaciones y la disminución de las exportaciones petroleras), para lo cual es necesario poner en marcha, gobierno, academia y empresarios, un sostenido proceso de internacionalización, entendido éste como el proceso de desarrollar productos de acuerdo con la demanda de determinados nichos del mercado mundial, con valor agregado de conocimiento especializado, vendido a precios del mercado foráneo de destino y estableciendo marcas propias, para llegar con los numerosos productos colombianos que ofrecen claras ventajas competitivas a los mercados mundiales, aprovechando así las oportunidades competitivas, las opciones y ventajas tecnológicas y los incentivos gubernamentales. Todos deberíamos tener en cuenta que la estrategia internacional de la Empresa debe ser, cada vez más, un aspecto esencial de la estrategia global de la misma. (Revista electrónica de difusión científica, junio 2005).

En consecuencia, vender o comprar Exportar y/o importar constituyen procesos que requieren de plena información. Entre más se conozcan los procedimientos para comprar o vender hacia fuera o dentro del país, más fácil se realizará la actividad de internacionalizarse, y se accederá a los beneficios existentes para operaciones con ciertos países. Es importante conocer los convenios y acuerdos en materia de comercio exterior entre Colombia y otros países, pues estos representan bondades en materia de impuestos y aranceles para el proceso de internacionalización de un negocio.

Plata, (2007). Indicó que su país Colombia lleva a cabo una agresiva agenda comercial que está encaminada a tener más tratados de libre comercio y a promover la inversión. “Un aspecto fundamental en la consecución de los objetivos es trabajar en la internacionalización de nuestra economía a través de los TLC”, dijo, y anunció que el propósito de su cartera es pasar de los actuales tres a nueve acuerdos más. Recordó que los tratados de poco sirven si Colombia ‘no avanza en un proceso de transformación productiva, que mejore las condiciones de productividad y competitividad de la base empresarial existente, y que propicie la creación de sectores de clase mundial’. Ello, dijo, se hará ‘a través de la atracción de inversión extranjera’ y el fomento a la iniciativa en el país. Dijo que se espera ‘traer a Colombia una Empresa de alta tecnología, que haga una inversión grande, generando un clúster relacionado con la misma, y jalonando el conocimiento, y la capacitación de mano de obra especializada’. Consideró que un soporte fundamental para sostener el crecimiento es el acceso de todos a la financiación, que se logrará, aseguró, ‘a través de la banca de las oportunidades’ para sectores tradicionalmente alejados de la banca.

Además se dice que un TLC con Estados Unidos es una condición necesaria para que los países asiáticos decidan estrechar lazos con una economía latinoamericana. (Reina, 2008).

Es el momento para invertir en la reconversión industrial, maquinaria y equipos, compensar la revaluación con deuda en dólares, volver cada día más competitiva la industria nacional, darle valor agregado a los productos con mejores portafolios, complementar la oferta con producto importado, aseguramiento de las entregas, información adecuada y oportuna para los clientes, capacitación del personal propio y la fuerza de ventas del cliente, conocimiento de la competencia, etc. (Calle, 2008).

En Colombia, La administración Samper contempló una estrategia de modernización y reconversión industrial con el objetivo de lograr una mayor competitividad y promover al sector manufacturero hacia una mejor inserción en el mercado internacional. Se continuó con los instrumentos tradicionales contemplados en la política industrial, enfatizando en la promoción de proyectos industriales, el estímulo al cambio técnico, calificación de recursos humanos, provisión de financiamiento industrial y apoyo a programas de iniciativa empresarial. En esta estrategia el énfasis se ha dado a programas sectoriales, que se vienen desarrollando mediante procesos conciliatorios bajo acuerdos sectoriales de competitividad. A diferencia del período 1990-1994, en el que estuvo ausente la utilización de instrumentos de política industrial, la estrategia propuesta de modernización y reconversión industrial planteó la necesidad de avanzar en la identificación de las mejoras requeridas en la meso economía y en políticas horizontales para mejorar el ambiente competitivo de la economía colombiana, y prestar debida atención a sectores de potencial desarrollo o con prioridades coyunturales críticas. (Garay, 1997).

Para competir local e internacionalmente se requiere una estrategia que le permita mejorar las condiciones de trabajo, aprovechar las condiciones favorables de la revaluación para ponerse al día en la reconversión tecnológica de la empresa, diseñar un plan de negocios internacionales coherente y consecuente con la realidad de los mercados y la oferta mundial.

Hay que ser proactivo en vez de reactivo, pensar en el mediano y largo plazo. Si bien es cierto que la revaluación es un fenómeno que está afectando a la gran mayoría de las economías mundiales (UE, China, Brasil, México, Perú, entre otros) y que los precios internacionales están subiendo, el pánico es desastroso en la relación comercial con los clientes, las listas de precios deben tener una vigencia mínima de 6 meses y no se pueden manejar al vaivén de la tasa de cambio. Los menores ingresos hay que considerarlos como una inversión para penetrar y sostener los mercados. (Calle, 2008).

Y No podemos dejar de nombrar el que se debe Establecer la búsqueda de la ratificación del TLC con Estados Unidos como una prioridad en el corto plazo este acuerdo no sólo es fundamental en sí mismo, por la garantía de acceso que ofrece al mercado más importante de los productos colombianos, sino que además es un paso

esencial en la búsqueda de otros propósitos. La aprobación de este acuerdo permitiría que Colombia allanara la brecha de competitividad que se ha abierto con otros países latinoamericanos que ya tienen un tratado con Estados Unidos, y sería un paso fundamental en la eliminación de las bajas condiciones para exportar de la economía y en la búsqueda de una mayor inserción en la Cuenca del Pacífico, tanto americano como Asiático.

El ministro Plata, (2007) se refirió en su intervención transmitida por el canal estatal de televisión a las posibilidades del sector turístico para apoyar el desarrollo sostenible del país. Afirmó que el objetivo es que lleguen cuatro millones de viajeros extranjeros en el 2010 y los ingresos por turismo pasen de 2.000 millones a 4.000 millones de dólares. 'Mientras el turismo mundial crece al cuatro por ciento y el Latinoamericano al seis por ciento, Colombia crece al 14 por ciento', dijo Plata(2007) tras recordar que mientras en 2002 llegaron a Colombia 560.000 visitantes extranjeros, el año pasado se recibieron 1.140.530 extranjeros.

## **CONCLUSIONES**

El fenómeno de la revaluación del peso en América Latina y Colombia llegó para quedarse por un buen tiempo debido a la debilidad de las principales economías del mundo, persiste la revaluación del peso colombiano con respecto al dólar norteamericano (y también con respecto a otras divisas). El relativo éxito de las políticas económicas del gobierno no se discute pero la revaluación de la moneda colombiana está originando otros problemas y no se están aprovechando las circunstancias al 100%.

Sin duda la revaluación afecta la competitividad de las exportaciones, no obstante esa competitividad depende de la productividad, antes que de la tasa de cambio. Y la productividad del país no solamente depende de los procesos productivos de las empresas sino también de factores que son ajenos al control de estas últimas, como la estructura tributaria, la infraestructura, costos laborales, de transporte, los trámites y otros elementos que, en Colombia, se convierten en cargas que frenan las posibilidades de crecimiento.

Gran parte del éxito en las actividades internacionales de la Empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional.

La apertura económica, la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados son necesarias e inevitables en cualquier parte del mundo, pero, por falta de una coherencia y un trabajo en equipo entre el Estado como ente público que regula a través de leyes la actividad económica, política y social de un país y por otra parte entre el sector privado como motor de desarrollo y productividad de una nación, los cuales no

se procuraron por estar actualizados en su tecnología, así como en el conocimiento de los mercados mundiales, queda demostrado que estas dos fuerzas se encuentran en direcciones contrarias y con intereses contrarios.

En este orden de ideas decimos que el trabajo en equipo, el direccionamiento estratégico y una visión del futuro compartida con unos intereses generales sobrepuestos a unos intereses particulares hacen posible que se pase de un país en vía de desarrollo a un país competitivo y con oportunidades en el mundo entero con acceso a la internacionalización.

Por tanto la internacionalización es necesaria para acceder a un mundo mejor y a unas condiciones más humanas para todos aquellos que lo conforman.

Es el momento para darle paso a la internacionalización de la empresa, y al creciente fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y por los continuos procesos de liberalización económica y desregulación sectorial en multitud de países, que está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Este fenómeno es absolutamente influyente en la gestión de las Empresas, ya que ha introducido nuevas variables de gestión.

En este sentido, Colombia como país debe aprovechar este momento para amortiguar su deuda externa y, sobre todo los grupos económicos más poderosos deben aprovechar lo que está sucediendo pues ellos tienen gran parte de la deuda externa privada. Esto sería beneficioso para toda Colombia ya que las entidades monopólicas del país se beneficiarían y podrían ampliar sus políticas salariales.

Igualmente, el gobierno colombiano debe aprovechar el momento para realizar todas las importaciones necesarias que por décadas no pudieron realizarse debido a innumerables circunstancias, básicamente en materia de infraestructura. Si no lo hace, se habrá perdido una gran oportunidad.

Entonces la palabra clave es aprovechar la oportunidad, para que las Empresas hagan pagos en dólares, puesto entre más revaluado este el peso tendrán que dar menos dólares. En este caso los importadores, porque tienen la oportunidad de aumentar sus márgenes de utilidad, o la disminución en los de sus productos.

En síntesis, mediante las estrategias de innovación, consolidación de inversión productiva en el exterior y nuevos mercados, el empresario colombiano encontró un mecanismo para moderar los efectos adversos de la tasa de cambio en la estructura empresarial. El crecimiento futuro de las exportaciones no tradicionales en medio de la revaluación confirmará el éxito de estas estrategias de internacionalización. A través de la implementación de estrategias de innovación en los productos y expandiendo sus negocios en otros países, los empresarios colombianos han podido contrarrestar los efectos negativos de la revaluación de la moneda. El éxito de estas acciones solo se reflejará en el futuro de sus exportaciones.

En la economía colombiana la revaluación debe ser síntoma de prosperidad. El gobierno colombiano debe pensar en un modelo productivo económico con tecnología de punta, hay que atraer y producir tecnología porque los intereses de la industria prevalecen, además en Colombia se debe fortalecer lo que se tiene en abundancia y es la tierra, mirando al campo a lo agrícola con tecnología de punta que además de garantizar la seguridad alimentaria generaría más de 3 millones de empleos sostenibles, también se deben reglamentar las exportaciones para que exista una redistribución de los ingresos que vayan a fortalecer la inversión social en especial la gratuidad de la educación hasta un nivel universitario, incrementado la creatividad en las estrategias para reducir el impacto en las exportaciones por la revaluación del peso.

Aunque el gobierno no se ha quedado estático ante este fenómeno de ser creativo, es importante señalar que cada vez es menor la eficacia de las medidas adoptadas pues ya son varios los años en que ha perdurado esta tendencia del peso. Además de las implicaciones económicas y financieras atribuibles a este fenómeno, es importante señalar que en algunos casos el perfil de riesgo crediticio de las firmas exportadoras podría ser modificado dada la menor capacidad para atender sus obligaciones producto de la menor fortaleza financiera de las mismas

Igualmente Colombia debe trabajar simultáneamente en las tres áreas en que se requiere avanzar para lograr una inserción efectiva en la internacionalización: (1) La búsqueda de un mayor acceso a más mercados, (2) poca creatividad de las empresas para reducir el impacto de la revaluación en las exportaciones y (3) la superación de obstáculos básicos a la competitividad de la economía colombiana.

Esta investigación resalta además la teoría que la cultura empresarial organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, en Colombia se nota ya que es poco dada actualizar la tecnología. Pues una de las principales deficiencias de las organizaciones colombianas está dada desde la perspectiva de la estructura, ya que ésta no incorpora los procesos que se refieren al perfeccionamiento, el aprendizaje, a la innovación, búsqueda de flexibilidad. No existen órganos para administrar la flexibilidad ni la inteligencia institucional. Sin embargo en los últimos años las reformas a la estructura organizacional se han basado en lograr que la estructura se ajuste más estrictamente a la misión, reducir el número de niveles jerárquicos, incorporar la administración del mejoramiento de los procesos (haciendo énfasis en la calidad y atención al cliente) e introducir una mayor flexibilidad mediante la Gerencia de Proyectos.

Al mismo tiempo, Las prácticas administrativas colombianas están aún centradas en la autoridad y planeación a corto plazo. En los mandos medios de nuestras Empresas abunda personal sin una preparación adecuada administrativa, sino con un desarrollo profesional en otras áreas como la ingeniería y abogacía. Los avances tecnológicos ocurridos en los últimos tiempos han hecho más crucial la competitividad de las

Empresas y naciones, produciendo en Colombia un impacto que ha repercutido en ámbitos políticos y económicos.

Ahora bien, es importante destacar que las firmas exportadoras no se han quedado inertes ante este fenómeno y por el contrario han adoptado distintos mecanismos para tratar de mitigar los efectos adversos que les ha traído la revaluación del peso. Algunas se han concentrado en la recomposición o sustitución del pasivo financiero hacia deuda en dólares con el objetivo de establecer una cobertura natural al balancear activos y pasivos en dólares. Otras, simplemente han reducido el nivel de endeudamiento a través de la recompra parcial de las emisiones de bonos, o la disminución de la deuda en pesos para aliviar los gastos financieros.

No obstante, no debe olvidarse que un mayor endeudamiento en dólares expone a las Empresas a un mayor riesgo cambiario cuando se presenta devaluación del peso colombiano.

Las variables del entorno de la Empresa influyen en el desarrollo tecnológico y por ende en la gestión empresarial, siendo el cliente y sus preferencias la principal preocupación de las empresas, dejando de lado fortalecerse tecnológicamente para incursionar en la internacionalización empresarial.

Desde la perspectiva de una calificadora de riesgos la actual coyuntura de apreciación del peso constituye un claro desafío, en especial desde una óptica de prospectiva: ¿Cómo incorporar en las actuales calificaciones la posibilidad de que el flujo de caja de Algunas empresas experimente presiones dada la disminución de los ingresos por exportaciones sobre los márgenes de rentabilidad? y ¿Cómo balancear en términos de riesgo el efecto negativo en la generación interna de recursos? (para hacerle frente a sus obligaciones) y el buen desempeño operativo de algunas empresas exportadoras? Estos y otros elementos deben ser evaluados cuidadosamente, acudiendo al conocimiento pleno de cada empresa, y de sus características particulares en términos de estructura operacional y financiera, estrategias, mercados, posición competitiva, management, etc.

Colombia está lejos de obtener una alta competitividad, para obtenerla debe sufrir varios cambios, principalmente en la forma que nuestros administradores están planeando sus empresas. El secreto del éxito empresarial no está en implantar la tecnología más reciente (la tecnología in), sino aplicar la tecnología que mejor se acomode a las necesidades de su Empresa. Las Empresas adaptadas a las condiciones del nuevo entorno serán menos jerárquicas que ahora. Debemos adoptar una perspectiva global y mundial, tener tendencias a integrarse y a imponer las estrategias de alianza tecnológica.

Las empresas van a depender cada vez más de su capacidad de innovación y de su competencia tecnológica para mejorar su productividad y desarrollar una ventaja competitiva.

La dinámica de participación de nuevas Empresas en los planes de integración de mercados es muy conservadora, pues la permanencia de empresas con tradición exportadora prevalece, lo cual ratifica la teoría en cuanto a que el proceso de internacionalización para las nuevas Empresas es un proceso lento, gradual y sistemático, que no arroja resultados en el corto plazo. No obstante, existe un comportamiento estable que invita a la vinculación de nuevas Empresas, lo que puede prever, a mediano o largo plazo, una mayor dinámica de las exportaciones. A pesar de que se han dado grandes avances en información disponible para estudios y análisis, aún existe escasez de fuentes estadísticas que permitan abarcar con mayor rigor el estudio de la vinculación de la gran Empresa y las Pymes en el proceso de internacionalización de la economía regional.

Finalmente, en La investigación vemos que el objetivo general que se planteó de conocer e identificar cada uno de los factores que pueden llegar a determinar la internacionalización de las Empresas como oportunidades, se cumple a lo largo del documento detallando todas las incidencias externas e internas que intervienen en este proceso de aprovechamiento de las circunstancias de la economía colombiana basándose en la revaluación del peso. Analizando el comportamiento de las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización, apoyados en el modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la Empresa combinando variables de gestión desde el interior de las Empresas.

## **BIBLIOGRAFIA**

Arango, L. y Urrea, F. (2000): Culturas empresariales en Colombia. Bogotá; Colciencias y Corporación Calidad.

Calderón, H. y Otros (2007): Selección del modo de entrada en un mercado internacional; págs. 143-162

Calle, D. (2008): La revaluación del peso colombiano, Estrategia para enfrentarla 2008. Asesor Internacional Camacol.

Carbaugh, R. (1998): Economía Internacional, 6a ed. Thomson Editores.

Cardona, J. (2008): La Revaluación Colombiana sus verdaderas causas, Magister en proyectos, especialista en Política Económica, especialista en Gerencia Pública y Control Fiscal, especialista en Negocios Internacionales.

Correa, G. Duran, y Segura, O. (2010): Redes empresariales para la internacionalización Serie Nuestra Experiencia No. 5 – 2010, FUNDES Colombia.

Cruz, M. y Osorio V, (2010): Comportamiento de las Empresas Colombianas en sus Procesos de Internacionalización, Tesis de Grado, Universidad ICESI.

Díaz, J. (2008): Consejos para buscar nuevos mercados, publicado en portafolio abril 1 de 2008.

Díaz, J. (2011): 'Caída del dólar es dramática para exportadores': Analdéx. Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-12706>. Consultado el 19 de septiembre de 2011.

Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Disponible en: <http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf>. Consultado el 25 de septiembre de 2011

Garay, J. (1997): Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996

Grant, R.M. (2004): Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson, 4ª Edición.

Jeuchter, W. Fisher, C. y Alford, R. (1998): Five conditions for high performance cultures. Training and Development, 52 (5), 63-67.

Leonidou, L.C. (1995): "Export simulation: A non-exporter's perspective"; European Journal of Marketing, Vol. 29,( 8); pp. 17-36.

Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. y Montalván, G. (2002): Evaluación organizacional. Washington DC: BID.

Morello, G. (2001): "El proceso de Internacionalización", Economía y Desarrollo, No. 2, Vol 129, pp 178 – 192.

Pampillón, R. (2007): <http://latam.blogs.ie.edu/2007/07/03/america-latina-se-enfrenta-a-la-fortaleza-de-sus-monedas/>. América Latina se enfrenta a la fortaleza de sus monedas. Consultado el 17 de septiembre de 2011.

Busca Colombia la internacionalización de su Economía con TLCs <http://www.exportapymes.com/comercio-externo-america-esp/busca-colombia-la-internacionalizacion-de-su-economia-con-tlcs/>, Consultado el 4 de octubre de 2011.

Payana, D. (Junio 2005): Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá – Colombia <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar>.

Quer, D. (2000): "La Internacionalización de la Empresa. Un enfoque de Dirección Estratégica." Documento de trabajo. Universidad de Alicante.

Reina, M. (2008): Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversión, debate presidencial, Fedesarrollo.

Restrepo, J. (2011): ¿Qué hacer con un dólar a la baja? Disponible en: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/Q/que\\_hacer\\_con\\_un\\_dolar\\_a\\_la\\_baja/que\\_hacer\\_con\\_un\\_dolar\\_a\\_la\\_baja.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/Q/que_hacer_con_un_dolar_a_la_baja/que_hacer_con_un_dolar_a_la_baja.asp). Consultado el 19 de septiembre de 2011.

Sarmiento, E. (2008): Economía y Globalización, 1ª ed. Grupo Editorial Norma.

Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, California: ossei-Bass.

Villarreal, O. (2005):“La internacionalización de la Empresa y la Empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, Cuadernos de Gestión, Vol. 5, nº 2, número especial, pp. 55-73.

\_\_\_ (2007). La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.

Villarreal, O. García, J. y Pérez, M. (2006):“Abstracción ecléctica de la Empresa multinacional: una revisión teórica multifocal de la internacionalización”, Actas del XV Congreso Internacional AEDEM, Buenos Aires (Argentina), pp. 147-164.



