



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Cepeda-Palacio, Samuel David; Velásquez-Estrada, Libardo José; Marín-Gómez, Beatriz Eugenia
Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín
Estudios Gerenciales, vol. 33, núm. 144, 2017, Julio-Septiembre, pp. 271-280
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21253726007>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Artículo

Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín



Samuel David Cepeda Palacio^{a,*}, Libardo José Velásquez Estrada^b y Beatriz Eugenia Marín Gómez^c

^a Docente de planta, Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia

^b Docente de planta, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Corporación Universitaria Adventista, Medellín, Colombia

^c Docente de planta, Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás, Medellín, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 29 de noviembre de 2016

Aceptado el 30 de junio de 2017

On-line el 5 de septiembre de 2017

Códigos JEL:

M31

M16

Palabras clave:

Internacionalización

Marketing internacional

Pymes

RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo analizar las estrategias de marketing empleadas por las pequeñas y medianas empresas (pymes) de alimentos de la ciudad de Medellín (Colombia) en sus procesos de internacionalización, con el fin de dar cuenta del contexto encontrado por tales compañías al expandir sus operaciones a los mercados extranjeros. Por medio de una metodología con aproximación evaluativa se presenta una investigación de corte cualitativo, la cual, a través de la aproximación a los ejes de análisis requeridos (insumos, procesos y productos), logra desarrollar un sistema de 4 categorías emergentes que muestran la realidad del proceso de incursión, los recursos disponibles, los obstáculos y los problemas de información enfrentados por dichas empresas al internacionalizarse.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Evaluative analysis of marketing process in the internationalization of small and medium food companies in Medellín

ABSTRACT

The following paper intends to analyze the marketing strategies for the internationalization of food small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Medellín (Colombia), with the purpose of showing the context where those companies are when it comes to expand their operations into foreign markets. By means of an evaluative methodology, a qualitative study is presented, which uses the different points of analysis required by those studies (input, process and product), creating four emerging categories showing the current situation of those companies in terms of incursion process, resources available, main obstacles, and problems with the information of the market.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M31

M16

Keywords:

Internationalization

International Marketing

SMES

* Autor para correspondencia. Dirigir a: Calle 32 B # 81 A 17, Bloque 28 Apto 201, Medellín, Colombia.
Correo electrónico: samuel.cepeda@upb.edu.co (S.D. Cepeda Palacio).

Análise avaliativa de processos de marketing na internacionalização das pequenas e médias empresas de alimentos de Medellín

R E S U M O

Classificação JEL:

M31

M16

Palavras-chave:

Internacionalização

Marketing internacional

PME

Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de marketing empregadas por pequenas e médias empresas (PME) de alimentos na cidade de Medellín (Colômbia) em seus processos de internacionalização, a fim de explicar o contexto encontrado por essas empresas para expandir suas operações para os mercados estrangeiros. Através de uma abordagem metodológica avaliativa uma pesquisa qualitativa é apresentada, a qual, através do alinhamento dos eixos de análise necessários (insumos, processos e produtos) é capaz de desenvolver um sistema de quatro categorias emergentes mostrando a realidade do processo de incursão, os recursos disponíveis, os obstáculos e os problemas de informações enfrentados por essas empresas ao se internacionalizar.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

El proceso de globalización por el que atraviesan desde hace varios años América Latina y Colombia ha hecho manifiesta la necesidad de pensar en las operaciones empresariales orientadas a un plano internacional, esto con intención no solo de procurar crecimiento económico sino también de buscar sostenibilidad en las diferentes compañías que operan en el país. Debido a ello, se hace necesario para las organizaciones comenzar a adaptarse a las variaciones que presenta el panorama económico mundial, siendo necesario que se lleven a cabo esfuerzos de forma estructurada y consciente, en procura de disminuir la incertidumbre que implica el operar en mercados foráneos. El reto, debido a las particularidades del país, se centra particularmente en las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales, debido a sus particularidades, abarcan un amplio espectro de influencia, a la vez que se proyectan con un alto potencial de crecimiento.

El mercado actual en el que se mueven las pymes es altamente competido; en este, la generación de valor agregado y la obtención de ventajas estratégicas se convierten en un factor crucial a la hora de obtener o mantener una porción del mercado. Por lo tanto, la competitividad se convierte en un tema delicado cuando se decide iniciar un proceso de internacionalización, a causa de los riesgos en los cuales incurren las empresas que desean incursionar en actividades de exportación.

Cabe resaltar que desde el punto de vista económico, las pymes se consolidan como una oportunidad de «mejoramiento de la competitividad, y por ello deben desarrollarse las condiciones internas de las empresas con el fin de generar un contexto político y económico en el cual las mismas puedan perfeccionarse y superar las dificultades que su tamaño trae» (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010, p. 115), pues los alcances que presentan estas empresas, al compararse con las demás compañías, suelen ser bastante limitados cuando operan de forma totalmente autónoma, encontrándose con obstáculos y desafíos, muchas veces infranqueables, respecto a su capacidad de acción en los mercados foráneos. Para observar mejor la relación entre tamaño y recursos, en la [tabla 1](#) es posible observar la relación entre tamaño de empresas, número de trabajadores y activos totales.

En general, se evidencia cierta abstinencia por parte de las pymes a acceder a los recursos que brindan las instituciones del Estado colombiano en materia de apoyo a la internacionalización; esta resistencia se debe a una percepción de dificultad en el proceso y al no percibir un apoyo con suficiente estructura por parte de entidades como Procolombia, a la cual se le critica la calidad de sus asesores y el acompañamiento. Sin embargo, como menciona la entrevistada 001: «Con el tema de Procolombia eso

como que desincentiva un poco, pero sin embargo yo veo que ellos se esfuerzan mucho y hacen unas plataformas muy interesantes y muchas simulaciones y yo entiendo también que no lo pueden hacer todo» (Comunicación personal, Entrevistada 001, mayo de 2015). No obstante, existen factores como la calidad y experiencia de los profesionales en las áreas de comercio exterior o negocios internacionales que ingresan a trabajar en estas empresas; a la vez que la complejidad misma de dichas operaciones genera una opinión distorsionada, facilitando que se generen críticas negativas a quienes apoyan dicho proceso.

Por lo tanto, se logra evidenciar cómo la competitividad de las pymes en Colombia viene atada, en algunas de estas, a la necesidad de entrar de lleno al proceso globalizador, pues «cabe destacar el importante papel de la globalización de la economía en el crecimiento del proceso de internacionalización de las empresas» (Villar López, 2007, p. 1); esto a su vez permite generar, no solo un incremento significativo en la demanda de los productos de las pymes al contar con mercados más grandes, sino que también les permitirá estar al día con las innovaciones y requisitos que sus operaciones habrán de exigir a nivel internacional.

Por su parte, el comercio exterior en Colombia está enfrentando actualmente movimientos prointegracionistas bastante fuertes y propensos a la internacionalización de la economía. Lo que se ve reflejado en los diferentes acuerdos comerciales en los que se involucra la nación en la actualidad, los cuales son señalados en la [tabla 2](#). De esta forma, tal apertura de mercados trae consigo oportunidades, tanto para las pymes como para las grandes empresas de la región, lo que se traducen en nuevos mercados, mayores oportunidades para maximizar los ingresos, más desarrollo de productos y competitividad internacional. Lo anterior a su vez conlleva el riesgo de enfrentarse a productos más baratos, de mejor calidad y con mayor poder de marca o valor agregado.

A partir de este escenario, la internacionalización como opción de expansión comercial de las empresas, en la cual se pone a

Tabla 1

Clasificación de las empresas según su tamaño

| Tamaño de empresa | Número de trabajadores | Activos totales en SMMLV ^a |
|-------------------|------------------------|---------------------------------------|
| Micro empresas | 1 a 10 | Menos de 500 SMMLV |
| Pequeñas empresas | 11 a 50 | Entre 501 y 5.000 SMMLV |
| Medianas empresas | 51 a 200 | Entre 5.001 y 30.000 SMMLV |
| Grandes empresas | 201 o más | 30.001 o más |

SMMLV: salarios mínimos mensuales legales vigentes.

^a Valor SMMLV = \$737.717, equivalente a 253,34 dólares (USD) a marzo de 2017. Fuente: elaboración propia de acuerdo con la Ley 905 de 2004 del Congreso de la República de Colombia (2004).

Tabla 2
Estado de los acuerdos comerciales en Colombia

| Estado del acuerdo | Acuerdo |
|----------------------|-----------------------------------|
| Vigentes | TLC Colombia-México |
| | El Salvador, Guatemala y Honduras |
| | Comunidad Andina de Naciones |
| | Caricom |
| | Mercosur |
| | Chile |
| | EFTA |
| | Canadá |
| | Estados Unidos |
| | Acuerdo de alcance parcial con |
| | Venezuela |
| | Cuba |
| | Nicaragua |
| | Unión Europea |
| | Alianza del Pacífico |
| | Suscritos |
| Costa Rica | |
| Negociación en curso | Israel |
| | Panamá |
| | Turquía |
| | Japón |
| | TISA |

Caricom: Comunidad del Caribe; EFTA: Asociación Europea de Libre Comercio; Mercosur: Mercado Común del Sur; TISA: Acuerdo sobre el Comercio de Servicios; TLC: Tratado de Libre Comercio.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo \(2016\)](#).

disposición la oferta de las empresas hacia mercados fuera de los límites de su país de origen, se ha convertido en objeto de investigación por parte de empresarios, instituciones e investigadores, debido a que involucra aspectos importantes de las organizaciones; entre ellos, capital para las operaciones, disposición gerencial, apoyo institucional, esfuerzos mercadológicos, logísticos y competir en escenarios altamente exigentes. Tales procesos se hacen cada vez más evidentes en el quehacer empresarial y aunque ofrecen atractivos económicos interesantes, esto no llega sin sus complejidades, ya que demanda ciertos conocimientos técnico-científicos relacionados con dichas operaciones. Según plantean [Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra \(2006\)](#), las organizaciones tienen la capacidad de «competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras» ([Trujillo et al., 2006, p. 7](#)).

Por su parte, el marketing, como herramienta de apoyo empresarial, ha adquirido gran valor en los últimos años, debido a que la adecuada ejecución y diseño de sus estrategias proporciona a las organizaciones ventajas que van desde un mejor posicionamiento estratégico, adelantarse a los movimientos de los competidores, conocer las mejores formas de distribución, precio, etc., y estar al tanto de las tendencias hacia las cuales se orientan los gustos de los consumidores. Sin embargo, las pymes del sector de alimentos que incursionan en procesos de internacionalización suelen asumir un alto riesgo al gestionar tales actividades, lo cual viene dado por debilidades en la selección e implementación de las estrategias de mercadeo que emplean.

La aplicación de las estrategias se está convirtiendo en un mecanismo que facilita y apoya los diferentes procesos de internacionalización, a la vez que promueve el éxito en la economía local y global, principalmente en las áreas relacionadas con la gestión y la competitividad. De ahí que, a través de una investigación inter-institucional, se decide realizar una evaluación a las estrategias de marketing empleadas en las operaciones de internacionalización de

las pymes del sector de alimentos de la ciudad de Medellín (Colombia), con la intención de brindar una mirada diferente al fenómeno, en pro de identificar y minimizar los riesgos y realidades inherentes a tal actividad.

El tipo de investigación desarrollada para el abordaje del mencionado objeto de estudio es descriptiva, enfocada en una estrategia de corte evaluativo que permite mostrar la forma cómo se manifiesta y compone determinado proceso o fenómeno, y en donde se pretende identificar las diferentes características de este a partir de la evaluación de sus procesos analizando sus componentes: insumo, proceso y producto. Esto fue posible por medio del proceso de triangulación entre la información documental disponible, la realización de entrevistas a expertos teóricos y sectoriales, y el análisis de la información llevado a cabo por el equipo de trabajo. Tal forma de aproximación al problema se convierte en una opción viable a la hora de estudiar las estrategias de mercadeo empleadas por las pymes de alimentos que desarrollan acciones de internacionalización en la ciudad de Medellín, ya que, al analizar las estrategias empleadas por tales empresas, la forma en que estas son implementadas y sus resultados, se permite conocer más a fondo el contexto y los limitantes que enfrentan a la hora de incursionar en tales mercados extranjeros.

A partir de esto fue posible la construcción de las 4 categorías de análisis principales que reflejan los resultados de la investigación; estas muestran, por tanto, el contexto enfrentado por las pymes en sus procesos de internacionalización. Tales categorías son: incursión en la internacionalización, recursos de las pymes disponibles para la internacionalización, obstáculos al proceso de internacionalización en las pymes, y dificultades en la obtención de los datos y credibilidad de la información.

El presente artículo inicia con la presente introducción al contexto vivido por las pymes en sus procesos de internacionalización. Seguido a esto el marco teórico alude a los modelos de internacionalización y a las estrategias de marketing internacional empleados por las pymes. A partir de aquí se continúa describiendo la metodología utilizada con la aplicación de la estrategia evaluativa, para finalizar con el análisis de las categorías desarrolladas y las conclusiones obtenidas por la investigación.

2. Marco teórico

El soporte teórico de la investigación inicia con la alusión a los modelos orientados a la internacionalización de las pymes, haciendo especial énfasis en las aproximaciones de Uppsala y Redes, los cuales se ajustan a la realidad vivida por las pymes. Seguido a esto, se revisan de forma breve las estrategias de marketing internacional adaptadas a este tipo de empresas, indicando la necesidad de reinventarse y actuar según el contexto en el cual se desarrollan sus operaciones en los mercados foráneos.

2.1. Modelos orientados a la internacionalización de las pymes

Los modelos o enfoques para la internacionalización empresarial exigen cierto nivel de recursos, tanto financieros como logísticos, mercadológicos y de talento humano; recursos que en general son muy limitados para las pymes. En el caso de las pymes en Colombia, se evidencia una necesidad de «analizar estas empresas dada su importancia dentro de la economía de un país, y el reto que asumen al tener que enfrentarse a mercados internacionales y afrontar la complejidad por mantenerse en el mercado» ([Escandón Barbosa y Hurtado Ayala, 2014, p. 173](#)). Es por ello que se hace necesario que se consideren algunos enfoques o teorías respecto a la expansión de las actividades a los mercados

foráneos que permitan a las pymes del país el logro de sus objetivos comerciales en los mercados extranjeros.

En cuanto a la internacionalización, el modelo más aceptado por su estructura y coherencia es el modelo de Uppsala, el cual plantea que se requiere cierto aprendizaje derivado de la experimentación como requisito para pasar por sus diversas fases propuestas. De acuerdo con [Cardozo, Chavarro y Ramírez \(2007\)](#) se señalan 4 etapas fundamentales, las cuales, de forma creciente, constituyen la cadena de establecimiento de las empresas en los mercados internacionales; estas son: «actividades esporádicas o no regulares de exportación, desarrollo de exportaciones mediante intermediarios independientes, establecimiento de sucursales del negocio en el extranjero, y establecimiento de unidades productivas en el país receptor» ([Cardozo et al., 2007, p. 10](#)).

Cada etapa prepara para una nueva o sucesiva, dependiendo del involucramiento, el conocimiento y los niveles de inversión que se vayan adquiriendo en el proceso de expansión a mercados foráneos ([Cardozo et al., 2007, p. 10](#)). El modelo Uppsala adquirió una gran relevancia para la investigación desarrollada, no solo por ser el más aceptado a nivel global respecto a las teorías de internacionalización, sino también debido a que su estructura se adapta mejor a los modelos de internacionalización de las pymes estudiadas, lo que puede ser tomado como punto de partida para analizar con mayor precisión el fenómeno.

Dentro de los enfoques o teorías que pueden ser consideradas por las pymes al momento de internacionalizar sus operaciones se destaca de igual forma el modelo de Redes, el cual presenta, al igual que el modelo Uppsala, una gran adaptabilidad respecto a este tipo de empresas, siendo necesario, no obstante, destacar que existe una denotada capacidad de adaptación de tales compañías al general de los modelos existentes, entre los que se encuentran, por mencionar algunos: *born global* (empresas nacidas para procesos globales), enfoque de fases, procesos y ciclos de vida, y el modelo de enfoque estratégico.

Referente al modelo de Redes, este muestra cómo la dinámica de internacionalización de las pymes está determinada por las limitaciones u oportunidades que les brinden las relaciones de las redes disponibles. De hecho, estas empresas están más sujetas a dichas relaciones que a otros criterios, puesto que las empresas de mayor tamaño pueden realizar inversiones en capacidad productiva, de inversión, logística, entre otras, con mayor facilidad de lo que podría realizar una pyme. Por lo cual, para las pymes, los avances y logros en el ámbito internacional se concentran en gran medida en el tipo y calidad de conexiones que puedan generar los empresarios con los diferentes mercados y sus actores, entre los que se destacan Gobierno, competencia, compradores y otros que puedan entrar en las diversas interacciones.

Respecto a la incursión de las pymes colombianas a los procesos globalizadores, es pertinente destacar que esto permite generar, no solo un incremento significativo en la demanda de los productos de tales empresas al contar con mercados más grandes, sino que también les permitirá estar al día con las innovaciones y requisitos que sus operaciones habrán de demandar a nivel internacional, ya que el proceso globalizador trae consigo cierta simetría que no se limita al campo económico, sino también a aspectos sociales, de implicaciones tecnológicas, de impacto cultural y político ([Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996](#)); por lo tanto, serán las empresas internacionalizadas las que tengan mayores posibilidades de supervivencia en este sentido, mientras que aquellas que se quedan solo en el mercado local tienden a ser más ajenas y vulnerables a tales cambios.

En este punto, las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín presentan retos interesantes a ser sorteados, pues existe en la región una arraigada tendencia a pensar en la exportación como la única forma de expansión de las operaciones a los mercados internacionales, lo que implica una menor competitividad para estas empresas al no aprovechar al máximo su potencial comercial, pues

es posible evidenciar «una pérdida de competitividad de la pyme en la balanza comercial del país y una evidencia de que el paradigma de la exportación, como única herramienta de inmersión en el comercio internacional, está cada vez más arraigado en la cultura empresarial colombiana» ([Botero Mesa, Álvarez Pareja y González Pérez, 2012, p. 70](#)). Por lo cual, estrategias como mover las operaciones de producción, realizar *joint ventures*, emplear maquilas, generar franquicias, entre otras, suelen ser opciones poco frecuentes para este tipo de compañías; esto les implica asumir un alto costo de oportunidad, lo que representa un posible riesgo principalmente frente a sus competidores en los mercados foráneos.

A la vez, las condiciones de competitividad y estrategia de marketing en las pymes de alimentos son similares a las de sus homólogas de otros sectores productivos. Sobre tales condiciones de competitividad en las pequeñas empresas de Medellín, [Franco, Restrepo y Sánchez \(2014\)](#) hacen mención a la importancia del mercadeo para estas, al comentar que es «una disciplina útil y eficaz que representa disciplina para su supervivencia y fortalecimiento, para el desarrollo del sector económico al que pertenecen y que aporta al mejoramiento competitivo de la ciudad, de la región y del país» ([Franco et al., 2014, p. 172](#)), por lo que las estrategias que implican tal disciplina adquieren una gran relevancia para la supervivencia de las pymes, en especial para las de alimentos que, al operar en un entorno con un gran número de competidores y de sustitutos, dependen de dichas prácticas para su crecimiento o sostenibilidad.

2.2. Estrategias de marketing internacional aplicadas a las pymes

Las estrategias de marketing adaptadas por las pymes a los mercados foráneos se tornan en una herramienta útil, no solo para disminuir la incertidumbre de ejecutar dichas acciones de internacionalización, sino también para mejorar la efectividad de las actividades que se emplean para los mercados locales. Sobre ello [García-Sordo \(2007\)](#) plantea la forma en que existen dos tareas claves en el ámbito de la administración global del marketing, las cuales son: la determinación global de la estrategia de la empresa acorde a sus alcances y contexto, y el ajuste de los recursos de la compañía en pro del cumplimiento de sus metas y objetivos ([García-Sordo, 2007](#)), lo que dictamina la ruta que habrán de seguir los profesionales en mercadeo de las organizaciones y permitirá comprender el diseño de las estrategias a realizar para lograr los objetivos de la organización en los mercados internacionales.

La investigación desarrollada dio prioridad al momento del análisis a la orientación estratégica del marketing en temas tales como producto, posicionamiento, precio, distribución, logística y promoción; pues su contexto en los empresarios pyme de alimentos es aún frecuente, lo que permitió emplear un lenguaje más certero y ajustado a la realidad vivida por tales empresas. Tales factores, al ser analizados, generan una serie de nuevos retos para las pymes, ya que deberán centrar una gran parte de sus esfuerzos respecto a sus actividades de internacionalización, en conocer apropiadamente su mercado objetivo y en el desarrollo de prácticas que rompan sus estrategias tradicionales.

Dentro de tales retos estaría la posibilidad de realizar actividades que rompan el esquema tradicional en cuanto a la forma de operar en los mercados extranjeros respecto a los espacios locales; sin embargo, como menciona [Zelada Briceño \(2000\)](#) sobre el caso latinoamericano: «Las variantes para solucionar el problema son tantas como imaginación podemos tener, la pyme en América Latina ha demostrado más de una vez su creatividad empresarial, aunque a veces falta afinar la orientación» ([Zelada Briceño, 2000, p. 18](#)), y si bien existe una necesidad de mejorar la orientación respecto a la solución de problemas, es también evidenciable que la flexibilidad para aplicar soluciones en el marketing se convierte en

una ventaja que presentan las pymes latinoamericanas sobre las compañías de gran tamaño.

3. Metodología

La presente investigación es de corte cualitativo, centrando la investigación en un análisis del proceso y de la forma en que se llevan a cabo las diferentes estrategias de marketing asociadas a los procesos de internacionalización de las pymes, lo que le permitió una asociación más directa de los resultados con la realidad vivida por el sector. A su vez, al buscar una comprensión del hecho social, es el método cualitativo el que más aportó al desarrollo de las diferentes etapas del proyecto, teniendo en cuenta que igualmente se empleó como estrategia primaria la *investigación evaluativa* ya que al buscar mediar la forma en que se presentan y son afectadas las diferentes variables a analizar, se convierte en una alternativa meritoria para la ejecución de dichos fines. Por tanto, se tiene presente que esta «busca información, conocimiento a fondo del programa, proyecto o sistema en cuestión, así como las razones que explican la situación de lo evaluado» (Sandino Restrepo, 2009, p. 113), lo que valida su uso en pro de la comprensión y abordaje del objeto de estudio.

Complementando lo anterior, Pérez Álvarez (2009) señala que la investigación evaluativa: «Traduce la información recolectada a expresiones valorativas que compara, problematiza y reflexiona con los criterios inicialmente establecidos, con el desarrollo del proceso y con los resultados alcanzados para, finalmente, plantear aprendizajes, consideraciones y recomendaciones» (Pérez Álvarez, 2009, p. 50); por lo cual, las técnicas de recolección de información a emplear en el proyecto deberán ser acordes a dicho fin, siendo entonces seleccionadas para dicho proceso las entrevistas semiestructuradas, las encuestas y la búsqueda documental, lo cual facilitó la obtención de la información y permitió un análisis más certero y congruente con los objetivos propuestos por el proyecto desarrollado.

La presente sección comienza con la sustentación de los elementos que respaldan teóricamente la estrategia de evaluación como herramienta cualitativa, seguido por una consideración a los ejes que componen este tipo de investigación en pro de su aplicación desde los insumos, procesos y productos. Se prosigue con la descripción de los alcances al abordar el problema, y la aplicación de las 3 etapas del proceso: exploración, focalización y profundización. Luego se concluye con la descripción de las acciones emprendidas para sistematizar y analizar la información y los datos obtenidos durante el trabajo de campo.

3.1. Respaldo teórico a las evaluaciones cualitativas

Es poco frecuente encontrar estudios de tipo evaluativo en los negocios internacionales, por lo que la presente investigación incursiona en un área, que si bien suele ser objeto de un análisis interesante, no cuenta con amplios referentes metodológicos que respalden la aplicación de este tipo de investigación. Respecto al predominio de este tipo de estrategias Swanson y Chapman (2006) mencionan: «Se ha informado sobre el éxito con el uso de la evaluación cualitativa durante los últimos treinta años [...] en muchos campos, entre ellos educación, psicología, sociología, antropología, planeación de salud, y organización humana» (Swanson y Chapman, 2006, p. 129), y si bien la aproximación respecto al comercio puede considerarse como poco desarrollada, lo cierto es que las herramientas que se emplean son perfectamente aplicables para temas como el aquí abordado. Los autores mencionados respaldan también la posibilidad de realizar dichos procesos no desde una perspectiva necesariamente cuantitativa, sino que defienden por su parte la aplicación cualitativa, lo que empatiza con las

intenciones de formulación y ajustes del presente proyecto. Al respecto, De Lellis, da Silva, Schittner y Duffy (2010, p. 304) comentan que: «Mientras que el énfasis de las aproximaciones cuantitativas ha sido correlacionar variables discretas que permitan el trabajo sobre un gran número de unidades, el foco de las aproximaciones cualitativas es comprender las relaciones, la visión y la perspectiva de los distintos actores; bajo el supuesto de que sus vivencias y concepciones guardan una estrecha relación con los objetivos de la intervención y con la evaluación conjunta de los resultados».

La evaluación no convierte a la aproximación cuantitativa en un requisito infaltable, pues es posible encontrar que lo cualitativo puede contribuir al cumplimiento de los objetivos presentados por el proyecto. Igualmente, es posible observar cómo la aplicación de la mencionada estrategia permitirá la generación de nuevos interrogantes que promuevan la profundización respecto al conocimiento que rodea a dicho tema. Los estudios obedecen no solo a una comprensión de los interrogantes planteados inicialmente, sino que ameritan la adaptación de las condiciones bajo las cuales se desarrolla el proceso, a la vez que se pretende dar cuenta de las transformaciones y adaptaciones que el objeto estudiado enfrenta. La adaptación y transformación se debe dar también en la aplicación de la estrategia evaluativa, lo que permite una comprensión más sólida de los conceptos que giran en torno a dicho tema, a la vez que crean bases para la construcción de teorías respecto al mismo.

3.2. Consideración respecto a los ejes de la investigación evaluativa

La investigación evaluativa se basa en 3 ejes medulares, que son: insumos que comprenden los recursos en general que son analizados (los cuales corresponderían a las estrategias de marketing), el proceso que indica la forma en la cual dichas estrategias suelen ser aplicadas, y el producto que implicaría los resultados de dicha implementación; estos permitieron la obtención de información referente a efectividad, calidad, eficiencia, impacto e innovación (Sandino Restrepo, 2009). Cabe destacar, no obstante, que la integración de los componentes primarios y secundarios, desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa, no se desarrolló de la forma esperada, pues a lo largo del proceso el acceso a las fuentes primarias del primer tipo cuantitativas se dificultó y generó incertidumbre respecto a la información ya obtenida. Por tal razón, fue necesario un replanteamiento de la estrategia, reforzando los elementos cualitativos desde varios puntos de vista, logrando dar una mayor estructura y buscando compensar la debilidad encontrada.

Adicionalmente, se decidió llevar a cabo una búsqueda bibliográfica complementaria a la inicial, esto con la intención de hallar qué autores y teorías deberán abordarse para el desarrollo de la investigación; por lo tanto, el rastreo se enfocó en aquellos conceptos que requerían de un mayor nivel de profundidad, con miras al desarrollo metodológico. A causa de esto se abordaron 3 nociones centrales en la elaboración de los referentes teóricos desarrollados; estas fueron las pymes, la internacionalización y las estrategias de mercadotecnia.

Para la organización y análisis de la información, se acudió a diversos referentes que en su momento indicaron aquellos elementos de las estrategias de mercadotecnia sobre los cuales se habría de enfatizar, y bajo qué tipo de estándares se analizaría la información obtenida. Por ello, fue indispensable para el proyecto el complementar la aproximación al problema con los principales autores que trabajan los temas de mercadotecnia, procesos de internacionalización y pymes, lo que procuró una aproximación que apoyó la adecuada construcción de los 3 ejes organizadores, lo cual es coherente con lo indicado por Sandino (2009, p. 114), quien señala que: «Este modelo consta de tres grandes organizadores del contenido de la evaluación: insumo (recursos en general), proceso

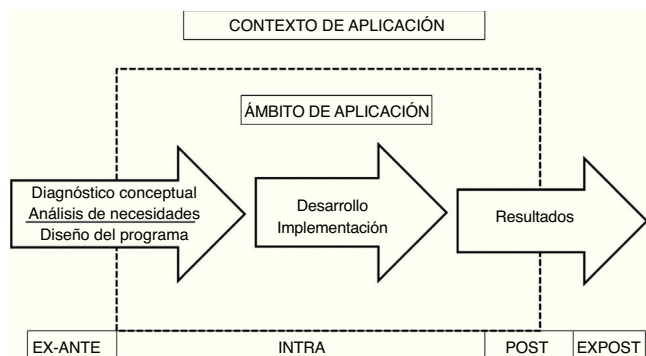


Figura 1. Contexto de aplicación de la metodología evaluativa.
Fuente: tomado de Buendía et al. (2012, p. 179).

(implementación, desarrollo, dificultades) y producto (resultados de todo tipo). De acuerdo con la teoría de sistemas, además, se supone la existencia de otro componente, a saber, información de retorno».

De esta forma, la figura 1 permite comprender el contexto de aplicación de la investigación evaluativa planteado por Buendía Eisman, Expósito López y Sánchez Martín (2012), los cuales proponen una aproximación a la metodología evaluativa en la cual el análisis del contexto permitió, al desarrollo del proyecto, el identificar el proceso evaluado a lo largo de sus diferentes momentos (*exante*, *intra*, *post*, *expost*). En esta parte del diagnóstico conceptual, el análisis de las necesidades y el diseño del programa, los cuales son considerados como un primer momento del análisis, donde la identificación y estudio de los insumos (estrategias de marketing) fue el primer eje sobre el cual se realizaría el estudio; a su vez, la observación y estudio del desarrollo e implementación permitió conocer la forma en que se presenta la mayor parte del ámbito de aplicación, llegando por último a examinar los resultados, lo que ayudó a obtener una visión holística del objeto.

3.2.1. Determinando los insumos, procesos y productos

Para el empleo de la estrategia fueron considerados como *insumos* las diferentes estrategias de mercadotecnia empleadas por las pymes para sus procesos de expansión a los mercados foráneos, siendo necesario, en un primer momento, una adecuada elección de sujetos a observar y de estrategias para el análisis. No obstante, fue necesario tener en cuenta que el proceso tendería a transformarse a medida que se avanzaba en los ejes de análisis, lo que hacía posible encontrar nuevas rutas para orientar el proyecto.

Como *procesos* se consideró la forma en que las estrategias de marketing de las pymes eran aplicadas dentro del contexto de incursión o expansión a los mercados foráneos, donde se incluye la puesta en marcha de estas y la forma en la cual eran implementadas; se tuvieron en cuenta obstáculos y elementos de gestión de las mismas al ser empleadas en medio de tales acciones u operaciones.

Por último, respecto a los *productos* se tuvieron en cuenta los diferentes resultados y aprendizajes generados por la aplicación de las diferentes estrategias de marketing, tanto positivos como negativos; esto con miras a generar una apropiada evaluación y medir las condiciones de efectividad, calidad, eficiencia, impacto e innovación que conlleva este tipo de investigación.

3.3. Alcances de la investigación evaluativa implementada

Ante la necesidad de llevar a cabo un estudio más concreto, que se delimitara a un espacio geográfico, se optó por centrar la población de análisis en Medellín, en parte debido al desarrollo exportador que ha mostrado tal urbe en las últimas décadas y a unos requisitos iniciales del equipo relacionados con la

Tabla 3
Revisión de textos para soporte a la investigación

| Parámetro de búsqueda | Número de textos estudiados |
|--------------------------|-----------------------------|
| Investigación evaluativa | 6 |
| Estrategias de marketing | 8 |
| Internacionalización | 13 |
| Pymes | 13 |
| Pymes de Medellín | 4 |
| Pymes de alimentos | 2 |
| Total | 46 |

Fuente: elaboración propia.

posibilidad de contar información más accesible, centrada y organizada, esto por tratarse de una de las principales ciudades del país, caracterizada por un creciente número de empresas exportadoras. De igual forma, el enfocar los esfuerzos en las pymes de alimentos se generó después de percibir cómo las estrategias de marketing podrían variar de forma significativa de un tipo de compañía a otra, por lo que orientar las acciones a tal área fue una respuesta dada en parte a tal necesidad y a una observación inicial que mostraba una aparentemente menor propensión de este tipo de empresas a incursionar en actividades exportadoras.

3.4. Aplicación de la metodología, recorriendo las 3 etapas del proceso

Una de las bases para la aplicación de la metodología y las estrategias planteadas fue el equipo de investigación interinstitucional, pues fueron los elementos aportados y las experiencias de cada uno de los miembros (economistas, negociadores internacionales y profesionales en mercadeo) lo que permitió el abordaje del objeto estudiado, con una mirada más amplia. Lo anterior facilitó a su vez que las interacciones realizadas nutrieran a los integrantes del equipo y reforzaran sus conocimientos sobre los diversos temas de la investigación a lo largo de las 3 etapas de la investigación: exploración, focalización y profundización, las cuales son presentadas a continuación.

3.4.1. Exploración

La etapa de aprestamiento, asociada a un momento de exploración, «comprende la capacitación del equipo y la puesta en marcha de acciones que permitan unificar criterios entre los integrantes del equipo y el entrenamiento en diversas técnicas que permitan el registro y sistematización de la información» (De Lellis et al., 2010, p. 302). En procura de obtener un apropiado acercamiento al objeto de estudio se buscó la preparación del equipo de trabajo, ya que durante dicho momento fue necesario indagar respecto a la mejor forma de implementar las técnicas para la recolección de la información, las cuales fueron complementarias entre sí, a la vez que facilitaron la integración de una y otra con el modelo evaluativo. Por tal motivo, se lograron acuerdos respecto a la revisión documental, encuestas (descartadas de forma posterior) y entrevistas semiestructuradas.

Para lograr la ampliación de los conceptos a trabajar se recurrió al rastreo de textos especializados, empleando como criterios de búsqueda los temas centrales a ser desarrollados dentro de la investigación, desde una perspectiva tanto temática como metodológica, donde se incluyeron los siguientes: investigación evaluativa, estrategias de marketing, internacionalización, pymes, pymes de Medellín y pymes de alimentos; estos sirvieron de soporte para el proceso de indagación y permitieron consolidar el sistema de conocimientos que emplearía el equipo de trabajo durante la etapa de análisis de la información. Para tal fin, y según es posible observar en la tabla 3, se abordaron los textos según las temáticas mencionadas, desarrollando a cada uno su correspondiente ficha de

referencia y análisis, lo que facilitó su adecuada sistematización y profundización conceptual.

3.4.2. Focalización

La etapa de focalización se vincula, según el modelo de De Lellis et al. (2010), a la fase de entrada al campo y la definición de roles; esta abarca «negociaciones, acuerdos y ajuste de expectativas llevado a cabo junto con las autoridades [...], tal que permitan un acuerdo básico sobre las actividades a desarrollar en el marco de las instituciones y la progresiva definición del rol de cada una de las partes intervinientes» (De Lellis et al., 2010, p. 303). Sin embargo, es en este punto donde se debió reformular la forma de implementar la estrategia primaria, ya que los acercamientos con los representantes de las pymes de alimentos se dificultaron durante la fase de ejecución; esto propició una reconfiguración de los planes y causó que la duración del trabajo de campo se ampliara de 5 meses a 9.

Adicionalmente, se decide en esta etapa fortalecer el marco teórico del proyecto, para lo cual se consultaron las bibliotecas universitarias de CEIPA, Universidad Santo Tomás, Corporación Universitaria Adventista, Eafit, Institución Universitaria Esumer y Universidad Pontificia Bolivariana. También se visitaron los portales de entidades especializadas tales como Procolombia, Cámara de Comercio, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), a la vez que se consultaron textos sugeridos por algunos entrevistados. De igual forma, durante esta etapa se consultaron bases de datos especializadas, tales como Ebsco, SciELO, E-libro, Ebrary, la librería electrónica del *Institute of Electrical and Electronics Engineers* (IEEE Library) y Legiscomex, lo que amplió la capacidad de rastreo y permitió una consulta más actualizada.

Respecto a la fase de entrevistas semiestructuradas, esta se llevó a cabo de manera presencial en la ciudad de Medellín y por medios virtuales a través de la herramienta Skype, llevando a cabo el diálogo con un total de 10 entrevistados. Estos fueron seleccionados teniendo en cuenta que permitieran una visión desde diversas ópticas del objeto de estudio, a partir de lo cual se decidió entrevistar a dueños o representantes de las pymes de alimentos de Medellín, gerentes generales o comerciales de compañías de alimentos, gerentes de instituciones oficiales o privadas, agentes tanto del sector comercio como del sector alimentos, y docentes o investigadores expertos en las áreas temáticas trabajadas por la investigación. De igual forma, se llevó a cabo un grupo focal con expertos del área internacional de la Cámara de Comercio de Medellín, los cuales permitieron confrontar la información e hipótesis desarrolladas hasta dicho momento.

3.4.3. Profundización

Un momento final del proceso estuvo dado por los nuevos ajustes a los instrumentos con miras a una revisión de la información obtenida y a la forma en la cual esta es sistematizada, lo cual permitió la construcción del sistema categorial. Sobre esta etapa De Lellis et al. (2010) destacan la manera en la cual los proyectos se soportan «en el manejo de metodologías y técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista, la coordinación de grupos focales y la aplicación de cuestionarios que requieren la construcción de guías sistematizadas para la obtención y/o registro de la información» (De Lellis et al., 2010, p. 303). Tal sistematización brindó orden y permitió observar la realidad del objeto de estudio con una intención evaluadora y acorde a las intenciones del proyecto.

Debido a los retos que representó la información recibida se optó por realizar la triangulación de la misma. Esta acción permitió que lo experimentado por el equipo investigador fuera cotejado con lo descrito por los expertos empíricos o sectoriales, y confrontado con los resultados de la revisión documental y de los teóricos expertos en el tema. La figura 2 muestra la forma en que los 3 ejes

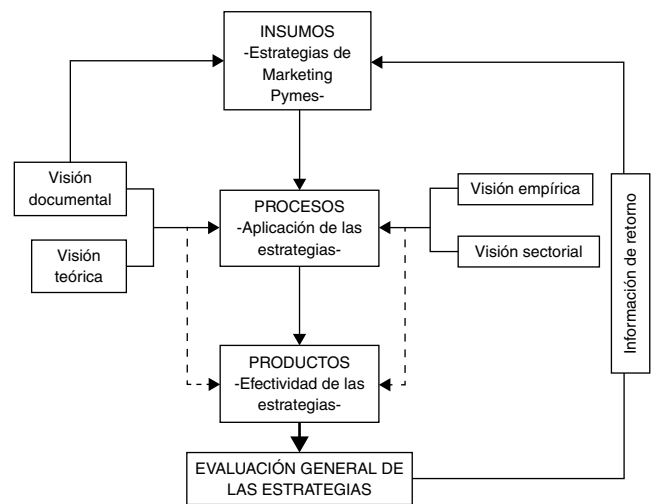


Figura 2. Evaluación de los 3 ejes medulares de la investigación evaluativa. Fuente: elaboración propia.

medulares de la investigación evaluativa (insumos, procesos y productos) fueron implementados después del proceso de reformulación de la estrategia.

Se evidencia entonces la forma en que los 3 ejes ya no son alimentados solo por la observación de la información directa relacionada con las estrategias de marketing de las pymes, sino que se procura obtener una perspectiva múltiple que facilite la comprensión del problema planteado y permita fortalecer la visión del mismo desde una perspectiva empírica, teórica y documental.

3.5. Sistematización y análisis de la información

Para la sistematización, el uso de las diferentes herramientas para la organización de los datos recolectados fue esencial, ya que permitieron brindar una coherencia al volumen de información obtenida, a la vez que se facilitó la observación y estudio de esta, logrando por tal medio una reconstrucción del discurso con miras a unos objetivos de comunicación, partiendo del proceso comprensivo que solo es posible por medio de la adecuada sistematización de la información recolectada. Por lo tanto, la adecuada búsqueda y organización de los significados, brindados por los diferentes actores y autores, constituye un paso necesario para la comprensión del objeto estudiado.

De esta forma, el análisis de la información implicó un proceso de triangulación que buscó combinar las perspectivas de la teoría hallada en la revisión documental, junto con los conocimientos aportados por los diversos sujetos entrevistados y a las experiencias y miradas de los investigadores. Lo anterior es coherente con lo que proponen Mullen e Iverson (1986, p. 69), quienes indican que «se usan métodos cualitativos para interpretar el significado tanto de los participantes como de los no participantes, aquellos que diseñaron la intervención y quienes la realizaron, y las múltiples realidades de cada uno en una situación dada», por lo que la aproximación cualitativa se manifestó como una alternativa enriquecedora respecto a las dificultades para abordar a los actores directos del tema estudiado.

Tras el proceso de análisis de la información se logró desarrollar un sistema de categorías emergentes, vinculado al problema de investigación y su relación con la aplicación del proceder metodológico descrito en el presente artículo, dando como resultado los siguientes temas: incursión en la internacionalización, recursos de las pymes disponibles para la internacionalización, obstáculos al proceso de internacionalización en las pymes, y dificultades en la obtención de los datos y credibilidad de la información. Estas

comprenden el sistema de conocimientos elaborado a partir del proceso de abordaje del objeto de estudio, y comprenden, desde una visión cualitativa, los contenidos, conceptos y ejes centrales abordados durante el desarrollo de la investigación.

4. Resultados y discusión

A continuación se presenta, de forma resumida, el sistema de categorías generado a partir del proceso de análisis de información y se explican los elementos más destacados de cada contenido temático. Tales formas de agrupación de los conocimientos representan una descripción sintética de los elementos más destacados, encontrados a partir del proceso de evaluación aplicado a las estrategias de marketing empleadas por las pymes de alimentos de Medellín para su proceso de internacionalización.

4.1. Incursión en la internacionalización

La presente categoría surge al encontrar, como un tema recurrente en el análisis metodológico, aquellas temáticas vinculadas a la forma en que los empresarios son motivados o desincentivados a tomar una decisión encaminada a la internacionalización. Es necesario destacar que si bien la presente es una construcción temática central surgida durante el proceder del proyecto, su carácter emergente, y las particularidades que llevaron a su formulación, fueron más un resultado propio de la aplicación de la metodología que de la expectativa inicial encontrada durante la etapa de formulación o diseño, lo cual permite comprender la misma como un resultado propio de la aplicación de la investigación evaluativa desde una mirada cualitativa, lo que se convierte por tanto en un valor agregado hallado durante el proceso.

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan los empresarios de las pymes de alimentos tiene que ver con el cambio cultural vinculado a la transformación en la mentalidad globalizadora, pues la resistencia natural a ingresar a los mercados internacionales viene de la mano de una fuerte carga cultural, la cual suele ser más reservada en Colombia al momento de iniciar operaciones en el exterior. Y si bien la opción por incursionar en mercados foráneos se lleva a cabo de forma racional, con base en análisis de costos y teniendo en cuenta las ventajas de realizar actividades productivas a nivel externo (Erramilli y Rao, 1993), esto no aplica en su totalidad para las pymes del país, pues se ha encontrado entre sus motivaciones ciertos elementos intuitivos o impulsos no justificados para iniciar sus operaciones en el exterior, siendo posible encontrar que la toma de decisiones en cuanto a internacionalización y mercadeo se suele dar por experiencias vividas en los mercados locales, comunicaciones de persona a persona, entre otras prácticas de carácter intuitivo, lo que puede generar resultados desfavorables en la ejecución de sus procesos foráneos.

En cuanto a la formulación de las estrategias de marketing, se evidencian deficiencias en el ámbito local en lo relacionado con el estudio del mercado objetivo, pues si bien «el proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro» (Galván, 2003, p. 111), tales acciones no se suelen realizar de forma adecuada o se omiten, en parte debido a que existe una propensión a considerar el mercado local como la mejor alternativa para la comercialización de sus productos, lo que genera una resistencia que implica que la incursión a espacios foráneos solo se dará de forma gradual, evitando las culturas que puedan generar un mayor choque y buscando, en un principio, aquellas con que se tenga una mayor similitud.

4.2. Recursos de las pymes disponibles para la internacionalización

Como lo plantean Botero et al. (2012, p. 75), «la diferencia más notable y auténtica entre las grandes y pequeñas compañías radica en el acceso a recursos y la experiencia de la dirección en procesos de internacionalización», lo cual es traducido a su vez por los autores en diferencias respecto al nivel de riesgo y alcance en cuanto a tales procesos. Por ello, cabe destacar que, si bien en ciertas ocasiones las pymes cuentan con la capacidad apropiada para desarrollar un proceso de internacionalización, lo que tales empresas pueden hacer con su capacidad se encuentra limitado, tanto por su disposición a emplear tales recursos como por aquello de lo que realmente disponen para llevar a cabo dichas operaciones.

Las empresas que adquieren conciencia de la expansión de sus operaciones de comercialización hacia los mercados foráneos optan por incrementar sus recursos disponibles para tales acciones en diversos campos, pues perciben los beneficios de dichas actividades, tanto para sus operaciones foráneas como para sus actividades locales. De esta forma, como lo plantean Lizarralde y Ferro (2012, p. 6), «le permite rentabilizar las infraestructuras de las que esta dispone, y que suele estar infrautilizada cuando la empresa se centra en su mercado local [...], lo que se traduce en una falta de optimización de recursos humanos, materiales y económicos». Esto se refleja, en gran medida, en cuanto al empleo de recursos humanos, ya que la necesidad de personal capaz de cumplir las exigencias técnicas y estratégicas que demandan estas acciones se hace más evidente a medida que una empresa incursiona más en la internacionalización.

4.3. Obstáculos al proceso de internacionalización en las pymes

La presente categoría viene dada por aquellos elementos que dificultan la ejecución de los procesos de internacionalización, ya que abarca los diferentes aspectos que obstaculizan que la internacionalización de las pymes se desarrolle de forma adecuada, propiciando, incluso, que estas lleguen a fracasar o pierdan competitividad.

Cabe destacar que existe en la región una arraigada tendencia a pensar en la exportación directa como la única forma de expansión de las operaciones a los mercados internacionales, lo que implica una menor competitividad para estas empresas al no aprovechar al máximo su potencial comercial. Por lo cual, estrategias como mover las operaciones de producción, realizar *joint ventures*, emplear maquilas, generar franquicias, entre otras, suelen ser opciones poco frecuentes para este tipo de compañías; lo que les implica asumir un alto costo de oportunidad y una desventaja frente a sus competidores en los mercados foráneos.

Esto se vincula a un arraigado desconocimiento del mercado objetivo y sus condiciones, por lo que, el contar con un adecuado estudio de mercado favorece el establecer acciones más centradas y efectivas en los espacios comerciales foráneos, siendo pertinente retomar lo planteado por Galván (2003, p. 108), quien indica que «es difícil imaginarse el establecimiento de una subsidiaria de producción sin una actividad previa como estudios de mercado preliminares que reduzcan la incertidumbre percibida por una empresa entrante en un mercado extranjero».

Por su parte, la realidad que viven las pymes de alimentos de Medellín viene dada por cierta simetría con lo visto en las empresas de similar tamaño del resto del país, donde la mayor diferencia radica en los procesos logísticos y de renovación de inventarios que implica la comercialización de productos perecederos y con requerimientos especiales de conservación, almacenaje y transporte; a parte de dichos temas, se evidenció que las condiciones de competitividad y estrategia de marketing siguen lineamientos similares a las de sus homólogos de otros sectores productivos.

Adicionalmente, se observan dificultades en los procesos de gestión, en los cuales las prácticas se hacen de forma muy empírica, lo que genera que en este tipo de empresas se opere sin una buena sistematización de sus actividades, con un bajo nivel de planeación estratégica y de innovación. La optimización o implementación de tales prácticas se vuelve necesaria para «mejorar continuamente la gestión empresarial de estas compañías de manera sistémica, con el fin de asumir el reto de responder positivamente a una fuerte competencia nacional y extranjera que cada vez es mayor en Colombia y particularmente en la ciudad de Medellín» (Franco et al., 2014, p. 159), siendo esto evidente en las pymes de alimentos, ya que la obsolescencia y el mal manejo de sus procesos y productos genera efectos que son rápidamente percibidos por los consumidores y afectan su percepción de marca.

Por lo tanto, si bien las pymes pueden ser competitivas al ingresar por primera vez a un mercado, sus competidores de mayor tamaño pueden financiar estrategias de mayor alcance para lograr los espacios y objetivos propuestos; mientras que muchas veces, para las pymes se convierte en una dificultad el suplir las exigencias que demandan los consumidores foráneos. No obstante, es importante señalar que las empresas objeto de estudio también cuentan con características que les permiten alcanzar ciertos niveles de competitividad, dentro de las cuales se destacan la flexibilidad para responder a los requerimientos del cliente, la rapidez para adaptar sus líneas de producción según la demanda y la velocidad con la cual se determinan las acciones a seguir al momento de identificar las oportunidades presentadas en el mercado objetivo.

4.4. Dificultades en la obtención de los datos y credibilidad de la información

La presente categoría se refiere a la forma en que se dificulta la obtención de información primaria referente a la realidad de las pymes, de tal forma que se permita validar dicha información y brindar coherencia al camino trazado. Del mismo modo se destacan las incongruencias en la información obtenida respecto a la actividad exportadora, datos de contacto, orientación de la empresa, etc.; esto genera, para diferentes procesos de indagación y pesquisa, la necesidad de replantear estrategias y adaptar las diferentes acciones a una realidad cambiante que demanda la integración de múltiples miradas para comprender sus vicisitudes.

Las pymes enfrentan dificultades principalmente financieras en cuanto a la obtención de información respecto a sus competidores, la cual se genera a partir de la asignación de recursos disponibles con intención de ejecutar acciones con miras a obtener los datos necesarios para trazar su accionar. Una de las opciones para esto es el empleo de redes sociales o el uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) como mecanismo para obtener información más cercana a las fuentes originales; no obstante, «también hay que utilizar y buscar la llamada “información secundaria” que, previa validación (actualidad, origen y confiabilidad), puede ser de mucha utilidad. Se entiende por tal aquella que ya existe en algún lugar y se recolectó para otro propósito» (Schnarch, 2013, p. 120), sabiendo que esta presenta ventajas relacionadas con los costos implícitos en la obtención de la misma, lo que facilitará su obtención, y se ajusta mejor a las necesidades de las pymes.

5. Conclusiones

Desde el diseño y la implementación de las actividades investigativas, desarrolladas en el marco del proyecto titulado *Estrategias de marketing para la internacionalización de las Pymes de alimentos de la ciudad de Medellín*, fue posible evidenciar las siguientes conclusiones metodológicas, con la expectativa que puedan ser

consideradas para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas directa o indirectamente con el tema aquí desarrollado.

El proceso desarrollado podrá ser replicado de forma parcial en otras regiones del país con índices de desarrollo altos, pues si bien se evidencian tales dificultades en una ciudad principal como lo es Medellín, las restricciones y obstáculos en general serán mucho mayores en ciudades con menor desarrollo comercial, ya que las limitaciones en cuanto a recursos, canales de distribución y experiencia serán más evidentes y arraigadas, lo que requerirá un esfuerzo mayor por parte de las pymes que deseen internacionalizarse en tales zonas del país.

Adicionalmente, se evidencian problemas de precisión en la información generada por las instituciones públicas o privadas que apoyan de forma directa o indirecta los procesos de comercio exterior. Dichos fallos presentan aspectos tales como imprecisión e inconsistencias en las bases de datos; retrasos, distorsiones y omisiones en la respuesta a solicitudes; y poca actualización del material empresarial registrado. Esto se convierte en un impedimento para la adecuada observación de las estrategias de marketing que emplean las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín en sus procesos de internacionalización, a la vez que puede afectar la eficiencia de las diversas medidas tomadas para fortalecer el sector y promover en estas las actividades de comercio exterior.

El contacto con los empresarios o directivos de las pymes de alimentos se puede convertir en una dificultad compleja de sortear, generada por los problemas de información, los tiempos disponibles por parte de los sujetos, la resistencia a los procesos de entrevista o de compartir información, y a la velocidad de respuesta a las diversas solicitudes de encuentro o conversación. Debido a esto se puede presentar, de no tomarse las precauciones necesarias, un vacío a lo largo del desarrollo del trabajo de campo y del análisis de la información, el cual puede causar el entorpecimiento, retraso o incluso nulidad del proceso de investigación.

La investigación evaluativa tradicional requiere el contar con información primaria para desarrollar un proceso de análisis adecuado, por lo cual, la ausencia de esta se convierte en un obstáculo complejo que demanda reformular la estrategia planteada inicialmente, esto con el fin de optimizar la forma en la que eran observadas las actividades de las pymes abordadas, permitiendo obtener diferentes perspectivas para compensar dicha falencia. Se encuentra a su vez que los ajustes realizados al proceder y a la formulación metodológica, por medio del fortalecimiento del marco documental y la inclusión de perspectivas académicas y sectoriales, son válidos para el desarrollo del proceso, pues permitieron obtener una visión cercana a la realidad que envuelve el objeto de estudio, comprender sus elementos constitutivos y la forma en que se ve afectado por las distintas variables con las cuales interactúa, permitiendo que los ejes de análisis constitutivos (insumos, procesos y productos) sean estudiados de manera rigurosa.

Se evidencian problemas estructurales respecto a la mayoría de las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín; esto se asocia a una alta rotación en el personal que trabaja en este tipo de organizaciones, y a la baja tendencia a la sistematización de sus diversos procesos, lo que genera que el aprendizaje organizacional se vea amenazado y se pueda perder fácilmente el *know-how* generado en el diseño y ejecución de las diferentes actividades desarrolladas por la empresa. Por lo cual se pudo concluir, principalmente tras las entrevistas a expertos académicos y representantes sectoriales, que existen deficiencias en la preservación del conocimiento generado, lo que puede causar fallos a la hora de aproximarse al objeto de estudio al verse afectada la cantidad o calidad de la información referente a las actividades de internacionalización desarrolladas por las compañías estudiadas.

Si bien se propuso un camino a seguir para el trabajo de campo, se lograron experimentar ciertas dificultades que impidieron el apropiado desarrollo del mismo. Estas fueron de diversa índole y

afectaron, no solo la ejecución del proyecto interinstitucional, sino que también provocaron la necesidad de reformular la estrategia de investigación, generando cambios que permitieron la aproximación al problema desde diferentes perspectivas. A continuación se mencionan las principales dificultades encontradas durante la ejecución del trabajo de campo de la metodología evaluativa aplicada en la presente investigación:

- Confiabilidad de la base de datos adquirida, dada por información errónea o desactualizada respecto a las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín.
- Poca disponibilidad y disposición de los empresarios, gerentes o miembros del área de marketing de las pymes de alimentos para contribuir al proceso de investigación.
- El número real de empresas a estudiar era menor que el de las bases de datos adquiridas, lo que redujo lo significativo de las mismas para realizar estudios cuantitativos.
- Problemas de comunicación, fiabilidad y memoria organizacional respecto a la información dentro de las empresas objeto de estudio.

Tras evidenciar los problemas mencionados, encontrados durante el trabajo de campo, el equipo investigador decidió realizar una serie de ajustes encaminados a brindar solución a estos inconvenientes y facilitar la ejecución de la estrategia seleccionada; con tal fin, se inició un análisis de las dificultades y la forma más eficiente de contrarrestar o superar tales percances. Se describen a continuación las distintas acciones llevadas a cabo.

Las dificultades respecto al contacto con empresarios pymes representaron un problema de mayores dimensiones, pues se propuso desde el equipo de trabajo realizar un mapeo, seguido de una nueva fase de creación de contactos para la ejecución de las entrevistas; sin embargo, si bien se realizaron estas acciones con un énfasis mucho mayor, los resultados fueron también negativos, razón por la cual se decidió una reformulación en la aplicación de la estrategia evaluativa, donde las pocas fuentes primarias a las que se tuvo acceso fueron usadas como respaldo al proceso de análisis de la información.

Se optó también por la disminución de la aproximación cuantitativa en pro de un incremento en el énfasis cualitativo de la investigación. A partir de allí se optó por mejorar el soporte teórico al llevar a cabo encuentros con expertos académicos, y realizar una revisión documental mucho más extensa y enfocada, pues como señalan Buendía et al. (2012) respecto al análisis documental, «nosotros lo hemos utilizado como apoyo a otros instrumentos de recogida de datos (grupo de discusión, entrevista y cuestionario), así como para validar la información obtenida» (Buendía et al., 2012, p. 172); por ello, dicho análisis se complementó con la realización de entrevistas semiestructuradas a expertos gremiales o sectoriales, y a personas con experiencia directa en el campo, bien sea de la internacionalización de las pymes, o de las empresas de alimentos, lo que permitió compensar la ausencia de las fuentes directas por medio del uso de fuentes secundarias que nutrieran la observación y comprensión del objeto de estudio aquí trabajado.

Financiación

El presente artículo describe el camino recorrido por el equipo de investigación interinstitucional conformado por las Instituciones: Fundación Universitaria CEIPA, Universidad Santo Tomás y Corporación Universitaria Adventista, durante la ejecución del proyecto titulado *Optimización de las estrategias de mercadotecnia para procesos de exportación en las PYMES del sector de alimentos de Medellín*. Tales instituciones actuaron como entidades financiadoras del proyecto.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

El desarrollo de la presente investigación fue posible gracias al apoyo de las estudiantes Laura Arias y Andrea Gómez del Semillero de Investigación en Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, y de la estudiante Ana María Restrepo Orozco de la modalidad Estudiante en formación en Investigación de la Institución universitaria Ceipa.

Bibliografía

- Botero, J. F., Álvarez, F. y González, M. A. (2012). Modelos de internacionalización para las Pymes colombianas. *AD-minister*, (20), 63–90.
- Buendía, L., Expósito, J. y Sánchez, M. (2012). Investigación evaluativa de programas de formación profesional para el empleo en el ámbito local. *Revista de Investigación Educativa*, 30(1), 161–179.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4–23.
- Congreso de la República de Colombia (2004). Ley 905 de 2004 (Ley MiPyme), promulgada por el Congreso de la República, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana [consultado 10 Oct 2014]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501#>
- De Lellis, C. M., da Silva, M. N., Schittner, J. V. y Duffy, D. N. (2010). La práctica de la investigación evaluativa en un programa de promoción de la salud con instituciones escolares. *Anuario de Investigaciones*, 17, 299–308.
- Erramilli, M. K. y Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57, 19–38.
- Escandón, D. M. y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172–183.
- Franco, J. G., Restrepo, J. C. y Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, (37), 150–174.
- Galván, I. (2003). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En: I. Galván, *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (pp. 93–140). Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- García, J. B. (2007). *Marketing Internacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Lizarralde, E. y Ferro, E. (2012). *Tendencias hacia la internacionalización de las Pymes españolas 2011*. Madrid: Fundación EOI.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Acuerdos comerciales y de inversión [consultado 30 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/index.php>
- Montoya, A., Montoya, I. y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107–117.
- Mullen, P. D. y Iverson, D. C. (1986). Qualitative methods. En L. W. Green y F. M. Lewis (Eds.), *Measurement and evaluation in health education and health promotion* (pp. 149–170). Palo Alto (CA): Mayfield Publishing Co.
- Pérez, A. (2009). Re-pensar la sistematización y la investigación evaluativa en la intervención del trabajo social, como pilares para la producción de conocimiento. *Revista Palabra*, 10, 42–56.
- Rialp, A. y Rialp, J. (1996). El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico. *Papeles de Economía Española*, (66), 248–266.
- Sandino, M. C. (2009). *Metodología de la investigación científica: articulación de los elementos básicos del proceso de investigación*. Medellín: Editorial Librería Jurídica Comlibros.
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Editorial Alfaomega.
- Swanson, J. M. y Chapman, L. (2006). Dentro de la caja negra: asuntos teóricos y metodológicos en la realización de una investigación evaluativa con enfoque cualitativo. En J. M. Morse (Ed.), *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa* (pp. 103–134). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). Perspectivas Teóricas sobre Internacionalización de Empresas. *Documentos de Investigación*, (30), 5–67.
- Villar, A. (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización. Estado de la cuestión. En: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) (Ed.), *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1 (Ponencias).
- Zelada, L. F. (2000). *20 Aplicaciones de marketing para Pymes de América Latina*. Lima: Mercadeando S.A.