



Cuadernos Latinoamericanos de
Administración

ISSN: 1900-5016

cuaderlam@unbosque.edu.co

Universidad El Bosque
Colombia

Dueñas Guarnizo, José Alberto; Peñalosa Otero, Mónica Eugenia
Desarrollo de las relaciones de negocios internacionales de pymes del subsector
confección de ropa en Bogotá, Colombia
Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. X, núm. 19, 2014, pp. 35-50
Universidad El Bosque
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409638644004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

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

Desarrollo de las relaciones de negocios internacionales de pymes del subsector confección de ropa en Bogotá, Colombia¹

Development of the international business relations of smes in the garment subsector in Bogota, Colombia

Desenvolvimento das relações de negócios internacionais de pmes do subsetor confecção de roupa em Bogotá, Colômbia

José Alberto Dueñas Guarnizo.²
Mónica Eugenia Peñalosa Otero.³

Resumen

El presente artículo es el resultado de la investigación titulada *Etapas y objetivos del desarrollo de las relaciones de negocios internacionales de las pymes del sub sector de confección de ropa en la ciudad de Bogotá*, la cual pretende estudiar el estado actual de desarrollo de dichas relaciones de negocios desde dos puntos de vista: el primero consiste en determinar cuáles son las etapas o pasos que deben cursar las Pymes del sector de textiles, confección y diseño en moda en la ciudad de Bogotá, en su proceso de internacionalización. El segundo es estudiar los factores de la cultura y ver cómo éstos influyen en los procesos de internacionalización, entre ellos el idioma, la educación, la geografía y distancia mental, las costumbres, entre otros.

La revisión bibliográfica realizada en este contexto muestra la casi nula existencia de literatura académica, motivo por el cual se pretende ahondar, en términos investigativos, sobre uno de los subsectores que el gobierno colombiano y el país incluye en la actualidad en los denominados *Sectores de transformación productiva*, el cual pretende estar —a mediano plazo— dentro de los denominados de categoría mundial.

Metodológicamente se utilizó una entrevista semiestructurada que permitió generalizar los hallazgos. El número de pasos está determinado por cada empresario entrevistado. Con el resultado de esta investigación se pretende hacer un aporte a la teoría actual sobre el tema, desde el punto de vista del conocimiento y la experiencia de las pequeñas y medianas empresas del subsector, así como facilitar a los empresarios y emprendedores que se encuentran *ad portas* de comenzar un proceso de internacionalización, el paso a paso para lograr el establecimiento y desarrollo de las relaciones de negocios internacionales.

Palabras clave: internacionalización, modelos empresariales, entorno cultural, pymes.

Abstract

This article is the result of a research project titled *Stages and Objectives of Development of International Business Relations of SMEs in the Garment Sub-sector in the city of Bogotá*. It aims to study the current state of advancement of such business relationships from two perspectives: first, to identify the stages or steps that SMEs go through in the textile, clothing and fashion design industry in the internationalisation process in the city of Bogotá; second, to study the cultural factors and investigate how they influence the internationalisation process, i.e., aspects such as language, education, geography, cultural distance, customs and the like.

Resumo

O presente artigo é o resultado da pesquisa *“Etapas e objetivos do desenvolvimento das relações de negócios internacionais das PMEs do subsetor de confecção de roupa na cidade de Bogotá”*, a qual pretende estudar o estado atual de desenvolvimento de ditas relações de negócios desde dois pontos de vista: o primeiro consiste em determinar quais são as etapas ou passos que devem cumprir as PMEs do setor de têxteis, confecção e desenho em moda na cidade de Bogotá, em seu processo de internacionalização. O segundo é estudar os fatores da cultura, entre eles o idioma, a educação, a geografia e distância mental, os costumes, entre outros, e ver como estes influenciam nos processos de internacionalização.

Recibido el 16/05/2014 Aprobado el 24/07/2014

1. Artículo de investigación: Relaciones de Negocios Internacionales de las pymes del sector textil, confección, diseño y moda en Bogotá – Colombia. Los autores agradecen a los empresarios que participaron en el proceso de recolección de datos, por su valiosa colaboración.
2. Máster en Mercadeo Global. Profesional en Administración Pública y Ciencia Política. Docente – Investigador en las Universidades Jorge Tadeo Lozano, Universidad de La Salle, Politécnico Gran Colombiano – Colombia. Consultor de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo – ONUDI. Ex asesor de empresas del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. josea.duenasg@utadeo.edu.co
3. Magister en Mercadeo Agroindustrial. Profesional en Relaciones Internacionales. Se ha venido desempeñando en los últimos años como Docente - Investigadora en Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad de La Salle y Universidad de Pamplona – Colombia. monica.penalosa@utadeo.edu.co

The literature review conducted in this regard shows the close to null existence of academic literature and for this reason, we intended to delve academically into one of the industrial subsectors. The Colombian government now includes it in the areas referred to as *Productive Transformation Sectors*, which aim to be—in the mid-term— within the so-called world-class industries.

Methodologically, a semi-structured interview strategy was used, allowing us to generalize findings therein. The number of steps is determined by each interviewed executive.

With the results obtained with this research, we intended to contribute to the current theory on this subject, from the knowledge and experience perspectives for small and mid-sized enterprises in the subsector, and provide industrialists and entrepreneurs who are about to start an internationalisation process with the “step by step manual” to achieve and develop their international business relations.

Keywords: internationalisation, business models, cultural environment, SMEs.

Introducción

En Colombia, de acuerdo con Rodríguez (2003) el 95% de la confección es un sector típico de pequeña y mediana empresa, En esta industria, las economías de escala no son significativas. De acuerdo con Cetré, las empresas se articulan mediante la subcontratación (diseño, manufactura, mercadeo), lo que posibilita mayor flexibilidad en las respuestas del sector a las demandas del mercado. Las pymes representan aproximadamente el 98% del sector empresarial, constituyéndose así en la fuente más importante de generación de empleo y bastión importante de emprendimiento en los jóvenes, de democratización en lo político y de inclusión en lo social. En los diagnósticos existentes sobre las debilidades del empresario en la pyme está su escaso manejo del entorno, el desconocimiento de las posibilidades globales y de sus restricciones. Estas dedican sus mejores esfuerzos al mercado nacional cuando las grandes oportunidades están en los mercados externos.

En general es un problema de mentalidad que debemos empezar a vencer con documentos de fácil comprensión mientras ese empresario pueda destinar tiempo y dinero a conocer el mundo. Los negocios dependen de factores exógenos, no creados ni resueltos por un empresario; se constituyen en ventajas u obstáculos para alcanzar el cometido de insertarse en el comercio internacional. La cultura y las costumbres de los diferentes mercados son de hecho un asunto que hay que manejar para que se conviertan en aliados del intercambio. Desconocerlas u omitirlas dificulta el entendimiento con la contraparte y aleja la posibilidad de alargar los negocios en el tiempo, pues sin una comprensión de los factores descritos anteriormente es imposible realizar negocios internacionales.

A revisão bibliográfica realizada neste contexto mostra a quase nula existência de literatura acadêmica, motivo pelo qual se pretende aprofundar, em termos investigativos, sobre um dos subsetores que o governo colombiano e o país incluem na atualidade nos denominados *setores de transformação produtiva*, o qual pretende estar — a médio prazo — dentro dos denominados de categoria mundial.

Metodologicamente utilizou-se uma entrevista semiestruturada que permitiu generalizar os dados encontrados. O número de passos está determinado por cada empresário entrevistado.

Com o resultado desta pesquisa pretende-se contribuir com a teoria atual sobre o tema, desde o ponto de vista do conhecimento e da experiência das pequenas e médias empresas do subsetor, bem como facilitar aos empresários e empreendedores que se encontram *ad portas* de começar um processo de internacionalização, o passo a passo para conseguir o estabelecimento e desenvolvimento das relações de negócios internacionais.

Palavras-chave: internacionalização, modelos empresariais, meio cultural, subsetor, confecção de roupa, PMEs.

Fundamentación teórica

Modelos de Internacionalización

Dentro del contexto de internacionalización de las pymes que aborda esta investigación, se hace necesario hacer un análisis acerca de los modelos de exportación que han retomado las empresas en la actualidad, delimitando los rasgos más comunes entre las mismas lo cual posibilita el entendimiento dentro de estos procesos de internacionalización.

El *U-Model* es proveniente del estudio de autores nórdicos supone el establecimiento de los niveles de desarrollo exportador empresarial como pionero, en donde se evidencia un proceso gradual de desarrollo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido por medio de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores¹.

Una empresa se desarrolla primero en su mercado doméstico y su internacionalización se da por decisiones graduales teniendo en cuenta que los principales obstáculos a los que se enfrentan son la carencia de recursos y el conocimiento². Este modelo se basa en cuatro etapas que al final buscan reducir los niveles de incertidumbre y riesgo en las operaciones en el exterior.

Las cuatro etapas son:

1. MARTÍNEZ, PC. Pyme, estrategia para su internacionalización. 1ª Ed. Barranquilla: ECOE Ediciones, 2009. 170p.
2. JOHANSON, J., WIEDERSHEIM P. The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. 1975, Vol. 12.No 3, p. 305-323.

- › Actividades no regulares de exportación: en esta etapa la empresa no ha comprometido recursos en la actividad exportadora y carece de información sobre los canales de distribución y los mercados internacionales.
- › Exportación vía representantes independientes o agentes: la empresa posee un canal de distribución por medio del cual obtiene información acerca de los factores que inciden sobre las ventas en los mercados internacionales, lo cual significa que esta comienza a adquirir cierto compromiso con las actividades exteriores.
- › Establecimiento de subsidiarias de venta en el extranjero: en esta etapa la empresa ha integrado su canal de distribución y por lo tanto asume el control sobre la información proveniente de los mercados internacionales.
- › Establecimiento de unidades de producción en el extranjero: la empresa ha adquirido experiencia sobre las operaciones en el exterior y un mayor compromiso de recursos en dichas operaciones.

De acuerdo a estas cuatro etapas de forma gradual y secuencial del proceso seguido por las empresas, llamado también *establishment chain*, se deriva como consecuencia, la elección de las áreas de proyección geográfica preferidas para intentar evitar el riesgo y la incertidumbre tanto como sea posible. No obstante el tamaño del mercado potencial es quizá el factor más importante para las operaciones en el exterior. Por consiguiente, la primera actividad de la planeación de exportaciones debe ser la identificación y medición de las oportunidades de mercados internacionales³.

Posteriormente, Johanson y Valne (1977)⁴, basados en la teoría de recursos y capacidades reformulan el modelo de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) y proponen que la internacionalización de las empresas pueda ser vista como un ciclo causal donde el conocimiento de mercados internacionales y el compromiso de los recursos son afectados por las decisiones de compromiso y las actividades actuales de la empresa. En tal caso, el conocimiento del mercado y el compromiso de recursos son considerados aspectos de estado y las actividades actuales de la empresa, así como las decisiones de compromiso de recursos, son considerados como situaciones o aspectos de cambio.

El dinamismo del desarrollo del proceso exportador es explicado por medio de la construcción de un modelo

que empleó un juego de variables independientes identificadas previamente como determinantes de la conducta exportadora⁵. El modelo se desarrolla en tres etapas diferentes de expansión exportadora, referidas a la más baja, la media y la más alta. Las pruebas empíricas de este modelo revelaron que ciertos factores organizacionales así como sus directivas se diferencian significativamente de acuerdo a cada etapa. Sin embargo, se encontraron otros factores de naturaleza estructural como el tamaño de la empresa, las características personales de los directivos y la experiencia internacional que no tenían un efecto discriminante en las tres etapas.

Simultáneamente, se desarrollan en Estados Unidos los denominados modelos de internacionalización por etapas, fundamentados en la tesis que basa la internacionalización como un proceso de innovación empresarial o también llamado *El I-Model*, el cual se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pymes⁶.

Dentro de esta corriente, destaca el modelo de Bilkey y Tesar (1977), quienes conceptualizan el proceso de desarrollo exportador desde la perspectiva de una dependencia que se incrementa en la empresa sobre los países más distantes psíquicamente. Su modelo consiste en seis etapas distintas del proceso de desarrollo exportador con relación a las actitudes directivas, situadas desde una carencia completa de interés en la iniciación exportadora hasta el interés por mercados exteriores, comprometiendo recursos en la penetración y en la explotación de oportunidades de exportaciones localizadas lejos de la planta de producción.

Los resultados empíricos del modelo desarrollado por Bilkey y Tesar (1977) revelan que la exportación podría ser vista como un proceso de aprendizaje donde las empresas se familiarizan gradualmente con mercados y operaciones en el exterior; no obstante, las necesidades de las empresas varían de una etapa a otra, por lo que deben ser consideradas por el gobierno de cada país para el diseño de sus programas de promoción de exportaciones. Así mismo, los autores ofrecen una serie de recomendaciones a las pymes interesadas en iniciar sus actividades en el exterior, a saber el diseño de políticas de exportación, la formulación del plan de exportación, la creación del departamento de comercio

3. Johanson & Wiedersheim, 1975 Op. Cit.

4. JOHANSON, J., VAHLNE, J. The internationalization of the firm. A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977, Vol. 8, No. 1, p. 23-32..

5. MOON, J., LEE. H. On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*. 1990, Vol. 7 No. 5.

MORGAN, R.E., KATSIKEAS, C.S. Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity. *International Business Review*. 1997, Vol. 6, No. 5, p. 477-500

6. BILKEY, W., TESAR, G. The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. 1977, Vol. 8, No. 1, p. 93-98.

exterior, la exportación inicial a países más cercanos psíquicamente, la investigación de mercados internacionales y la exportación gradual e incremental.

Reid (1981) desarrolló un modelo a partir de los resultados de las investigaciones realizadas hasta el momento. Este modelo refleja que la penetración y expansión hacia los mercados internacionales puede entenderse como un proceso de adopción de un tipo de conducta innovadora determinada por la interacción existente entre las características de las organizaciones y los directivos⁷. Este modelo consta de cinco etapas, por medio de las cuales la empresa va involucrándose en la actividad exportadora, dependiendo de sus recursos, capacidades y los resultados obtenidos en la actividad exportadora.

Lim *et al.*, (1991) presentan un modelo cuyas pruebas demuestran su aplicabilidad, por cuanto tienen una serie de implicaciones importantes para el gobierno y para las empresas exportadoras, al proporcionar una base relacionada con el desarrollo de programas de promoción de exportaciones⁸. En dicho caso, los autores proponen realizar una evaluación inicial para determinar en qué etapas del proceso de exportación se encuentra la empresa, de tal manera que si la dirección de la empresa no es consciente de los beneficios de ésta, la información suministrada por medio de la promoción de exportaciones podría despertar su interés y desarrollar la intención, vinculándose a empresas similares que realizan exportaciones. Luego, se crean oportunidades y se le proporciona una guía necesaria no solo para tener éxito en la exportación sino para sugerir su adopción. Las mayores aportaciones de este modelo se derivan, esencialmente de la distinción que realizan sus autores sobre las variables externas e internas que explican la iniciación de las exportaciones, las cuales ofrecen una mayor comprensión sobre el proceso de toma de decisiones asociadas a la misma. Por lo tanto, consideran que la exportación en su conjunto hace parte de una iniciativa institucional inducida internamente, debido a la expresión de la dirección sobre su interés en la actividad.

Los autores proponen futuras investigaciones que ayuden a determinar qué variables moderadoras afectan los vínculos entre conciencia e interés y entre intención y adopción, así como la determinación de los factores internos y externos que afectan a cada una de las etapas del modelo propuesto. Algunos de los modelos propuestos son:

7. REID, S.D. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*. 1981, Vol. 12, No. 2, p. 101-112.
8. LIM, J.S., SHARKEY, T.W., KIM, K.I. An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*. 1991, Vol. 31, No.1, p. 51-62.

| Bilkey y Tesar (1977) | Cavusguil (1989) | Reid (1981) |
|--|---|--|
| Etapas 1. La dirección no está interesada en exportar. | Marketing doméstico: la empresa vende solo en el mercado doméstico. | Conciencia exportadora: problemas de reconocimiento de oportunidades, se despierta la necesidad. |
| Etapas 2: la dirección responde a un pedido no solicitado, pero no hace ningún esfuerzo para explorar la viabilidad de exportar activamente. | Compromiso preexportador: la empresa busca información y evalúa la viabilidad de adoptar la exportación. | Intención exportadora: motivación, actitud y expectativas sobre la exportación. |
| Etapas 3. La dirección explora activamente la viabilidad de exportar. | Participación en la exportación experimental: la empresa comienza a exportar sobre una base limitada, hacia un país cercano psíquicamente. | Inicio de la exportación: en esta etapa se pone a prueba la exportación e intervienen las variables de búsqueda de pedidos en mercados exteriores por parte de los directivos y la disponibilidad de recursos financieros de la empresa. |
| Etapas 4. La empresa exporta sobre la base de la experiencia a algún país cercano psíquicamente. | Participación activa en la exportación: exporta a nuevos países, exportación directa e incremento del volumen de ventas. | Evaluación de la exportación: se miden los resultados de la actividad exportadora por medio de las variables rentabilidad y estabilidad de las ventas y los resultados de la conducta exportadora. |
| Etapas 5. La empresa es una exportadora experimentada. | Compromiso exportador: la dirección toma decisiones constantes sobre la asignación de recursos limitados entre el mercado doméstico y los mercados internacionales. | Adopción de la exportación: en esta etapa se adopta o se rechaza la exportación. Por lo tanto, la expansión y el crecimiento de la actividad exportadora se miden por medio del incremento de las exportaciones, la entrada a nuevos mercados, continuidad absoluta del crecimiento a las exportaciones y la introducción de nuevos productos en los mercados internacionales. |
| Etapas 6. La empresa explora la viabilidad de exportar a países más distantes psíquicamente. | | |

Fuente: Morgan y Katsikeas (1997)

| Wortzel y Wortzel (1981) | Czinkota (1982) | Lim et al., (1991) | Rao y Naidu (1992) |
|---|--|-----------------------------|--|
| Etapas 1. Importador habitual. | Empresa completamente desinteresada en exportar. | Compromiso exportador. | No exportadora: la empresa no exporta y no tiene ningún interés en exportar. |
| Etapas 2: Marketing orientado a la capacidad básica de la producción. | Empresa parcialmente interesada en exportar. | Interés en exportar. | Intención de exportar: la empresa no exporta, pero le gustaría explorar futuras oportunidades en mercados internacionales. |
| Etapas 3. Marketing orientado a la capacidad avanzada de producción. | Empresa exportando. | Intención para exportar. | Exportadora esporádica: la empresa exporta en forma esporádica. |
| Etapas 4. Marketing del producto: impulsar el canal. | Empresa con exportación experimental. | Adopción de la exportación. | Exportadora regular: la empresa exporta activamente. |
| Etapas 5. Marketing del producto: fortalecer el canal. | Empresa con poca experiencia en exportación. | | |
| Etapas 6. | Empresa con gran experiencia en exportación. | | |

Tabla 1. Modelos de la internacionalización por etapas basados en la innovación. Fuente: Morgan y Katsikeas (1997)

Los modelos anteriormente vistos proponen un enfoque incremental por etapas, generalmente apoyan la noción de la distancia psíquica, aunque poco énfasis se ha situado al desarrollo de las alternativas de modos de entrada al exterior. Estos modelos ilustran la dependencia incremental de la empresa sobre las exportaciones y un mayor compromiso hacia el incremento del número de mercados exteriores. Por consiguiente, la empresa transita por una serie de etapas que van desde la carencia de disposición para la exportación, hasta convertirse en experimentada y altamente comprometida con la exportación Bell.

Excepto por el mecanismo de iniciación, estos modelos reflejan diferencias semánticas, más bien que diferencias reales, concernientes a la naturaleza del proceso de internacionalización. Leonidou y Katsikeas (1996), buscando un modelo unificado del proceso de desarrollo exportador, recogen las diferencias observadas entre los modelos empíricos existentes, así como el número, naturaleza y contenido de sus etapas, proponiendo que el proceso del desarrollo exportador puede ser dividido en tres fases generales⁹:

- › Fase de pre compromiso: Incluye tres tipos de empresas. Las que venden sus bienes en el mercado doméstico y no les interesa exportar; las que venden sus bienes en el mercado doméstico, pero considerando seriamente la actividad exportadora y las que usaron la exportación en el pasado pero no a largo plazo.

- › Fase inicial: La empresa está envuelta en actividades de exportación en forma esporádica y considera varias opciones. En esta fase, la empresa tiene el potencial para incrementar su penetración en el exterior, siendo incapaz para hacer frente a la demanda de exportaciones y conducir a una conducta exportadora marginal o una abstinencia total de vender en el exterior.
- › Fase avanzada: las empresas son exportadoras regulares con una extensa experiencia en el exterior, considerando otras formas de compromiso de empresa internacional, tales como subsidiaria de ventas o producción.

La empresa se orienta hacia mayores niveles de compromiso internacional, después de establecer y acumular experiencia en las etapas previas¹⁰. Subsecuentemente, este punto de vista gradualista es enriquecido por el análisis de la experiencia internacional de las empresas conduciéndolas a otras áreas geográficas y países.

Por lo tanto, el proceso de internacionalización adopta una secuencia gradual, conteniendo el efecto que tiene el aprendizaje y el nivel de compromiso internacional en la reducción de la incertidumbre con la que opera la empresa en mercados exteriores. Por lo tanto, la empresa transita por medio de etapas en las cuales incrementa el nivel de compromiso internacional adquirido, asimilado y utilizado por medio del conocimiento de mercados y operaciones exteriores.

9. LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*. 1996, Vol. 27, No. 3, Third Quarter, p. 517-551.

10. ALONSO, J.A. "Internationalization process and forms of market". [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, N° 10] Madrid: Universidad Complutense. 1994

Finalmente, esta experiencia acumulada le permite obtener una percepción más adecuada de las oportunidades y del riesgo, reduciendo los efectos generados por la falta de familiaridad con las condiciones ambientales.

El profesor Jonathan Swift de la Universidad de Salford en Inglaterra ha desarrollado el modelo denominado “Etapas en el desarrollo de las relaciones transculturales de negocios”.

Según el profesor Swift, así como justamente en el mercadeo se habla de las 4 p’s, producto, precio, plaza y promoción. Las variables de las relaciones (afinidad cultural, confianza, experiencia, satisfacción, compromiso y comunicaciones) pueden ser expresadas en términos de las 6 c’s de las palabras originales en el idioma inglés que aceptan literal traducción en el español como sigue: *Cultural affinity* - afinidad cultural; *Confidence* (trust) – confianza; *Contact* (experience) – contacto, experiencia; *Contentment* (satisfaction) – satisfacción; *Commitment* – compromiso; y *Communications*- comunicaciones. Si estas variables son puestas en el contexto de las relaciones de negocios, el siguiente gráfico muestra las principales variables y el desarrollo de las diferentes etapas de los negocios y como las variables asumen diferentes niveles de importancia.

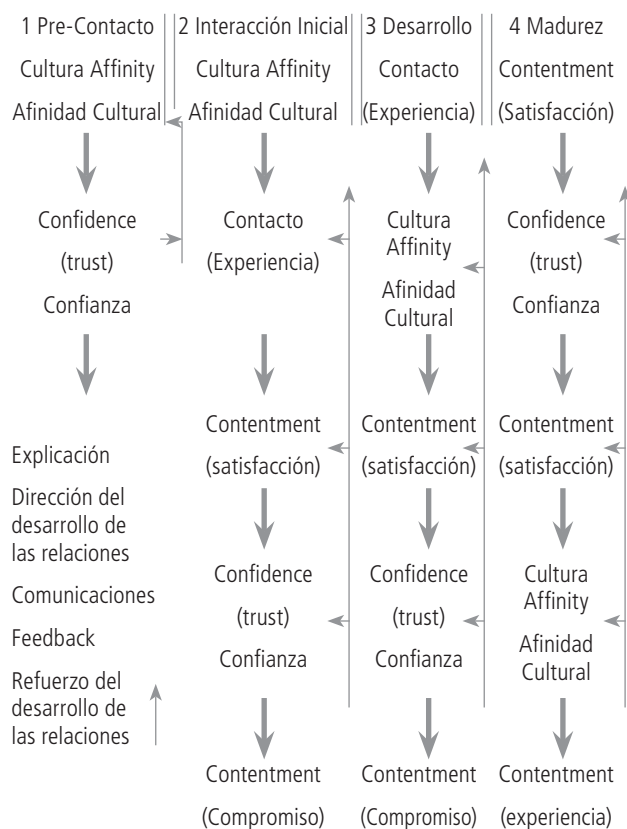


Figura 1. Etapas en el desarrollo de las relaciones de negocios transculturales (Las 6 C’s del desarrollo de las relaciones). Fuente: © J. S. Swift (2008) “The Six ‘C’s of Relationship Development”

› **Pre contacto:** Como las partes que están relacionadas todavía no se han encontrado, la representación que se forman de la contraparte usualmente es basada en una evaluación de segunda mano basada en la nación o el país como un todo. El nivel de afinidad cultural es la variable de comienzo; el factor de comunicaciones fluye por medio de todo este proceso, actuando como el pegante que liga las variables de las etapas. El feedback de las comunicaciones asegura que cada variable se refuerce, de acuerdo con Conway y Swif, (2000) “El desarrollo de conciencia cultural y de empatía y afinidad con la organización...” En consideración con las partes, en esta etapa es poco probable que hayan otras variables en el desarrollo de la relación, las restantes entraran en juego una vez el contacto se haya realizado.

› **Interacción inicial:** La afinidad cultural es lo más importante, pero ahora las actitudes engendran lo que probablemente será lo más colorido del contacto entre las partes – las experiencias iniciales de cada uno. Como en la mayoría de los casos, la gente tratara de dar lo mejor de sí para el desarrollo positivo de la relación, entonces el resultado más seguro será positivo o a al menos neutral en este primer contacto en términos de experiencias. Esto en turno, deberá estimular la satisfacción, la que deberá liderar el comienzo de la confianza entre las partes. A medida que los contactos se incrementen, si la confianza y la satisfacción también se incrementan, entonces el compromiso de trabajar juntos deberá ser un resultado. En esta etapa, las comunicaciones deberán focalizarse en resaltar las similitudes culturales y el desarrollo positivo de experiencias.

› **Desarrollo:** El desarrollo de esta etapa es caracterizado por el crecimiento de los niveles de contacto entre las partes, lo que deberá servir para incrementar los niveles de afinidad cultural. Esto en turno deberá ayudar a la satisfacción que llevará a construir posteriores niveles de confianza.

Como en la etapa anterior, todo esto deberá traer como resultado el fortalecimiento del compromiso entre ambas partes hacia el exitoso desarrollo de la relación. El rol principal de las comunicaciones en esta etapa es el reforzar positivamente las experiencias y el desarrollo de la confianza.

› **Madurez:** La variable clave aquí es satisfacción; se puede asumir que una vez la relación ha alcanzado este nivel de desarrollo, se debe a que en gran parte es consecuencia de la mutua satisfacción. Ambas partes están altamente satisfechas con la relación, pues tanto individual como

conjuntamente han alcanzado sus objetivos. Como esta satisfacción ha venido fortaleciendo confianza y compromiso lo que debe ayudar para posteriores procesos de afinidad cultural. Como el contacto se ha mantenido por un periodo suficiente de tiempo, se permite predecir las acciones y respuestas de cada una de las partes, el papel de las comunicaciones en esta etapa es básicamente el de mantener el statu quo y más específicamente, el de asegurar el alto nivel de confianza entre las partes.

Aunque muchos de los aspectos del proceso de internacionalización han sido tratados en la literatura académica, el profesor Malhotra dice que hay ausencia de un marco teórico unificado que explique el proceso de internacionalización, los modos de entrada y la elección de la estrategia, que se expone en el siguiente modelo:

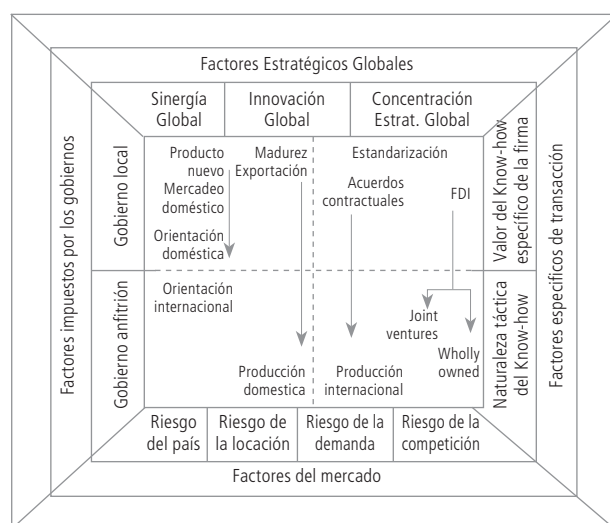


Figura 2. Marco conceptual del proceso de internacionalización según Naresh K. Malhotra. Fuente: N, Malotra (2003) Un marco multiteórico y propuestas de investigación.

La propuesta del modelo es un intento de proveer una multiteoría racional de la conducta de la empresa consistente con los estadios, las estrategias y las redes de los modelos de internacionalización.

Bajo este modelo, las empresas que hayan tomado una aproximación global pueden entender mejor y monitorear mejor sus esfuerzos con una mejor estructura y focalización. Adicionalmente aquellas que son nuevas en el ambiente global o están planeando su entrada internacional pueden beneficiarse del modelo que es una guía para el desarrollo e implementación de estrategias. Desde la perspectiva de los investigadores, se han sintetizado los hilos teóricos dentro de un significativo modelo. Así que se espera que el modelo sirva tanto a investigadores como a practicantes de la internacionalización.

En retrospectiva, parece ser que la mayoría de las teorías y enfoques que fundamentan el proceso de

desarrollo exportador de las pymes se centran en la explicación de la conducta exportadora de las grandes empresas localizadas en países desarrollados que se expanden internacionalmente sobre una base gradual e incremental, desde países más cercanos psíquicamente, hasta los países más distantes. De acuerdo a lo anterior, la utilización de alguna teoría en la conducta exportadora de las pymes, en especial en las localizadas en países en vías de desarrollo se puede considerar como producto de una consecuencia más que una intención planeada¹¹.

Las mayores discrepancias identificadas que existen entre el enfoque más contemporáneo de la selección de los modos de entrada al exterior y las conjeturas del enfoque gradualista o de la internacionalización por etapas residen fundamentalmente en que:

- › No todas las empresas sustituyen un modo de entrada de una manera gradual y secuencial.
- › La decisión de cada empresa apunta hacia la consideración de todos los modos de entrada.
- › Sobre el tiempo, el modo de entrada al exterior es impredecible.
- › El incentivo que le posibilita a la dirección la selección del modo de entrada al exterior más apropiado está asociado al logro de los objetivos relacionados con las ventas y la competitividad empresarial.

La combinación de estos modos de entrada permite extraer toda una variedad de ideas referentes a las múltiples formas de acceso a los mercados exteriores existentes, a los factores que pueden influir en la selección del más óptimo a lo largo del proceso del desarrollo de las actividades en los mercados internacionales y en los resultados y el éxito de dichas operaciones.

Si bien, la evolución y los cambios que experimenta el entorno económico y empresarial mundial precisan la continuidad de los estudios en el ámbito general de la internacionalización empresarial, con el propósito de fortalecer la heurística positiva de las teorías y enfoques enmarcados en este ámbito y contribuir a su vez con las futuras investigaciones que a bien tengan que realizarse.

El Caso Colombiano

Los colombianos somos negociadores de regateo. Pedir mucho para rebajar después, buscar el punto medio entre los dos, creer que si el otro gana uno pierde. Esto lo hemos aprendido en casa. Una cultura

11. AXINN, C., MATTHYSSEN, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*. 2002, Vol.19, No.5, p. 436-449.

de negociación esta reforzada por valores religiosos y se propaga por medio de la familia.

Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. Sin embargo, el universo de la pymes es desconocido, no existe consenso ni siquiera en cuanto al número de empresas que pertenecen a este estrato empresarial. A pesar de que se dispone de una definición establecida por la Ley, las mismas entidades estatales utilizan diferentes criterios o rangos distintos para la clasificación de las empresas a los establecidos en la ley.

La investigación realizada por FUNDES tiene como población objeto de estudio las pequeñas y medianas empresas (pymes). La delimitación del universo se basa en la definición de la Ley Mipyme que establece como "...micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,..." que cumpla con los criterios de activos y número de empleados para pequeña y mediana que se presentan en la siguiente tabla FUNDES (2003).^{12,13}

| Tipo de Empresa | Empleados | Activos | Rangos de Activos en pesos ¹² 2003 |
|-----------------|----------------|------------------------------------|---|
| Micro | Hasta 10 | Menos de 500 SMLV ¹³ | Menos de \$166.332.000 |
| Pequeña | Entre 11 y 50 | Desde 501 y menos de 5.000 SMLV | Entre \$166.332.000 y \$1.660.332.000 |
| Mediana | Entre 51 y 200 | Desde 5.001 y menos de 30.000 SMLV | Más de \$1.660.332.000 y \$4.980.000.000 |
| Grande | Más de 200 | Más de 30.000 SMLV | Más de 4.980.000.000 |

Tabla 2. Definición de las Pymes en Colombia. Fuente: Definición de la Pymes en Colombia. Ley 590 de 2000 Mipymes y Ley 905 de 2004

Sin embargo, se ha planteado en algunas instancias que los rangos para la clasificación del tipo de empresa, tanto por número de empleados, como por activos, deberían ser mayores para dar acceso a más empresas a los diferentes programas de fomento. Así mismo, que sería conveniente incorporar dentro de la definición el nivel de ventas, especialmente útil cuando se trata de clasificar empresas de servicios o comercio. De hecho, algunas entidades del sector financiero utilizan además del número de empleados y los

activos, el criterio de ventas y unos rangos mayores de activos para considerar los tamaños de las empresas.

Por otro lado, para efectos fiscales se tienen en cuenta los niveles de ingresos y patrimonio brutos, por lo que el universo de la pyme como sujeto tributario es completamente diferente del que determina la Ley Mipyme. Así, la resolución 12587 de 2002 del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) considera pymes las personas naturales o jurídicas con ingresos brutos inferiores a \$409'468.000 (US\$150.000 aproximadamente) y patrimonio bruto inferior a \$648'341.000 (US\$232.000 aproximadamente) durante el 2002, siempre y cuando no estén calificadas como grandes contribuyentes.

La deficiencia de estadísticas es una de las mayores limitaciones que enfrenta la pyme en Colombia, pues no se dispone de información real y actualizada que sirva como soporte para la formulación de políticas y programas que fomenten el desarrollo de este estrato.

Actualmente la información oficial se maneja por actividad económica; los sectores industria y comercio proveen algunos datos por escala del personal ocupado, pero la misma no coincide con la definición de la Ley Mipyme. Para el sector servicios es más difícil hacer la estimación, pues el criterio de empleados corresponde a las empresas con 20 o más personas ocupadas (la ley Mipyme define la pequeña empresa a partir de 11 empleados) o ingresos (la ley Mipyme no tiene en cuenta el criterio ingresos, sino el de activos) que varían según la actividad económica considerada, lo cual no permite comparar.

A pesar del auge que la pyme ha venido tomando en Colombia y la realización de diversas investigaciones, múltiples foros, seminarios y programas alrededor del tema, no existe información actualizada y validada sobre su caracterización, creación, transformación y liquidación de empresas, ni sus aportes a la economía nacional.

Los documentos recientes que tratan el tema realizan estimaciones y proyecciones sobre diversos supuestos de acuerdo con el objeto de la investigación, lo que hace que en muchos casos la información no sea comparable. Si bien los empresarios no perciben el problema de la carencia de información sobre este estrato empresarial, los intermediarios así lo consideran, de hecho lo señalan como una de las principales limitantes en el acceso al crédito.

Existe consenso acerca de la importancia del sector Mipyme para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en

12. TRM \$2.832,94, 2 de septiembre de 2003

13. Salarios mínimos legales vigentes. El valor del SMLV para el 2012 en Colombia es de \$589.500.

Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional. Según estimativos de la ANIF generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63% del empleo y el 37 por ciento de la producción.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia no se escapan de la crisis que ha vivido el sector empresarial en los últimos años. El 46% de los empresarios pymes afirma que sus ventas se han visto disminuidas durante los dos últimos años, sólo un 24% sostiene que han aumentado y el 30% sostiene que no han variado. Teniendo en cuenta la inflación y el aumento de la competencia, una afirmación como esta podría significar una reducción de las ventas o al menos una menor participación en el mercado.

Las pymes del sector textil en Colombia

La mayoría de las micro y pequeñas empresas colombianas tienen como su principal objetivo consolidarse en los mercados locales y nacionales desarrollando el concepto de venta directa y fuerza de venta que dependen de locales propios y distribuidores independientes y como un mercado secundario el internacional.

Según Rodríguez (2003), a nivel mundial las pymes se han convertido en principal fuente de desarrollo; en Colombia son generadoras de casi el 73% del empleo y la producción de bienes y servicios según estimativos de ANIF. Sin embargo, son ignoradas por su falta de competitividad frente a otras empresas existentes y posicionadas en el mercado. Una de las razones diferenciadoras podría ser la baja aplicación de prácticas de mercadeo en la dinámica de sus negocios, lo cual limita a las pymes dentro de la dinámica de fomento y desarrollo del país.

Esta percepción ha ido cambiando durante los últimos gobiernos, quienes han trabajado en el establecimiento de políticas para promover el desarrollo de las pymes por medio de créditos y otras ayudas como capacitaciones, aun así siguen siendo crecientes las dificultades a las cuales se enfrentan las mismas.

El documento CONPES 3678 del 26 de julio de 2010, denominado *Política de Transformación Productiva*, un modelo de desarrollo sectorial para el país, propende por la generación de crecimiento sostenible en la economía y el empleo y busca desarrollar sectores altamente competitivos y generadores de valor agregado, alcanzando estándares de clase mundial, dentro del que se encuentra el sector textil, confección, diseño y moda.

El objetivo de este documento CONPES es formular la Política de Transformación Productiva, mediante la

consolidación de un modelo de desarrollo económico sectorial que guíe el crecimiento y genere bienestar para el país. La ejecución del plan de acción marca el inicio de la transformación productiva del sector y se estructura con base en iniciativas agrupadas alrededor de cuatro ejes temáticos: el desarrollo de capital humano, la normatividad y regulación, el fortalecimiento de la industria y promoción y la infraestructura.

En el contexto global, de acuerdo con el sistema armonizado, la producción de textiles y confecciones en Colombia está agrupada en 14 capítulos del arancel de aduanas, que comprenden 114 subpartidas y abarca más de 1.000 posiciones arancelarias. En función de los materiales utilizados en la producción, Proexport Colombia realizó una nueva subsectorización teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- › Algodón – materia prima, hilazas e hilado, telas mezcladas, y telas en tejido plano y tejido de punto.
- › Sintéticas o artificiales – materia prima, hilazas e hilado, telas en tejido plano y tejido de punto.
- › Lana – materia prima, hilazas e hilado, telas mezclas y telas linos y sedas en tejido plano y tejido de punto. De las exportaciones que hace Colombia, el 66 por ciento son de tejido plano y un 28 por ciento de tejido de punto.

Por su parte, las confecciones se clasifican de acuerdo con el arancel armonizado y teniendo en cuenta la categoría del producto, de la siguiente manera:

- › Ropa para mujer y niña – tejido plano y tejido de punto.
- › Ropa para hombre y niño – tejido plano y tejido de punto.
- › Ropa interior para mujer y niña.
- › Ropa interior para hombre y niño.
- › Calcetines y pantimedias.
- › Accesorios (sombreros, guantes, pañuelos y corbatas).
- › Bebé (prendas y complementos de vestir de tejido de punto y plano).
- › Hogar (ropa de tocador, mesa y cama, mantas y colchas).
- › Insumos para la confección (botones, hebillas, etiquetas e hilos para coser).

Estados Unidos es el primer consumidor mundial de prendas de vestir. Se estima que el 82% de las confecciones que se comercializan, son importadas de terceros países. El aumento en la población entre los 35 y 54 años, la creciente participación de la mujer en las decisiones de compra y la mayor demanda de ropa especializada ha creado nuevos segmentos de

mercado y se ha convertido en una oportunidad para la exportación de prendas (Proexport, 2012).

Las mayores oportunidades que ofrece este mercado para las prendas de vestir colombianas están en los productos terminados en *denim*, pantalones en tejido de punto, ropa infantil, ropa Interior femenina, así como paquete completo con telas de fibras sintéticas y accesorios de viaje en cuero. Según el informe de comercio exterior de 2011, sobre el sector de textiles y confecciones se pueden destacar como fortalezas los siguientes aspectos de las industrias en el país:

- › Las empresas están integradas verticalmente desde la producción de la hilaza y las telas, hasta la confección, de tal manera que están en capacidad de ofrecer precios competitivos, excelente calidad y cumplimiento en paquete completo.
- › Las empresas cuentan con un reconcomiendo internacional como “excelente aguja” adquirido en 30 años de evolución de las exportaciones, por calidad, precio, flexibilidad y mano de obra altamente calificada.
- › Las empresas cumplen los estándares internacionales de normas de trabajo, requisitos ambientales, laborales y legales.
- › Las empresas cuentan con capacidad de mantener una oferta sostenida.
- › Las empresas poseen potencial para crear nuevos e importantes núcleos productivos en el país, tales como el Eje Cafetero y el Tolima, que se están consolidando como regiones potenciales en producción de textiles y confecciones.
- › Las empresas tienen capacidad de respuesta oportuna ante los cambios en las tendencias mundiales.
- › La ubicación geográfica de las empresas es privilegiada y facilita la logística de exportación.
- › Se ha realizado un importante trabajo en la consolidación de la cadena algodón, fibras, textil, confecciones para que el sector privado mejore su competitividad.
- › Existe integración del sector privado con instituciones universitarias, lo que facilita la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos al proceso industrial.
- › Existe integración del sector privado con instituciones universitarias, lo que facilita la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos al proceso industrial.
- › Existe un sistema eficiente de *factoring* con Bancóldex, que permite a las empresas llegar al mercado internacional con las mismas condiciones que sus competidores internacionales.

- › La existencia del Programa Nacional de Productividad y Competitividad permite cofinanciar proyectos de desarrollo tecnológico, desarrollo de producto, programas de fortalecimiento de la gestión de la empresa, desarrollo e tecnologías de información y proyectos de capacitación nuevas tecnologías.
- › Existen herramientas adicionales como el Plan Vallejo, Zonas Francas, Zonas Especiales de Exportación, Ley Páez y Ley Quimbaya, que otorgan beneficios a las empresas exportadoras o con potencial de exportación.
- › Las empresas cuentan con el programa *Business Anti-smuggling Coalition* - BASC, que incluye cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, apoyado por el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos, con el propósito de fomentar un comercio internacional seguro. Este programa voluntario promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional y en consecuencia agiliza los procedimientos de inspección en aduanas. El objetivo primordial es promover dentro de sus asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo por medio del comercio legítimo.

Casos de Estudio

Caso Body Perfect

Body Perfect es una empresa nacional que fabrica y comercializa prendas de control a nivel nacional y abarca el 30% del mercado nacional. A su vez al interior de la empresa se creó la marca *CI Body Line* que maneja las ventas internacionales las cuales abarcan el 70% de la producción. Hoy la empresa genera 25 empleos directos y 70 indirectos.

A nivel internacional están comercializando con Estados Unidos en cuatro estados, además de República Dominicana, Costa Rica, Ecuador, Chile y acaban de participar en una macro rueda de Europa, en donde esperan comenzar a exportar en los próximos meses. La empresa fue escogida por Proexport para ser el primer grupo que va a negociar con los europeos; se planea hacer investigaciones de mercado para analizar los productos existentes así como los gustos de los consumidores para finalmente rastrear posibles clientes. Con el Reino Unido se tuvo ya un contacto por medio de Proexport y el cliente ya comenzó a hacer pedidos en pequeña escala.

El fundador y gerente general de la empresa John Parra afirma que fue él mismo quien se encargó de

comenzar a buscar a sus clientes por recomendación de otras empresas o bajo la figura de alianzas estratégicas con otras pymes para poder cumplir con producciones y luego acudió a Proexport.

La mayor característica que buscan al momento de hacer un negocio es que el pedido sea al por mayor. Seguido a esto el contacto que se tiene permanentemente con el cliente es vía correo electrónico y telefónico. Las visitas personales se hacen cada vez que hay cambio de colección, esto es entre dos y tres veces por año.

Hay algunos ejemplos en donde el cliente es el que busca el producto directamente, en este caso el cliente se vuelve más flexible por la necesidad que tiene de adquirir las prendas; es allí cuando piden apoyo con descuentos y plazos. Con este tema hay que tener mucho cuidado porque en caso de dar por ejemplo un plazo de 60 días para el pago no existe una carta de crédito o un anticipo que asegure el negocio.

Cuando se analiza a un cliente nuevo el modelo que siguen es el de estudiar el mercado y la competencia al cual van a llegar para acoplar el producto a las necesidades existentes. Con respecto a las reuniones con los clientes hay formales e informales: todo depende de la cultura del país a donde se llega. Por lo general las reuniones comienzan siendo muy formales y poco a poco se van volviendo informales hasta llegar al punto de ver al cliente más como a un amigo. El idioma también juega un papel fundamental, puesto que es más fácil llegar a un acuerdo con una persona que hable español y como segunda lengua inglés. En conclusión, el secreto para *Body Perfect* está en adaptar la prenda a las necesidades del mercado con el cual vaya a comercializar su producto.

Caso Draxi Jeans

Es una empresa Colombiana fundada por Diana Amaya hace 13 años. Confecciona prendas para mujer ofreciendo moda, confort y calidad. El 80% de su producción se comercializa en el exterior y el 20% en el mercado nacional. Actualmente la marca se vende en países como Colombia, Estados Unidos, España, Francia, Ecuador y Japón.

Lo que diferencia a la marca de las demás no solo radica en la horma, la cual se ajusta al cuerpo de la mujer latina, también es todo el proceso de fabricación de sus prendas las cuales son desarrolladas con telas *premium* y materiales de alta calidad, lo que garantiza la obtención de una prenda que cumpla todas las expectativas de la mujer latina.

Su proceso de internacionalización se realizó por medio de Proexport con el programa Expopyme en los años 2003 y 2004. En este periodo de 2 años se realizó todo el alistamiento de la empresa, hasta que llegó a

participar en las macrorruedas y ferias de negocios para la búsqueda de clientes. Hoy día se utiliza como medio de contacto con los clientes el *Skype*.

El mayor mercado de Draxi es con los Estados Unidos de América, pero también se tiene un amplio mercado en Costa Rica y Ecuador, con Venezuela no se ha trabajado y actualmente se adelantan negociaciones comerciales con Chile y México. La gerente de Draxi resalta la importancia de conocer los aspectos culturales de los países donde se realizan los negocios, por ejemplo llama la atención la informalidad de los gringos en las negociaciones pues asisten a las reuniones en bermudas y sandalias o chancletas. Los mexicanos además de su gran nacionalismo son unos grandes conocedores de todo, pues leen mucho.

Respecto a los pasos de internacionalización de la empresa resalta tres: el primero es el contacto, el segundo es el seguimiento y el tercero es la consolidación. Siendo el segundo de los más cruciales pues es donde se establecen los compromisos y donde realmente se conocen las dos partes.

En general la situación del sector de textil, confección, diseño y moda en Colombia, lo ve muy difícil, pues en lo referente a las materias primas nacionales, las textileras Coltejer y Fabricado no están en las mejores condiciones productivas y laborales. La asociación entre empresarios del sector no se da fácilmente puesto que hay muchas deslealtades por la consecución de clientes ofreciendo precios bajos. También hay dificultades con las comercializadoras internacionales por las nuevas leyes que rigen esta actividad y el factor China. La gerente considera que las universidades deben jugar un papel más activo de acercamiento a las pymes realizando por ejemplo investigaciones de mercados internacionales, que les ayuden a las empresas a identificar sur mercadeos.

Caso Pettacci Lingerie

Pettacci Lingerie fue fundada en 1996 y desde entonces se ha especializado en diseño, producción y comercialización de ropa interior femenina basada en las más recientes expresiones de la moda europea, lo que ha sido la razón de ser de la empresa. También maneja las líneas de blusas y vestidos de baño con carácter de exportación y el 90% de su producción se comercializa en el exterior. Tiene presencia en diez países y lleva más de 15 años en el mercado.

Los diseños responden a los sentimientos y las necesidades de la mujer haciéndose cómplices de su actitud, su sensibilidad y su identidad. Cuentan con recurso humano altamente calificado y certificación ISO 9001:2008 en todos nuestros procesos. Una garantía más para nuestros aliados y socios de negocios.

La empresa está localizada en zona franca porque es una empresa que nació para exportar. Su gerente, Laureano Núñez, expresa que la situación en general de la industria de la confección es delicada a causa de la recesión mundial porque la demanda se ha contraído en casi todos los mercados a nivel internacional y son bastantes los puestos de trabajo que se han perdido en el sector.

A nivel de consumidor las mujeres del exterior son más exigentes que las colombianas por el conocimiento que tienen respecto de la talla y la copa. Para los mercados del exterior usualmente se manejan cuatro colecciones, mientras que para el colombiano una sola. El tema de precio es en este momento uno de los más sensibles. Los costos de producción en otras partes del mundo son mucho más bajos que en el país y el cliente actualmente reclama no solo calidad sino también precio.

El sector de confección no solo ha estado muy golpeado, sino alejado de la mano de dios y de sus gobiernos. El tema de asociación empresarial nunca ha funcionado en este sector y si se han perdido oportunidades de hacer cosas interesantes. Los costos de crear y mantener una marca en el mercado son muy altos

Los pasos en el proceso de internacionalización son dos: el primero consiste en el estudio de mercados; si uno está realmente interesado en un mercado debe estudiarlo, pues cada país tiene sus características propias y sus requerimientos de consumo muy particulares y así sacar un producto específico para ese mercado. El segundo es encontrar un socio estratégico que quiera realmente hacer una situación de ganadora, que quiera crecer y desarrollarse con nosotros.

Por último, la gerencia de esta empresa considera que la universidad está alejada de la realidad, la relación del empresariado con la universidad es casi nula y este aspecto puede mejorarse para beneficio mutuo.

Caso Magento & Amarillo

Es una empresa creada hace cuatro años por dos universitarias emprendedoras, una de ellas radicada en Barcelona, España y la otra en Bogotá, Colombia. Se especializa en el diseño y confección de vestidos de baño artesanales con un alto grado de innovación y de carácter único. Este hecho, sumado a la facilidad de acceso al mercado español ha permitido que la empresa tenga clientas fijas que a su vez dan a conocer la empresa de voz a voz y buscan y pagan precios elevados por un diseño en época de verano, en el caso del mercado español.

Los insumos y la elaboración de la mayoría de prendas son nacionales y algunos textiles son traídos de Barce-

lona. Se cuenta con mujeres cabeza de familias que operan como satélites y se encargan de la confección en su totalidad.

La situación en el mercado nacional ha sido distinta por la creciente competencia en este tipo de prendas. A la fecha la venta de los productos se hace vía internet porque reduce costos en comparación con la tenencia de un punto de venta propio. Igualmente los vestidos de baño han comenzado a venderse en Roma, Dubai y México por amigas de las socias que viven en esas ciudades y se han convertido en promotoras del producto en diversos almacenes. Magento & Amarillo ha comenzado a diversificar su portafolio con la creación de ropa interior y accesorios. En un principio las prendas eran enviadas vía aérea pero por costos se dieron cuenta que era más factible hacer los envíos por vía marítima.

La Cámara de Comercio ha patrocinado la empresa en diversas ocasiones para asistir a ferias de moda y se han logrado obtener algunos contactos para generar ventas por internet. En el caso de Estados Unidos se tiene un convenio con una empresa online que vende solamente prendas de vestir colombianas, de esta manera ellos se encargan de comercializar el producto a nivel mundial y ellos van haciendo los pedidos de acuerdo a las necesidades. Proexport ha sido otro organismo que ha generado cursos de actualización en planes de exportación para las empresarias. Se identificaron los pasos para la internacionalización más importantes, entre los cuales están el conocer el mercado y conocer las tendencias de la moda.

Caso Clarents

Clarents es una empresa de emprendimiento familiar que comenzó hace 20 años con prototipos de modelos de pantalones y camisas, que luego eran comercializados en almacenes pequeños en el centro de Bogotá y que con el tiempo dieron pie al concepto de madrugones. Estos eran uniones de microempresas que elaboraban prendas de vestir y los ofrecían en parqueaderos improvisados y de esta manera se mercadeaban los productos. Se hizo necesario crear una marca y con el pasar de los años Clarents se fortaleció como microempresa. De la producción total el 20% se exporta y el 80% restante se comercializa en el mercado nacional. Los principales socios comerciales internacionales son Ecuador y Chile principalmente y en menor proporción México, Estados Unidos, Costa Rica y Japón.

La selección de los distribuidores internacionales se hace por medio de una búsqueda en internet (Google), redes sociales y de igual forma se da a conocer el catálogo de los productos. La relación con los distribuidores es directa, sin necesidad de intermediarios

y la empresa se encarga de enviar el producto pero los distribuidores asumen el costo del envío.

Un limitante para las microempresas al exportar prendas de vestir es el impuesto porque es muy elevado. Es más fácil exportar a países lejanos que a países del continente Latinoamericano. El contacto con Proexport ha sido muy limitado, el acercamiento que se ha tenido es con la Cámara de Comercio con quienes han participado en ruedas de negocios y capacitaciones y los recursos utilizados en los viajes son propios de la empresa.

A nivel cultural es importante conocer el tipo de cliente al que se va a llegar y su cultura, especialmente el idioma para poder cerrar un acuerdo de negociación; todo pago se debe hacer de contado. Los pasos de internacionalización identificados son: establecer el contacto con el cliente o distribuidor y cotizarlos; presentar el portafolio de productos por medio de un catálogo; fijar las responsabilidades jurídicas y de pago y de esta manera se cierra el negocio con la exportación teniendo muy en cuenta la revisión y el empaque de cada una de las prendas enviadas.

Caso Creaciones Oma

OMA es una pequeña empresa de índole familiar que lleva 15 años en el mercado y confecciona y diseña ropa interior de control para exportación. Cuenta con 38 empleados en la actualidad.

En un comienzo la totalidad de la producción se exportaba a Puerto Rico, luego se abrió el mercado venezolano. Los contactos para las exportaciones se hicieron por medio de referidos y por búsquedas por medio de internet. En este momento están en procesos de negociación para entrar a Chile, México y España. En un principio recibieron ayuda de Proexport con el desarrollo de catálogos, siendo ésta la única recibida por el gobierno. El incremento en la competencia y la inestabilidad económica no les ha permitido asistir a ferias comerciales en los últimos años, así como la llegada de los productos chinos los ha puesto a competir a precios muy bajos en el mercado.

Para comenzar a establecer relaciones comerciales el primer paso es identificar el contacto el cual debe ser una persona seria al momento de hacer un pedido; casi la totalidad de la negociación se hace vía internet y luego se envían algunas muestras comerciales. Una vez conocido, se definen las condiciones de entrega entre las cuales están el precio y la forma de envío y finalmente se hace el pago.

Caso Lenusca Beach Wear

Lenusca *Beach Wear* es una empresa que fabrica y comercializa vestidos de baño desde abril de 2012.

Cuenta con 35 empleados y opera en Bogotá y Medellín. El 85% de su producción es exportada a Ecuador, Venezuela, Estados Unidos -específicamente a la Florida- y se espera entrar en los próximos meses a México y Francia.

El valor agregado de los productos es la decoración a mano que tiene cada prenda; sumado a esto la empresa se preocupa por el tema de responsabilidad social empresarial y por ello contrata a las internas del buen pastor en Bogotá para que realicen los bordados de las prendas. Los diseños se van trabajando de la mano con las tendencias del mercado.

Ledys Cadena, gerente general de la empresa, explica que por lo general encuentra a sus socios comerciales por medio de internet y ferias comerciales contactadas por Proexport y en su mayoría son distribuidores, porque es mucho más fácil entregar un producto a una sola persona y que esta sea quien lo comercialice. De otro lado es importante que el distribuidor conozca el mercado para llegar a los clientes directamente.

En cuanto a las etapas de internacionalización detectadas por esta empresa se encuentran: buscar al cliente, hacer un seguimiento del mismo, ofrecer el producto por medio del envío del catálogo *digitla*, una muestra comercial, se cierra la negociación fijando el precio -cuya forma de pago que por lo general es de contado- y la forma de envío. Después de haber trabajado por un largo tiempo con un mismo cliente se van ampliando las modalidades de pago. En cada uno de los mercados con los que se trabaja se tiene en cuenta el tema cultural porque el gusto y las costumbres de cada tipo de mujer en los diferentes países a los que llegamos varía.

Conclusiones

En Colombia existe consenso en cuanto a la importancia de la pymes en el desarrollo económico y su contribución al equilibrio social. Existen alrededor de 47.750 pymes registradas que representan al menos el nueve por ciento del parque empresarial nacional, generan más del 70 % del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. A pesar de lo anterior, es crítica la deficiencia de información sobre este estrato empresarial (Rodríguez, 2003).

No existe información actualizada, validada y periódica sobre su caracterización, creación, transformación y liquidación de empresas, ni sus aportes a la economía nacional. Ni siquiera hay consenso en relación con el número de pymes, pues ninguna entidad estatal dispone de información específica sobre el estrato pymes.

La consolidación de una empresa en Colombia es un proceso que dura por lo menos seis años, hecho que debe tenerse en cuenta en los programas de apoyo y fomento para este estrato empresarial si verdaderamente se espera consolidar este tipo de unidades empresariales. El 87% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen seis o más años de haber sido creadas.

A pesar de su trayectoria, la crisis económica las ha golpeado muy fuertemente; es así que cerca del 50% de los empresarios manifiesta que sus ventas se han reducido y casi el 60% que sus utilidades han disminuido en los últimos dos años.

En cuanto al perfil del empresario pyme del sector textil, confección, diseño y moda, se encuentra que tiene amplia experiencia empresarial aunque no en el mismo negocio. Casi las tres cuartas partes de los mismos tienen más de diez años gestionando empresa, lo que evidencia su espíritu emprendedor.

En los diagnósticos existentes sobre las debilidades del micro y pequeño empresario está su escaso manejo del entorno, el desconocimiento de las posibilidades globales y de sus restricciones. Dedicar sus mejores esfuerzos al mercado nacional, cuando las grandes oportunidades están en los mercados externos.

Se confirma el exagerado individualismo de las empresas del sector y no hay la más mínima posibilidad de trabajo asociativo. Si bien ha habido oportunidades de trabajo conjunto, las experiencias no han sido las más afortunadas, pues siempre ha habido empresas que han querido tomar ventajas unas sobre otras. La conformación de un clúster o grupo de empresas relacionadas con servicios de apoyo que les favorezca su productividad y competitividad no se ve posible en el corto plazo.

Proexport y su programa Expopyme fue el iniciador en la mayoría de los casos de los procesos de internacionalización de las empresas. La Cámara de Comercio de Bogotá fue el actor importante en el proceso de internacionalización de apenas una de las empresas entrevistadas y los empresarios no sienten que haya un apoyo verdadero por parte del gobierno que realmente permita la anhelada creación del sector textil, diseño, confección y moda como un sector de categoría mundial.

Valdría la pena adentrarse en el conocimiento de este tipo de empresarios para identificar lo que lo promueve y formular con base en ello los programas que incentiven la creación de empresas. Más del 70% de los dueños de las pymes del sector de estudio en Colombia han adelantado estudios superiores, aunque no se puede establecer si finalizados o no, la mayoría

son gerentes jóvenes -entre los 25 y 45 años- que cuentan con una antigüedad en su cargo entre 5 y 15 años, por lo que tienen todo un camino por delante que recorrer.

Las empresas analizadas están dedicadas a la confección de prendas para el mercado femenino así: prendas de control, fajas, *jeans*, trajes de baño, ropa interior femenina, trajes de baño y blusas.

En cuanto al manejo de los aspectos culturales, el manejo del idioma inglés es de primordial importancia con los países que se negocia. El tamaño de empresas encuestadas son en su mayoría pequeñas, seguidas de micro y medianas.

Las teorías existentes afirman que primero deben abrirse mercadeos locales y luego internacionales, pero la práctica demuestra lo contrario. En cuanto a los pasos y los objetivos para la internacionalización, en general podría afirmarse que la investigación de mercados es el primero, seguido del establecimiento de un contacto que trabaje como distribuidor y finalmente definir la forma de pago y la entrega de la mercancía.

El modelo exportador se puede interpretar mediante el enfoque de cadenas productivas globales (CPG) que permiten entender las consecuencias locales de la globalización. El propósito es diseñar políticas nacionales y estrategias de competitividad sostenible teniendo en cuenta tanto los actores locales como los transnacionales. La mayoría de los actores locales en su proceso de internacionalización, se insertan en la cadena con un modelo productivo específico. La articulación entre los diferentes actores lleva a la conformación espontánea o inducida, de redes empresariales que contribuyen a disminuir las asimetrías, o desigualdades en las oportunidades por medio de un desarrollo de aprendizaje, disminución de costos, movimiento de recursos con mayor facilidad e irradiación de tecnologías y mejores prácticas.

En este proceso, la articulación de las empresas privadas de la localidad, con el estado y las entidades educativas y de apoyo en torno a estrategias de desarrollo y de competitividad ha sido débil pero es fundamental. La cadena global hecha en red estudia el territorio con sus vínculos y encadenamientos tanto hacia el interior como hacia el exterior y representa una oportunidad estratégica que produce conocimiento y promueve la innovación.

Según el modelo del profesor Swift (2008), las empresas entrevistadas se han movido de las etapas de precontacto e interacción inicial. La afinidad cultural y la generación de confianza han permitido pasar a las etapas de desarrollo y madurez donde la experiencia y el compromiso han llevado al establecimiento y desarrollo de las relaciones de negocios internacionales.

En términos del modelo del profesor Malothra se da el desarrollo de nuevos productos que permiten la realización de los bienes en el mercado, lo que hace pueda pasar a una segunda fase de madurez o de exportaciones. Dependiendo de la demanda y la competencia se puede pasar a un tercer estadio de estandarización.

La comprensión de las dinámicas productivas y comerciales de las pymes del sector textil, confección, diseño y moda en la ciudad de Bogotá necesita un análisis un poco más específico en cuanto a la identificación de los tipos de redes existentes. Así como los rasgos de la cultura al interior las mismas que soportan la integración y la consolidación de estas como un solo sector de categoría mundial. Por tal razón, en la actualidad se hace necesaria la identificación y el estudio de los aspectos socioculturales que puedan afianzar las etapas de internacionalización de estas empresas y del sector de acuerdo al contexto global.

El papel de las universidades es limitado pues siguen muy alejadas de la realidad empresarial. Se debe fomentar la ayuda en muchos aspectos propios del mercadeo como desarrollo de marcas y en la investigación de mercados internacionales.

Bibliografía

- ALONSO, J.A. "Internationalization process and forms of market". [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, N° 10] Madrid: Universidad Complutense.1994
- AXINN, C., MATTHYSSEN, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*. 2002, Vol.19, No.5, p. 436-449.
- BECATTINI, G. "The Marshallian Industrial Districts as a Socio-economic Notion". In: PYKE, F., BECATTINI, G., SENGENBERGER, W. *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*. Génova: International Institute for Labour Studies. 1990.
- BILKEY, W., TESAR, G. The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. 1977, Vol. 8, No. 1, p. 93-98.
- CARRILLO, J., REDI, G. Generaciones de maquiladoras: Un primer acercamiento a su medición. *Frontera Norte*. 2005, Vol. 17, No. 033, p. 25-51.
- CAVUSGIL, S. On the internationalization process of the firm. *European Research*. 1980, Vol. 8, No. 6, p. 273- 281.
- CETRÉ, M. La industria textil y del vestido en perspectiva: análisis preliminar de las causas del estancamiento. *Investigación Económica*. 1995, Vol. 55, No. 214, .p. 101- 141.
- CHAVARRO-VELANDIA, A.G., CASTRO-CARDOSO, P.P., RAMIREZ-TRIAN, C.A. *La Internacionalización de pymes de alta tecnología de Bogotá-Colombia, Panorama*. 2007, Vol. 1, No. 3, p. 43 - 64
- DANIELS, J. *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. 10a Ed. México: Pearson – Prentice Hall, 2004.
- GEREFFI, G., BAIR, J. Los conglomerados locales en las cadenas globales: La industria maquiladora de confección en Torreón México. *Comercio Exterior*. 2003, Vol. 53, No. 4, p. 338-355.
- GEREFFI, G. Las cadenas globales como marco político para la globalización. *Problemas del desarrollo*. 2001, Vol. 32, No. 125, p.9-37.
- GODINEZ- ENCISO, J.A. Redes empresariales: asimetrías y opciones de aprendizaje. *Análisis económico*. 2000, Primer Semestre, p. 165-183.
- HILL. C. *Negocios Internacionales: Competencia en un Mercado global*. 3ra. Ed. (García Trad.) México: McGraw-Hill, 2001.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. The internationalization of the firm. A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977, Vol. 8, No. 1, p. 23-32.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM P. The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. 1975, Vol. 12.No 3, p. 305-323.
- JOHANSSON, J. *Global Marketing: Foreing entry, local marketing, and global manangement* . 4th Ed. New York,USA: McGraw-Hill, 2006.
- LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*. 1996, Vol. 27, No. 3, Third Quarter, p. 517-551.
- LIM, J.S., SHARKEY, T.W., KIM, K.I. An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*. 1991, Vol. 31, No.1, p. 51-62.
- MARTÍNEZ, PC. *Pyme, estrategia para su internacionalización*. 1ª Ed. Barranquilla: ECOE Ediciones, 2009. 170p.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - DNP. *Política de transformación productiva: Un modelo de desarrollo sectorial para Colombia*. Documento Conpes No. 3678. Bogotá: DNP, 2010.
- MOON, J., LEE. H. On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*. 1990, Vol. 7 No. 5.

MORGAN, R.E., KATSIKEAS, C.S. Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity. *International Business Review*. 1997, Vol. 6, No. 5, p. 477-500

NARVÁEZ, S.P., RODRIGUEZ-LUGO F. "Internacionalización ¿Estrategia de sostenibilidad?" *Monografías de administración. Universidad de los Andes*. 2005, No 86, 120p.

PHILIPS, N. *La dirección de equipos internacionales*. Barcelona, España: Folio. Financial Times. 1994.

PROEXPORT Colombia – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *El mercado de prendas de vestir en Estados Unidos*. 2012. 15p.

REID, S.D. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*. 1981, Vol. 12, No. 2, p. 101-112.

RODRÍGUEZ A.G. *La Realidad de la Pyme Colombiana: Desafío para el desarrollo*. Bogotá: FUNDES INTERNACIONAL, 2003.

SALADO- HERNANDEZ, J. (2002). Aprendizaje tecnológico en la cultura empresarial. *Revista de Información y Análisis*. 2002, No. 17, p. 73 - 78

SWIFT, J. The six C's of Relationship Development. 2008

VAN HOOFF, B., OGLIASTRI E., BERNAL J., GARCIA A. Relaciones Interculturales: negociaciones entre colombianos y holandeses. *Monografías de Administración, Universidad de los Andes*. 2005, No. 83. 121p.

VÁZQUEZ-BARQUERO, A. Dinámica productiva y desarrollo urbano: La respuesta de la ciudad de Vitoria (País Vasco) a los desafíos de la globalización. *EURE (Santiago)*, 1999, Vol. 25, No. 74, p. 19-33.

VÁZQUEZ-BARQUERO, A. Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. *EURE (Santiago)*. 2006, Vol. 32, No. 95, p. 75-92.