

El papel de las mujeres en la internacionalización de empresas colombianas

Kristina Cáceres y Gabriela Villegas

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2025

El papel de las mujeres en la internacionalización de empresas colombianas

Kristina Cáceres y Gabriela Villegas

Tutor: Alejandra Pulido

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2025

Tabla de contenido

Resumen.....	5
1. Introducción	7
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Justificación de la investigación.....	12
1.3 Objetivos de la investigación	15
2. Revisión de la literatura	16
2.1 Factores económicos	17
2.1.1 Acceso financiero y recursos para la internacionalización.....	17
2.1.2 Sostenibilidad como ventaja estratégica.....	18
2.2 Factores estructurales	19
2.2.1 Educación, formación y desarrollo de capacidades empresariales.....	19
2.2.2 Redes empresariales y capital social	21
2.3 Factores socioculturales	23
2.3.1 Participación y liderazgo en la toma de decisiones	23
2.3.2 Normas culturales y estereotipos de género	24
2.4 Estado del arte	25
2.5 Hipótesis de la investigación.....	26
3. Metodología	28
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	28
3.2 Población y muestra	29
3.2.1 Criterio de elegibilidad de la muestra	30
3.2.2 Muestra.....	31
3.2.3 Justificación de la muestra	33
3.3 Instrumento de recolección de información	34
3.3.1 Trabajo de campo	34
3.3.2 Análisis documental de políticas públicas.....	36
3.4 Procedimientos	38
3.5 Limitaciones del estudio.....	39
4. Análisis de los resultados.....	41

4.1 Participación de las mujeres colombianas en el proceso de internacionalización empresarial	41
4.2 Impacto de las políticas públicas en el liderazgo femenino y la internacionalización empresarial	42
4.2.1 Matriz de políticas públicas	44
4.3 Barreras que enfrentan las mujeres en la internacionalización de las empresas	60
4.4 Tabla de codificación temática.....	63
4.5 Nube de palabras	73
5.1 Factores económicos	76
5.2 Factores estructurales	77
5.3 Factores socioculturales	78
5.4 Contraste con la hipótesis.....	78
5.5 Aportes teóricos y prácticos	79
6. Conclusiones y Recomendaciones	80
6.1 Conclusiones	80
6.2 Recomendaciones.....	81
7. Referencias.....	84

Tabla de figuras

Figure 1. Brecha en la tasa global de participación laboral en Colombia.....	9
Figure 2. Acceso a financiamiento formal de las pymes en Colombia.....	10
Figure 3. Modelo de relación entre variables.....	28
Figure 4. Nube de palabras elaborada a partir de la tabla de codificación temática.	74

Tabla de tablas

Table 1. Participantes empresarias y emprendedoras	31
Table 2. Participantes institucionales y gremiales	32
Table 3. Matriz analítica de políticas públicas.....	38
Table 4. Análisis de la matriz de políticas públicas.....	44
Table 5. Tabla de codificación temática	63

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como propósito analizar el papel de la mujer en la internacionalización de las empresas colombianas, poniendo en evidencia los factores económicos, estructurales y socioculturales que influyen en su participación en este proceso. El estudio busca comprender de qué manera las empresarias, directivas y emprendedoras contribuyen a la apertura de mercados internacionales, así como los desafíos que enfrentan al liderar o formar parte de estrategias de expansión global.

La investigación se desarrolla dentro del enfoque académico del Semillero de Negocios Internacionales del CESA, integrando una revisión bibliográfica especializada, el análisis de casos de empresas colombianas con experiencia en internacionalización y entrevistas con actores clave del sector. Esta combinación metodológica permite identificar patrones de éxito, limitaciones recurrentes y oportunidades emergentes para fortalecer la inclusión femenina en la toma de decisiones internacionales.

De manera específica, el estudio busca aportar a la literatura académica sobre internacionalización y género, al tiempo que genera insumos prácticos que orienten a empresas, asociaciones y entidades públicas en el diseño de políticas más inclusivas. La participación de las mujeres se concibe no solo como un asunto de equidad, sino también como un factor estratégico que fortalece la competitividad, fomenta la innovación y promueve la sostenibilidad en el contexto empresarial global.

Con este trabajo se pretende visibilizar el impacto positivo de la diversidad de género en la gestión internacional y resaltar la importancia de crear entornos favorables que permitan que más mujeres sean protagonistas en la proyección de las empresas colombianas hacia el mundo.

Palabras clave: internacionalización, mujeres empresarias, equidad de género, competitividad, empresas colombianas.

1. Introducción

La internacionalización de las empresas es una de las principales estrategias para crecer y competir en la economía actual. En Colombia, según un informe de BBVA Research (2024), *“las mipymes representan el 99,5% de las empresas formales del país, generan el 79% del empleo y aportan entre el 35% y el 40% del PIB anual”*. Esto significa que la mayoría de las compañías son micro, pequeñas y medianas empresas, y que su participación en los mercados internacionales resulta clave para impulsar el desarrollo económico, generar empleo y abrir nuevas oportunidades.

Sin embargo, las mujeres empresarias aún enfrentan obstáculos significativos, entre ellos la dificultad para acceder a créditos, redes de apoyo y cargos de decisión. Estas limitaciones restringen su papel en la expansión internacional, a pesar de que diversos estudios han demostrado que las empresas con mayor equidad de género tienden a obtener mejores resultados financieros (El País, 2025; EAFIT, 2024).

En los últimos años, el Gobierno colombiano ha impulsado programas orientados a fortalecer la participación femenina en los negocios y su acceso a mercados internacionales. Un ejemplo destacado es *Ella Exporta a África*, una iniciativa que busca que más empresarias puedan llevar sus productos y servicios a países con alto potencial de crecimiento (ProColombia, 2025). Estos esfuerzos reflejan que la inclusión de las mujeres en los procesos de internacionalización no solo responde a principios de igualdad, sino que también constituye un factor determinante para aumentar la competitividad, la innovación y la sostenibilidad de las empresas en un entorno globalizado.

La evidencia académica demuestra que las mujeres participan menos en procesos de internacionalización debido a barreras medibles y persistentes. Por ejemplo, un meta-análisis de Akter, Rahman y Radicic (2019) encontró que las empresas lideradas por mujeres tienen entre 30% y 40% menos probabilidad de exportar en comparación con las dirigidas por hombres, aun cuando se controlan variables como tamaño y sector. Además, Pergelova, Manolova, Simeonova-Ganeva y Edelman (2019) identificaron que las mujeres tienen un 22% menos de acceso a redes internacionales estratégicas, y que esta brecha reduce en hasta 32% la probabilidad de que una pyme liderada por mujeres alcance mercados externos sostenibles. Asimismo, Machado et al. (2025) encontraron que solo el 18% de las empresas propiedad de mujeres logran mantener procesos de internacionalización después del primer ingreso, principalmente por restricciones en capital, innovación y apoyo institucional. Finalmente, Mustafa y Chen (2020) muestran que las emprendedoras requieren 1,7 veces más tiempo para asegurar inversiones orientadas a la expansión global, retrasando sus ciclos de crecimiento. En conjunto, estos estudios evidencian que la internacionalización femenina está condicionada por obstáculos económicos, estructurales y relacionales que generan brechas cuantificables a nivel global.

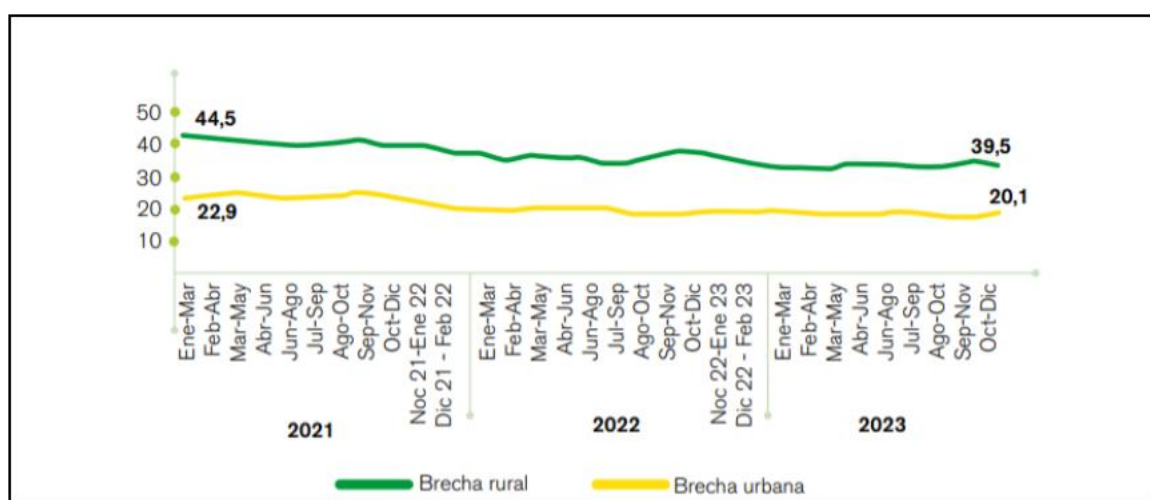
1.1 Planteamiento del problema

A pesar de los avances en equidad de género y el crecimiento del comercio exterior en Colombia, la participación de las mujeres en el sector exportador sigue siendo significativamente baja. Diversos factores limitan su acceso a los mercados internacionales, incluyendo la falta de financiamiento, el desconocimiento sobre los procesos de exportación, la discriminación de género en sectores clave y la ausencia de redes empresariales que faciliten su integración en el comercio global (Banco Mundial, 2022; OMC, 2017; CEPAL, 2020). Estas barreras no solo

restringen el potencial de crecimiento económico del país, sino que también perpetúan brechas de género en el acceso a oportunidades empresariales. Según Confecámaras (2023), en más del 75% de las empresas del país la participación de las mujeres en el capital social es inferior al 10% y, en promedio, ellas son propietarias del 16% del capital de las firmas registradas como personas jurídicas, lo que limita su influencia y capacidad de decisión y, por ende, su participación en el comercio internacional.

La discriminación y segregación de género en sectores tradicionalmente dominados por hombres (por ejemplo, manufactura y tecnología) siguen siendo factores restrictivos para el acceso de las mujeres a oportunidades de exportación (OMC, 2017; CEPAL, 2020). A nivel regional, en América Latina y el Caribe las mujeres representaban solo el 36,5% de los empleos asociados al sector exportador en 2018 (Banco Mundial, 2022), mientras que en América del Sur el 36% de los empleos en el sector exportador estaba ocupado por mujeres, equivalente al 9,7% del empleo total femenino (CEPAL, 2020).

Figure 1. Brecha en la tasa global de participación laboral en Colombia

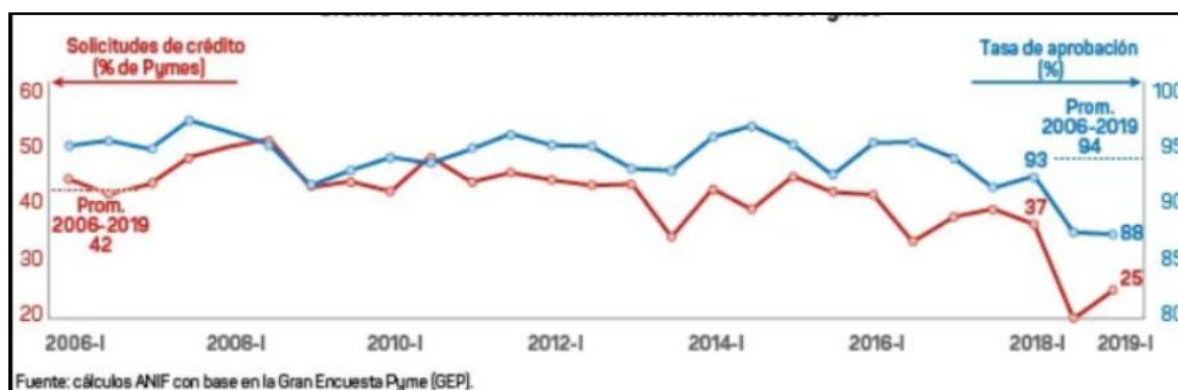


Nota. (Confecámaras, 2023)

La figura 1 presentada por Confecámaras (2023) muestra la brecha de género en la tasa global de participación laboral en Colombia. Dicha brecha implica que, aunque las mujeres representan una proporción significativa de la población trabajadora y emprendedora, su participación efectiva en el mercado laboral formal es menor que la de los hombres. Esto se traduce en menor acceso a posiciones de liderazgo, a financiamiento y a decisiones estratégicas, condicionando sus posibilidades de escalar empresas y acceder a mercados internacionales (Confecámaras, 2023).

El acceso limitado al financiamiento es otro de los principales obstáculos. Aunque las mujeres lideraron la creación de empresas en 2022, representando el 62,5% del total de empresas de personas naturales creadas (Confecámaras, 2023), muchas iniciativas enfrentan dificultades para obtener recursos financieros que permitan expandirse y competir internacionalmente. Entre los factores se encuentran la falta de garantías, la percepción de mayor riesgo y la ausencia de historial crediticio (Banco Mundial, 2022). Además, el 62% de las pymes en Colombia no tiene acceso a financiamiento (McKinsey & Company, 2023), lo cual agrava el problema para los negocios liderados por mujeres.

Figure 2. Acceso a financiamiento formal de las pymes en Colombia



Nota. (ANIF, 2023)

La figura 2 de la Gran Encuesta PYME de ANIF (2023) evidencia que una proporción importante de pymes enfrenta barreras para acceder a financiamiento formal, limitando su capacidad de crecimiento, innovación y expansión internacional. Estas restricciones son particularmente sensibles en empresas lideradas por mujeres debido a la menor disponibilidad de garantías y a la percepción de riesgo diferencial (ANIF, 2023; Banco Mundial, 2022).

El desconocimiento sobre los procesos de exportación también limita la participación femenina. La falta de información y formación en regulaciones aduaneras, requisitos de certificación y estrategias comerciales internacionales dificulta la incursión en mercados externos (CEPAL, 2020). Adicionalmente, la ausencia de datos desagregados por género en estadísticas económicas nacionales limita el diagnóstico y el diseño de políticas públicas inclusivas (Colombia Productiva, 2024).

La escasez de redes empresariales y contactos estratégicos reduce el acceso de las mujeres a información, oportunidades de negocio y alianzas de valor, disminuyendo la probabilidad de internacionalización (Banco Mundial, 2022). Aun así, la evidencia reciente sugiere que las empresas lideradas por mujeres presentan ventajas en productividad, calidad y sostenibilidad, lo que constituye una base para potenciar su proyección internacional (Colombia Productiva, 2024).

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2017) ha señalado que la falta de inclusión de las mujeres en el comercio exterior reduce la diversificación de mercados y limita el potencial de desarrollo sostenible. En este contexto, resulta fundamental que Colombia adopte medidas concretas para remover las barreras identificadas: políticas de financiamiento inclusivas, programas de capacitación en procesos de exportación, acciones efectivas contra la

discriminación en sectores clave y el fortalecimiento de redes empresariales que faciliten el acceso a mercados internacionales (OMC, 2017; Banco Mundial, 2022; CEPAL, 2020).

Para abordar estas brechas, se requieren políticas públicas con enfoque de género y comercio exterior, articuladas entre el nivel nacional y local. Si bien se han presentado avances en materia normativa y de programas sectoriales, persiste el reto de diseñar instrumentos que garanticen acceso equitativo a financiamiento, formación aplicada y acompañamiento técnico continuo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024; Banco Mundial, 2022; McKinsey & Company, 2023). Organismos como Colombia Productiva y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo pueden desempeñar un papel decisivo a través de incentivos, asistencia técnica y esquemas de cooperación público-privada que reduzcan la desigualdad en la participación femenina en el comercio exterior (Colombia Productiva, 2024; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024; Confecámaras, 2023).

En conclusión, aunque las mujeres colombianas han mostrado alto dinamismo emprendedor, la inclusión plena en el comercio exterior exige un enfoque multidimensional que combine acceso a financiamiento, fortalecimiento de capacidades, eliminación de sesgos y construcción de redes de apoyo. Una estrategia integral en esta dirección permitirá incrementar su participación en la internacionalización y, con ello, contribuir al crecimiento y la sostenibilidad del país (OMC, 2017; Banco Mundial, 2022; CEPAL, 2020).

1.2 Justificación de la investigación

Esta investigación busca entender cuáles son las barreras estructurales, económicas y socioculturales que crean limitaciones en la participación de las mujeres en las exportaciones colombianas y latinoamericanas. A pesar del crecimiento del comercio internacional y de los

avances en políticas de inclusión y equidad de género, la participación de las mujeres empresarias en procesos de internacionalización continúa siendo baja en comparación con sus pares masculinos. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), solo el 14% de las pequeñas y medianas empresas exportadoras en América Latina son lideradas por mujeres, lo cual revela una brecha significativa en el acceso a los mercados internacionales.

Entre las principales barreras que enfrentan las mujeres emprendedoras se encuentran el acceso limitado al financiamiento, la falta de redes de apoyo empresariales, el conocimiento insuficiente sobre normativas internacionales y tratados de libre comercio, así como las responsabilidades familiares que recaen de manera desproporcionada sobre ellas. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), las mujeres tienen un 27% menos de probabilidades que los hombres de obtener financiamiento para sus negocios, y aquellas que logran internacionalizarse lo hacen con mayores dificultades operativas y menor acceso a recursos.

En el contexto colombiano, el panorama no es muy diferente. Datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022) muestran que, aunque las mujeres representan más del 40% de los emprendedores en el país, su participación en actividades de comercio exterior es apenas del 11%. Esta situación se agrava por la baja representación femenina en asociaciones empresariales y cámaras de comercio internacionales, espacios clave para la generación de contactos, alianzas estratégicas y conocimiento técnico. Además, las cargas culturales tradicionales siguen afectando la percepción del liderazgo femenino, lo que limita su participación efectiva en mercados altamente competitivos.

Esta tesis busca analizar con mayor profundidad las dificultades actuales que enfrentan las mujeres colombianas en el proceso de internacionalización de sus empresas y cómo estas barreras impactan directamente su competitividad. Investigaciones previas han demostrado que las barreras económicas y regulatorias afectan de forma desproporcionada a las mujeres, reduciendo sus oportunidades de expansión internacional (Terjesen, Bosma & Stam, 2016). Al explorar estos desafíos de manera estructurada, esta investigación pretende aportar al desarrollo de soluciones prácticas y académicas que permitan cerrar la brecha de género en el comercio exterior.

Los hallazgos de este trabajo serán útiles para el diseño de estrategias de apoyo más eficaces, que incluyan políticas de financiamiento inclusivo, programas de capacitación en comercio internacional con enfoque de género y el fortalecimiento de redes empresariales lideradas por mujeres. Asimismo, se espera que estos esfuerzos contribuyan a una mayor participación femenina en el mercado global, promoviendo la innovación, la diversificación productiva y el crecimiento económico sostenible. Como señala Minniti (2010), aumentar la participación de las mujeres en la economía internacional no solo es una cuestión de justicia social, sino también una estrategia clave para el desarrollo económico.

Además, esta investigación se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 5 (Igualdad de Género) y el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico). De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), cerrar la brecha de género en el empleo y el emprendimiento podría aumentar el PIB de América Latina en un 14% para 2030. Por tanto, visibilizar y abordar los desafíos que enfrentan las mujeres en la internacionalización de sus empresas no solo responde a un imperativo ético, sino también a una necesidad estratégica para el desarrollo económico regional.

Esta investigación forma parte del trabajo desarrollado dentro del Semillero de Negocios Internacionales del CESA, en el marco de la línea temática “Capacidades e Internacionalización”. La participación en el semillero ha permitido enriquecer la comprensión de los procesos de expansión internacional de las empresas colombianas, así como el análisis de los factores económicos, estructurales y socioculturales que influyen en la participación de las mujeres en dichos procesos.

El objetivo del semillero es fomentar el análisis, la investigación y el desarrollo de propuestas innovadoras en torno a los procesos de internacionalización empresarial, abordando temáticas como estrategias y modelos de expansión global, competitividad internacional, sostenibilidad e innovación, y el papel de las mujeres en la internacionalización de empresas. En este contexto, la presente tesis no solo aporta evidencia empírica al debate académico sobre la equidad de género en el comercio exterior, sino que también contribuye al propósito del semillero de generar conocimiento aplicable y propuestas que fortalezcan la competitividad y la inclusión en el entorno internacional colombiano.

Pregunta de investigación: ¿Cómo inciden los factores económicos, estructurales y socioculturales en la participación de las mujeres colombianas en el proceso de internacionalización de sus empresas?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Determinar los factores económicos, estructurales y socioculturales que limitan la participación de las mujeres en la internacionalización de empresas colombianas

Objetivos específicos:

1. **Examinar** el grado y las formas de participación de las mujeres colombianas en el proceso de internacionalización empresarial
2. **Analizar** el impacto de las políticas públicas colombianas en el liderazgo femenino y la internacionalización empresarial.
3. **Analizar** las barreras que enfrentan las mujeres en la internacionalización de las empresas.

2. Revisión de la literatura

Esta investigación se centra en seis variables clave que permiten comprender los factores que influyen en el proceso de internacionalización de las empresas lideradas por mujeres en Colombia. Estas variables fueron seleccionadas porque evidencian distintos elementos que afectan la capacidad de una emprendedora para hacer crecer su negocio más allá del mercado nacional. No se trata solo de contar con una idea sólida o un producto competitivo, sino también de disponer de las condiciones necesarias para expandirse, acceder a recursos, tomar decisiones y construir alianzas.

Las variables abordadas son: liderazgo femenino y brechas de participación, barreras económicas, formación y capacitación, redes empresariales, enfoque de sostenibilidad y políticas públicas con perspectiva de género. Cada una de estas dimensiones se vincula con una etapa del proceso que recorren las mujeres emprendedoras, desde la gestión interna de sus empresas hasta su integración en los mercados internacionales. El análisis de estas variables permite identificar no solo los obstáculos, sino también las oportunidades para fortalecer el crecimiento y la proyección de las mujeres empresarias en el comercio exterior.

2.1 Factores económicos

2.1.1 Acceso financiero y recursos para la internacionalización

Una de las principales razones por las cuales muchas mujeres no logran expandir sus negocios hacia mercados internacionales son las limitaciones económicas y financieras. Estas se manifiestan en el acceso restringido a créditos, la dificultad para sostener procesos de inversión y el bajo respaldo institucional al momento de internacionalizar sus empresas. Aunque el emprendimiento femenino ha crecido en toda América Latina, las condiciones para competir globalmente siguen siendo desiguales, especialmente en términos de acceso a crédito, capital de riesgo, incentivos públicos y redes de inversión (BID, 2021; ANIF, 2023).

La literatura coincide en que esta desigualdad es estructural. De la O Cordero y Urbano Pulido (2020) señalan que las mujeres emprenden con menos recursos desde el inicio, lo que impacta directamente su capacidad de crecimiento. Además, destacan que muchas políticas de financiamiento tienen un diseño “neutral” que no considera las condiciones particulares que enfrentan las mujeres, como la falta de garantías, la informalidad o el tipo de sectores donde suelen emprender.

Akter, Rahman y Radicic (2019) identifican que las mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas en países en desarrollo ven limitada su libertad económica precisamente por la falta de instrumentos financieros con condiciones justas o flexibles. Esta ausencia de mecanismos de apoyo se convierte en una barrera estructural que restringe su participación en exportaciones, certificaciones internacionales o inversiones en mercadeo global.

Desde un enfoque estratégico, Linares-Giraldo, Álvarez-Suarez y Sajonero-Pallares (2020) explican que muchas empresas no logran avanzar hacia la internacionalización porque no pueden

financiar procesos como la adaptación de productos, el transporte, la participación en ferias o el cumplimiento de normativas. Al tener menor acceso a capital, las empresarias se ven forzadas a operar en mercados locales con menor rentabilidad y proyección.

Asimismo, Sui, Morgan y Baum (2022) demuestran que las empresas lideradas por mujeres alcanzan resultados positivos solo cuando adoptan estrategias de exportación intensivas, que implican asumir mayores riesgos financieros. De manera similar, Jafari-Sadeghi, Sukumar, Pagán-Castaño y Dana (2021) sostienen que muchas mujeres deciden no expandirse internacionalmente no por falta de ambición, sino por una evaluación realista de su situación económica, concluyendo que no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo de forma sostenible.

En el contexto colombiano, Hernández Prada (2020) documenta casos de mujeres que, pese a tener productos competitivos, no logran exportar debido a la falta de capital para cubrir trámites logísticos, transporte o adaptación de marca. Estas limitaciones confirman que las condiciones económicas son determinantes en la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres, al influir en su capacidad de invertir, innovar y sostener operaciones globales.

2.1.2 Sostenibilidad como ventaja estratégica

Además del acceso financiero, la sostenibilidad ha emergido como una ventaja competitiva en el emprendimiento femenino. En los últimos años, muchas mujeres emprendedoras han integrado en sus modelos de negocio principios sociales, ambientales y comunitarios que trascienden la rentabilidad económica y buscan generar impacto positivo en su entorno. Este enfoque no solo refuerza su autonomía económica, sino que también promueve la innovación y la responsabilidad social (De la O Cordero & Urbano Pulido, 2020; Flórez Romero, 2019).

La sostenibilidad adoptada por mujeres emprendedoras suele responder a contextos sociales complejos: desempleo, falta de oportunidades para madres cabeza de hogar o discriminación en el mercado laboral. Por ello, muchas iniciativas femeninas se orientan al consumo responsable, la economía circular, el comercio justo y la generación de empleo local (Castiblanco Camelo & Martín Hidalgo, 2018). No obstante, este enfoque aún es subvalorado por las políticas públicas, que suelen priorizar modelos tradicionales de rentabilidad inmediata.

Flórez Romero (2019) destaca que, cuando las mujeres acceden a espacios de decisión, tienden a crear emprendimientos con objetivos transformadores, donde la identidad y el propósito son tan relevantes como las utilidades. En esa misma línea, García-Solarte, García-Pérez-de-Lema y Madrid-Guijarro (2018) hallan que en sectores tecnológicos las líderes femeninas impulsan estilos de gestión más colaborativos, éticos y sostenibles, lo cual fortalece la competitividad a largo plazo y genera ventajas diferenciadoras en mercados internacionales.

Evaluar esta dimensión implica considerar tanto las prácticas concretas como los valores que orientan las decisiones empresariales. La sostenibilidad no siempre aparece de forma explícita en los discursos de las emprendedoras, pero suele manifestarse en acciones reales, como la reinversión de utilidades, la contratación justa o el desarrollo de productos responsables con el entorno. Por ello, reconocer y medir esta variable permite visibilizar cómo los negocios liderados por mujeres contribuyen simultáneamente al desarrollo económico, social y ambiental.

2.2 Factores estructurales

2.2.1 Educación, formación y desarrollo de capacidades empresariales

El conocimiento y la formación empresarial son elementos esenciales para que las mujeres desarrollen negocios sostenibles con potencial de expansión internacional. Esta dimensión

aborda las oportunidades y herramientas educativas que les permiten adquirir competencias estratégicas, técnicas y de gestión, necesarias para participar en mercados globales de forma competitiva. Incorporar formación con enfoque de internacionalización no solo fortalece sus capacidades, sino que también incrementa la confianza para tomar decisiones de alto impacto y reducir la percepción de riesgo asociada a expandirse fuera del país.

A pesar de su relevancia, muchas mujeres empresarias no tienen acceso equitativo a espacios de aprendizaje ni a programas de capacitación especializados. En numerosos casos, no han recibido educación formal en administración, comercio exterior o finanzas, ni participan de procesos de formación continua diseñados para sus necesidades específicas. Esto genera una brecha entre las exigencias del entorno internacional y la preparación real de las emprendedoras.

Castiblanco Camelo y Martín Hidalgo (2018) muestran que muchas mujeres acceden tarde a capacitaciones o lo hacen de manera autodidacta, cuando sus negocios ya están operando. En la mayoría de los casos, no cuentan con formación previa sobre internacionalización, costos logísticos o certificaciones, lo cual limita sus posibilidades de expansión. Factores como la falta de tiempo, la escasa información disponible y la baja oferta de programas con enfoque de género agravan esta situación.

De forma complementaria, Flórez Romero (2019) evidencia que incluso en espacios organizacionales, muchas mujeres no reciben la formación adecuada para avanzar hacia la autonomía empresarial. Su estudio resalta que el fortalecimiento económico no puede lograrse sin educación empresarial continua ni sin la inclusión activa de mujeres en procesos de aprendizaje estratégico.

Desde una perspectiva regional, Avolio Alecchi (2022) sostiene que las mujeres acceden principalmente a redes informales de formación (talleres o mentorías entre pares), mientras que su participación en programas institucionales, diplomados o certificaciones internacionales sigue siendo reducida. Esta limitación impacta directamente en su capacidad de liderar procesos de formalización, innovación y expansión internacional.

Asimismo, Ruiz-Martínez, Pastor Gosálbez y Kuschel (2021) advierten que los programas educativos que no se adaptan a la realidad de las mujeres —por ejemplo, en horarios, nivel de formación o responsabilidades familiares— tienden a ser excluyentes y refuerzan las brechas existentes.

Analizar esta variable implica observar cuántas mujeres empresarias han recibido formación en comercio exterior, gestión estratégica o innovación, y si estas capacitaciones incorporan perspectiva de género. También es importante evaluar si los contenidos son aplicables al contexto real de sus negocios. La educación empresarial es más que un medio de aprendizaje: es una herramienta de empoderamiento y competitividad internacional.

2.2.2 Redes empresariales y capital social

El crecimiento y la internacionalización empresarial no dependen solo de la estructura interna de las empresas, sino también de la calidad de sus relaciones externas. En este sentido, las redes empresariales y el capital social constituyen un recurso estratégico que permite acceder a información, contactos y oportunidades comerciales.

El capital social se construye a partir de vínculos de confianza y colaboración. Para una mujer emprendedora, esto significa tener acceso a información sobre mercados, licitaciones, aliados comerciales o proveedores confiables. Sin embargo, las mujeres suelen estar subrepresentadas en

los espacios donde se tejen estas redes, como gremios, clubes o asociaciones empresariales (Avolio Alecchi, 2022).

Akter, Rahman y Radicic (2019) destacan que los modelos tradicionales de internacionalización han ignorado la influencia del género en la construcción de redes empresariales. En consecuencia, muchas mujeres deben crear sus propios entornos de confianza para establecer alianzas sostenibles. Esta exclusión limita su exposición a oportunidades y su posibilidad de asociarse con actores estratégicos.

Desde una mirada complementaria, Ratten y Tajeddini (2018) señalan que las redes no solo facilitan la expansión internacional, sino que también reducen riesgos y fortalecen la adaptación a entornos culturales y legales distintos. En este contexto, el capital social actúa como un activo intangible que influye directamente en el éxito de los procesos de internacionalización.

Para comprender esta variable, es necesario examinar la participación de las mujeres en asociaciones empresariales, cámaras de comercio, espacios de networking o convenios de cooperación. También se pueden identificar indicadores como la frecuencia de colaboración con otras empresas, la duración de las alianzas o la existencia de relaciones comerciales estables.

Las entrevistas y estudios de caso son útiles para entender si estas redes han sido determinantes en el acceso a nuevos mercados, en la resolución de problemas logísticos o en la atracción de socios estratégicos. Además, permiten explorar si las mujeres cuentan con mentoras, socias o redes profesionales que las acompañen en su proceso de expansión. En síntesis, la fortaleza de las redes empresariales define la capacidad de las emprendedoras para trascender el aislamiento y posicionar sus negocios en un entorno global.

2.3 Factores socioculturales

2.3.1 Participación y liderazgo en la toma de decisiones

La participación de las mujeres en espacios de decisión —como cargos directivos, jefaturas, juntas o gestión de sus propios negocios— continúa siendo limitada. Estas brechas de participación aparecen cuando las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres para acceder a posiciones estratégicas o, cuando lo hacen, no pueden ejercer plenamente su autoridad. Estas diferencias se reflejan no solo en el número de mujeres en cargos de poder, sino también en el tipo de decisiones que pueden tomar, la confianza que se deposita en ellas y las condiciones para sostener su rol.

Estas limitaciones tienen raíces culturales, sociales y económicas. Los estereotipos de género siguen asignando a las mujeres un papel pasivo, mientras que a los hombres se les atribuye el liderazgo natural. También influye el acceso restringido a redes de poder, la falta de apoyo institucional y la carga adicional del trabajo doméstico y del cuidado familiar, que restringe su tiempo y energía para participar activamente en procesos empresariales.

En el estudio Barreras para el liderazgo: Experiencias de mujeres líderes en la empresa y la política, Lasso Quintero, Galeano Trilleras y Valencia Mosquera (2024) evidencian que muchas mujeres en posiciones estratégicas enfrentan obstáculos invisibles, como la desconfianza institucional, la exclusión de espacios decisivos o la necesidad de demostrar constantemente su competencia. Este fenómeno, conocido como “techo de cristal”, no siempre está formalizado en las normas, pero sí en la práctica empresarial.

De manera complementaria, Avolio Alecchi (2022) sostiene que las mujeres que dirigen sus propias empresas también deben luchar contra estos sesgos, ya que con frecuencia deben

convencer a clientes o aliados de su capacidad para competir en mercados exigentes. Esta falta de reconocimiento impacta directamente en su acceso a financiamiento y en su capacidad para liderar procesos de expansión.

En el sector financiero latinoamericano, Baselga-Pascual y Vähämaa (2021) concluyen que la baja presencia de mujeres en altos cargos no solo refleja desigualdad, sino que limita la diversidad de enfoques en la toma de decisiones. En la misma línea, Bannò y Filippi (2024) explican que la ausencia femenina en posiciones de liderazgo afecta las estrategias de crecimiento e internacionalización de las empresas.

Esta variable puede medirse observando la proporción de mujeres en cargos de dirección, su participación en juntas o consejos empresariales, y el nivel de influencia que tienen en las decisiones clave. También es posible evaluar la existencia de políticas internas que promuevan la equidad en la toma de decisiones, así como las experiencias y percepciones de las mujeres sobre su capacidad de liderazgo.

2.3.2 Normas culturales y estereotipos de género

Los factores socioculturales actúan de forma transversal en los procesos de internacionalización y explican buena parte de las brechas que enfrentan las mujeres emprendedoras. Entre estos se incluyen los estereotipos de género, la asignación desigual de roles en el hogar y la percepción de las capacidades de liderazgo femenino (Lasso Quintero et al., 2024; Avolio Alecchi, 2022).

Los estereotipos culturales siguen situando a las mujeres en posiciones secundarias dentro del mundo empresarial, generando desconfianza sobre su liderazgo y reduciendo su participación en negociaciones estratégicas (Baselga-Pascual & Vähämaa, 2021; Bannò & Filippi, 2024). Estas

dinámicas afectan tanto su acceso a redes empresariales como la legitimidad de sus decisiones en espacios de poder formal e informal.

Además, la carga del trabajo doméstico y del cuidado familiar limita su tiempo para capacitarse, viajar o asistir a eventos internacionales, condiciones esenciales para la expansión empresarial.

De acuerdo con el Banco Mundial (2022), esta sobrecarga reduce las posibilidades de participación de las mujeres en el comercio exterior y en actividades de networking empresarial.

A pesar de estas limitaciones, varios estudios destacan la resiliencia y adaptabilidad de las mujeres emprendedoras, quienes han encontrado en la sostenibilidad y la innovación social una vía para fortalecer su competitividad (Flórez Romero, 2019; Banco Mundial, 2022). No obstante, el impacto de los factores socioculturales sigue siendo un obstáculo estructural que requiere políticas públicas más específicas y un cambio cultural sostenido.

2.4 Estado del arte

La participación de las mujeres en los procesos de internacionalización empresarial ha generado un interés creciente en la literatura académica durante los últimos años. A pesar de los avances globales en materia de equidad de género, las mujeres continúan enfrentando múltiples barreras que limitan su acceso y permanencia en los mercados internacionales, especialmente en contextos emergentes como el colombiano. Diversas investigaciones coinciden en que, aunque las mujeres empresarias han demostrado altos niveles de innovación, resiliencia y capacidad de adaptación, su papel en la expansión global de las empresas sigue siendo subrepresentado y poco abordado desde un enfoque integral.

Este estado del arte se organiza en torno a tres dimensiones principales que permiten comprender las distintas perspectivas desde las cuales se ha estudiado este fenómeno: (i) factores

económicos, (ii) factores estructurales y (iii) factores socioculturales. Cada una de estas variables ha sido explorada por estudios recientes que, mediante enfoques teóricos y metodológicos diversos, analizan los determinantes de la participación femenina en los procesos de internacionalización, así como los retos y oportunidades que enfrentan las mujeres empresarias.

El análisis que se presenta a continuación sintetiza los principales aportes de la literatura existente, clasificando los estudios revisados de acuerdo con las tres variables mencionadas. Se destacan los hallazgos, coincidencias y vacíos identificados, con el propósito de fundamentar la pertinencia de esta investigación y delimitar su contribución en el contexto colombiano.

2.5 Hipótesis de la investigación

Esta investigación parte de la premisa de que, aunque el emprendimiento femenino ha aumentado de forma significativa en Colombia, la participación de las mujeres en los procesos de internacionalización empresarial sigue siendo limitada. Estudios del Banco Mundial (2022) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) evidencian que las mujeres enfrentan barreras estructurales que restringen su acceso al financiamiento, las redes empresariales, la formación técnica especializada y el reconocimiento en sectores tradicionalmente masculinizados.

Estas limitaciones se agrupan en tres grandes dimensiones: factores económicos, factores estructurales e influencias socioculturales. A partir de ellas, se propone establecer una relación entre las variables independientes (los tres tipos de factores) y la variable dependiente (la participación de las mujeres en el comercio exterior).

Hipótesis de investigación:

H1: Los factores económicos, estructurales y socioculturales tienen un impacto negativo y significativo en la participación de las mujeres colombianas en el proceso de internacionalización de sus empresas.

Variables de estudio:

Variables independientes

Factores económicos: acceso a financiamiento, tamaño de la empresa e historial crediticio.

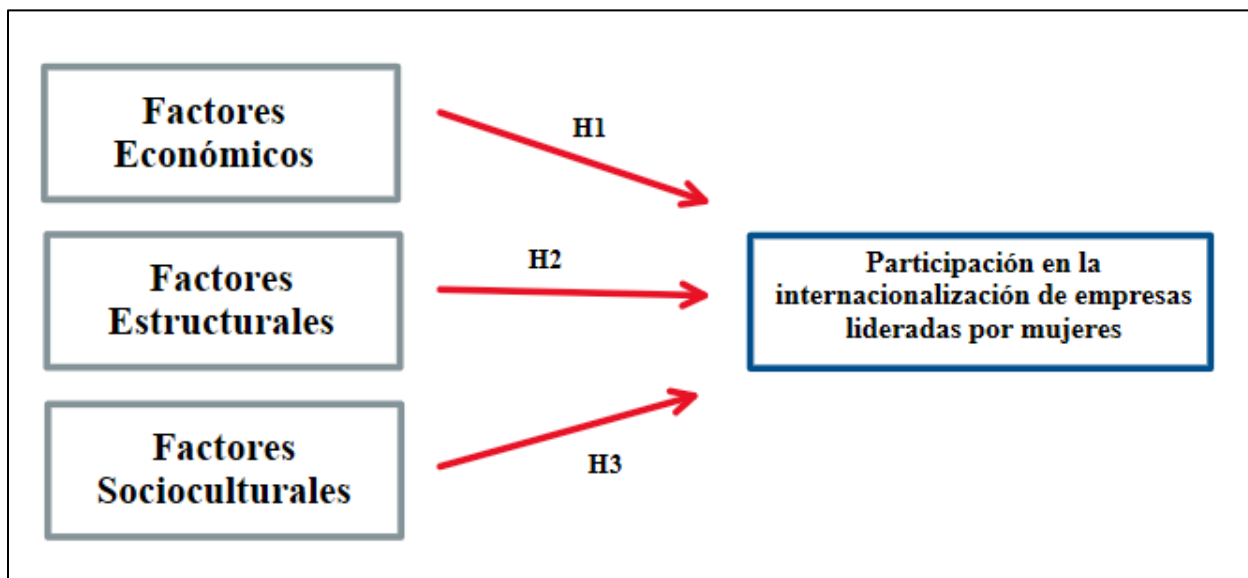
Factores estructurales: redes empresariales, formación en comercio exterior y presencia en cámaras de comercio o asociaciones sectoriales.

Factores socioculturales: estereotipos de género, distribución del trabajo doméstico y percepción del liderazgo femenino.

Variable dependiente:

Nivel de participación en procesos de internacionalización: medido a través de indicadores como el volumen de exportaciones, la expansión hacia nuevos mercados y el acceso a tratados o programas de comercio internacional.

Figure 3. Modelo de relación entre variables



Nota. Elaboración propia (2025)

3. Metodología

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, con predominio cualitativo, dado que combina la revisión documental de políticas y programas con entrevistas semiestructuradas a actores clave. El diseño es descriptivo–correlacional, pues busca caracterizar los factores económicos, estructurales y socioculturales que inciden en la internacionalización de empresas lideradas por mujeres, al tiempo que establece relaciones entre estas variables y la participación femenina en procesos de comercio exterior.

En esta investigación, la internacionalización se entiende como un proceso amplio y progresivo que puede manifestarse de distintas formas según la etapa en la que se encuentre cada empresa. Esto incluye tanto las experiencias de exportación formal y la participación en mercados

externos, como las etapas iniciales en las que las emprendedoras comienzan a generar contactos internacionales, participar en ferias, atraer clientes en el exterior o incursionar en plataformas digitales con alcance global. Esta perspectiva permite recoger de manera más completa la realidad del contexto colombiano, donde muchas mujeres empresarias avanzan gradualmente hacia la internacionalización y recorren diferentes fases antes de consolidar una operación global estable.

Delimitar el alcance de la internacionalización es clave para interpretar adecuadamente los hallazgos del estudio, ya que las barreras y oportunidades que enfrentan las empresarias varían según el nivel de vinculación internacional de cada una. Al incorporar tanto experiencias consolidadas como procesos incipientes, la investigación permite captar matices que suelen quedar por fuera en análisis centrados únicamente en exportaciones formales. Esta definición amplia también facilita comprender cómo los factores económicos, estructurales y socioculturales influyen de manera diferenciada en cada etapa, ofreciendo una lectura más completa de las dinámicas que moldean la participación de las mujeres en el comercio exterior.

3.2 Población y muestra

La población objetivo está compuesta por mujeres empresarias y directivas colombianas con experiencia o vinculación en procesos de internacionalización. La muestra se seleccionó de manera intencional con el fin de incluir perfiles diversos en cuanto a tamaño de empresa, sector y nivel de internacionalización.

En total, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 13 mujeres que lideran o han liderado empresas en distintos sectores, como moda, servicios, consultoría, turismo y agroindustria. Estas

entrevistas se complementaron con la revisión de documentos institucionales y fuentes académicas sobre políticas públicas de género y comercio exterior.

3.2.1 Criterio de elegibilidad de la muestra

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional, con el propósito de incorporar perfiles capaces de aportar información pertinente y diversa sobre los procesos de internacionalización femenina. Se incluyeron mujeres que cumplieran alguno de los siguientes perfiles:

- Líderes empresariales y directivas, con roles de decisión estratégica en compañías que han participado o proyectan participar en mercados internacionales.
- Emprendedoras en crecimiento, cuya experiencia permite identificar barreras, oportunidades y capacidades necesarias para avanzar hacia procesos de internacionalización.
- Representantes institucionales, incluyendo funcionarias públicas, integrantes de cámaras de comercio, asociaciones gremiales o entidades relacionadas con comercio exterior y apoyo empresarial. Su participación permitió incorporar una visión complementaria desde el diseño, implementación o acompañamiento de programas de apoyo a la internacionalización y al emprendimiento femenino.

La inclusión de estos tres grupos permitió obtener una perspectiva integral, combinando experiencias directas desde el sector empresarial con análisis institucional sobre políticas, programas y regulaciones relevantes.

Criterios de exclusión

- Perfiles sin experiencia empresarial, institucional o técnica vinculada a procesos de internacionalización.
- Participantes sin disponibilidad para completar la entrevista semiestructurada.

3.2.2 Muestra

Table 1. Participantes empresarias y emprendedoras

Nombre	Empresa/Entidad	Tipo de Empresa
Catalina Diazgranados	Maqui Active	Empresa de moda y ropa deportiva
Antonia Villegas y Manuela Cordovez	Amarante	Marca de accesorios y marroquinería de lujo
Sandra Rubio	Imix	Empresa de tecnología y software
Angelica Monroy	Merakiu	ONG y plataforma de emprendimiento femenino
Maria Camila Gómez	Ecosistema de Emprendimiento y Global66	Empresa fintech / servicios financieros digitales
Carolina Molano	ISI Markets Group SIGMA Mujeres en Fintech	Consultora y red empresarial en tecnología y finanzas
Paola Aldaz	Keralty	Multinacional de salud y bienestar

Nota. Elaboración propia (2025)

La primera tabla agrupa a las líderes empresariales y emprendedoras, seleccionadas porque cumplen con el criterio de haber tenido contacto directo con procesos de internacionalización, ya sea a través de la expansión de sus propios negocios o mediante la participación en programas de preparación exportadora. Estas participantes permiten comprender el fenómeno desde la práctica, aportando experiencias sobre el acceso al financiamiento, la gestión interna, la toma de decisiones, la construcción de redes empresariales y las barreras cotidianas asociadas al proceso de internacionalización.

Este grupo resulta fundamental porque representa la perspectiva de quienes enfrentan de manera directa los desafíos económicos, estructurales y socioculturales analizados en esta investigación. Su experiencia empírica permite identificar patrones, necesidades reales y estrategias empleadas para superar obstáculos, lo que constituye la base central del análisis cualitativo

Table 2. Participantes institucionales y gremiales

Nombre	Empresa/Entidad	Tipo de Empresa
Maria Claudia Lacoutire	AmCham	Cámara binacional / asociación gremial
Victoria Salazar	Visión y Marketing	Agencia de marketing y consultoría empresarial
Juliana Velásquez	Cámara de Comercio	Entidad gremial / apoyo empresarial

Erika Anzola	DIAN	Entidad pública / comercio exterior y aduanas
Alexandra Baquero	SIGMA	Consultora en innovación y emprendimiento
Maria del Mar Palau	Cámara de Comercio de Cali	Entidad gremial / promoción empresarial

Nota. Elaboración propia (2025)

La segunda tabla presenta a las representantes de entidades públicas, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y consultoras especializadas. Estas participantes fueron seleccionadas porque cumplen con el criterio de aportar una perspectiva institucional del proceso de internacionalización, particularmente desde el diseño, implementación o acompañamiento de programas orientados a fortalecer la participación femenina en el comercio exterior.

Su inclusión permite analizar el fenómeno desde un enfoque complementario, identificando cómo se interpretan las barreras desde las instituciones, qué estrategias se han implementado para mitigarlas y cuáles son los vacíos o desafíos que persisten en materia de política pública y apoyo empresarial. De esta manera, este grupo contribuye a contextualizar y contrastar la experiencia de las empresarias con el marco institucional que influye en su acceso a mercados internacionales.

3.2.3 Justificación de la muestra

El número final de entrevistas fue de 13 participantes. Este tamaño de muestra se considera adecuado para estudios cualitativos con enfoque interpretativo, donde el propósito es alcanzar

profundidad analítica más que representatividad estadística. La cifra corresponde a las entrevistas que fue posible concretar durante el periodo de trabajo de campo, tomando como base la disponibilidad de las personas contactadas.

Aunque el estudio inicialmente contemplaba un rango de 10 a 15 entrevistas, la realización de 13 permitió obtener información suficiente para identificar patrones, contrastar perspectivas empresariales e institucionales y alcanzar saturación temática en las categorías analizadas. Por tanto, el tamaño de la muestra responde tanto a criterios metodológicos como a las condiciones reales de acceso a informantes clave.

3.3 Instrumento de recolección de información

3.3.1 Trabajo de campo

El instrumento principal serán entrevistas semiestructuradas, diseñadas con preguntas abiertas que permitan explorar percepciones, experiencias y barreras relacionadas con la internacionalización. Este formato ofrece flexibilidad para profundizar en los temas más relevantes de acuerdo con las respuestas de cada participante.

Las preguntas que se tienen planteadas para las entrevistas buscan entender perspectivas en áreas de Experiencia y Motivaciones, Barreras y Desafíos, Rol de género en la internacionalización, apoyo y políticas públicas, recomendaciones y futuro. Todo para poder tener una perspectiva total del panorama y cumplir con los objetivos de la investigación.

1. Experiencia y motivaciones

¿Cómo ha sido su experiencia en el ámbito empresarial y/o institucional relacionada con el comercio exterior?

¿Qué la motivó a interesarse en procesos de internacionalización o en apoyar a mujeres empresarias en este camino?

2. Barreras y desafíos

Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras que enfrentan las mujeres para internacionalizar sus empresas? (económicas, estructurales, socioculturales).

¿Ha identificado diferencias o retos adicionales que las mujeres enfrentan frente a los hombres en este proceso?

¿Qué papel juegan factores como el acceso a financiamiento, la formación en comercio exterior y la participación en redes empresariales?

3. Rol de género en la internacionalización

¿Considera que el hecho de ser mujer influye en las oportunidades y retos de internacionalización?

¿Qué estereotipos o limitaciones culturales cree que todavía afectan a las empresarias en este ámbito?

4. Apoyos y políticas públicas

¿Qué programas o políticas públicas conoce que han sido útiles para impulsar la participación de mujeres en comercio internacional?

En su opinión, ¿qué tan efectivos han sido estos programas? ¿Qué ajustes o mejoras deberían implementarse?

5. Recomendaciones y futuro

¿Qué acciones concretas considera necesarias para que más mujeres colombianas puedan llevar sus empresas a mercados internacionales?

¿Qué consejo daría a una mujer que hoy tiene la intención de internacionalizar su negocio?

3.3.2 Análisis documental de políticas públicas

Además del trabajo de campo, esta investigación incorpora un análisis documental de programas y políticas públicas orientadas a promover la participación de las mujeres en los procesos de internacionalización empresarial. Este componente metodológico busca evaluar el alcance, la eficacia y la coherencia de las iniciativas estatales y privadas existentes, complementando así los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas.

Para el primer objetivo específico, se revisarán programas actuales impulsados por el Estado y por ProColombia que buscan fomentar la participación de mujeres en exportaciones. Este análisis utilizará bases de datos oficiales, informes institucionales y herramientas de inteligencia artificial para identificar iniciativas recientes y sistematizar la información disponible. Entre los programas a considerar se incluyen Ella Exporta a África, Fábricas de Internacionalización, y la Red de Emprendedoras y Empresarias “Cree en Ti”, entre otros.

Para el segundo objetivo específico, se realizará un análisis comparativo de políticas públicas nacionales relacionadas con género y comercio exterior, evaluando su alcance, limitaciones y articulación con estándares internacionales establecidos por organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Con el fin de sistematizar y comparar los resultados, se diseñará una matriz analítica de políticas públicas que permitirá contrastar dimensiones clave de cada política o programa. Esta

herramienta metodológica busca determinar en qué medida las iniciativas evaluadas realmente contribuyen a reducir las barreras y fortalecer la participación femenina en los mercados internacionales.

La matriz propuesta medirá cinco aspectos fundamentales:

1. **Eficacia:** grado en que la política logra resultados concretos, como el aumento de mujeres exportadoras o vinculadas al comercio exterior.
2. **Eficiencia:** nivel de aprovechamiento de los recursos financieros y humanos en relación con los resultados obtenidos.
3. **Equidad:** capacidad de la política para cerrar brechas de género y garantizar igualdad de oportunidades.
4. **Pertinencia:** alineación de la política con las necesidades reales de las empresarias frente a los factores económicos, estructurales y socioculturales identificados.
5. **Sostenibilidad:** continuidad temporal de la iniciativa y generación de capacidades duraderas para las beneficiarias.

De esta forma, la matriz no solo organiza y clasifica la información, sino que también facilita la comparación entre programas, evidencia fortalezas y debilidades, y permite plantear recomendaciones concretas para mejorar el diseño e implementación de políticas públicas con enfoque de género e internacionalización.

A modo de guía, la estructura general de la matriz se presenta a continuación:

Table 3. Matriz analítica de políticas públicas

Política Programa	¿Funciona? (Eficacia)	¿Vale la pena? (Eficiencia)	¿Es Justo? (Equidad)	¿Responde a lo que se necesita? (Pertinencia)	¿Se mantiene en el tiempo? (Sostenibilidad)	Observaciones Comentarios (de las entrevistas)

Nota. Elaboración propia (2025)

Finalmente, para el tercer objetivo específico, se integrarán los resultados del análisis documental con las entrevistas realizadas a empresarias y actores institucionales. Esta triangulación permitirá contrastar la efectividad de las políticas desde la perspectiva de sus beneficiarias y de los organismos implementadores, fortaleciendo la validez interpretativa del estudio.

3.4 Procedimientos

El proceso metodológico seguirá las siguientes etapas:

1. Revisión documental: recopilación y análisis de literatura académica, informes institucionales y bases de datos oficiales para identificar programas y políticas públicas relacionadas con la internacionalización y el rol de la mujer.
2. Diseño de instrumentos: construcción de la guía de entrevista semiestructurada, validada previamente mediante una prueba piloto con dos participantes.
3. Trabajo de campo: aplicación de entrevistas a los funcionarios seleccionados y a las diez empresarias, registrando la información mediante notas de campo y grabaciones (previo consentimiento informado).
4. Análisis de la información: en el caso de documentos y políticas, se empleará análisis de contenido temático y construcción de matrices comparativas. En el caso de entrevistas, se

usará codificación abierta y categorización temática con apoyo de herramientas cualitativas (p.ej., Atlas.ti o Excel), para identificar patrones y diferencias.

5. Triangulación: integración de hallazgos documentales, de políticas y testimoniales, lo que permitirá responder a los objetivos específicos y contrastar la hipótesis planteada.

3.5 Limitaciones del estudio

Aunque esta investigación aporta información valiosa sobre los factores que afectan la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres en Colombia, es importante reconocer algunas limitaciones que influyen en el alcance de los resultados.

La primera limitación tiene que ver con la muestra del estudio. Se entrevistó a 13 mujeres empresarias y directivas seleccionadas de manera intencional. Esto permitió obtener información profunda y detallada, pero también significa que los resultados no pueden generalizarse a todas las empresarias del país, porque el número de participantes es reducido y no representa a todos los sectores.

En segundo lugar, aunque se incluyeron mujeres de diferentes industrias, no todos los sectores económicos quedaron representados. Industrias como manufactura pesada, minería o logística especializada, donde las dinámicas de internacionalización pueden ser diferentes, no se encuentran dentro de la muestra. Esto limita el alcance del análisis a los sectores que sí participaron.

Otra limitación está relacionada con el tipo de metodología empleada. El enfoque fue con un fuerte componente cualitativo. Esto significa que el estudio se centra en experiencias, percepciones y análisis documentales, pero no incluye un análisis estadístico amplio que permita

medir con exactitud el impacto de cada factor en la internacionalización. Por lo tanto, se identifican relaciones entre variables, pero no se pueden establecer causas directas.

También es importante mencionar la delimitación geográfica. El estudio se enfoca únicamente en el caso colombiano. Aunque esto permite profundizar en el contexto nacional, limita la posibilidad de comparar los resultados con otros países de la región donde las condiciones sociales y económicas pueden ser distintas.

Además, la investigación se realizó en un periodo de tiempo específico (2024–2025). Esto implica que los hallazgos reflejan la situación de ese momento. Si en los próximos años cambian las políticas públicas, los programas de apoyo o las dinámicas del mercado internacional, los resultados podrían variar.

Por último, aunque se revisaron políticas públicas y programas de apoyo a la internacionalización femenina, no se evaluó su impacto real a largo plazo porque no se hizo seguimiento a las beneficiarias. Esto hace que el análisis se limite a lo que los documentos reportan y a la percepción de las entrevistadas.

En conjunto, estas limitaciones reflejan los alcances metodológicos propios de un estudio cualitativo-descriptivo y permiten ubicar los hallazgos dentro de un marco interpretativo riguroso. No obstante, también abren oportunidades para investigaciones futuras que incorporen metodologías mixtas avanzadas, muestras ampliadas, modelos de análisis cuantitativo y estudios comparados entre países.

4. Análisis de los resultados

4.1 Participación de las mujeres colombianas en el proceso de internacionalización empresarial

El análisis de las entrevistas evidencia que las mujeres colombianas tienen una participación cada vez más activa en los procesos de internacionalización, aunque todavía enfrentan limitaciones estructurales y contextuales que reducen su alcance. En la mayoría de los casos, las entrevistadas coinciden en que la internacionalización surge como una evolución natural del negocio y no siempre como una estrategia planificada, lo que refleja una tendencia hacia procesos de expansión reactivos más que proactivos. Empresas como Maqui Active y Amarante muestran cómo la internacionalización puede nacer de oportunidades puntuales —como ferias o contactos internacionales— y consolidarse posteriormente a través de canales digitales o alianzas comerciales.

La motivación de las empresarias se basa principalmente en dos factores: el crecimiento económico y el propósito social de visibilizar el liderazgo femenino en entornos internacionales. En casos como los de Catalina Díazgranados (Maqui Active) y Paola Aldaz (Keralty), la expansión global se concibe no solo como un reto comercial, sino como una forma de transmitir valores de empoderamiento y sostenibilidad. Por su parte, líderes institucionales como María Claudia Lacouture y Juliana Velásquez destacan que el ecosistema colombiano ofrece una base sólida de emprendedoras, pero con baja participación efectiva en exportaciones, lo que plantea la necesidad de fortalecer capacidades técnicas y de gestión internacional.

Un hallazgo común es que el proceso de internacionalización está fuertemente condicionado por la escala empresarial. Mientras las grandes compañías o aquellas con experiencia corporativa

previa —como Imix, ISI Markets Group o Keralty— integran la internacionalización como parte de su modelo de negocio, las pymes enfrentan limitaciones de capital, conocimiento y redes, lo que restringe su expansión. Las entrevistadas coincidieron en que la formación en comercio exterior y el acceso a programas de acompañamiento institucional son determinantes para cerrar esta brecha.

En conjunto, las experiencias analizadas demuestran que las mujeres colombianas han logrado posicionarse como agentes clave en la internacionalización, aportando perspectivas innovadoras, sensibilidad social y capacidad de adaptación cultural. Sin embargo, la ausencia de políticas continuas, redes consolidadas y financiamiento especializado sigue dificultando que este liderazgo se traduzca en una presencia sostenida en los mercados internacionales.

4.2 Impacto de las políticas públicas en el liderazgo femenino y la internacionalización empresarial

El análisis de las entrevistas y del material documental evidencia que las políticas públicas en Colombia han avanzado en el reconocimiento del papel de la mujer empresaria, pero aún presentan vacíos significativos en su implementación y articulación con los procesos de internacionalización. Las entrevistadas coinciden en que existen programas valiosos impulsados por entidades como ProColombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Cámara de Comercio de Bogotá, pero su alcance sigue siendo limitado frente a la magnitud de las barreras estructurales que enfrentan las mujeres.

María Claudia Lacouture, desde su experiencia institucional, destaca que aunque el país ha adoptado instrumentos como Ella Exporta a África y estrategias de promoción del liderazgo femenino, estas políticas no logran consolidar un ecosistema sostenible, ya que dependen de

presupuestos anuales y no siempre se integran con otras iniciativas de género o de competitividad empresarial. María del Mar Palau refuerza esta idea señalando que la falta de continuidad y de seguimiento técnico reduce el impacto de los programas públicos, lo cual impide medir resultados tangibles en términos de incremento de empresas exportadoras lideradas por mujeres.

Desde una perspectiva más crítica, Alexandra Baquero y Erika Anzola resaltan que los programas gubernamentales suelen tener un enfoque generalista que no atiende las realidades diferenciadas de las mujeres empresarias, especialmente aquellas que operan en sectores tecnológicos o con alto potencial de innovación. Las políticas, explican, no contemplan con suficiente detalle las necesidades específicas de financiamiento, capacitación o movilidad internacional que requiere la internacionalización liderada por mujeres.

Las entrevistadas coinciden también en que el apoyo institucional tiende a concentrarse en las etapas iniciales del emprendimiento, descuidando las fases de consolidación y expansión internacional. Por ejemplo, los programas de formación y ferias comerciales ofrecen visibilidad, pero no siempre se acompañan de instrumentos financieros, asesorías logísticas o estrategias de posicionamiento en mercados externos, lo que limita la efectividad del proceso.

El análisis documental de políticas públicas complementa esta percepción. Iniciativas como la Política Nacional de Equidad de Género (CONPES 4080 de 2022), los programas Mujer Exportadora de ProColombia y el plan Colombia Productiva – Mujer Exporta Más presentan un enfoque orientado a la inclusión económica, pero su impacto directo en la internacionalización sigue siendo incipiente. Estas políticas han contribuido a visibilizar la necesidad de reducir

brechas de género en el comercio exterior, pero carecen de indicadores específicos que midan la participación efectiva de las mujeres en exportaciones o cadenas globales de valor.

En síntesis, las políticas públicas colombianas han sido un punto de partida necesario pero insuficiente. Las empresarias entrevistadas valoran la existencia de programas institucionales, pero demandan mayor articulación entre el Estado, el sector privado y las redes de mujeres empresarias. El futuro del liderazgo femenino en la internacionalización depende de que las políticas evolucionen de enfoques declarativos hacia mecanismos estructurales y sostenibles, con financiamiento diferenciado y acompañamiento técnico permanente.

4.2.1 Matriz de políticas públicas

Table 4. Análisis de la matriz de políticas públicas

Política / Programa	¿Funciona ? (Eficacia)	¿Vale la pena? (Eficiencia)	¿Es justo? (Equidad)	¿Responde a lo que se necesita? (Pertinencia)	¿Se mantiene en el tiempo? (Sostenibilidad)	Observaciones / Comentarios (de las entrevistas)
Ella Exporta a África (Vicepresidencia –	Ha permitido que más de 20 empresas	Optimiza recursos: misiones grupales, agendas	Exclusivo para empresas de mujeres; incorpora	Cubre la necesidad de abrir mercados poco	Se ha replicado en varias ediciones y cuenta con	Juliana Velásquez lo cita como caso de éxito

ProColombia)	lideradas por mujeres concreten misiones comerciales en África y obtuvo premio OMC 2024 por igualdad de género.	preacordadas y acompañamiento técnico.	criterios de diversidad regional.	explorados con formación exportadora.	respaldo de ProColombia y MinComercio.	para replicar en otros continentes. Varias piden mejor seguimiento o posmisión para asegurar ventas.
Bancóldex – Líneas Mujeres Empresarias / Inclusión que Transforma (DEI)	Ha mejorado el acceso al crédito de MiPymes con liderazgo femenino.	Banca de segundo piso y tasas preferenciales maximizan el uso del recurso.	Favorece a empresas de mujeres, aunque la cobertura rural es limitada.	Aborda la principal barrera detectada: dificultad de financiamiento para	Líneas actualizadas anualmente y con fuerte respaldo institucional.	Entrevistadas como María Claudia Lacouture y Juliana Velásquez señalan que el crédito

				crecer y exportar.		es necesario pero insuficiente si no viene con asesoría exportadora.
Sello de Equidad Laboral – EQUIPAR ES (MinTrabajo – PNUD)	Mejora la cultura organizacional y reduce la discriminación.	Se integra a la gestión de las empresas sin costos excesivos.	Diseñado para cerrar brechas de género en empleo y liderazgo.	Contribuye de forma indirecta a la proyección internacional al al fortalecer el gobierno corporativo.	Vigente desde 2013, con adopción creciente en sector público y privado.	Juliana Velásquez y Erika Anzola sugieren complementarlo con módulos de comercio exterior y negociación internacional.

						al, pues hoy su foco es principalmente laboral interno.
Fábricas de Internacionalización (MinCIT – ProColombia)	Ha acompañado o a más de 650 empresas desde 2020, mejorando su capacidad exportadora.	Metodología estandarizada y trabajo en red optimizan recursos.	No es exclusivo para mujeres, pero permite su inclusión.	Responde a las necesidades de estudios de mercado, planes de exportación y requisitos normativos.	Programa con financiamiento mixto e institucionalizado.	Muy valorado por Juliana Velásquez y María Claudia Lacouture como paso clave para estructurar exportaciones, pero se pide mayor flexibilidad horaria para

						mujeres con responsabilidades de cuidado.
Colombia Productiva – Mujeres Más Productivas	Fortalece capacidades de gestión y ventas previas a la exportación.	Talleres prácticos con bajo costo logran impacto.	Prioriza mujeres en zonas apartadas y contextos vulnerables.	Prepara la base empresarial antes de entrar a mercados internacionales.	Opera por cohortes anuales y con alianzas privadas que garantizan continuidad.	Recomendado por Juliana Velásquez para cerrar brechas de gestión, una de las causas de la baja vinculación laboral detectada en estudios de Confecámaras.

Bogotá Fashion Week (Cámara de Comercio de Bogotá)	Permite a marcas de moda, muchas lideradas por mujeres, exhibirse ante comprador es internacionales.	Cubre costos de stand y reduce la inversión inicial.	Abierto a todos, pero especialmente útil para emprendimientos femeninos en moda.	Satisface la necesidad de visibilidad global en el sector creativo.	Evento anual con alianzas público-privadas que garantizan su permanencia.	Catalina Díazgranados lo cita como determinante para escalar su marca. Sugiere más ferias de este tipo para otros sectores creativos.
Fondo Mujer Emprende (MinComercio / iNNpulsa)	Proporciona capital semilla y acompañamiento a emprendimientos femeninos.	Cofinanciación no reembolsable asegura un uso eficiente de recursos.	Diseñado para mujeres, favorece la igualdad de acceso a capital.	Permite superar una de las mayores barreras: falta de capital inicial.	Convocatorias periódicas con respaldo estatal aseguran estabilidad.	María Claudia Lacouture lo resalta como fuente clave de capital para

						iniciar procesos de internacionalización.
Fondo Nacional de Garantías – Línea Mujer Emprendedora	Facilita créditos productivos al reducir el riesgo para bancos.	Disminuye exigencias de garantías y costos de crédito.	Cierra la brecha de acceso a financiamiento femenino.	Complementa los créditos de Bancóldex para expansión internacional.	Mantiene productos actualizados de acuerdo con la demanda.	Varias entrevistas confirman que mejora la confianza bancaria, aunque falta difusión en regiones.
Tú, Mujer – Ruta Exportadora en Turismo	Fortalece emprendimientos turísticos liderados por	Combina formación, encadenamiento y agendas	Diseñado para mujeres y con enfoque territorial.	Responde a la necesidad de integrar a mujeres del sector	Se ejecuta de manera periódica con creciente	Relevante para modelos de servicios como el de Victoria

(ProColombia)	mujeres, profesionalizando su oferta.	comerciales.		servicios en mercados globales.	alcance regional.	Salazar, quien demandó más programas para empresas de servicios no turísticos.
Intervenciones ProColombia a empresas de mujeres (2020–2024)	Acompaña a empresas femeninas en exportación, e-commerce y alianzas estratégicas.	Asesorías y plataformas permiten alto impacto con recursos moderados.	Priorización de MiPymes de mujeres en distintas regiones.	Atiende la necesidad de diversificación y escalamiento o identificación por varias entrevistas.	Línea de trabajo estable dentro de ProColombia.	Valorada por Juliana Velásquez, pero pide mayor continuidad y seguimiento o individualizado para

						consolidar exportaciones.
Red de Emprendedoras y Empresarias “Cree en Ti” (Cámara de Comercio de Bogotá)	Fortalece negocios liderados por mujeres con formación y networking .	Talleres y redes de bajo costo logran gran alcance.	Diseñada específicamente para mujeres.	Crea comunidades de aprendizaje y contacto empresarial .	Programa institucional permanente en la CCB.	Las fundadoras de Amarante lo ven como antesala para la internacionalización, ya que permite afianzar redes y modelo de negocio.
Iniciativa SDMujer – CCB	Potencia la autonomía económica	Usa infraestructura distrital	Dirigida exclusivamente a	Prepara a las emprendedoras	Respaldada por la Alcaldía y	Puede alimentar la ruta

para emprendimiento femenino	de mujeres en Bogotá con formación en marketing, ventas y finanzas.	existente, reduciendo costos.	mujeres, prioriza a poblaciones vulnerables.	oras para futuros programas de exportación.	la CCB, lo que garantiza su sostenibilidad.	exportador a al proporcionar bases sólidas de formalización y gestión.
Hecho en Bogotá + AmCham Colombia – Programa SCALE	Ofrece diagnóstico, formación y acompañamiento para proyección internacional.	Alianza público-privada que amplía el alcance con recursos compartidos.	Foco en mujeres y productos locales.	Brinda una ruta clara de exportación para marcas bogotanas.	Busca institucionalizarse como programa recurrente.	Visto como puente entre consolidación local e internacionalización; afin a las recomendaciones de María Claudia y Catalina sobre

						planear y escalar.
Red de Mujeres en Comercio Exterior (Colombia)	Favorece el intercambio de experiencias y la construcción de redes entre mujeres del sector.	Bajo costo de operación al basarse en networking y encuentros virtuales.	Diseñada exclusivamente para mujeres profesionales y empresarias de comercio exterior.	Responde a la necesidad de contactos y mentoría que señalaron Erika Anzola y Juliana Velásquez.	Creada recientemente y en expansión, con respaldo de gremios y empresarias.	Erika Anzola la menciona como un paso importante para abrir camino , aunque aún requiere fortalecerse y escalar su alcance.
WEConnect Internacional – Certificación de	Ha permitido que empresas lideradas por	Certificación y base de datos optimizan los procesos de	Enfocado en cerrar la brecha de participación femenina	Responde a la necesidad de aumentar el gasto de	Consolidado en América Latina, con alianzas como	Citado por Juliana Velásquez como clave para vincular a

proveedor as y encadena miento con compras corporativ as	mujeres ingresen a cadenas de suministro de grandes corporacio nes.	compra con enfoque de género.	en compras globales.	grandes empresas en proveedora s (meta recomenda da por Juliana Velásquez: 10–15 %).	AmCham Colombia y Sourcing2E qual.	empresari as a cadenas globales de valor y medir el porcentaje de compras a proveedora s.
IFC – Programa Sourcing2 Equal Colombia	Incrementa la participació n de proveedora s en compras corporativa s.	Usa metodologí as de monitoreo y compromis os voluntarios para elevar el gasto en	Centrado en reducir la brecha de género en las compras de grandes empresas.	Pertinente para cerrar la brecha de 3 % de compras a proveedora s en Colombia.	Respaldado por IFC- Banco Mundial, lo que asegura continuidad y credibilida d.	Juliana Velásquez lo menciona como referencia internacio nal para estimular la demanda de

		proveedora s.				productos de empresas lideradas por mujeres.
Sello “Creo en Ti” (MinCIT 2025)	Busca visibilizar y promover exportacion es de micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres.	Etiquetado simple que se integra en procesos existentes de promoción.	Exclusivo para negocios con mayoría de propiedad femenina.	Atiende la necesidad de diferenciar y posicionar productos de empresaria s en mercados internacion ales.	Recién lanzado, con proyección de permanenci a ligada a la política nacional de género y comercio.	Juliana Velásquez lo valora como promesa de identificaci ón comercial; recomienda vincularlo a compras públicas y privadas.
SheTrades (ITC)	Conecta empresaria	Plataforma s/misiones	100% mujeres;	Atiende brechas de	Programa global	Refuerza la meta de

	s con comprador es y ferias; formación aplicada.	compartida s con buen costo/beneficio.	diversidad regional/sectorial.	redes, certificaciones, demanda.	consolidación y continuo.	compras a proveedora s; piden seguimiento o post-match para concretar ventas.
Alianza del Pacífico – Mujer Exporta	Vitrinas y misiones intrarregionales (MX-CO-PE-CL).	Promoción conjunta con economías de escala.	Cupos para mujeres y pymes.	Diversifica mercados cercanos de bajo costo inicial.	Estructura intergubernamental estable.	Alineado con “pilotos y escalar” (Carolina Molano); recomienda mentores locales por país.
GTAGA – Arreglo Global de	Incorpora género en política comercial;	Bajo costo institucional, alto	Enfoque en igualdad de oportunidades.	Ataca sesgos de política (Palau,	Continuidad por acuerdos	“Bajar a tierra” con metas de compras y

Comercio y Género	buenas prácticas.	apalancamiento.		Molano Sarria).	internacionales.	ventanillas exprés (Velásquez).
eTrade for Women (UNCTAD)	Redes de mentoras y capacidades digitales para exportar online.	Muy eficiente para marcas con bajo CAPEX.	Foco en fundadoras; cobertura regional.	Responde a cuellos de pagos, marketplaces, logística, pauta (Catalina).	Programación anual y comunidad activa.	Suma a demanda de horarios flexibles y acompañamiento post-programa.
ProColombia – Aceleración de e-commerce cross-border	Asistencia en marketplaces, pagos, last-mile y normativa.	Guías/plantillas reutilizables, alto ROI para MiPymes.	No exclusivo, pero prioriza MiPymes (aplicable a mujeres).	Ataca cuellos de pasarelas, logística, IVA/devoluciones.	Línea técnica estable.	Complementa ferias: menos costo fijo, más venta recurrente; útil para casos como Maqui Active.

(Propuesta) Ventanilla Exprés Mipymes para comercio exterior (DIAN–MinCIT)	Agiliza trámites (certificados, vistos buenos, devoluciones)	Reduce tiempos/costos administrativos.	Priorización para MiPymes y mujeres.	Responde a barreras tributarias/logísticas (Sandra Rubio).	Sostenible si se integra a GOV.CO.	Alineada con recomendación de facilitación (Velásquez).
(Propuesta) Programa de Mentorías 12–16 semanas con KPI (Gob-Priv)	Mejora tasa de cierre y post-mechanismos (first shipment).	Mentorías grupales + 1:1 optimizan costo.	Cupos para mujeres y regiones.	Cubre la falta de seguimiento individual señalada por varias.	Escalable por cohortes.	KPI: % ventas posmisión, tiempo al primer embarque, re-compra a 6–12 meses.
(Propuesta) Fondo de Coinversión	Apalanca exportación con tickets	Riesgo compartido	Reserva % para	Responde a falta de capital	Sostenible con retornos +	Vincular a WEConnect/IFC para

n con enfoque de género (BID/USA ID/Privad os)	semilla- crecimiento .	; crowd-in privado.	mujeres y territorios.	(Lacouture, Baquero, Molano).	donaciones .	salida por compras corporativa s.
---	------------------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------------	-----------------	--

Nota. Elaboración propia (2025)

4.3 Barreras que enfrentan las mujeres en la internacionalización de las empresas

El análisis de las entrevistas permite identificar tres tipos principales de barreras que limitan la participación de las mujeres en la internacionalización empresarial: económicas, estructurales y socioculturales. Estas categorías reflejan los hallazgos más recurrentes entre las participantes, quienes coinciden en que el proceso de expansión internacional requiere superar obstáculos que van desde el acceso al crédito hasta la percepción cultural del liderazgo femenino.

Barreras económicas:

Las entrevistadas resaltaron que el acceso al financiamiento sigue siendo uno de los mayores retos para las empresarias que buscan expandirse a mercados internacionales. María Claudia Lacouture y Alexandra Baquero coinciden en que, aunque existen líneas de crédito con enfoque de género, las condiciones financieras continúan siendo menos favorables para las mujeres, debido a requisitos de garantía patrimonial, montos reducidos y mayor percepción de riesgo por parte de los bancos.

Catalina Díazgranados explicó que, incluso en empresas con alto potencial de exportación, la falta de capital de trabajo para costear ferias internacionales, transporte o certificaciones limita la

continuidad del proceso. La mayoría de las empresarias reconoce que los costos iniciales de internacionalización son tan altos que muchas optan por permanecer en el mercado local.

Barreras estructurales:

En este grupo se identifican obstáculos vinculados con la falta de formación, redes empresariales y acompañamiento técnico. Juliana Velásquez, desde la Cámara de Comercio, señala que las empresarias colombianas muestran un notable crecimiento en creación de empresas, pero aún carecen de las capacidades logísticas y gerenciales necesarias para competir internacionalmente.

Erika Anzola y Sandra Rubio subrayan que los entornos institucionales y gremiales siguen siendo predominantemente masculinos, lo que reduce el acceso de las mujeres a espacios de decisión y a información clave sobre oportunidades de negocio. La ausencia de redes internacionales de apoyo y la baja representación femenina en los gremios de exportadores agravan esta exclusión estructural.

Barreras socioculturales:

De manera transversal, las entrevistadas describen cómo los estereotipos de género y la distribución desigual de las responsabilidades familiares afectan la disponibilidad de tiempo y la percepción de liderazgo de las mujeres. Angélica Monroy y Paola Aldaz resaltan que muchas empresarias enfrentan una “doble carga”: dirigir sus negocios mientras asumen la mayor parte del trabajo doméstico.

Además, varias participantes narraron experiencias de discriminación sutil o explícita en espacios de negociación internacional, donde sus opiniones eran subvaloradas o ignoradas frente a las de colegas hombres, tal como lo relató Victoria Salazar en su experiencia en México. Estos sesgos culturales no solo ralentizan procesos comerciales, sino que también refuerzan la percepción de que el liderazgo femenino es secundario.

Identificación de barreras más relevantes:

A partir del cruce de información entre entrevistas y literatura, se identifican cinco barreras críticas que concentran el mayor impacto en la internacionalización femenina:

1. Limitado acceso al financiamiento formal y capital de riesgo.
2. Escasa presencia en redes empresariales y gremiales internacionales.
3. Falta de capacitación especializada en comercio exterior con enfoque de género.
4. Sobrecarga de roles domésticos que restringe el tiempo disponible para la gestión internacional.
5. Persistencia de estereotipos culturales y discriminación en espacios de liderazgo.

Estas barreras, aunque interrelacionadas, tienen un efecto acumulativo: las económicas restringen la capacidad de inversión, las estructurales reducen la competitividad y las socioculturales debilitan la legitimidad del liderazgo femenino. En consecuencia, las mujeres tienden a internacionalizar sus empresas de forma más lenta, con menor diversificación de mercados y mayor vulnerabilidad ante los riesgos externos.

No obstante, las entrevistadas también destacaron estrategias de resiliencia, como la creación de comunidades de apoyo, alianzas con instituciones académicas, programas de mentoría y redes como *Mujeres Fintech Colombia* o *Merakiu*, que han permitido visibilizar el talento femenino y facilitar oportunidades de expansión. Estas prácticas demuestran que, a pesar de los obstáculos, las mujeres colombianas están transformando sus barreras en oportunidades de cooperación, aprendizaje y crecimiento sostenible.

4.4 Tabla de codificación temática

Con el fin de medir estos resultados y centrarlos al tema central de la investigación, decidimos también hacer una tabla de codificación temática:

Table 5. Tabla de codificación temática

Entrevistada	Código Temático	Citas textuales representativas
Victoria Salazar	Barreras Económicas	Acceso limitado al crédito por la falta de historial o garantías y dificultades para generar confianza en inversionistas y accionistas.
Victoria Salazar	Barreras Estructurales	Sin una agenda clara de internacionalización ni vínculos previos con Proexport, las gestiones se vuelven más complejas.
Victoria Salazar	Barreras Socioculturales	Discriminación de género en negociaciones en México, donde percibió que su voz carecía de peso frente a la de su socio hombre.
Victoria Salazar	Motivaciones/Fortalezas	Experiencia de aprendizaje continuo. Integrar al personal del país destino reflejó una apuesta por la adaptación cultural y la sostenibilidad.

Victoria Salazar	Recomendaciones	Acercarse a redes de mujeres, compartir experiencias y perder el miedo a actuar aun sin tener todo bajo control.
María Claudia Lacouture	Barreras Económicas	El acceso al crédito sigue siendo más exigente para ellas, con mayores requisitos y montos de financiación más bajos.
María Claudia Lacouture	Barreras Estructurales	La falta de redes de contacto y de encadenamiento en las cadenas globales de valor constituye otra limitante clave.
María Claudia Lacouture	Barreras Socioculturales	La mayoría de los emprendimientos femeninos permanecen como micro o pequeñas empresas, lo que reduce su capacidad productiva.
María Claudia Lacouture	Motivaciones/Fortalezas	Vocación por las relaciones internacionales y construir una carrera dedicada a conectar empresas colombianas con mercados globales.

María Claudia Lacouture	Recomendaciones	Capacitarse previamente en certificaciones, normas técnicas, barreras no arancelarias y requisitos logísticos.
Catalina Díazgranados	Barreras Económicas	Todas las barreras se concentran en el factor económico, desde el pago de stands en ferias hasta la capacidad de dar seguimiento constante a los clientes internacionales.
Catalina Díazgranados	Barreras Estructurales	En e-commerce, los mayores desafíos se relacionan con la inversión en una plataforma web robusta, pasarelas de pago, transporte internacional y publicidad digital.
Catalina Díazgranados	Motivaciones/Fortalez as	Empoderar a la mujer a través de la ropa, transmitiendo seguridad y estilo.
Catalina Díazgranados	Recomendaciones	Consolidar la posición en el mercado nacional antes de internacionalizarse.

Antonia Villegas y Manuela Cordovez	Barreras Estructurales	El proceso de exportación en Colombia es poco claro y con insuficiente acompañamiento institucional.
Antonia Villegas y Manuela Cordovez	Barreras Económicas	Bancolombia les ofreció mejores condiciones de crédito por ser una empresa liderada por mujeres.
Antonia Villegas y Manuela Cordovez	Motivaciones/Fortalezas	Convencidas de que el cinturón de cuero colombiano tiene gran potencial en mercados globales.
Antonia Villegas y Manuela Cordovez	Recomendaciones	Tener claridad en precios, costos, monedas y logística antes de dar el salto internacional.
Juliana Velásquez	Barreras Estructurales	Falta de redes de contacto con compradores globales, tal como lo señalan reportes de la OCDE.

Juliana Velásquez	Barreras Socioculturales	Sobrecarga de trabajo no remunerado, que limita el tiempo para crear redes, viajar o participar en negociaciones internacionales.
Juliana Velásquez	Motivaciones/Fortalezas	Potenciar el crecimiento y garantizar que el aumento en la creación de empresas se traduzca en presencia real y competitiva en mercados internacionales.
Juliana Velásquez	Recomendaciones	Establecer metas de compras corporativas con proveedoras, crear líneas de financiamiento y garantías específicas para internacionalización.
Erika Anzola	Barreras Socioculturales	La mayoría de los gremios de comercio exterior en Colombia están liderados y representados por hombres.
Erika Anzola	Barreras Estructurales	Falta de acceso a financiamiento y de apoyo estructurado sigue siendo un reto para muchas empresarias.

Erika Anzola	Motivaciones/Fortalezas	Interés en la internacionalización surgió durante la especialización en comercio internacional.
Erika Anzola	Recomendaciones	Mayor apoyo institucional por parte de los organismos de control y nuevas alternativas de financiación.
Sandra Rubio	Barreras Socioculturales	Espacios de decisión exclusivos de hombres —los llamados ‘boy clubs’— donde se cierran muchos negocios de los cuales las mujeres suelen quedar excluidas.
Sandra Rubio	Barreras Estructurales	Complejidad tributaria y los numerosos trámites son un obstáculo importante para la expansión.
Sandra Rubio	Motivaciones/Fortalezas	Las colombianas poseen una ventaja competitiva particular: son líderes, autónomas y perseverantes.
Sandra Rubio	Recomendaciones	Adoptar una actitud proactiva frente a las oportunidades.

Alexandra Baquero	Barreras Económicas	El acceso al financiamiento sigue siendo limitado debido a las garantías exigidas y a las condiciones menos favorables para las mujeres.
Alexandra Baquero	Barreras Estructurales	Falta de acceso a redes empresariales consolidadas y a información especializada en comercio exterior.
Alexandra Baquero	Barreras Socioculturales	Las responsabilidades familiares y los estereotipos de género limitan la movilidad y el tiempo disponible para fortalecer sus negocios.
Alexandra Baquero	Motivaciones/Fortalezas	Convicción de que las mujeres enfrentan obstáculos adicionales para acceder a los mercados internacionales.
Alexandra Baquero	Recomendaciones	Fortalecer el acceso al financiamiento con enfoque de género, ampliar la formación práctica en comercio exterior.
María del Mar Palau	Barreras Económicas	Dificultad para acceder a crédito y capital de trabajo.

María del Mar Palau	Barreras Estructurales	Escasa presencia femenina en sectores exportadores tradicionales y la carencia de contactos estratégicos.
María del Mar Palau	Barreras Socioculturales	Estereotipos de género y la falta de corresponsabilidad familiar siguen afectando el equilibrio entre la vida laboral y personal.
María del Mar Palau	Motivaciones/Fortalezas	Compromiso con la equidad de género.
María del Mar Palau	Recomendaciones	Garantizar financiamiento diferenciado para mujeres, fortalecer la formación práctica en comercio exterior y construir redes globales de contacto.
Angélica Monroy	Barreras Socioculturales	Las barreras socioculturales son las más persistentes y profundas.
Angélica Monroy	Barreras Económicas	Las mujeres acceden al crédito en condiciones menos favorables y los programas de apoyo institucional suelen carecer de continuidad.

Angélica Monroy	Motivaciones/Fortalez as	Transformar la vida de una mujer genera un impacto positivo en su entorno familiar, comunitario y social.
Angélica Monroy	Recomendaciones	Visibilizar a las mujeres que han alcanzado éxito internacional como referentes para inspirar a nuevas generaciones.
María Camila Gómez	Barreras Económicas	Dificultades para acceder a capital de inversión y crédito, lo que frena su capacidad de expansión.
María Camila Gómez	Barreras Socioculturales	Sesgos culturales y la exclusión en redes de contacto internacionales siguen limitando el avance femenino.
María Camila Gómez	Motivaciones/Fortalez as	Fomentar que más empresarias adopten una mentalidad global desde las primeras etapas de sus emprendimientos.
María Camila Gómez	Recomendaciones	Vincularse a programas, redes y convocatorias, y seleccionar aquellos que se ajusten a su perfil y modelo de negocio.

Carolina Molano Sarria	Barreras Económicas	Reciben montos de inversión más bajos y enfrentan mayor desconfianza por parte de los inversionistas.
Carolina Molano Sarria	Barreras Socioculturales	Estereotipos culturales y la falta de modelos visibles obligan a las mujeres a demostrar constantemente su competencia y resiliencia.
Carolina Molano Sarria	Motivaciones/Fortalezas	Convicción de que los negocios internacionales y la participación femenina en ellos son motores esenciales para crear ecosistemas empresariales más inclusivos y sostenibles.
Carolina Molano Sarria	Recomendaciones	Fortalecer los ecosistemas con enfoque de género, crear hubs de internacionalización y programas de mentoría para mujeres.
Paola Aldaz	Barreras Socioculturales	El principal obstáculo sigue siendo la falta de confianza institucional en el liderazgo femenino.
Paola Aldaz	Barreras Estructurales	Ecosistemas de apoyo aún no se ajustan a los modelos de negocio liderados por mujeres.

Paola Aldaz	Motivaciones/Fortalezas	Internacionalizar no es únicamente exportar productos, sino transmitir propósito, talento y visión.
Paola Aldaz	Recomendaciones	No esperar a sentirse completamente listas, ya que la internacionalización no es el punto de llegada, sino el punto de partida.

Nota. Elaboración propia (2025)

4.5 Nube de palabras

La nube de palabras presentada fue elaborada a partir de la tabla de codificación temática desarrollada durante el análisis cualitativo. Esto significa que la visualización refleja directamente los conceptos, categorías y patrones que emergieron de las entrevistas y documentos revisados, permitiendo observar de manera gráfica cuáles fueron los temas más mencionados y recurrentes en el proceso de codificación. Al basarse en los códigos construidos a partir de las experiencias y percepciones recogidas, la nube funciona como una representación fiel de los hallazgos cualitativos, ofreciendo una verificación visual de la centralidad de determinados factores dentro de los datos.



En la imagen resaltan términos como “crédito”, “económicas”, “barreras”, “género”, “socioculturales”, “apoyo”, “fortalezas”, “institucional” y “crecimiento”, lo cual coincide con las categorías principales que surgieron del análisis temático. La prominencia de estas palabras

evidencia que los factores económicos y financieros continúan siendo los más determinantes en la internacionalización de empresas lideradas por mujeres, especialmente en lo relacionado con el acceso a crédito, inversión y recursos. Al mismo tiempo, la presencia reiterada de términos vinculados con lo sociocultural sugiere que los estereotipos de género y las dinámicas culturales siguen siendo un obstáculo estructural que condiciona las oportunidades de expansión global.

Asimismo, la nube muestra la importancia del acompañamiento institucional y de las redes empresariales como elementos que las entrevistadas identifican como necesarios para avanzar en procesos de internacionalización. Conceptos como “redes”, “apoyo”, “institucional” y “fortalezas” refuerzan la idea de que la articulación con entidades públicas y privadas, así como la consolidación de comunidades y alianzas, funcionan como mecanismos clave para superar barreras estructurales. De igual forma, palabras como “mercados”, “globales”, “competitividad” y “crecimiento” reflejan la motivación de las empresarias por proyectarse internacionalmente y posicionar sus modelos de negocio en escenarios más amplios.

En conjunto, esta nube de palabras sintetiza de manera visual las tendencias centrales del análisis cualitativo y confirma la relevancia de los factores económicos, estructurales e incluso simbólicos que moldean la participación de las mujeres en la internacionalización. Su carácter derivado de la codificación temática la convierte en un insumo coherente y representativo, útil para comunicar los hallazgos de forma clara, intuitiva y alineada con la lectura interpretativa del estudio.

5. Discusión de los resultados

La discusión de los resultados permite contrastar los hallazgos empíricos obtenidos en las entrevistas y en el análisis documental con la literatura revisada y la hipótesis planteada. Los

resultados confirman que los factores económicos, estructurales y socioculturales tienen un impacto directo y negativo sobre la participación de las mujeres colombianas en los procesos de internacionalización empresarial, aunque también evidencian la presencia de estrategias de resiliencia y liderazgo que permiten transformar algunas de estas limitaciones en oportunidades de crecimiento.

5.1 Factores económicos

Los resultados muestran que el acceso desigual a los recursos financieros continúa siendo una de las principales barreras para la expansión internacional de las empresas lideradas por mujeres. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Akter et al. (2023), quienes señalan que la falta de instrumentos financieros adaptados a la realidad de las mujeres empresarias limita su libertad económica y su capacidad de competir en el comercio exterior. En el contexto colombiano, las entrevistadas confirmaron que los créditos con enfoque de género siguen siendo escasos y con condiciones menos favorables, lo que restringe la inversión en actividades de internacionalización.

Asimismo, se reafirma la observación de Linares-Giraldo et al. (2020) y Hernández Prada (2020) sobre la estrecha relación entre financiamiento, tamaño empresarial y posibilidad de expansión. Las mujeres que lideran micro y pequeñas empresas enfrentan mayores dificultades para sostener operaciones en mercados internacionales, mientras que las que pertenecen a organizaciones consolidadas o multinacionales integran la internacionalización como parte de su estrategia natural de crecimiento.

Esto sugiere que la brecha económica no solo es un problema de acceso a crédito, sino también

de escala y estructura empresarial. Por tanto, políticas orientadas al fortalecimiento financiero y a la inversión en capacidades productivas resultarían determinantes para equilibrar las condiciones de competencia entre empresarias y empresarios.

5.2 Factores estructurales

El análisis confirma que la formación, las redes empresariales y el acompañamiento institucional constituyen elementos críticos en la internacionalización femenina. Los testimonios coinciden con los planteamientos de Castiblanco Camelo y Martín Hidalgo (2018) y Ruiz-Martínez et al. (2021), quienes advierten que las mujeres acceden con menor frecuencia a programas de capacitación formal y a espacios de aprendizaje estratégico.

La falta de formación en comercio exterior y la escasa representación femenina en redes gremiales o de exportadores se traducen en menores oportunidades para generar alianzas y acceder a información clave sobre mercados internacionales.

En esta línea, las políticas públicas —como las revisadas en el análisis documental— muestran avances, pero no logran integrarse plenamente a un ecosistema de apoyo estructural sólido. La Política Nacional de Equidad de Género (CONPES 4080 de 2022) y programas como Mujer Exportadora o Mujer Exporta Más promueven la inclusión económica, pero carecen de mecanismos de seguimiento, continuidad presupuestal y articulación interinstitucional, lo que reduce su eficacia a largo plazo.

Esto evidencia que el apoyo estructural a la internacionalización de las mujeres no debe limitarse a capacitaciones o ferias comerciales, sino que requiere infraestructura institucional estable, redes internacionales y acompañamiento técnico continuo.

5.3 Factores socioculturales

Los resultados también confirman que los estereotipos de género y las desigualdades en la distribución del trabajo doméstico siguen siendo determinantes en la participación femenina en los negocios internacionales. Tal como lo exponen Lasso Quintero et al. (2024) y Bannò y Filippi (2024), las percepciones culturales sobre el liderazgo femenino condicionan la legitimidad de las decisiones tomadas por las mujeres en entornos empresariales.

Las experiencias de discriminación relatadas por las entrevistadas, así como la persistencia de espacios de negociación dominados por hombres (“boy clubs”), ilustran cómo los factores socioculturales no solo limitan el acceso, sino también la visibilidad y autoridad de las mujeres en el comercio exterior.

Sin embargo, también se observa una tendencia positiva hacia la transformación cultural. Redes como Merakiu, Mujeres Fintech Colombia y los programas de mentoría liderados por empresarias como Carolina Molano y Alexandra Baquero están promoviendo una nueva narrativa del liderazgo femenino, basada en la colaboración, la innovación y la sostenibilidad.

Esto sugiere que los cambios socioculturales, aunque lentos, se están gestando desde la acción colectiva de las mujeres y no exclusivamente desde la intervención del Estado.

5.4 Contraste con la hipótesis

Los hallazgos empíricos respaldan la hipótesis de investigación, al demostrar que los factores económicos, estructurales y socioculturales tienen un impacto negativo significativo en la participación de las mujeres colombianas en los procesos de internacionalización de sus empresas.

Las entrevistas y el análisis documental evidencian cómo estas tres dimensiones se entrelazan,

generando una desventaja acumulativa para las empresarias: las limitaciones financieras restringen la inversión, la falta de redes y formación reduce la competitividad, y los estereotipos de género debilitan su posición en espacios de decisión.

No obstante, la evidencia también sugiere que la internacionalización femenina no es un proceso pasivo. Las mujeres colombianas han desarrollado estrategias de adaptación y resiliencia que les permiten competir incluso en entornos adversos, aprovechando herramientas digitales, alianzas internacionales y redes de cooperación entre empresarias. Este comportamiento desafía los modelos tradicionales de internacionalización, que suelen basarse en estructuras jerárquicas y masculinizadas.

5.5 Aportes teóricos y prácticos

Desde el punto de vista teórico, esta investigación amplía la comprensión del fenómeno de la internacionalización desde una perspectiva de género, al integrar variables económicas, estructurales y socioculturales en un mismo marco analítico. A diferencia de estudios previos centrados únicamente en el acceso al financiamiento o en las brechas de participación, el presente trabajo propone una visión sistémica que explica cómo estas dimensiones interactúan y condicionan las decisiones empresariales de las mujeres.

Desde el punto de vista práctico, los resultados ofrecen insumos relevantes para el diseño de políticas públicas y estrategias empresariales. En el ámbito gubernamental, se recomienda fortalecer los programas con enfoque de género mediante mecanismos de seguimiento, incentivos financieros y articulación entre entidades públicas y privadas. En el sector empresarial, los hallazgos sugieren la necesidad de promover entornos inclusivos que reconozcan la diversidad de liderazgo y fomenten la participación femenina en espacios internacionales.

Finalmente, este trabajo contribuye al debate académico y político sobre la equidad de género en el comercio internacional, demostrando que la participación de las mujeres no solo es una cuestión de justicia social, sino una condición necesaria para el desarrollo económico sostenible y la competitividad global de Colombia.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Los resultados de esta investigación permiten concluir que la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia sigue enfrentando obstáculos estructurales, económicos y socioculturales profundamente interrelacionados. A pesar de los avances institucionales y del creciente número de emprendedoras, las brechas en acceso a financiamiento, formación y redes continúan afectando su participación efectiva en los mercados globales.

En primer lugar, los factores económicos se consolidan como la principal limitante. La falta de acceso equitativo a crédito, capital de riesgo y programas de apoyo financiero impide que muchas empresas lideradas por mujeres logren escalar sus operaciones hacia la internacionalización. Las condiciones de préstamo más exigentes, la falta de garantías patrimoniales y la percepción de mayor riesgo hacia las empresarias refuerzan un círculo de exclusión financiera que ralentiza el crecimiento del emprendimiento femenino.

En segundo lugar, los factores estructurales evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de formación y acompañamiento técnico. Las empresarias entrevistadas señalaron que la mayoría de los programas de apoyo se concentran en etapas tempranas del emprendimiento, sin continuidad durante la expansión internacional. La escasa representación femenina en redes empresariales,

cámaras de comercio y gremios exportadores también limita el acceso a contactos estratégicos, alianzas y conocimiento especializado, reduciendo la capacidad de competir globalmente.

En tercer lugar, los factores socioculturales continúan siendo determinantes. Los estereotipos de género, la subvaloración del liderazgo femenino y la desigual distribución del trabajo doméstico restringen la disponibilidad de tiempo y la legitimidad de las mujeres en espacios de negociación internacional. Sin embargo, los resultados también muestran que las empresarias colombianas han desarrollado estrategias de resiliencia, como la creación de redes de apoyo, la colaboración entre pares y la incorporación de prácticas sostenibles, que las han posicionado como agentes de cambio dentro de sus sectores.

De manera integral, la investigación confirma la hipótesis planteada: los factores económicos, estructurales y socioculturales tienen un impacto negativo y simultáneo sobre la internacionalización femenina. No obstante, las mujeres colombianas no son solo receptoras de estas condiciones, sino también protagonistas activas que las transforman a través de innovación, propósito y liderazgo colaborativo.

Finalmente, se concluye que la inclusión de las mujeres en los procesos de internacionalización no solo es una cuestión de equidad, sino una estrategia de competitividad nacional. Promover su participación en el comercio exterior fortalece la diversificación productiva, impulsa la innovación y contribuye al desarrollo sostenible del país.

6.2 Recomendaciones

1. Fortalecer las políticas públicas con enfoque de género y comercio exterior.

El Estado debe garantizar la continuidad y articulación de programas como Mujer

Exportadora y Mujer Exporta Más, incorporando indicadores de impacto, seguimiento

presupuestal y alianzas público-privadas. Se recomienda diseñar instrumentos financieros diferenciados para mujeres empresarias, con condiciones más flexibles, líneas de crédito específicas y capacitación financiera acompañada.

2. Impulsar redes empresariales femeninas con proyección internacional.

Las cámaras de comercio, universidades y asociaciones empresariales pueden desempeñar un rol decisivo en la creación de plataformas de networking internacional, ferias exclusivas y programas de mentoría entre mujeres líderes de distintos sectores. Esto no solo incrementaría la visibilidad de las emprendedoras, sino que también facilitaría el acceso a mercados y socios estratégicos.

3. Reforzar la formación especializada en comercio exterior con perspectiva de género.

Las universidades, entidades de formación técnica y programas estatales deben incluir módulos sobre exportaciones, logística, certificaciones y estrategias globales, diseñados específicamente para mujeres emprendedoras. La capacitación debe acompañarse de asesorías prácticas y tutorías individualizadas que respondan a las necesidades reales de los negocios.

4. Promover cambios culturales y visibilizar referentes femeninos.

Los medios de comunicación, las organizaciones empresariales y el sector público deben impulsar campañas que destaquen los logros de las mujeres internacionalizadas, desafiando estereotipos de género y fortaleciendo la legitimidad del liderazgo femenino. Mostrar ejemplos exitosos de empresarias exportadoras puede generar inspiración y aumentar la confianza de nuevas generaciones.

5. Fomentar la investigación y el monitoreo continuo.

Finalmente, se recomienda que las universidades, observatorios de género y centros de

pensamiento económico desarrollen estudios longitudinales sobre la participación de las mujeres en el comercio exterior. Un monitoreo permanente permitiría ajustar las políticas públicas y orientar las estrategias empresariales hacia una mayor equidad y eficiencia en la internacionalización.

En síntesis, la internacionalización con enfoque de género requiere una estrategia integral que combine inclusión financiera, acompañamiento técnico, formación especializada y transformación cultural. Las mujeres colombianas han demostrado tener la capacidad, el talento y la visión para competir globalmente; corresponde ahora al Estado, al sector privado y a la sociedad civil consolidar los mecanismos que les permitan hacerlo en condiciones de igualdad y sostenibilidad.

7. Referencias

- Akter, M., Rahman, M., & Radicic, D. (2019). Women entrepreneurship in international trade: Bridging the gap by bringing feminist theories into entrepreneurship and internationalization theories.
- Aldaz, P. (2025). Entrevista sobre evolución, barreras y políticas para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.
- ANIF. (2023). Gran Encuesta PYME de ANIF: Acceso a financiamiento formal de las pymes (Gráfico 2). Recuperado de <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-del-financiamiento-pyme-en-colombia-gran-encuesta-pyme-de-anif/>
- Anzola, E. (2025). Entrevista sobre evolución, barreras y políticas para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.
- Avolio Alecchi, B. (2020). Toward realizing the potential of Latin America's women entrepreneurs: An analysis of barriers and challenges.
- Avolio Alecchi, B. (2022). Toward realizing the potential of Latin America's women entrepreneurs: An analysis of barriers and challenges.
- Bannò, M., & Filippi, E. (2024). Women in top echelon positions and firm internationalisation strategies: What do we know? How do we know? Where should we be heading?

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Mujeres empresarias en América Latina: Barreras y oportunidades. Recuperado de <https://www.iadb.org>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Alianza del Pacífico (GTG Género). (2020). Estudio de diagnóstico: Participación de las mujeres empresarias de la Alianza del Pacífico en el comercio exterior.

Banco Mundial. (2022). Informe sobre la participación de las mujeres en el comercio exterior. Recuperado de <https://www.bancomundial.org>

Banco Mundial. (2022). Women, business and the law 2022. The World Bank. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36945/9781464818172.pdf>

Bancóldex. (2024). Línea de crédito Mujeres Empresarias – MinCIT 2024. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/es/soluciones-financieras/lineas-de-credito/linea-de-credito-mujeres-empresarias-mincit-2024>

Baselga-Pascual, L., & Vähämaa, E. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America.

BBVA Research. (2024). MiPymes en Colombia: Retos y oportunidades. BBVA Research. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). Bogotá Fashion Week. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Bogota-Fashion-Week>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). Red de Emprendedoras y Empresarias “Cree en Ti”.

<https://www.ccb.org.co/Crece-tu-empresa/Crece-tu-estrategia/Cree-en-ti>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2025, julio 24). Bogotá Fashion Week abre la convocatoria para

participar en su edición de 2026. Recuperado de [https://www.ccb.org.co/of-](https://www.ccb.org.co/of-interest/communications/bogota-fashion-week-opens-registration-for-participation-in-its-2026-edition)

[interest/communications/bogota-fashion-week-opens-registration-for-participation-in-its-](https://www.ccb.org.co/of-interest/communications/bogota-fashion-week-opens-registration-for-participation-in-its-2026-edition)

[2026-edition](https://www.ccb.org.co/of-interest/communications/bogota-fashion-week-opens-registration-for-participation-in-its-2026-edition)

Castiblanco Camelo, S. V., & Martín Hidalgo, S. M. (2018). Barreras del emprendimiento femenino en Bogotá.

CEPAL. (2020). Autonomía económica de las mujeres en América Latina y el Caribe: Políticas

para expandir el acceso a mercados y reducir brechas de género. Recuperado de

[https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/20221018_avances_de_la_autonomia_ec](https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/20221018_avances_de_la_autonomia_economica_en_las_mujeres_0.pdf)

[onomica_en_las_mujeres_0.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/20221018_avances_de_la_autonomia_economica_en_las_mujeres_0.pdf)

CEPAL. (2023). Mujeres en la economía: Avances y desafíos en América Latina. Recuperado de

<https://www.cepal.org>

Chávez-Rivera, M. E., Ruíz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2024). The effects of

context and characteristics of women entrepreneurs on innovation performance.

Colombia Productiva. (2024). Empresas lideradas por mujeres son más productivas, tienen mayor

calidad y son más sostenibles. Recuperado de [https://www.colombiaproductiva.com/ptp-](https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/informe-productividad-mujeres)

[comunica/noticias/informe-productividad-mujeres](https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/informe-productividad-mujeres)

Confecámaras. (2023). Informe sobre la creación de empresas en Colombia. Recuperado de

<https://www.confecamaras.org.co/estudios/informe-creacion-empresas>

Confecámaras. (2023). Panorama de las mujeres en Colombia: Brecha en la tasa global de participación (Gráfico 1). Recuperado de <https://confecamaras.org.co/images/PANORAMA-MUJERES-MARZO-7-3.pdf>

Confecámaras. (2023). Panorama de las mujeres en el emprendimiento. Recuperado de <https://confecamaras.org.co>

DANE. (2022). Boletín de estadísticas de comercio exterior con enfoque de género. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de <https://www.dane.gov.co>

De la O Cordero, D., & Urbano Pulido, D. (2020). Actividad empresarial femenina en Latinoamérica: Una revisión de literatura bajo la perspectiva de la Teoría Institucional.

Díazgranados, C. (2025). Entrevista sobre el proceso de internacionalización de Maqui Active y retos del emprendimiento femenino en moda [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.

El País. (2025, agosto 4). Las empresarias que sostienen en silencio la economía latinoamericana. El País América. <https://elpais.com/america/termometro-social/2025-08-04/las-empresarias-que-sostienen-en-silencio-la-economia-latinoamericana.html>

EAFIT. (2024, junio 11). Solo el 36 % de las empresas prioriza la equidad de género en su estrategia corporativa. EAFIT Noticias. <https://www.eafit.edu.co/noticias/eafit-es-noticia/Solo-36-empresas-prioriza-equidad-genero-estrategia-corporativa>

Flórez Romero, L. F. (2019). Mujeres: Barreras y empoderamiento. Una reflexión dentro de dos organizaciones colombianas.

Fondo Mujer Libre y Productiva. (2023). Ella Exporta a África. Recuperado de <https://fondomujer.gov.co/portfolio/ella-exporta-a-africa/>

García Quijano, J. C. (2022). Jerarquización de las barreras del emprendimiento femenino desde una perspectiva feminista: Colombia, Perú y Argentina.

García-Solarte, M., García-Pérez-de-Lema, D., & Madrid-Guijarro, A. (2018). Gender diversity and its impact on high-tech SMEs' organizational leadership.

Global Entrepreneurship Monitor. (2024). GEM 2023/24 Women's Entrepreneurship Report: Reshaping economies and communities. GEM Consortium.

Hernández Prada, D. M. (2020). Empoderamiento de la mujer colombiana por intermedio de la internacionalización de emprendimientos.

Jafari-Sadeghi, V., Sukumar, A., Pagán-Castaño, E., & Dana, L.-P. (2021). What drives women towards domestic vs international business venturing? An empirical analysis in emerging markets.

Lacouture, M. C. (2025). Entrevista sobre barreras, apoyos y recomendaciones para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.

Lasso Quintero, M. I., Galeano Trilleras, H., & Valencia Mosquera, M. C. (2024). Barreras para el liderazgo: Experiencias de mujeres líderes en la empresa y la política.

- Linares-Giraldo, M., Álvarez-Suarez, Y. Y., & Sajonero-Pallares, L. M. (2020). Internacionalización de las pymes desde la perspectiva de la aplicación de estrategias de marketing e inversión en desarrollo tecnológico.
- Machado, H., Melo, A., & González-Pernía, J. L. (2025). Business innovation and internationalisation in female-owned businesses: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02344-7>
- McKinsey & Company. (2023). Desigualdad en el acceso a financiamiento para pymes en Colombia. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>
- Minniti, M. (2010). Female entrepreneurship and economic activity. *The European Journal of Development Research*, 22(3), 294–312.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Políticas de comercio exterior y género en Colombia. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co>
- Molano, C. (2025). Entrevista sobre evolución, barreras y políticas para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.
- Monroy, Á. (2025). Entrevista sobre evolución, barreras y políticas para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.
- Mustafa, M., & Chen, S. (2020). Gender, finance and export performance: Evidence from emerging economies. *International Business Review*, 29(4), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101715>

- OIT. (2019). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2019. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de <https://www.ilo.org>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2017). Informe sobre comercio y género: La importancia de la inclusión femenina en los mercados globales. Recuperado de <https://www.wto.org/gender-trade-report>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). Trade and gender review of Latin America. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c906a2f7-en>
- Palau, M. del M. (2025). Entrevista sobre evolución, barreras y políticas para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.
- Pergelova, A., Manolova, T., Simeonova-Ganeva, R., & Edelman, L. F. (2019). Democratizing entrepreneurship? Digital technologies and the internationalization of female-led SMEs. *Journal of Business Research*, 98, 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.063>
- ProColombia. (2024). El Fondo Mujer Libre y Productiva y ProColombia lanzan el segundo ciclo del programa “Ella Exporta a África”. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/el-fondo-mujer-libre-y-productiva-y-procolombia-lanzan-el-segundo-ciclo-del-programa-ella-exporta-africa>
- ProColombia. (2024). Fábricas de internacionalización. <https://procolombia.co/servicios/fabricas-de-internacionalizacion>
- ProColombia. (2024). Las mujeres son el nuevo referente empresarial de Colombia, el país de la belleza [Informe de intervenciones 2020–2024]. <https://procolombia.co/sala-de->

[prensa/noticias/las-mujeres-son-el-nuevo-referente-empresarial-de-colombia-el-pais-de-la-belleza](#)

ProColombia. (2024). ProColombia impulsa el liderazgo femenino en el turismo: Programa “Tú, Mujer – Ruta Exportadora en Turismo”. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/procolombia-impulsa-el-liderazgo-femenino-en-el-turismo>

ProColombia. (2025, febrero 3). El Fondo Mujer Libre y Productiva y ProColombia lanzan el segundo ciclo del programa “Ella Exporta a África”. ProColombia. Recuperado de <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/el-fondo-mujer-libre-y-productiva-y-procolombia-lanzan-el-segundo-ciclo-del-programa-ella-exporta-africa>

Ratten, V., & Tajeddini, K. (2018). Women’s entrepreneurship and internationalization: Patterns and trends.

Rubio, S. (2025). Entrevista sobre evolución, barreras y políticas para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.

Ruiz-Martínez, R., Pastor Gosálbez, M. I., & Kuschel, K. (2021). A contextual approach to women's entrepreneurship in Latin America: Impacting research and public policy.

Salazar, V. (2025). Entrevista sobre experiencias de internacionalización y liderazgo femenino en comercio exterior [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.

Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá & AmCham Colombia. (2024). Mujeres emprendedoras de Hecho en Bogotá tendrán cupos para participar en el programa SCALE AmCham Colombia para proyectar sus negocios hacia la internacionalización.

<https://desarrolloeconomico.gov.co/mujeres-emprendedoras-de-hecho-en-bogota-tendran-cupos-para-participar-en-el-programa-scale-amcham-colombia-para-proyectar-sus-negocios-hacia-la-internacionalizacion>

Secretaría Distrital de la Mujer & Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). SDMujer y Cámara de Comercio de Bogotá impulsan el emprendimiento femenino.

<https://sdmujer.gov.co/noticia/sdmujer-y-camara-de-comercio-de-bogota-impulsan-el-emprendimiento-femenino>

Sui, S., Morgan, H. M., & Baum, M. (2022). Differences between women- and men-owned export businesses: Are women-owned export businesses more financially successful when they adopt an intensive export strategy?

Terjesen, S., Bosma, N., & Stam, E. (2016). Advancing public policy for high-growth, female, and social entrepreneurs. *Public Administration Review*, 76(2), 230–239.

Velásquez, J. (2025). Entrevista sobre evolución, barreras y políticas para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en Colombia [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.

Villegas, A., & Cordovez, M. (2025). Entrevista sobre el proceso de internacionalización de Amarante y el emprendimiento femenino en marroquinería [Entrevista personal]. Comunicación personal, septiembre de 2025.

We-Fi. (2025). Supporting women entrepreneurs in developing countries: Evidence paper. We-Fi – Women Entrepreneurs Finance Initiative.