

HERRAMIENTA TEORICO Y EMPIRICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES Y MEJORAMIENTO EN LAS PYME

Reinaldo Andrés Acosta

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

MBA internacional

Bogotá

2017

**HERRAMIENTA TEORICO Y EMPIRICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE
OPORTUNIDADES COMERCIALES Y MEJORAMIENTO EN LAS PYME**

Reinaldo Andrés Acosta

Directora:

Daniela Restrepo

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

MBA internacional

Bogotá

2017

TABLA DE CONTENIDO

1.	TEMA DE INVESTIGACIÓN	5
2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
3.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
4.	HIPOTESIS	10
5.	OBJETIVO GENERAL	11
6.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
7.	ESTADO DEL ARTE.....	11
8.	MARCO TEORICO	14
9.	METODOLOGÍA	18
10.	CAPITULO 1: LOS TLC.....	19
10.1	¿Qué es un TLC y las normas de la OMC?	19
10.2	¿Ventajas para un país en firmar un TLC? ¿Qué se viene para los países?	20
10.3	¿Son todos los TLC iguales?.....	21
11.	CAPITULO 2: LAS PYME Y LA COMPETITIVIDAD	22
11.1	Informe Nacional de competitividad.....	22
11.2	Pymes; ¿Cómo se define su competitividad en los mercados domésticos?	23
11.3	Definición de competitividad en mercados extranjeros	25
11.4	Las Born Global: Empresas que nacen competitivas. Características.....	26
11.5	Sostenibilidad en el tiempo de las PYME. ¿Cómo tener un negocio rentable y en crecimiento?	27
11.6	¿Por qué debemos ser más competitivos en mercados extranjeros y como nos impacta en el aprovechamiento de los TLC?.....	28
12.	CAPITULO 3: HERRAMIENTA	29
12.1	Diagnostico de competitividad.....	29
12.2	Indicadores y gestión.....	30
12.2.1	Colaboración	30
12.2.2	Planeación Estratégica.....	31
12.2.3	Recursos Humanos	31
12.2.4	Mercado Domestico	32
12.2.5	Internacionalización	32
12.2.6	Innovación y Adaptación	32
12.2.7	Tecnología.....	33
12.2.8	Gestión del Conocimiento.....	33

12.3 Ponderación de indicadores para garantizar competitividad	33
13. CAPITULO 4: MERCADOS EXTRANJEROS	34
13.1 Esquema de identificación de mercados	34
14. CAPITULO 5: PRECIOS.....	35
14.1 Como definir el objetivo en el mercado a través del precio	35
14.2 Esquema de fijación de precios y objetivo del mismo	35
15. CAPITULO 6: DESCRIPCIÓN Y USO DE LA HERRAMIENTA	36
15.1 Ejecución de la herramienta	36
15.2 Niveles de Madurez en cada etapa evaluada	38
16. CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES	39
17. ANEXOS.....	41
17.1 Anexo 1. Cuestionario de Indicadores con Ponderación Aleatoria.....	41
17.2 Anexo 2. Cuestionario para diagnóstico de competitividad.....	42
17.3 Anexo 3. Cuestionario para Internacionalización de un Producto	43
17.4 Anexo 4. Cuestionario Guía Para Costeo.....	44
17.5 Anexo 5. Respuestas Empresa #1	45
17.6 Anexo 6. Respuestas Empresa #2	48
17.7 Anexo 7. Respuestas Empresa #3	51
18. BIBLIOGRAFIA.....	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las PYME	5
Tabla 2. Niveles de Madurez para Indicadores	38
Tabla 3. Niveles de Madurez para Competitividad.....	38
Tabla 4. Niveles de Madurez para Mercado a Internacionalizar.....	38
Tabla 5. Niveles de Madurez para Costeo y Precio	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad de las Empresas en Colombia (En Años)	7
---	---

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

La competitividad en las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) como elemento para la gestión de oportunidades de desarrollo e identificación de mercados potenciales.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las PYME juegan un papel preponderante en cualquier economía y se clasifican de acuerdo a algunos criterios definidos por cada país. Las empresas creadas se pueden clasificar en diferentes tipos.

A continuación se muestra la clasificación de las empresas en Colombia según Bancóldex para el año 2016 es la siguiente:

Tabla 1. Clasificación de las PYME

TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$344.727.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)
Grande	Superior a 30.000 (20.683.650.000)

*SMMLV para el año 2016 \$689.455

Fuente: Bancóldex (Bancoldex, S.F.)

En Colombia para el año 2015 se crearon cerca de 257.835 empresas. Esto representó una disminución del 15% con respecto al año inmediatamente anterior. Con cerca del 39% del total de las empresas creadas, el comercio fue el sector que más aportó con 99.811 empresas, esto representa un poco más del 38% (Confecamaras, 2016). De las PYME que tenemos en el país, encontramos que tienen una participación del 5% sobre el total de las exportaciones. Esta participación está repartida en un poco más de 5.800 PYMES. Las MYPYMES del sector agroindustrial que exportaron crecieron un 6,7% mientras que las manufactureras un 6,4% (Dinero, 2015), dentro de este contexto es necesario resaltar que el petróleo está presentando una crisis debido a diversos factores como son el desarrollo del “fracking” como técnica de extracción de crudo, que permitió a Estados Unidos pasar de ser el primer importador mundial a ser el primer productor incluso por delante de Arabia Saudí. También impacta de forma notoria que la oferta supera por 1,5 millones de barriles la demanda, así como la potencial entrada de un nuevo jugador al mercado como podría ser Irán, la demanda del petróleo en continua desaleración al igual que la economía China, y de igual manera las altas temperaturas. (Garrido, 2016). Al tener impactos en el precio del petróleo y dadas las condiciones de Colombia como país donde gran parte de su economía depende de este producto, hace que sea un factor externo con un impacto directo en la economía y en la

cantidad de dinero disponible que llega hacía Colombia desde otros países. Se genera un impacto directo en el flujo de caja del país.

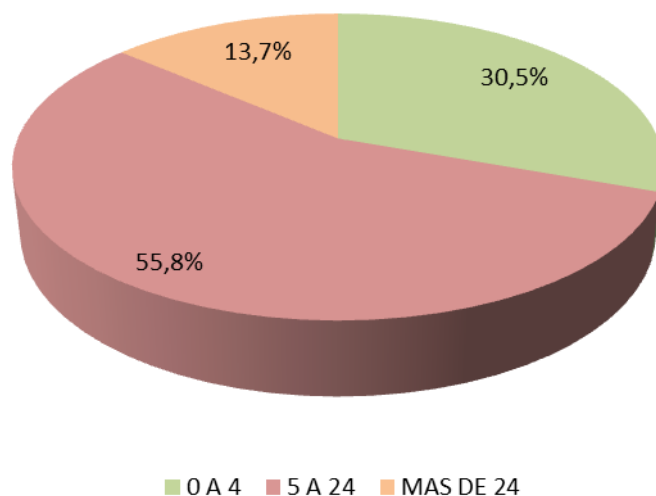
De la misma manera y en este orden de ideas el PIB mundial ha presentado una importante desaceleración en los últimos años. Esto dado que en algunos países con economías fuertes hubo un freno en los primeros nueve meses del año 2015 comparado contra 2016. Entre los más destacados encontramos: Unión Europea (-14%), Japón (-21%), China (-15%), Corea (-16%) y Estados Unidos (-3,4%) (Noriega, Perez, & Mendoza, 2016). La baja en el crecimiento del PIB a nivel mundial tiene impactos altos en la economía, sumado a la crisis mundial petrolera tiene impactos no solo en Colombia sino en la economía mundial. Esto, obliga a los países a generar y desarrollarse de forma competitiva.

Un asunto sobre el cual se debe trabajar es la dependencia de Colombia en ciertos productos. El desempeño exportador del país está atado al comportamiento del petróleo, esto dado a que cerca del 70% dependen de este sector (Economía, 2015). En el momento que existe esta dependencia y al momento de una crisis en el petróleo la economía del país se ve notablemente afectada como puede ser en este momento, de esta manera al caer el precio del petróleo hay una devaluación y un efecto cambiario que afecta directamente la creación y el sostenimiento de las empresas en el tiempo.

Colombia tiene un entorno interno y uno externo que afecta directamente el desarrollo del país y las empresas locales. Esto se ve reflejado en la creación de empresas en Colombia viene disminuyendo lo cual puede estar teniendo un impacto significativo en la balanza comercial del país (efecto cambiario). Además, el hecho que tengan una vida corta hace que la balanza comercial dependa, aún más de las grandes empresas y de productos “*commodities*”. De igual manera la competitividad se ve afectada no solo por la dependencia de algunos sectores, sino que además el hecho de depender de pocas empresas requiere que tengamos un cambio pronto en nuestra forma de pensar y competir en los negocios.

Dentro de este mismo marco es importante anotar que una empresa en Colombia dura en promedio 12 años. Entre las principales causas para la poca duración de estas encontramos que se asocia a su edad y a su estructura financiera, dado que a menor tamaño menor capacidad de endeudamiento, esto las hace débiles (Dinero, 2014). Si analizamos la edad promedio de las empresas colombianas encontramos que:

Gráfico 1. Edad de las Empresas en Colombia (En Años)



Fuente: (Rivera, 2013)

Debido a esta situación es necesario empezar a encontrar alternativas en el país para que las empresas identifiquen otras formas de crear nuevas oportunidades mediante el crecimiento hacia nuevos mercados, con el objetivo de hacer sostenibles y competitivas las PYMES.

Entre otros factores que afectan la perdurabilidad de las empresas colombianas, encontramos también que tienen poca capacidad de gestión en términos de proyección de sus metas en ventas y del negocio. Esto por lo general responde a una necesidad de corto plazo. (Universidad del Rosario, S.F.). Con esto empieza a tomar relevancia la necesidad de aprovechar de forma efectiva los TLC y generar las oportunidades que se requieren. De aquí la iniciativa de empezar a generar alternativas que permitan a las PYMES ser sostenibles en el mediano y largo plazo, es decir que puedan vivir más de 12 años.

Por ejemplo, hacía Estados Unidos las exportaciones entre 2011 y 2015 han tenido una caída de 55,1 % (Economía, 2016). Actualmente en el país no se buscan alternativas de aprovechamientos de los TLC, por el contrario se siguen firmando TLC's y no se tiene en cuenta ni se dan a conocer de forma masiva, por el contrario, en algunos casos hemos evidenciado una disminución de las exportaciones. Dentro de las funciones que tienen las cámaras de comercio está el organizar exposiciones y conferencias, así como trabajar en la divulgación de estudios relacionados con el objetivo la empresa (Confecamaras). Sin embargo, esta parte no tiene la fortaleza que quisiera ya que las compañías no están identificando las oportunidades tanto a nivel de mejoramiento y competitividad como a nivel de oportunidades comerciales.

De forma importante se propone entender mejor al cliente, identificar cuáles son sus necesidades y ver las nuevas tendencias del mercado (Rivera, 2013). Teniendo en cuenta esto, debemos lograr llegar con un producto a más clientes o crear productos en función de un cliente particular. Esto debe aplicar no solo para el mercado colombiano, por el contrario, debe estar alineado a las necesidades cambiantes de los diferentes mercados. El mercado está evolucionando y poco a poco se está convirtiendo en un solo gran mercado global, por lo cual cada vez tenemos que identificar oportunidades más allá de nuestro mercado local.

El MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) a través de la entidad **Procolombia** (Entidad que reemplazó a Proexport y promueve el desarrollo de las exportaciones no minero energéticas, las importaciones e inversión extranjera en el país); desarrolló una herramienta conocida como la ruta exportadora, en esta se le permite definir si la empresa se encuentra lista para exportar, además ayuda a identificar la potencialidad del producto, es necesario conocer la demanda del producto, permite simular los costos de la operación y permite identificar diferentes herramientas de promoción dentro del país (Ruta Exportadora, S.F.). Esta herramienta determina más la factibilidad de ir al país que generar elementos de juicio que permitan determinar si existe una necesidad particular del producto evaluado en dicho mercado. Además se queda corta en términos de garantizar que la empresa esté lista para validar que sea competitiva en mercados internacionales.

De igual manera en el país a través de Bancóldex se están buscando soluciones de servicios no financieros que permitan identificar exportaciones no convencionales a través del programa de Excelencia Exportadora. En este se han beneficiado 23 empresas que exportaron durante 2014 más de 165 millones de dólares a más de 30 países alrededor del mundo (Portafolio, 2015). Sin embargo, Bancóldex como entidad no ofrece una alternativa que permita a las PYMES identificar alternativas de desarrollo y crecimiento hacia otros mercados, particularmente al desarrollo de mercados sobre los cuales se tiene firmado un tratado de libre comercio

Actualmente existe una política de competitividad y productividad en el país (Conpes 3527 de 2008). Esta es una política que se establece sobre cinco pilares que se basan en cómo mejorar la productividad Sin embargo, dentro de los asuntos que afectan directamente la estabilidad de las empresas en Colombia encontramos que existen diversos factores a nivel de políticas públicas. Estos problemas requieren de máxima atención para solucionar los problemas en las PYME. Entre estos encontramos que no hay reglas que se sostengan en el tiempo, la corrupción en la administración pública, las limitaciones del sistema judicial. En este mismo orden de ideas la escasez y el costo del crédito (Castellanos, Montoya R, & Montoya R, 2010). De esta manera, si por parte del gobierno no existe una política es necesario que las empresas y los gremios asociados y que son PYME, empiecen a presionar a través de los resultados económicos para que las reglas se adapten y cambien a las nuevas necesidades del mercado.

Hablando de los tratados que tiene firmados Colombia, en la actualidad cuenta con tratados de libre comercio con diferentes países. Acuerdos vigentes: México, El Salvador, Guatemala y Honduras, con la comunidad andina (CAN), con Mercosur, Chile, EFTA, con la comunidad del caribe (CARICOM), Canadá, Estados Unidos, Cuba, Nicaragua y la Unión Europea. Adicionalmente se tiene un acuerdo de alcance parcial con Venezuela (Industria y Comercio, S.F.), Alianza del Pacífico, Corea y Costa Rica. Colombia es un país con un potencial más que importante en términos de tratados de libre comercio, es un país que además al tener similitud con varios de los mencionados, presenta una ubicación geográfica favorable tanto para la importación como para la exportación.

Desde que se firmó el TLC con Estados Unidos un total de 635 empresas colombianas exportaron a dicho país por primera vez y un total de 131 productos nuevos se vendieron en dicho país (Exportaciones Turismo Inversión Marca País, 2013). Es evidente que firmar estos tratados fortalece la economía de un país porque facilita el comercio al establecerse preferencias arancelarias para sus principales bienes y servicios. Entre los años de 2008 y 2011 las exportaciones hacía Chile aumentaron significativamente, evidenciando nuevas oportunidad para la economía. Si vamos más allá, vemos que entre Enero y Mayo de 2012 las exportaciones crecieron un 19,2%. En el mismo periodo con México las exportaciones crecieron un 13,2%. Mientras que entre Mayo y Agosto de 2012 hacía Estados Unidos hubo un incremento de 13,6% respecto al mismo periodo de 2011 (Empresas, 2012) Esto se traduce en que estamos firmando tratados y mejorando las exportaciones hacía algunos destinos. Sin embargo, no podrá ser sostenible en el tiempo si las PYMES del país no perduran en el tiempo en pro de mejoras en sus procesos y productos y en las barreras de exportación. Debe haber una sostenibilidad en el tiempo para garantizar que el uso de los TLC se incremente en el mediano y largo plazo.

Para el año 2014, el 90% de las empresas que exportaron hacía países con acuerdos comerciales por valores arriba de los US 10.000 son MIPYMES. Esto representa un valor importante. Sin embargo, en algunos casos el problema está en el producto encontrado en el mercado local. Esto teniendo en cuenta que para algunos casos no se cumple con los estándares mínimos exigidos en algunos países. (Universal, 2015). Esto refleja y sostiene el punto mencionado antes, los valores en exportación deben ir en ascenso ya que aquí podemos deducir que no solo en el total de empresas, sino que como consecuencia estamos concentrando los ingresos del país por exportación en unos pocos contribuyentes.

Dentro de los aspectos que fortalecen las PYMES en Colombia encontramos que no se requiere de políticas únicamente del orden macro económico pero también se requiere de algunas medidas de tipo microeconómico, con componentes sociales y por último se requiere que se innove en función de la tecnología. De la misma manera se deben generar políticas de producción a lo largo de toda la cadena que permita la integración con clientes, proveedores, y otros socios (Acevedo & Ossa, 2010). Teniendo en cuenta esto es necesario identificar como las industrias pueden hacer para mejorar su relación a

los largo de la cadena, no solo hacía proveedores, por el contrario, debemos ver hacía la parte de delante de la cadena. Con esto logramos identificar las oportunidades para tener un mercado más grande como puede ser el mercado que se está gestionando en la Alianza del Pacífico.

Lo mencionado antes, se ve reflejado en el aporte que hacen a las exportaciones del país las PYME, entonces es necesario resaltar la importancia de estas en la económica colombiana. Actualmente son el 96% de las empresas existentes en el país y estas contribuyen con el 25% de las exportaciones totales de la nación y un 33,26% de participación en las exportaciones no tradicionales. Dentro de estos existen varios y diferentes campos destacados como son: alimentos y bebidas, calzado y muebles entre otros. Entre los sectores con mayor grado de exportación encontramos envases y cajas de cartón, curtiembres y confecciones. Este tipo de empresas se han visto beneficiados también por el hecho de tener un menor grado de sindicalización y por la flexibilidad de sus costos laborales (Bejarano, 2003). En este punto de la economía es necesario que nuestra balanza comercial no dependa en tanta medida de los *commodities*, es necesario hacerla crecer a través de la identificación de nuevas oportunidades de exportación e importación de bienes y servicios no minero energéticos.

Colombia es un país que tiene una propensión a exportar del 21% con una exposición internacional del 44%. Entre 2001 y 2004 la evolución de las exportaciones colombianas estuvo alrededor del 8%. Es para destacar que las PYMES en Colombia generan solo el 9% de las exportaciones siendo estas el 46% de las empresas que participan en comercio exterior (Milesi, Moori, Robert, & Yoguel, 2007). Al ser un país con estas características se requieren identificar los elementos que ayudan a que una PYME esté lista para exportar e identificar dichas oportunidades, ya que no es suficiente con ser propensos, debemos empezar a explotar esa propensión.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los elementos que permiten saber si una PYME es competitiva en un mercado internacional?

4. HIPOTESIS

La salud económica de una compañía, aparte de su entorno (fuerzas del mercado, macroeconómicas y de industria) depende del margen de rentabilidad y el volumen de ventas generado. Las pequeñas y medianas empresas en países como Colombia en ocasiones no terminan de dimensionar y de atacar las posibilidades en el mercado local pensando que el mercado ya no puede crecer. Contrario a esto, en realidad sucede que no son competitivas como consecuencia de no tener niveles de productividad relevantes.

La competitividad es vista y puede estar afectada por tecnología, precio, capacitación de los empleados entre otros.

Dentro de esta misma circunstancia por diversos factores inherentes a la competitividad en su propio mercado al momento de identificar mercados potenciales, en muchos casos el producto no es suficientemente innovador o los procesos al interior de la compañía no son flexibles. Esto al final se traduce en el mercado en el cual es más atractivo para la compañía vender el producto.

Posterior a la toma de la decisión de exportar el producto con el mercado de destino, se tiene que definir el precio y margen objetivo a través de una estrategia integral que permita evaluar los impactos en todas las áreas de la compañía que se vean focalizadas hacia un desarrollo innovador.

5. OBJETIVO GENERAL

Generar una herramienta que les permita a las PYME evaluar su competitividad en mercados internacionales y países con los cuales se tiene TLC.

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar los factores puntuales que hacen que una empresa sea competitiva dentro de un mercado.
2. Tener claridad sobre los factores que determinan que una PYME sea sostenible en el tiempo y como estos deben ser medidos.
3. Definir y clasificar los elementos que permiten a una empresa tomar una decisión en cuanto a la selección de un mercado o país de destino.
4. Desarrollar una herramienta y/o metodología que permita a las PYMES identificar su nivel de competitividad para exportar así como determinar la viabilidad de enviar un producto a un mercado específico.

7. ESTADO DEL ARTE

Haciendo una revisión de la información sobre investigaciones previamente realizadas en función de las PYMES en Colombia y algunos estudios en otros países, se encuentra información relevante sobre exportaciones en este tipo de empresas. Para la parte de empresas comercializadoras de productos que quieran traer este tipo de empresas desde otros países.

Actuando en un campo similar se han desarrollado investigaciones sobre la internacionalización de las PYMES en Colombia. Existen estudios que permiten identificar mediante un software la relación entre variables que inciden para que una empresa se internacionalice. Entre las variables encontradas en este estudio (similares a las de los factores) encontramos que la orientación del fundador a la internacionalización está relacionada con el nacimiento de la empresa como “*born global*”. También se habla acerca de la alta capacidad de innovación de la compañía como factor generador de exportaciones. De igual forma se encuentra que las características y ambiente para los negocios en Colombia favorecen las exportaciones. Para cada uno de estos factores se ponderan algunas variables puede ser motivación, educación, tecnología e innovación entre otros (Escandon Barbosa, Gonzalez-Campo, & Murillo Vargas, 2013).

Para el año 2007 se realizó una investigación previendo los posibles efectos que pudiese tener la firma del tratado de libre comercio de Colombia con Estados Unidos. Entre algunos factores se encontró que se debe generar un aumento en las exportaciones, bajas en los precios al consumidor entre otros. Hay un cambio significativo en los modelos de comercio exterior, de la misma manera se encuentran algunos impactos por TLCs suscritos con países latinoamericanos, ya que el concepto de PYME cambia según el país, existen PYMES que producen y otras que comercializan y así hay muchos diferentes impactos. (Zárate, 2007).

Hablando de algunos sectores en particular para el mercado colombiano encontramos que se han hecho algunos desarrollos de investigaciones para la ciudad de Bogotá, esto particularmente para el sector de plástico y caucho. El sector presentó un crecimiento entre los años 2001 y 2006 que posteriormente en 2007 se vio afectado, principalmente por la crisis de Estados Unidos que afectó la industria manufacturera a nivel mundial. Existen muchos factores que afectan el desempeño de una empresa, a pesar de la gran demanda que se tiene de caucho en Colombia, la producción local no alcanza para satisfacer el mercado, inclusive teniendo los recursos naturales para hacerlo. Para esto se requiere ser más productivo y todavía no se es. Las razones pueden ser múltiples como tecnología, falta de apoyo al campesino y sobre todo falta de conocimiento sobre los estándares de producción internacional (Sanchez & Riveros, 2015).

Colombia no es el único país que atraviesa y necesita fortalecer la economía de las PYME. Por ejemplo, en México se han hecho diferentes estudios que indican porque estas empresas no son más fuertes. Dentro de los resultados, se encuentra que entre otros carecen de organización lo que se traduce en falta de sistematización de sus operaciones y estructura formal entre otros. A nivel de recursos humanos fallan en temas de capacitación y la excesiva rotación que tienen en algún momento. En términos de mercadeo en algunos casos, incluso no conocen su competencia a nivel interno y no tienen las maneras adecuadas para dar a conocer su producto. En producción en muchas veces no se planea de manera adecuada y hay un déficit en temas de control de calidad. En la parte tecnológica se encuentra que son empresas rezagadas. En la parte contable no se cuenta con los registros contables suficientes que permitan llevar un costeo

adecuado así como precios que no cubren los costos totales. A nivel financiero no se analiza de forma adecuada los estados financieros y en ocasiones se dificulta acceder a créditos. Por último, en la parte fiscal en ocasiones se puede encontrar un exceso de regulaciones y se desconocen estas por completo (Gonzalez, 2005).

Otro estudio dice que de cualquier manera es importante analizar y tener en cuenta que las PYME hoy en día se tienen que someter a los mismos problemas de la gran empresa. Entonces según esto, es importante analizar cómo hacer para tener una estrategia fructífera y que permita tener los mismos elementos de decisión en las PYME que en las grandes empresas (Luna, 2006).

Hablando estrictamente de los factores que influyen en el desarrollo exportador de las PYMES se han encontrado que hay un nuevo concepto, las denominadas “*born global*”, estas son empresas que nacen siendo globales y tienen ciertas características particulares. Estas hacen referencia al mercado en el que se encuentran, particularidades del fundador y aquello que hace que cada empresa sea distinta. Haciendo énfasis en las características que se encuentran de estas empresas encontramos que: buscan apoyo financiero por parte del gobierno, tienen una estructura organizacional que se basa en la internacionalización de transacciones, además cuentan con un control importante en cuanto a escasez de recursos y se caracterizan por tener ventajas competitivas en el extranjero (Barbosa & Ayala, Factores que influyen en el desarrollo exportador de las PYMES en Colombia, 2014).

Dentro de los conceptos que se han desarrollado a nivel de investigaciones sobre impactos de los TLC en los países, es importante resaltar que aún no se encuentra evidencia bibliográfica suficiente que exprese como las importaciones de algunos productos pueden fortalecer la economía de un país o son una oportunidad por el efecto cambiario. Esto, a través de la comercialización de productos que puedan ser competencia o por el simple hecho de crear nuevos mercados con productos ya existentes.

Dentro de los principales problemas asociados a las PYME para el caso mexicano, en muchos de estos encontramos que no son la falta de liquidez, ni la operación, ni nada cercano. Se encuentra que en algunos a la falta de capacitación, desarrollo tecnológico y sobre todo el tema de tener al interior de la compañía una cultura de innovación. (Gonzalez, 2005).

En algunas ocasiones que se evidencia de forma natural que la empresa grande tiene más recursos para invertir en innovación y desarrollo. De cualquier manera esto no quiere decir que no inviertan, por el contrario, en ocasiones son el medio para la presentación de innovaciones incrementales y adaptativas. Esto trae el aumento en los niveles de conocimiento y tecnológicos, razón por la cual se pueden potenciar los niveles de productividad (Luna, 2006).

8. MARCO TEORICO

Para poder desarrollar todo esto es importante tener en cuenta que se necesita continuidad, dinamismo, dinamismo sostenido, diversificación, complejidad, evolución de la complejidad y desempeño exportador medio. Al juntar todas estas variables es necesario definir y tener en cuenta que las PYME que han demostrado un mayor éxito son aquellas que tuvieron en cuenta los ámbitos productivo, tecnológico, y comercial, siendo esta última la más determinante de las tres. Esto quiere decir que desarrollaron estrategias integrales para la integración hacia nuevos mercados (Milesi, Moori, Robert, & Yoguel, 2007). Aquí, se parte de la premisa que al juntar tres variables diferentes, encontramos el sustento para empezar a desarrollar las ideas sobre cómo llegar a nuevos mercados. Tener una estrategia evaluando impactos en la compañía y en toda la cadena de valor es lo que se define como una estrategia integral.

Es necesario que en el momento de generar la investigación se tenga en cuenta como evaluar el desempeño de una empresa. De acuerdo a lo que se evidencia el desempeño de una empresa se debe medir por el valor agregado que se le genera a un producto, este es donde se relaciona el costo de fabricación y la productividad (Sanchez & Riveros, 2015). Teniendo en cuenta el valor agregado que se le genera a un producto será un buen punto de partida para saber dónde está la PYME, es decir que tan lista esta para exportar sus productos o traer un nuevo producto hacia el mercado local.

Para lograr una adecuada gestión de las PYMES, antes de enfocarse en la política comercial del país, es necesario ser claros y ver que las PYME a nivel interno tengan una alineación a nivel de procesos. Esto quiere decir que si tienen un precio competitivo, estándares de calidad requeridos, la fuerza de ventas llega donde debe llegar, y todo lo que tiene que ver con el mercadeo están en su lugar, el siguiente paso es generar las estrategias para que las PYME se expandan hacia otros mercados (Gonzalez, 2005). Dentro de este punto tendremos ya mayores elementos que nos permitan llevar hacia un mejor desempeño y desarrollo de las PYME a nivel interno, es decir iniciar una estandarización de elementos a nivel interno previo al cómo identificar las oportunidades en los países de destino.

Para tener una adecuada empresa que se caracterice por ser "*born global*" se requiere que tengan enfoques que van desde tecnología hasta redes internaciones pasando por la capacidad emprendedora de las personas. Con esto se facilita y lleva a la caracterización de las empresas teniendo diciendo que: se enfocan en mercados muy especializados, es fácil extender a otros mercados, entran a los mercados principales más rápido las empresas tradicionales, entre otras (Argueta & Salazar, 2015). En esta investigación ya se habla de empresas que nacen con características exportadoras, identificando las características de las "*born global*" podremos analizar cuáles son las brechas que existen entre estas empresas y las que no exportan.

Así mismo se encuentra que los factores influyentes y determinantes en el desarrollo exportador de las PYMES. Tenemos que es relevante la característica del emprendedor siendo afectado por diferentes variables, factores internos de la empresa, las características del sector así como las del entorno. De la misma manera se vuelven relevantes los diferentes recursos de la empresa que va en línea con la capacidad de innovación de la compañía (Argueta & Salazar, 2015). En este punto empezamos a encontrar como se unen las dos partes relevantes de la investigación, es decir cómo hay que estar preparados internamente y como esto afecta directamente la capacidad exportadora. De aquí podremos empezar a analizar como relacionar ambas cosas para asegurarnos que el estar listo a todo nivel pueda relacionarse con el llegar a nuevos mercados.

De la misma manera es necesario entender que a partir de la crisis de los años setenta el análisis y las bases sobre las cuales se sentaban las PYME cambiaron, ya que contribuye de forma importante a la estabilidad socio-económica desde la creación de empleo. También se debe resaltar su potencial de innovación, y su flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios. (Luna, 2006). A partir del cambio que se evidencia, ya se empiezan a encontrar elementos en común de cómo empezar identificar oportunidades desde el interior de la empresa. Teniendo en los elementos exitosos podremos tener una guía sobre que ha sido relevante a la hora de tomar una decisión en el país de destino.

En este orden de ideas, llega un punto donde las PYME tienen que tener en cuenta diversos temas para lograr una adecuada gestión de sus recursos operativos en función de una mejor productividad. Esto se debe ver desde 3 enfoques que son la gestión estratégica, táctica, y operativa. Es decir las PYME tienen que adaptar los distintos modelos a sus realidades operativas de forma tal que los procesos puedan ser innovadores e ir en función de ser más productivos (Contreras, 2003). Cuando se tengan en cuenta todos los modelos en términos de estar listo se logrará hacer la unión entre el estar listo para exportar y el cómo identificar las oportunidades con un método estandarizado.

La competitividad de los países puede estar medida por dos indicadores que son: uno creado por IMD (International Institute for Management Development) que básicamente habla de las condiciones sobre las cuales un país hace que las empresas sean competitivas. Este se basa en 4 factores que son: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios y de la infraestructura. De la misma manera el World Economic Forum creo un ranking que mide la capacidad que tienen los países de sostener el crecimiento económico al mediano y largo plazo, este a su vez es denominado "Growth Competitive Index" (Santamaria, 2009). En este punto en particular se requiere identificar cuáles son aquellas variables que mide el indicador que son controlables por las PYMES y a partir de aquí desarrollar estrategias de mejoramiento para la empresa.

También existen enfoques de competitividad que son sistémicos e inherentes a los países y que estos poseen la capacidad de gestionar. A nivel base poseen: estructuras

básicas de organización jurídica, política y económica. Además cuentan con capacidad social para integrarse, y entre los actores se genera una integración estratégica, hay un marco que demanda que las empresas sean más eficientes, así mismo hay un nivel donde el estado con sus políticas públicas y los diferentes actores están integrados entre sí para generar maneras de generar apoyo entre los mismos actores. En este caso los procesos están articulados a nivel de la sociedad. De igual manera las empresas hacen su parte y estas están siempre en la búsqueda de eficiencia, calidad, flexibilidad, rapidez de reacción, e incluso llegan a generar (Santamaria, 2009). Partiendo del hecho que tenemos identificadas algunas variables que están en control de las PYMES, se identificarán las formas como estas podrán ser medidas a nivel interno y partir de ahí lograr focalizar los esfuerzos de estas.

Para esto encontramos algunos conceptos que de acuerdo al Bureau of Labor Statistics, se encontró que la productividad aumenta según una mayor intensidad de capital en un 38%, mejoramiento en la calidad de la mano de obra un 10%, también hay efectos multifactoriales que explican un 52% pero de los cuales el 20% están relacionados a innovación y desarrollo. (Santamaria, 2009) Teniendo en cuenta estas variables y ponderaciones empezamos a validar a nivel interno que es aquello que hace que las PYMES sean competitivas para que sean sostenibles en el tiempo y tener alternativas de hacia donde se deben identificar los elementos de diagnóstico que permitan generar competitividad e innovación.

De igual manera las PYME a pesar de tener facilidades en algunos campos, para otros presentan serias dificultades como son ser vulnerables a los ciclos recesivos y cuando la economía no está en su mejor momento. Cuando se enfrentan a un mercado global no tienen capacidad de penetración en el mercado dado que se les hace muy difícil competir por precio. Estas no pueden por si solas pasar las dificultades técnicas y no técnicas de inserción hacia algunos mercados o segmentos específicos. En muchos casos son bienes que presentan poco valor añadido ya que en la mayoría se manejan por “commodities”. (Castellanos, 2003). Dado que cuando el dinero en diferentes países se necesita productos con un valor agregado que supere las expectativas para poder competir en determinados mercados.

Para lograr un adecuado desarrollo de las PYME se requiere que el esfuerzo se focalice hacia dos pilares como lo son la sofisticación y la innovación. En términos prácticos se deben hacer esfuerzos a nivel de los procesos productivos, los procesos donde se identifican los diferentes clústeres para el desarrollo de redes empresariales. Se debe hablar de la capacidad de gestión a través de la delegación de tareas y de cómo innovar en sus productos para ser competitivos y desarrollar los elementos micro que están a su alcance (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Dentro de este marco, se va a requerir desarrollar un método que esté acorde con medir de forma interna a las PYME y que permita saber cómo está la empresa al interior.

Existen ciertos elementos que van a ser inherentes a cada negocio pero que sin embargo son importantes y necesarios para tener en cuenta ya que salen de uno de los primeros

modelos para la monitorización del proceso emprendedor. Entre estos tenemos que hay que ver Alianzas Estratégicas, Actividades y Procesos Clave, Recursos Clave, Estructura de Costos entre otros. De la misma manera hay que hablar del Entorno General y el Específico que hace referencia a la industria. En este orden de ideas y amarrado a la estructura de costos, la compañía debe tener una estrategia que garantice el flujo de efectivo. Con estos elementos debemos hablar de una proposición de valor para entender cómo debemos relacionarnos con los clientes y sobre que canales de distribución vamos a llegar al segmento de clientes. (Batista-Canino, Bolivar-Cruz, & Medina-Brito, 2016). En algunos casos debemos encontrar y soportar el desarrollo en los primeros modelos conceptuales que hablan de los procesos que tienen que tener en cuenta las PYME como proceso de desarrollo. A partir de aquí tenemos una base conceptual que permita identificar el estado sobre el cual están los diferentes procesos al interior de la empresa.

De la misma manera para hablar de procesos de internacionalización encontramos que para lograr un exitoso proceso encontramos que este depende de diferentes factores tales como: el tipo de producto y actividad, es necesario que se tenga en cuenta los formas para entrar al mercado, el mercado, las competencias internas, la habilidad para manejar relaciones cooperativas, los diversos aspectos financieros además de la estructura organizacional (Moreira, 2007). Dado un ejemplo, ya hay algunos autores que empiezan a definir un paso a paso sobre como entrar a otros mercados para las PYMES. A partir de aquí es necesario garantizar que la estrategia es la adecuada para el mercado correcto.

Existen diferentes formas de seleccionar el mercado de destino, el enfoque sistemático, el no sistemático y el relacional entre otros. El primero que consta de diferentes fases encontramos que para hacer un primer descarte se hace uso de indicadores macro económicos y así validar cuales están o no dentro de los objetivos de la empresa. Después en los países seleccionados se usarán indicadores del sector, factores del mercado y de la competencia serán los más relevantes. De la misma manera se tendrá en cuenta la tasa de crecimiento del mercado, el nivel de la competencia y las barreras de entrada. Por último se usarán datos de la empresa para seleccionar el país adecuado de acuerdo a los objetivos. En el enfoque no sistemático, hace referencia cuando las PYMES toman la decisión de exportar a un mercado donde la distancia psicológica es percibida como menor. A medida que adquieran experiencia en entrar a nuevos mercados irán llegando a mercados con una distancia psicológica mayor. Para esto en ambos casos nunca se tiene en cuenta al cliente como factor decisivo en la selección del mercado. Es aquí cuando nos encontramos con el enfoque relacional, el enfoque relacional depende de mucho de la relación que se tenga con agentes que componen la red de negocios y que sean facilitadores de la entrada a otros mercados. (Fabra & Albisu, 2005). Teniendo claridad en algunos métodos existentes, es posible a partir de aquí empezar a trabajar en un método fácil y estándar que pueda ser aplicable a todas las PYMES. Estos elementos podrán ser relevantes también en el momento de determinar la competitividad dentro de un país.

Es importante entender cuáles son los factores que influyen en la selección de un país de destino al momento de tomar la decisión de exportar un producto. Entre estas encontramos las características generales dentro de las cuales podemos encontrar distancia geográfica, distancia psicológica, tipo de cambio y riesgo en el país de destino. También están las características del sector en el país como son: potencial del mercado (Consumo estimado, penetración importaciones, ventajas de origen y similitud del mercado) y barreras al comercio (Normativa Legal y Barreras Competitivas) para poder así seleccionar algún socio que conozca el mercado e identificar potenciales informantes (Fabra & Albisu, 2005). Tener esta claridad nos ayuda a saber dónde podemos encontrar mercado para nuestro producto o como debemos adaptar nuestro producto a lo que el mercado está pidiendo. La selección del país de destino es tan relevante como el ser competitivo.

El precio siempre termina por volverse un tema que será decisivo al momento de garantizar el éxito de un proyecto que tiene como objetivo entrar a un nuevo país. Dentro de las múltiples variables que hay que tener en cuenta, entre estas se tiene la inflación, los impuestos, las salidas, los costos de transporte, la tasa de cambio entre otros así como definir el objetivo que se tiene con el precio y así alinear una estrategia (Cateora, Papadopoulos, C.Gilly, & Graham, 2011). Teniendo en cuenta todos los factores que puedan determinar el precio de un bien una vez se haya definido el mercado de destino, se debe generar una metodología sencilla que permita identificar los diferentes factores que garanticen los márgenes para que el producto sea atractivo en el mercado de destino. Para el caso particular, se buscará hacer énfasis en la gestión con países a través de los cuales se tiene un tratado de libre comercio aprobado.

9. METODOLOGÍA

La metodología sobre la cual se desarrollará el proyecto estará dado primero por la investigación que permita determinar cuáles son los factores que hacen que una PYME sea competitiva a nivel doméstico. Esto dado que tiene competitividad a nivel local podemos determinar si son o no competitivas en mercados extranjeros.

En el momento en que estén determinadas todas las variables estas se categorizarán para que puedan medirse de forma independiente y de la misma manera a través de los indicadores micro económicos poder hacer un diagnóstico en cada una de las áreas definidas. Se buscarán estudios desarrollados en Colombia y en otros países donde se hable de factores determinantes dentro del desarrollo de las PYME. Teniendo en cuenta hechos relevantes encontrados en Colombia se dará ponderación a las variables encontradas. Posteriormente se tomarán algunas entradas identificadas en el marco teórico con el objetivo de estandarizar una metodología que permita a las PYME identificar un mercado objetivo.

Posterior a la determinación de competitividad y definición en mercados potenciales se diseñará una estructura y metodología de fijación de precio que tenga en cuenta los objetivos de competitividad y mercado que se proponen.

10. CAPITULO 1: LOS TLC

10.1 ¿Qué es un TLC y las normas de la OMC?

Los tratados de libre comercio son aquellos donde dos o más países acuerdan empezar a comercializar de manera comprensiva. Esto con el objetivo de fortalecer sus relaciones comerciales. Estos tienen normas y procedimiento que permiten el intercambio entre las partes de bienes y servicios comerciales (Productos de Colombia)

Teniendo en cuenta los tratados de libre comercio la estrategia de los países en cuanto a sus relaciones comerciales puede variar respecto a lo que inicialmente se espera. No solo para el país, las empresas deben ajustar su estrategia y tener claridad sobre cómo son las ventajas y como se deberían aprovechar estas en los tratados de libre comercio.

Cada país tiene derecho a tener sus normas, esto con el objetivo que cada país plantee normas útiles y a su vez sean aplicables. En este orden de ideas es importante tener normas que no varíen de un país a otro entendiendo que todas son necesarias por diversos razones como puede ser la protección del medio ambiente. En este orden de ideas nos encontramos con *El Acuerdo Sobre Obstáculos Técnicos al Comercio*. Este acuerdo trata de asegurar que los reglamentos existen y demás no sean un obstáculos (Organización Mundial del Comercio).

Este acuerdo reconoce como cada país puede crear aquellas normas que considere necesarias. De la misma manera hay normas que van alineadas y en función que los órganos del país adopten aquellas normas que son voluntarias. Así mismo, las normas que deciden si un producto está alineado con las normas pertinentes deben ser justas y no debe dar a los productos nacionales alguna ventaja. Para contribuir con dicha información, las partes involucradas deben saber cuáles son aquellas regulaciones que aplican dentro de su mercado. Es por esto que la OMC exige a todos sus miembros el diseño de mecanismos que permitan tener la información a la mano para las partes involucradas (Organización Mundial del Comercio).

Es importante mencionar que la firma de un tratado de libre comercio es uno de los pasos para iniciar la integración comercial y quitar no solo las barreras en términos de aranceles, pero también las fronteras físicas. Alineado con los tratados y teniendo en cuenta que la mayoría de países son miembros de la OMC, es necesario que las normas estén claras y que sean lo más universales posibles con el objetivo de lograr una rápida alineación posterior a los tratados.

10.2 ¿Ventajas para un país en firmar un TLC? ¿Qué se viene para los países?

La Globalización de la economía no es un tema reciente, una parte del desarrollo importante de Europa se ha hecho comerciando con regiones y países lejanos. Para América Latina ha sido un proceso con integración y dinamismo. Las economías se equilibran a través del desarrollo. (Rivera E. A., 2008) Dentro de este marco se hace necesario el desarrollo de nuevos mercados donde la distancia nos sea un factor, sino que por el contrario se generen alternativas para llegar competitivamente a nuevos mercados. Esto, obligará a las industrias de los diferentes países a desarrollarse, a partir de aquí deben surgir no solo esfuerzos por parte del gobierno pero también la empresa privada deberá generar estrategias que le permitan irse adaptando a las nuevas tendencias. Esto quiere decir ir mejorando sus tecnologías, generar productos que vayan de acuerdo con a las nuevas tendencias de mercado y a lo que los consumidores quieren, tener procesos más eficientes y flexibles entre otros.

De la misma manera se evidencia que en la mayoría de los países de América Latina están adquiriendo en el plano internacional perfil de poca maniobrabilidad política y mayor riesgo cuando existan choques de índole económico y financiero. De manera interna, los países tienen una fiscalización más grande que va de la mano con un mayor compromiso en el gasto social. (Jimenez, 2006) Esto habla y se relaciona con una complejidad política que en ocasiones se superpone al desarrollo, razón por la cual debemos pensar en alinear desde una base académica al estado.

Es decir, no se puede ir en contravía de lo que el mundo moderno va proponiendo, las economías se abren y se requiere de competitividad para adaptarse a los nuevos mercados. El hecho de eliminar las barreras entre países es una necesidad, se necesita esto y más para lograr un desarrollo a nivel de competitividad de las PYME, dentro de la competitividad encontramos que tienen que tener herramientas y métodos para identificar nuevos mercados. Esto siempre llevará a que las PYME tengan que vivir en constante adaptación y para esto requiere, talento humano de nivel y a la medida, sistemas productivos y cadenas de valor que se logren adaptar a nuevos requerimientos.

De igual manera, y hablando de temas más adelantados, en algún momento cuando no se logró la conformación del ALCA, Estados Unidos adoptó la política de firmar tratados de libre comercio independientes con cada país latinoamericano. En este proceso se empezaron a identificar algunas ventajas que podrían surgir a partir de diversos factores. Esto obliga a los países a empezar a identificar posibles ventajas competitivas y a aprovechar lo que pueda surgir a partir de estos intercambios. Entre algunas ventajas que se pueden identificar entre los países encontramos la generación de nuevos empleos que hace que circule más dinero en el país de destino (Sin importar que en algunos casos el dinero de las ganancias quede en otro país). En este mismo orden de ideas el consumidor es una de las partes más favorecidas ya que el precio de un bien termina siendo determinante en la compra del consumidor. De la misma manera esto ha llevado a crear nuevas condiciones en los países que permite la generación de nuevos

flujos de efectivo, es decir combinar todos los factores y ventajas que esto supone traer y así empezar a generar nuevos ingresos al país (Zarate, 2007). Desde la generación de nuevos empleos hasta la creación de nuevas condiciones de mercados, deben entenderse como ventajas para el país, esto dado que generar nuevos consumos y nuevas fuentes de ingresos hacen que el país deba mejorar y adaptarse. Con estas mismas premisas, se requiere y se hace necesario a que la empresa entre en mercados globalizados y empiece a competir de esta manera, en otro caso su vida será cada vez menor.

La firma de nuevos acuerdos comerciales, obliga de entrada a los países a generar empresas competitivas, y contrario a lo que se piensa, esto no es solo una tarea del estado, las empresas deben ir llevando a las condiciones de mercado a que se adapten a entornos competitivos, esta es la única manera de generar empresas que puedan competir en mercados extranjeros.

Dentro de los muchos aspectos que encontramos a nivel de desarrollo y nuevas exportaciones a países con los cuales se tiene TLC encontramos que a Canadá en los primeros 3 años de firmado el acuerdo con dicho país, recibieron 203 nuevos productos mientras que 434 exportaron por primera vez a dicho país. De igual manera entre las múltiples empresas que han logrado convenios y exportar a los Estados Unidos encontramos que los sectores de alimentos y de materiales de construcción entre los que más crecieron y después de dos años de vigencia del tratado han sido 1689 empresas nacionales que han incursionado por primera vez en dicho mercado. Así mismo, encontramos que empresas de cuero como Articur exporta 50 mil unidades mensualmente a dicho país (Colombia Trade).

10.3 ¿Son todos los TLC iguales?

Como elemento a tener en cuenta se debe hablar de las diferencias entre los tratados firmados por Colombia, partiendo del hecho que todos los mercados en los países son muy distintos, esto hace que las reglas y las negociaciones sobre las cuales se tienen los tratados ya sean distintas.

Dadas estas características, cada gobierno que está negociando un tratado de libre comercio debe tomar decisiones que afectan directamente a cada país. Esto con el objetivo siempre de maximizar el bienestar de cada país, este bienestar está sujeto a las restricciones encontradas a lo largo de la cadena productiva lo que puede hacer que haya diferencias. (Rosellón, 2001). Teniendo claridad sobre la diferencia en las negociaciones y que se quiere obtener como beneficio para el país, encontramos que estas diferencias siempre van a existir en todas las negociaciones. Cada país siempre tiene un objetivo distinto en cada negociación. Es a partir de aquí donde encontramos aún más necesidad de adaptación, dado que para tener la claridad de cómo llegar al país hay que entender que siempre las son distintas.

De la misma manera, se puede inferir de lo anterior que al tener diferentes perspectivas y negociaciones es porque los TLC son todos diferentes. Es por esto que existen las

fronteras protegiendo mi soberanía económica y la capacidad de gestión. Hacía donde va el mundo moderno es hacía romper cada vez más esas barreras llamadas fronteras. En este mismo marco estamos buscando una sola economía, dado que cada país tiene cosas que ofrecer y es por esto que los demás países buscan los que ellos no tienen o es más barato.

Como se menciona en el último párrafo e identificando lo que cada país no tiene, es por esto que cada tratado cambia y varía en cuanto a profundidad y variedad (Productos de Colombia). Las necesidades en las negociaciones con cada país son distintas lo que hace que cada negociación sea distinta.

11. CAPITULO 2: LAS PYME Y LA COMPETITIVIDAD

11.1 Informe Nacional de competitividad

Dentro de los temas relevantes que se esperan con la mejora de la competitividad en el país, es ver una mejora notable en la balanza comercial del país. Al día de hoy, eso es precisamente todo lo contrario a lo que está sucediendo en el país. Del 2011 en adelante la balanza comercial de Colombia ha empezado a caer, incluso llegando a valores negativos en 2014 y 2015 (Consejo Privado de Competitividad, 2015). En este orden de ideas, los pequeños empresarios del país necesitan empezar a desarrollar nuestra economía en función de la mejora de la balanza comercial del país.

En términos de algunos pilares relevantes en los que tenemos que trabajar como país encontramos que a nivel institucional Colombia aparece 114 entre 140 países. En este mismo orden de ideas Colombia casi que dobla el tiempo que se necesita para cumplir un contrato en la región con 1288 días para hacer efectivo uno (Consejo Privado de Competitividad, 2015). Este es uno de esos casos donde las empresas colombianas tienen que luchar contra el sistema, el reto está en llevar al gobierno a tomar las medidas que permitan mejorar dicho indicador.

Posteriormente encontramos que a nivel de infraestructura Colombia está 84 entre 140 países. Esto a nivel de infraestructura que permita desarrollar la economía. A pesar de tener un bajo desempeño logístico, existen temas que pueden ser relevantes e inherentes a las empresas como son: seguimiento, capacidad de llegar a tiempo, localización de las mercancías entre otros (Consejo Privado de Competitividad, 2015). En este mismo orden de ideas, son decisiones y factores que pueden ayudar a las empresas a generar competitividad y a prestar un mejor servicio que permita dar respuesta a sus clientes.

Haciendo referencia a temas de educación en cuanto a coberturas de educación básica y media, es decir preescolar, básica y media se identifica bajas coberturas y poca calidad. En preescolar por ejemplo encontramos un 37% de cobertura bruta y en media cerca de un 40% de cobertura neta. A los retos que tiene el país en cobertura se le suman los

retos en calidad, tal como lo evidencian las pruebas PISA, donde hay una parte de la población que ni siquiera alcanza los puntajes mínimos requeridos por la OCDE. Esto se ve reflejado directamente en el pilar de educación superior y capacitación donde en vez de avanzar retrocedimos un puesto, ubicándonos 70 entre 140 países. Aquí es muestra la poca pertinencia al trabajo y la formación que se debe tener para el desarrollo de la persona como una palanca para hacer que la economía colombiana avance en términos de sofisticación y diversificación. Esto es reflejado en que el 47% de las empresas tienen algún tipo de dificultad para tener el personal que requieren de acuerdo al perfil (Consejo Privado de Competitividad, 2015). Es por esto que el mercado colombiano y las PYME se deben enfocar en desarrollar a las personas que van a trabajar ahí invirtiendo en sueldo y beneficios a fin de competir también con las grandes corporaciones.

En términos de preparación tecnológica como factor determinante para la competitividad, Colombia se encuentra 70 sobre 140 países. En este ítem el país está muy distante en cuanto a los avances que pueda tener la región. En este punto la interiorización en los hogares es muy baja (Consejo Privado de Competitividad, 2015). Esto dificulta el poder llevarlo al desarrollo empresarial ya que es una preparación que no está dando de forma natural y dentro de la educación.

De esta misma manera, el país el país ha perdido 11 posiciones en los últimos años en términos de innovación en los últimos años. En este mismo orden de ideas cuando hablamos de sofisticación de negocios Colombia se ubica 59 sobre 140 (Consejo Privado de Competitividad, 2015). Todos estos ítems van de la mano y deben ir alineándose para que en temas de innovación de producto se alineen los factores en función de los procesos que nos llevan a dichos desarrollos.

11.2 Pymes; ¿Cómo se define su competitividad en los mercados domésticos?

Entendiendo la competitividad como la capacidad de competir, dentro de los diferentes factores que tienen las PYME en términos de competitividad encontramos que hay temas que van relacionados a hablar de cómo gestionar y ser influyente en un mercado.

Para ser competitivos las PYME deben gestionar de manera adecuada el conocimiento, hoy por hoy las empresas dentro de los sectores más rezagados a nivel de PYME en Colombia encontramos que están las empresas del medio ambiente. De igual manera aquellas empresas que están en el sector de ciencia y tecnología muestran un importante avance a pesar que aún tengan camino por recorrer (Hernandez, Marulanda, & Lopez, 2014). El saber compartir conocimiento en las PYME elimina parte de los problemas que generan y que hacen tengan corta vida como empresa. Esto teniendo en cuenta que se elimina la dependencia de una sola persona y por el contrario permite que los demás empiecen a desarrollar nuevas ideas a partir de lo que ya se tiene. Esto permite que el conocimiento evolucione y se vaya adaptando a las nuevas tendencias.

Antes de hablar de competitividad es necesario decir que las firmas con tendencia a exportar pueden dividirse en dos, las que atienden el mercado doméstico y aquellas que van a nuevos mercados. Para poder ir a mercados externos se vuelve relevante y completamente necesario conocer el mercado hacia el cual se quiere ir. Por esta razón es importante convencer a los productores y concientizarlos que deben tener elementos que les permitan adaptarse a los nuevos destinos haciendo especial énfasis en los países desarrollados (Artopulos, Friel, & Hallak, 2014). De igual manera el conocer el mercado y como estos van cambiando empieza a ser un elemento relevante, esto debe ir acompañado de desarrollo y de gestión al interior de la compañía. Los mercados cada día están cambiando más rápido, entonces es importante tener claridad sobre cómo y cada cuanto están cambiando y que piden.

Dentro del caso particular, hacía el interior de las empresas colombianas existen elementos que deben ser atacados para mejorar las PYME colombianas. En primer lugar encontramos la informalidad tanto a nivel empresarial como laboral en Colombia. Esta se encuentra por encima del 55% y los costos laborales no salariales están por el orden del 58% lo que fomenta el hecho de no querer formalizarse. En temas de innovación en Colombia, encontramos que la innovación en el país requiere un ambiente más favorable que el actual y siempre atado al hecho de amarrar nuevas tecnologías a los temas de innovación por lo cual las PYME deben generar nuevos recursos para poder innovar. La educación es un factor relevante y determinante al momento de generar nuevos desarrollos y competitividades en mercados, el estudio y la alta capacidad de gestión de las personas que acompañan la gestión en las empresas (Castellanos, Montoya R, & Montoya R, 2010). La combinación de estos factores termina por ser determinantes al momento de generar innovaciones, desarrollo y aseguramiento de sus nuevos productos. Formalizar la empresa permite patentar desarrollos de la compañía entre otros, de igual manera el desarrollo estando acompañado de nuevas tecnologías acompaña la innovación. Lo importante es tener recursos y capacidad para gestionar nuevos elementos de desarrollo.

De igual manera para poder acceder a control y optimización de costos que resulten en entornos más competitivos por parte de la empresa se va hacía la integración vertical. Estos conocido como ambientes colaborativos donde la empresa requiere que las redes empresariales empiecen a competir entre sí. Al momento de generar estos procesos encontramos que se permite el fortalecimiento de las competencias, hay ventajas vía integración vertical y horizontal, la facilidad de tenerlo entre los diferentes agentes permite tener estrategias coordinadas entre las diferentes partes. De igual manera, el hecho de estar integrados y con este tipo de procesos permite tener mayor poder negociador además de fortalecer el proceso de innovación a través de la combinación de ideas entre empresas (Castellanos, Montoya R, & Montoya R, 2010). Como elemento importante y con el objetivo de generar especializaciones a lo largo de toda la cadena de valor se vuelve relevante generar procesos colaborativos entre los diferentes y diversos agentes que intervienen. El generar y fortalecer cadenas de valor en función del cliente fomenta la competitividad en términos de las diferentes cadenas de valor dado que se

pueden mejorar los costos y así tener mayor disponibilidad de efectivo para tener procesos de innovación.

11.3 Definición de competitividad en mercados extranjeros

Cuando las PYME deciden expandirse hacia nuevos mercados debe tener en cuenta diferentes factores, sin embargo, como etapa previa requiere garantizar que sea competitiva y así aumentar las probabilidades de éxito.

Dentro de estos factores es necesario evaluar desde diferentes áreas, para el caso de las empresas chilenas y argentinas encontramos que gran parte del éxito exportador está asociado al desarrollo tecnológico que encontramos en cada una de ellas. Para este tipo de empresas el éxito recae en factores diferenciación microeconómica y siempre teniendo en cuenta las temporalidades acotadas. Dentro de este mismo marco, se destacan los procesos de innovación y adaptación que pueden existir entre agentes (Milesi, Moori, Robert, & Yoguel, 2007). Por más que el factor tecnológico sea un factor determinante es necesario existan formas y maneras de desarrollarse competitivamente dentro de los diferentes mercados. Para esto la innovación y la adaptación a estos se empieza a tornar cada día más relevante y tiene un papel de mayor preponderancia.

Comparándonos contra México y tomando este país como referencia encontramos que hay diferentes factores que se vuelven determinantes al momento de determinar la competitividad de las Pymes en este país. Las PYME cada día tienen mayores necesidades y mayor deseo de sobrevivir. En México se hace referencia a cinco factores que son determinantes en el momento de las PYME de generar de evaluar si son competitivas. Las PYME ya no deben tener una sola ventaja competitiva, por el contrario deben tener varias, a partir de aquí se dedujo que aquellas que planean estratégicamente el futuro, tienen innovación en sus productos y gestión con unos niveles de tecnología que les permite estar por encima del resto. Estos procesos deben estar en continuo desarrollo para que la adaptación sea constante (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, Trejo, & Gabriel, 2009). De la misma manera encontramos que siempre hay un factor constante que va asociado a la innovación y esta a su vez podría decirse que tiene una relación directa con la adaptación a los nuevos mercados, esto diciendo que la innovación va amarrada al entendimiento particular de las necesidades del cliente.

En el entorno de las PYME latinoamericanas encontramos que existen diversos indicadores de medición que son controlables por la empresa, sin embargo para garantizar que haya esta se deben incluir además factores externos (Saavedra, 2012). En el contexto latinoamericano es necesario entender que no siempre los gobiernos van a la velocidad de los mercados, pasa incluso en países del primer mundo, entonces las PYME deben adaptarse a los factores externos que afectan su normal desarrollo. Hay casos, que serán pocos, donde la adaptación definitivamente no se dará ya que las condiciones exteriores son imposibles (caso Venezuela) pero en el resto de casos habrá

que siempre entender cómo hacer que funcione desde la perspectiva interna y así obligar y llevar a los factores externos a que se adapten a las tendencias que se requieren.

Dentro de los mercados extranjeros, teniendo como referencia siempre el mercado mexicano, dentro de los hallazgos que se encuentran para el rezago de las PYME es notoria la falta de innovación, capacitación, y desarrollo tecnológico. Dentro de lo que se encuentra es que además la falta de liquidez no es un problema asociado, ni los costos ni la falta de competitividad, sin embargo en el momento en que se deciden a ir a un mercado no tradicional la variable competitividad y cultura de innovación empiezan a tomar especial relevancia (Gonzalez M. A., 2005). La parte de innovación está directamente asociada al cliente, es decir adaptarse a lo que el cliente nos pide, siempre teniendo claridad sobre cómo llegar a lo que el cliente quiere y no vender lo que “haya”.

11.4 Las Born Global: Empresas que nacen competitivas. Características.

El hablar de esta nueva ola y tipo de empresas conocidas como “*Born Global*” ya que nacen con un estado sobre el cual todas las empresas quisieran estar. Están preparadas para exportar y por ende, tienen características que nos hacen suponer que son empresas competitivas.

Dentro de las principales características que tienen estas empresas es que nacen listas para exportar, ya que no tienen un proceso de dominio del mercado local, por el contrario sus escasos recursos son destinados y se busca que siempre se distribuyan de forma eficiente para posteriormente buscar las maneras de crear y desarrollar su propio valor que les permita permanecer en el mercado (Escandon Barbosa, Gonzalez-Campo, & Murillo Vargas, 2013). Estas empresas de entrada nos apuntan a una gran característica de competitividad como es la capacidad de adaptación que primero se establecen en el mercado para posteriormente adaptarse a las condiciones sugeridas por el mercado. Esta posición puede resultar en algunos casos reactiva y no proactiva, sin embargo esta tendencia al ser cada vez más globalizada está teniendo un impacto en la gran mayoría de economías.

Dentro de este marco, existen características fundamentales en estas empresas que les permiten desarrollarse y adaptarse a las nuevas condiciones de mercado. En primer lugar se evidencia que las características particulares de los fundadores y/o dueños tienen un papel determinante, esto quiere decir que su nivel de educación y las oportunidades que identifican juegan un papel preponderante. Esto hace que la empresa o PYME se fortalezca desde las cabezas (Escandon Barbosa, Gonzalez-Campo, & Murillo Vargas, 2013). La educación como factor de desarrollo debe tenerse en cuenta como principal. Esto quiere decir que todo el cuerpo directivo su nivel de educación es relevante para la toma de decisiones. Aquí, debemos volver y definir una estrategia en términos de perfiles para la compañía desde la parte y elementos gestionados en recursos humanos. Establecer unos requisitos mínimos nos generará múltiples ventajas y así se tomaran decisiones con teoría que pueda ser puesta en práctica.

Además, desde la perspectiva de los creadores es necesario hablar de la oportunidad y necesidad al momento de desarrollar un producto y querer llevarlo al mercado. Cuando se juntan estos dos elementos se contribuye al desarrollo de estas compañías denominadas “*born global*” (Escandon Barbosa, Gonzalez-Campo, & Murillo Vargas, 2013). Oportunidad y necesidad hablan necesariamente de adaptación identificación de oportunidades que está demandando el mercado y sobre las cuales se debe trabajar.

Por el lado de la compañía de la compañía debemos hablar de cómo innova y que tecnologías han acompañado estas innovaciones a lo largo de toda la cadena. Aparentemente en Colombia el desarrollo de nuevos productos no está acompañado de las tecnologías requeridas (Escandon Barbosa, Gonzalez-Campo, & Murillo Vargas, 2013). Hablamos que la compañía debe ir toda al mismo nivel y a la misma velocidad para generar y tener los mismos estándares de forma horizontal en la organización. Cuando se menciona que se va al ritmo del más lento, la tecnología se convierte en un factor fundamental y se debe buscar la forma de tener el acceso a ella.

Por último una característica muy importante de las “*born global*” es el hecho que llega a mercados internacionales durante sus primeros dos años de existencia. Durante su internacionalización encontramos que también tienen riesgos que son lo limitados de sus negocios y por supuesto, el riesgo de lo nuevo. También se debe tener en cuenta que como empresas en ocasiones operan en mercados especializados y se apoyan y soportan en redes y alianzas (Barbosa & Ayala, Factores que influyen en el desarrollo exportador de las PYMES en Colombia, 2014). De cualquier manera, el hecho que tengan características de operación para mercados especializados va a depender de cómo la empresa se adapta, genera nuevos y propone nuevas características de competencia. Una vez más, la adaptación como capacidad toma relevancia dentro de la compañía y sus futuros negocios.

11.5 Sostenibilidad en el tiempo de las PYME. ¿Cómo tener un negocio rentable y en crecimiento?

Actualmente se cree que los problemas que tienen las PYME están únicamente relacionados al capital de trabajo y esto es aquello que hace que las PYME en Colombia están en el mercado por periodos muy cortos de tiempo.

Sin embargo y teniendo en cuenta lo mencionado en este trabajo, se encuentra que existe una gran falencia en termino de adaptación a nuevos mercados, entendidos estos como innovaciones que nos permiten estar alrededor en constante cambio y adaptación sobre lo que el mercado está demandando.

Dentro de este contexto de adaptación ya los temas de precio y rentabilidad empiezan a ser relevantes, aquí encontramos que ya una vez teniendo las condiciones para ir hacia nuevos mercados el precio empieza a ser un factor relevante.

Existen diferentes elementos que se deben tener en cuenta al momento de empezar a proyectar la empresa a futuro. Es necesario que se planee hacia futuro y se estén constantemente revisando oportunidades de mercado tanto a nivel local, como a nivel internacional. Amarrado a esto se debe hacer planeación en el corto, largo y mediano plazo de manera periódica que permita hacer presupuestos y escenarios en los que se mueve la compañía.

Estas oportunidades de la misma manera deben estar contenidas en un entorno competitivo no solo a nivel de producto, pero también a nivel de precios. El precio va directamente amarrado a la estrategia y al tipo de producto que se quiere tener.

11.6 ¿Por qué debemos ser más competitivos en mercados extranjeros y como nos impacta en el aprovechamiento de los TLC?

Dentro de los elementos analizados en el reciente escrito encontramos que existen elementos que determinan fuertemente la capacidad y la propensión exportadora de una compañía.

Hoy en día ya contamos con acceso a diferentes países a través de los tratados de libre comercio. Sin embargo, nuestras exportaciones como país siguen concentradas en muy pocos participantes lo cual indica que hay actores que son de reparto. Dentro de este marco y este contexto y bajo las condiciones sobre las cuales se dan las compañías en nuestro país, esta situación particular está dada en gran medida por condiciones de las empresas.

Entendiendo que los diferentes mercados cada vez son más exigentes y cambian más rápido, aquellas PYME que deseen ingresar y competir en sus mercados deben tener una alta capacidad de innovación y adaptación, no solo al mercado sino que por el contrario a los cambios que se generen dentro de este. Se debe generar adaptación y cambio.

Dentro de los países latinos se evidencia aún rezago, esto de igual manera no es impedimento para que las PYME que quieran exportar empiecen a generar las condiciones para que esto suceda.

En el momento en que las PYME se vuelven competitivas en mercados extranjeros (en algunos casos hasta en los mercados locales hay que adaptarse y entender que pasa) empieza una nueva etapa en términos de crecimiento y desarrollo de la empresa. Cuando generamos como empresa las condiciones suficientes para ser competitivas, de inmediato estamos haciendo que las empresas se adapten a los nuevos mercados. Con esta adaptación hacia mercados de cualquier tipo se empieza a cobrar ventaja sobre los demás competidores.

Ya con condiciones de competitividad generadas se tiene un elemento que permite llegar a países con los cuales se tiene TLC, de esta manera podremos aprovechar los que ya se tienen firmados y empezar a generar las condiciones comerciales para empezar a promover ambientes dinámicos y que nos lleven a mejorar nuestra balanza comercial.

12. CAPITULO 3: HERRAMIENTA

12.1 Diagnostico de competitividad

Existen diferentes elementos al momento de generar un diagnóstico de competitividad en las PYME en Colombia, entre estos encontramos algunos que pueden resultar relevantes:

Colaboración: esto hace referencia a los procesos que se tienen a lo largo de la cadena con clientes y proveedores. Para esto es vital el manejo de información compartida, guardando siempre los respectivos acuerdos de confidencialidad. Los procesos colaborativos siempre son procesos gana/gana donde ambos pueden optimizar recursos.

Planeación Estratégica: Existen planes con horizontes de tiempo definidos. Dependiendo del tamaño de la empresa se deben definir los horizontes de tiempo para garantizar su crecimiento. El corto, mediano y largo plazo dependerá netamente del tamaño de la empresa.

Recursos humanos: Uno de los factores relevantes dentro de las organizaciones. En este aspecto hay que definirlo en diferentes etapas. Las cabezas deben tener un mínimo de preparación en términos de educación ya que esto caracteriza a aquellas empresas que ya nacen como “born global” y que hacen que estas sean sostenibles en el tiempo. Es decir las decisiones importantes deben estar acompañadas de preparación académica. El hecho de tener cierto tipo de educación para tomar decisiones nos lleva a tener propensión a ser compañías con predisposición a ser internacionales dadas las oportunidades.

Mercado Doméstico: Se debe tener claridad sobre cuál es la estrategia a desarrollar en el mercado doméstico. Se debe definir una estrategia de segmento y de mercado. Así sabemos cuál es nuestro objetivo dentro del mercado doméstico, si queremos estar y con qué profundidad y margen queremos tener.

Internacionalización: Dentro de los principales elementos de internacionalización encontramos que tenemos que tener alguna fuente que nos permita identificar las oportunidades de negocio y las condiciones de acceso a un mercado y en ningún momento es ir solo por ser internacionales. Debemos reducir la probabilidad que se tiene de tener un riesgo de no ser exitoso en el mercado de destino.

Innovación y adaptación: La innovación es la capacidad de generar nuevos productos que se adapten a nuevos mercados. Tener innovación va de la mano con tener gente preparada y dentro del área de mercadeo destinar personas o tiempo a que se dediquen a investigar y desarrollar nuevas opciones dentro del mercado.

Tecnologías: Las nuevas tecnologías deben ir de la mano con la necesidad que tenga la compañía en desarrollar estas y debe ir muy de la mano en el acompañamiento a nuevos productos y hacia flexibilidad los sistemas productivos entre otros.

Dentro de este mismo marco, es necesario que las empresas tengan procesos, procedimientos y tecnologías que permitan estar alineadas a necesidades de la compañía como son: seguimiento a información, administración de lotes de producción y seguimiento a pedidos.

Gestión del conocimiento: Dentro de las organizaciones, en este caso PYMES, encontramos que en muchos casos no tienen formas y maneras sobre cómo empezar a gestionar el conocimiento. En este caso se hace necesario tener la estrategia para administrar el conocimiento, esto entendido desde procesos y procedimientos hasta como se genera y administran los conocimientos e innovaciones generadas.

12.2 Indicadores y gestión

Como primera medida es necesario entender que cada empresa es diferente y que sus necesidades y planes estratégicos se alineen de formas diferentes.

Dentro de los indicadores a medir se encontrarán diferentes formas y alternativas por más que la base sea distinta. Esto procura ser lo más sencillo. El horizonte de tiempo debería hacer referencia al último año de la compañía (fiscal).

Para estas mediciones es necesario aclarar el significado de cada columna:

- **Valor:** hace referencia al resultado del indicador en el periodo en cuestión.
- **Meta compañía:** hace referencia al objetivo establecido al principio del periodo para dicho indicador.
- **Cumplimiento meta:** nos dice que porcentaje de la meta establecida se está cumpliendo.
- **Ponderación** es el peso que se la da a cada indicador dentro de cada área en caso que para la compañía cada uno tenga un peso distinto.
- **Unidad:** es aquella donde se dice cuál es la unidad de medida que tiene el indicador, esta es una sugerencia pero si es medido en otra unidad es hacer la aclaración.

Dentro de los indicadores a determinar cómo diagnóstico encontramos los siguientes:

12.2.1 Colaboración

Oportunidades Colaborativas: Total de proveedores + total de clientes.

Oportunidades Colaborativas Viables: Oportunidades Viables/Oportunidades Colaborativas.

Oportunidades en Desarrollo: Procesos Colaborativos Implementados/Oportunidades Colaborativas Viables.

Ahorros percibidos: Total de ahorros percibidos con proyectos en conjunto con proveedores que pueden derivarse de menores inventarios, agotados, capital de trabajo, etc.

Proyectos Ejecutados: Total de proyectos colaborativos ejecutados en un periodo de tiempo.

Ahorros por proyecto: Ahorros percibidos/Proyectos ejecutados

12.2.2 Planeación Estratégica

Horizontes Definidos: Tipos de Horizontes Definidos/3

Planes de Horizontes Implementados: Planes definidos e implementados/3

Definición de planes para cada horizonte: Son los planes definidos para cada horizonte de tiempo.

Ejecución de Iniciativas de Corto Plazo: Es el total de iniciativas de corto plazo ejecutadas/total de iniciativas de corto plazo definidas

Beneficios Cuantificables de las iniciativas de corto plazo: Total de beneficios cuantificables de las iniciativas de corto plazo.

Ejecución de Iniciativas de Mediano Plazo: Es el total de iniciativas de mediano plazo ejecutadas/total de iniciativas de mediano plazo definidas

Beneficios Cuantificables de las iniciativas de mediano plazo: Total de beneficios cuantificables de las iniciativas de mediano plazo.

Ejecución de Iniciativas de Largo Plazo: Es el total de iniciativas de largo plazo ejecutadas/total de iniciativas de largo plazo definidas

Beneficios Cuantificables de las iniciativas de Largo plazo: Total de beneficios cuantificables de las iniciativas de largo plazo.

12.2.3 Recursos Humanos

Justificación de Estructura Organizacional: Definición e identificación de estructura organizacional.

Descripción de cargos: Cargos con descripción/Total de cargos

Brechas en estructura organizacional: Total de brechas en estructura identificadas

Planes de Acción para cierres de brecha: Son los planes de acción para los cierres de la brecha en estructura organizacional definidos, documentados y aprobados.

Seguimiento a la Ejecución de los Planes: Es el cumplimiento en las tareas a las fechas propuestas.

Capacitación requerida definida: Cargos con perfiles a nivel académico definido/total cargos requeridos

12.2.4 Mercado Domestico

Definición mercado objetivo: Desarrollo de una correcta segmentación (Va entre 0 y 1)

Estrategia: Estrategias definidas/total de segmentos

Objetivos definidos por estrategia: Son la cantidad de estrategias que tienen objetivos sobre el total de estrategias (Ej: Ganar 5 puntos porcentuales en participación de mercado).

Portafolio: Portafolio definido/Segmento definido

Ejecución a la estrategia: Mide la ejecución de la estrategia en tiempo y forma

Cumplimiento de los objetivos de la estrategia: Objetivos Cumplidos/Objetivos Definidos

12.2.5 Internacionalización

Validación de países con potencial a internacionalizar: Mapeos a países realizados/Años de vida de la empresa.

Estrategia: Estrategias definidas/total de países con destino

Portafolio: Portafolio definido/Segmento definido a cada país

Ejecución a la estrategia: Mide la ejecución de la estrategia en tiempo y forma

Cumplimiento de los objetivos de la estrategia: Objetivos Cumplidos/Objetivos Definidos

12.2.6 Innovación y Adaptación

Horas de Innovación: Total de horas destinadas al desarrollo de nuevos productos

Innovaciones: Total de nuevos productos en el mercado

Innovaciones sostenidas: Total de productos con más de un año en el mercado+total de productos que hayan estado más de un mes en el mercado

Referencias de competidores: Total de productos definidos en un segmento que sean competencia.

12.2.7 Tecnología

Actualizaciones en sistemas productivos: Actualizaciones realizadas a sistemas productivos/Actualizaciones posibles

Flexibilidad en Líneas de Producción: Total de productos posibles a hacer/total de líneas de producción disponibles

Apoyos tecnológicos: Apoyos tecnológicos implementados/Apoyos tecnológicos requeridos

12.2.8 Gestión del Conocimiento

Procesos Documentados: Total Procesos Documentados/Total Procesos definidos

Documentación de nuevos procesos y productos: Nuevos procesos y productos documentados.

12.3 Ponderación de indicadores para garantizar competitividad

Parte del éxito del crecimiento de las compañías es empezar a controlar indicadores y la capacidad de gestión de sus resultados. Dadas las condiciones de mercado y queriendo crecer como compañía es necesario definir una forma en la cual las PYME se midan las formas de crecer y se ponderen de acuerdo a la necesidades.

Estos objetivos a definir estarán completamente ligados a la fase en cual se encuentre la empresa, que etapa de crecimiento esté y cual sea su situación actual. De la misma manera se debe alinear a lo que esté definido o se vaya a definir de objetivos al corto, mediano y largo plazo.

Cada capítulo de indicadores se le asignará una ponderación de acuerdo a la situación real y actual de la compañía. Se definirán máximos posibles para cada indicador, a partir de aquí se hará la forma de priorizar el desarrollo.

En este momento se buscará siempre apalancarse en la capacidad del recurso humano para facilitar la gestión de los demás y de acuerdo a esto siempre se empezará por definir cómo llegar a esto.

13. CAPITULO 4: MERCADOS EXTRANJEROS

13.1 Esquema de identificación de mercados

Dentro del esquema propuesto los pasos a seguir para la selección de un país son los siguientes:

FASE PRELIMINAR

1. Entender que las decisiones de internacionalizarse no se pueden ni deben separar de las decisiones estratégicas de la compañía (Fabra & Albisu, 2005). Por esta razón se hace imperativa tener planeación al momento de iniciar la compañía y saber hacia donde y como va para evitar la improvisación.
2. Filtrar por países con los cuales se tiene algún tipo de acuerdo parcial o de tratado de libre comercio.
3. Validar sobre qué países con los que hay algún tipo de acuerdo, existe ventaja para estos productos.
4. Si es posible, limitar a un número máximo de cinco países. Por cada país se debe estimar un presupuesto y un cronograma para tenerlo como elemento de decisión. Debe ir alineado de acuerdo a los procesos de cada país.
5. Una vez estén definidos estos países se utilizarán indicadores macroeconómicos que permitan descartar aquellos que no están dentro del mercado objetivo de la empresa (Fabra & Albisu, 2005)

FASE EN DETALLE

1. Análisis de variables propias del país. Distancia Geográfica, tipo de cambio y volatilidad del mismo, caracterización del riesgo país y distancia psicológica (Fabra & Albisu, 2005).
2. Posterior se debe determinar el potencial del mercado. Este puede ser una combinación de diversos factores de acuerdo a las necesidades de cada producto (Fabra & Albisu, 2005). De acuerdo a las características del producto es necesario identificar qué es lo que afecta y promueve la compra de determinados productos en el país de destino.
3. Una vez tengamos determinado el potencial del mercado debemos determinar a través de diferentes variables que deben ser definidas dependiendo de la

característica del producto. Sin embargo, lo más importante es definir en qué mercado queremos competir.

4. Después a esto se deben identificar las barreras al comercio que puedan existir tanto desde el punto legal (las que apliquen según el TLC) y aquellas que son de comercio dado que pueden existir monopolios o mercados significativamente fieles a determinadas marcas (Fabra & Albisu, 2005).
5. En el momento en que se hayan definido algunas cuestiones es necesario escoger la forma como se va a entrar a cada mercado entendiendo los riesgos y ventajas particulares de cada forma. Estas pueden ser exportando: directa, indirecta o por internet. Con arreglos contractuales: Licenciamiento, franquicias, contratos de manufactura. También se puede con alianzas: alianzas estratégicas o joint ventures o en su defecto con inversión directa (Cateora, Papadopoulos, C.Gilly, & Graham, 2011).

14. CAPITULO 5: PRECIOS

14.1 Como definir el objetivo en el mercado a través del precio

Para poder definir un esquema de fijación de precios es necesario identificar que queremos en el mercado de destino y dependiendo del tipo de bien:

Si el tipo de bien es un bien que tiene un componente de diferenciación bastante alto se usa precio denominado “Skimming pricing” y es cuando el segmento no depende del precio y este no es sensible al mismo (Cateora, Papadopoulos, C.Gilly, & Graham, 2011). Para este precio nos ayudará a posicionarnos como una marca Premium, sin embargo se requiere de una gran estrategia de mercadeo que acompañe a esto ya que a partir de aquí puede ser el gran inicio en un mercado o se puede ir directo al fracaso.

De otro lado encontramos el precio de penetración que es cuando buscamos un precio que nos ayude a ganar participación de mercado de manera que podamos ser competitivos en el mismo (Cateora, Papadopoulos, C.Gilly, & Graham, 2011). Con la estrategia de precios se hace necesario tener claridad sobre cuáles son los sistemas sobre los cuales debe estar acompañado.

14.2 Esquema de fijación de precios y objetivo del mismo

Dentro de las primeras medidas que se deben determinar y teniendo en cuenta que al ser elementos que se deben exportar hacia países con los que se tiene tratado de libre comercio es importante y necesario determinar los costos que nos impactan directamente el precio.

Es importante que como siempre estamos hablando de Pymes, tengamos en cuenta que lo más recomendable son esquemas de precio variable.

Los elementos relevantes a tener en cuenta son:

- El costo asociado al modo de entrada al país.
 - o Estos pueden ser estanterías, esquemas especiales de promoción entre otros.
- Los costos de transporte desde y hacia el puerto.
 - o Esto teniendo el país de origen y el de destino.
- Costos de producción.
- Costos de mano de obra.
- Costos fijos.
- Margen de contribución deseado.

En la parte de costeo para exportar se mencionan los elementos de costeo que se deben tener en cuenta al momento de sacar el costo de servir.

15. CAPITULO 6: DESCRIPCIÓN Y USO DE LA HERRAMIENTA

1. Revise el cálculo de los indicadores suministrados en el capítulo 3 de este libro.
2. La definición de cada categoría está en el capítulo 3.1 de este documento.

15.1 Ejecución de la herramienta

FASE 1: Diagnostico de control (Pestaña Indicadores en Archivo de Excel)

1. Para comenzar, la empresa debe diligenciar la información de los indicadores propuestos.
2. Antes de continuar hacia competitividad, se deben cumplir los siguientes requisitos:
 - a. Los indicadores deben tener definidas sus metas definidas (excepto los de internacionalización).
 - b. Se deben tener todas las metas definidas con sus evidencias de los resultados.
 - c. Los cumplimientos mínimos deben estar de acuerdo a las metas de la compañía y estos deben haberse alcanzado (Se sugiere mínimo un 60%).
 - d. El capítulo de mercados internacionales esta como referencia, sin embargo no como un requerimiento.

FASE 2: Diagnostico de Competitividad (Pestaña Competitividad)

1. Es importante tener en cuenta que hay preguntas que son de obligatorio cumplimiento.
 - a. Estas que son de obligatorio cumplimiento son mínimos esperados.

2. El promedio de cumplimiento por todas las áreas debe estar en 70% con un mínimo de 60% por área.
3. El estado ideal es 80%, cuando se esté por debajo, se recomienda realizar planes de acción para cerrar estas brechas y así llegar a los niveles deseados.
4. En prioridad dos estará llegar a si en todas las preguntas, es por esto que ahí también se definirán planes una vez cada una de las categorías este en un 80% de cumplimiento.
5. Cuando se cumplan las condiciones del numeral 1 y 2 podremos pasar a la fase de mercado a internacionalizar.

FASE 3: Internacionalización (Pestaña Mercado a Internacionalizar)

1. Los aspectos legales son todos de obligatorio cumplimiento.

Si no se cumplen con TODOS los requisitos no se puede pasar a la parte de validación de empaques.

2. En empaques todo es de obligatorio cumplimiento.
3. Es necesario que la pregunta de toma de decisión sea analizada con todas las variables mencionadas en internacionalización, ya que no solo se quiere saber si el producto es viable en el país de destino, se quieren analizar riesgos potenciales.
4. Para pasar a la parte de costeo es necesario que la decisión de exportar el producto sea “si” necesariamente.

FASE 4: Costeo y determinación del precio objetivo (Pestaña Costo Y Precio)

1. Los conceptos mencionados en este aparte son los mínimos requeridos para garantizar que se están teniendo en cuenta todos los niveles de la organización.
2. Pueden haber algunos que no apliquen.
3. Se deben determinar factores particulares de cada negocio que no estén incluidos en la estructura presentada.
4. Con todos los “si” sumados a los valores adicionales que no estén, se debe construir una estructura de costos.
5. Se debe definir un objetivo a través del precio (Por ejemplo si es precio de penetración). (no se entiende)
6. Con la definición anterior se puede determinar el margen deseado.

15.2 Niveles de Madurez en cada etapa evaluada

Tabla 2. Niveles de Madurez para Indicadores

NIVEL	RANGO (%)	INDICADORES
Bajo	0-60	La empresa controla pocas fases de sus procesos.
Medio	61-80	La empresa controlar la mayoría de sus procesos en función de resultados
Alto	81-100	La empresa tiene un alto control de su operación.

*Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Niveles de Madurez para Competitividad

NIVEL	RANGO (%)	COMPETITIVIDAD
Bajo	0-60	La empresa no tiene claridad sobre cómo ser competitiva.
Medio	61-80	La empresa tiene unos niveles aceptables de competitividad y tiene como manejar la adaptación.
Alto	81-100	La empresa es completamente sostenible con procesos medibles y controlados.

*Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Niveles de Madurez para Mercado a Internacionalizar

NIVEL	RANGO (%)	MERCADO A INTERNACIONALIZAR
Bajo	0-60	La empresa no conoce como internacionalizarse ni la documentación.
Medio	61-80	La empresa conoce como internacionalizarse pero no cuenta con los empaques requeridos y debe afinar conocimientos.
Alto	81-100	Tienen completa claridad sobre cómo ir a nuevos mercados y están listos para hacerlo

*Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Niveles de Madurez para Costeo y Precio

NIVEL	RANGO (%)	COSTEO Y PRECIO
Bajo	0-60	No existe conocimiento sobre como costear y definir un precio en mercados internacionales
Medio	61-80	El conocimiento es poco en cuanto costear y definir precios en mercados internacionales.
Alto	81-100	Se manejan y tienen claridad sobre las variables influyentes en el proceso costear y definir un precio.

*Fuente: Elaboración propia

16. CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

Es importante anotar que la innovación va de la mano con adaptación y con generar lo que el mercado está pidiendo y requiere. Es necesario tener procesos donde se gestione la innovación que permita tener adaptación a mercados y a los cambios que estos proponen. En este orden ideas es importante generar estrategias de innovación.

La competitividad permite que las compañías al interior sean sostenibles y que de esta manera pueda ver diferentes horizontes, garantizar que sus procesos estén agregando valor, flujo de efectivo, y que desarrollen estrategias con proveedores que les permitan ser flexibles a nivel de procesos e inherentes al entorno nacional e internacional.

Esta herramienta conecta la internacionalización y la competitividad, es decir, busca llenar el vacío que existía en cuanto a herramientas que permitan tomar decisiones en función de los objetivos de la compañía. Existe una brecha entre la necesidad y la capacidad para lo cual se quieren brindar elementos que permitan tomar decisiones en función de generar desarrollo al interior de la compañía.

De esta manera se logran definir elementos que permitan definir si una empresa es competitiva generando una guía. Generar competitividad permite generar procesos flexibles que nos dan variantes para ir a diferentes mercados desde nuestros propios elementos. Generar y estar en capacidad de tener diferentes alternativas permite que las compañías sean sostenibles en el tiempo para generar ideas que nos hagan sostenibles.

Es necesario que se tengan claridad acerca de las reglas que cada país que van relacionadas con la OMC. Con estas normas se definen los primeros parámetros para la internacionalización del comercio entre países las cuales deben ir enfocadas hacia desarrollar la competitividad del país.

En términos de precio es necesario que este acompañado de un buen costeo y que este a su vez venga acompañado de un objetivo que acompañe al precio en el mercado.

La herramienta se probó en empresas obteniendo resultados satisfactorios de entendimiento. Como principal dificultad, se evidenció el diagnóstico inicial donde no es claro que es cada columna (Valor, Meta Compañía, Cumplimiento Meta, Ponderación y Unidad) situación que es corregida dentro del manual y guía. En las demás fases del proceso, se encontró que las preguntas eran claras, entendibles y pertinentes.

Dentro del mismo marco, es necesario aclarar que para facilitar el diligenciamiento de la herramienta es fundamental realizar un acompañamiento que facilite y aclare las dudas que no están en el manual y que poder ser inherentes a cada tipo de negocio.

Como estudio y plan posterior para un negocio se recomienda hacer pruebas con empresas de diferentes sectores. Este estudio y este desarrollo pueden servir de base para probar teorías y desarrollar elementos de negocio.

17. ANEXOS

17.1 Anexo 1. Cuestionario de Indicadores con Ponderación Aleatoria

ÁREA	INDICADOR	VALOR	META COMPAÑÍA	CUMPLIMIENTO META	PONDERACIÓN	UNIDAD
Colaboración	Oportunidades Colaborativas				16,7%	#
	Oportunidades Colaborativas Viables				16,7%	#
	Oportunidades en Desarrollo				16,7%	#
	Ahorros Percibidos				16,7%	\$
	Proyectos Ejecutados				16,7%	#
	Ahorros Por Proyecto				16,7%	\$
Planeación Estratégica	Horizontes de tiempo Definidos				11,1%	%
	Planes de Horizontes de Tiempo Implementados				11,1%	%
	Definición de Planes Para Cada Horizonte				11,1%	%
	Ejecución de Iniciativas de Corto Plazo				11,1%	%
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas CP				11,1%	#
	Ejecución de Iniciativas de mediano Plazo				11,1%	%
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas MP				11,1%	#
	Ejecución de Iniciativas de largo Plazo				11,1%	%
Beneficios Cuantificables de las Iniciativas LP				11,1%	#	
Recursos Humanos	Justificación de la estructura organizacional				16,7%	0 o 1
	Descripción de Cargos				16,7%	%
	Brechas en Estructura Organizacional				16,7%	#
	Planes de Acción para Cierre de Brechas				16,7%	#
	Seguimiento a la ejecución de planes				16,7%	%
	Capacitación Requerida Definida				16,7%	%
Mercado Domestico	Definición de Mercado Objetivo				16,7%	0 o 1
	Estrategias definidas para el total de segmentos				16,7%	%
	Objetivos definidos por estrategia				16,7%	%
	Portafolio Definido				16,7%	%
	Ejecución de la estrategia				16,7%	%
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia				16,7%	%
Internacionalización	Validación de países con potencial				16,7%	0 o 1
	Estrategias definidas para el total de países				16,7%	%
	Objetivos definidos por estrategia				16,7%	%
	Portafolio Definido				16,7%	%
	Ejecución de la estrategia				16,7%	%
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia				16,7%	%
Innovación y Adaptación	Horas de Innovación				25,0%	#
	Innovaciones				25,0%	#
	Innovaciones sostenidas				25,0%	#
	Referencias competidores				25,0%	#
Tecnología	Actualizaciones en sistemas productivos				33,3%	#
	Flexibilidad en líneas de producción				33,3%	#
	Apoyos tecnológicos				33,3%	#
Gestión del Conocimiento	Procesos Documentados				50,0%	%
	Documentación de Nuevos Procesos y Productos				50,0%	#

*Fuente: Elaboración propia

17.2 Anexo 2. Cuestionario para diagnóstico de competitividad

ÁREA	¿OBLIGATORIA?	PREGUNTA	SI	NO
Planeación		¿Hay pronósticos de ventas?		
		¿La empresa tiene una definición sobre que es corto plazo?		
		¿La empresa tiene una definición sobre que es mediano plazo?		
		¿La empresa tiene una definición sobre que es largo plazo?		
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el corto plazo?		
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el mediano plazo?		
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el largo plazo?		
		¿Para el corto, mediano y largo plazo se tiene una estrategia dentro de la compañía?		
		¿Existe una periodicidad justificada sobre la cual se revisa el modelo de negocio?		
	SI	¿Dentro de la estrategia se asocia la internacionalización de la compañía?		
		¿Se han investigado los TLC?		
Recursos humanos	SI	¿Se tiene claridad sobre que TLCs favorecen a mi producto?		
		¿Se tienen perfiles definidos?		
		¿Se han tomado cursos donde se analicen las tendencias de mercado?		
	SI	¿hay definición de perfiles asociados a preparación académica?		
		¿Los nombres cierran con el perfil?		
Mercadeo e Internacionalización		¿Cada cargo esta justificado con su carga laboral definida?		
	SI	¿Se diferencian las estrategias del mercado domestico de las destinadas a los mercados internacionales?		
	SI	¿Se tienen identificados países con potencial?		
		¿Hay definición de portafolio para cada segmento?		
	SI	¿Hay segmentación de clientes?		
		¿Nuestras marcas muestran posicionamiento de mercado?		
		¿Se asigna presupuesto para el desarrollo de investigaciones de mercado?		
		¿Se realizan proyectos con líderes e indicadores definidos?		
		¿Se tienen conceptos de orientación al cliente dentro de la estrategia?		
		¿Se hacen ejercicios de identificación de oportunidades con periodicidad definida?		
Finanzas		¿Se tienen claridad del mercado en el cual se compete?		
	SI	¿Se conoce el concepto de EBITDA?		
	SI	¿Se mide el EBITDA de la compañía?		
		¿El EBITDA se mide por área?		
		¿Tienen una metodología de asignación de presupuesto en función de las mejores oportunidades?		
		¿Se maneja la terminología de agregar valor?		
	SI	¿Los flujos de caja de la compañía han sido positivos?		
	SI	¿Los flujos están en el mínimo esperado por la compañía?		
Innovación		¿Existe personal destinado a la innovación?		
		¿Se dedica tiempo dentro de la organización a formular nuevas productos?		
	SI	¿Se dedican espacios a la formulación de nuevos productos?		
Colaboración		¿Se tiene conocimiento del concepto de orientación al consumidor?		
		¿Se entiende el concepto de colaboración?		
	SI	¿Se han hecho planes de colaboración con proveedores?		
		¿Se entiende el concepto de integración vertical?		
Tecnología		¿Se han ejecutado planes para la integración vertical?		
		¿Existen procesos de seguimiento para materias primas?		
		¿Existen procesos de seguimiento para el producto en proceso?		
		¿Existen procesos de seguimiento para el producto terminado?		
		¿Existen procesos de seguimiento para despachos?		
Gestión del Conocimiento	SI	¿Se han definido las necesidades tecnologicas en función de los requerimientos de la compañía?		
		¿Se tienen definidos los procesos al interior de la compañía?		
		¿Se tienen documentados los procesos al interior de la compañía?		
	SI	¿Se documentan los procesos nuevos?		
		¿Se tienen indicadores para todas las áreas?		
	¿Cada indicador tiene una ficha tecnica?			

*Fuente: Elaboración propia

17.3 Anexo 3. Cuestionario para Internacionalización de un Producto

ÁREA	PREGUNTA	SI	NO
Aspectos Legales	¿Tiene conocimiento de la documentación requerida para exportar?		
Aspectos Legales	¿Conocen los diferentes aspectos que involucran un trámite exportador?		
Aspectos Legales	¿Tiene claridad sobre la tramitología que debe tener para exportar?		
Aspectos Legales	¿Ha realizado cotizaciones con un agente de transporte internacional?		
Empaques y Despacho	¿Se ha investigado de normativas en términos de empaques en el país de destino?		
Empaques y Despacho	¿Conocen las formas como se puede enviar el producto y las capacidades disponibles?		
Empaques y Despacho	¿Se han hecho pruebas de envío a destinos similares?		
Empaques y Despacho	¿Sus empaques son los mismos para cada referencia o están estandarizados de alguna manera?		
Empaques y Despacho	¿Tiene claridad sobre la diferencia en peso y dimensión que presenta el producto al momento de ser despachado?		
Empaques y Despacho	¿Existen restricciones de empaques por tipos de materiales en el país de destino?		
Internacionalización	¿La empresa ha realizado procesos de exportación?		
Internacionalización	¿Tiene conocimiento sobre que son ICOTERMS?		
Internacionalización	¿La empresa tiene un área o personal que dedique parte de su tiempo comercio exterior?		
Internacionalización	¿Conoce las partes que interactúan en un proceso de exportación?		
Internacionalización	¿Tiene conocimiento sobre los tipos de fletes disponibles (marítimo, aéreo, terrestre)?		
Internacionalización	¿Conoce los tipos de carga disponibles? (Suelta o consolidada)		
Internacionalización	¿La empresa tiene conocimiento de los beneficios de un TLC?		
Internacionalización	¿La empresa hace uso de algún TLC?		
Internacionalización	¿Dentro de los planes estratégicos definidos por la compañía esta la decisión de internacionalizarse?		
Internacionalización	¿Esto tiene un periodo de tiempo definido?		
Internacionalización	¿Se investigan mercados extranjeros?		
Internacionalización	Dentro del análisis que se hace para exportar a países se tienen en cuenta las siguientes variables:		
	Distancia		
	Tipo de cambio		
Internacionalización	Riesgo País		
	Se tienen en cuenta factores para determinar la viabilidad del producto como:		
	Población flotante		
	Productos similares		
	Precios de referencia		
Internacionalización	Preferencias de mercado marcadas en los consumidores		
Internacionalización	¿Hay un conocimiento de los canales de distribución disponibles?		
Internacionalización	¿Se conocen los mecanismos para pagos internacionales?		
Internacionalización	¿Se conocen las barreras comerciales del país?		
Internacionalización	¿Se conocen las barreras legales del país?		
Internacionalización	¿Conoce la normativa legal para la manipulación del producto en el país de destino?		
Internacionalización	¿Se ha hecho un análisis de cual es el mejor canal de ingreso al país?		
Internacionalización	¿Se ha definido un objetivo a través del precio?		
Internacionalización	¿Hay análisis macroeconómico del país de destino?		
Internacionalización	¿El tipo de costeo es variable?		
Internacionalización	¿Conoce los tiempos que demora cada parte del proceso de exportación incluyendo los tiempos de nacionalización de los clientes?		
Internacionalización	¿A lo largo de la cadena comunica el manejo que cada parte debe darle a su producto?		
Internacionalización	¿Tiene claridad sobre que variables pueden afectar el proceso y cuales son sus riesgos?		
Internacionalización	¿Esta definido el tipo mercado en el que queremos competir?		
TOMA DE DECISIÓN	¿Se ha hecho un análisis integral de la decisión respecto al producto para exportar?		

*Fuente: Elaboración propia

17.4 Anexo 4. Cuestionario Guía Para Costeo

ITEM	PREGUNTA	SI	NO
Costos Operativos	¿La empresa tiene claridad de los costos operativos?		
Costos Operativos	¿Se realizan costeos reales, es decir post mortem?		
Costos Operativos	¿Se conocen los impuestos que se deben pagar ?		
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos de depreciación de todos los inmuebles de la compañía?		
Costos Operativos	¿Los costos financieros están asociados al costo?		
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos por seguros?		
Costos Operativos	¿Se arrendan equipos?		
Costos Operativos	¿Se incluye el arrendamiento de los equipos?		
Costos Operativos	¿Se incluyen los servicios públicos?		
Costos Operativos	¿Es un producto que se almacena en estanterías?		
Costos de Oficina	¿Se cuentan los equipos de oficina?		
Costos de Oficina	¿Se incluye el sueldo en el costo (incluyendo parafiscales)?		
Costos de Oficina	¿Hay costos asociados al servicio (celular, internet)?		
Costos de Oficina	¿Hay costos de papelería asociados?		
Distribución	¿Existe distribución primaria?		
Distribución	¿Se incluye el costo de cargue y descargue de camiones?		
Distribución	¿Se paga el flete de distribución primaria?		
Distribución	¿Se usan vehículos propios?		
Distribución	¿Los vehículos de distribución primaria son propios?		
Distribución	¿Los vehículos de reparto son propios?		
Distribución	¿Se cargan las mermas de producto?		
Distribución	¿Se tienen en cuenta las devoluciones?		
Distribución	¿El producto rechazado se puede vender en otros clientes dentro de la ruta?		
Distribución	¿El sueldo del personal de operaciones está a cargo de la empresa?		
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de distribución primaria?		
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de reparto?		
Distribución	¿Los peajes están incluidos en los valores de flete?		
Precio	¿Se tiene un objetivo para el producto?		
Precio	¿Está definido el objetivo del precio?		
Precio	¿Existe un margen definido?		

*Fuente: Elaboración propia

17.5 Anexo 5. Respuestas Empresa #1

ÁREA	INDICADOR	VALOR	META COMPAÑÍA	CUMPLIMIENTO META	PONDERACIÓN	UNIDAD
Colaboración	Oportunidades Colaborativas	500	2	0	16,7%	#
	Oportunidades Colaborativas Viables	2	2	100%	16,7%	#
	Oportunidades en Desarrollo	0	0	0	16,7%	#
	Ahorros Percibidos	10%	10%	100%	16,7%	\$
	Proyectos Ejecutados	2	2	100%	16,7%	#
	Ahorros Por Proyecto	10%	10%	100%	16,7%	\$
Planeación Estratégica	Horizontes de tiempo Definidos	1	1	100%	11,1%	%
	Planes de Horizontes de Tiempo Implementados				11,1%	%
	Definición de Planes Para Cada Horizonte				11,1%	%
	Ejecución de Iniciativas de Corto Plazo				11,1%	%
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas CP				11,1%	#
	Ejecución de Iniciativas de mediano Plazo				11,1%	%
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas MP				11,1%	#
	Ejecución de Iniciativas de largo Plazo	80%	100%	80%	11,1%	%
Beneficios Cuantificables de las Iniciativas LP				11,1%	#	
Recursos Humanos	Justificación de la estructura organizacional				16,7%	0 o 1
	Descripción de Cargos	100%	100%	100%	16,7%	%
	Brechas en Estructura				16,7%	#
	Planes de Acción para Cierre de Brechas				16,7%	#
	Seguimiento a la ejecución de planes				16,7%	%
Capacitación Requerida Definida	100%	100%	100%	16,7%	%	
Mercado Domestico	Definición de Mercado Objetivo	1	1	100%	16,7%	0 o 1
	Estrategias definidas para el total de segmentos	50%	100%	50%	16,7%	%
	Objetivos definidos por estrategia	100%	100%	100%	16,7%	%
	Portafolio Definido	100%	100%	100%	16,7%	%
	Ejecución de la estrategia	60%	100%	60%	16,7%	%
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia	60%	100%	60%	16,7%	%
INTERNACIONALIZACIÓN	Validación de países con potencial	0,4			16,7%	0 o 1
	Estrategias definidas para el total de países	100%	100%	100%	16,7%	%
	Objetivos definidos por estrategia	100%	100%	100%	16,7%	%
	Portafolio Definido	100%	100%	100%	16,7%	%
	Ejecución de la estrategia	70%	100%	70%	16,7%	%
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia	70%	100%	70%	16,7%	%
Innovación y Adaptación	Horas de Innovación	7200	7200	100%	25,0%	#
	Innovaciones	20	24	83%	25,0%	#
	Innovaciones sostenidas	4	4	100%	25,0%	#
	Referencias competidores	4			25,0%	#
Tecnología	Actualizaciones en sistemas productivos	NA			33,3%	#
	Flexibilidad en líneas de producción	1,3			33,3%	#
	Apoyos tecnologicos	50%	100%	50%	33,3%	#
Gestión del Conocimiento	Procesos Documentados	100%	100%	100%	50,0%	%
	Documentación de Nuevos Procesos y Productos	100%	100%	100%	50,0%	#

ÁREA	¿OBLIGATORIA?	PREGUNTA	SI	NO
Planeación		¿Hay pronósticos de ventas?	X	
		¿La empresa tiene una definición sobre que es corto plazo?		X
		¿La empresa tiene una definición sobre que es mediano plazo?		X
		¿La empresa tiene una definición sobre que es mediano plazo?		X
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el corto plazo?		X
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el mediano plazo?		X
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el largo plazo?		X
		¿Para el corto, mediano y largo plazo se tiene una estrategia dentro de la compañía?		X
		¿Existe una periodicidad justificada sobre la cual se revisa el modelo de negocio?	X	
	SI	¿Dentro de la estrategia se asocia la internacionalización de la compañía?	X	
		¿Se han investigado los TLC?	X	
Recursos humanos	SI	¿Se tiene claridad sobre que TLCs favorecen a mi producto?	X	
		¿Se tienen perfiles definidos?	X	
		¿Se han tomado cursos donde se analicen las tendencias de mercado?		X
	SI	¿hay definición de perfiles asociados a preparación académica?	X	
		¿Los nombres cierran con el perfil?	X	
		¿Cada cargo esta justificado con su carga laboral definida?	X	
Mercadeo e Internacionalización	SI	¿Se diferencian las estrategias del mercado domestico de las destinadas a los mercados internacionales?	X	
	SI	¿Se tienen identificados países con potencial?	X	
		¿Hay definición de portafolio para cada segmento?	X	
	SI	¿Hay segmentación de clientes?	X	
		¿Nuestras marcas muestran posicionamiento de mercado?		X
		¿Se asigna presupuesto para el desarrollo de investigaciones de mercado?		X
		¿Se realizan proyectos con líderes e indicadores definidos?		X
		¿Se tienen conceptos de orientación al cliente dentro de la estrategia?		X
		¿Se hacen ejercicios de identificación de oportunidades con periodicidad definida?		X
		¿Se tienen claridad del mercado en el cual se compete?	X	
Finanzas	SI	¿Se conoce el concepto de EBITDA?	X	
	SI	¿Se mide el EBITDA de la compañía?	X	
		¿El EBITDA se mide por área?		X
		¿Tienen una metodología de asignación de presupuesto en función de las mejores oportunidades?		X
		¿Se maneja la terminología de agregar valor?	X	
	SI	¿Los flujos de caja de la compañía han sido positivos?	X	
	SI	¿Los flujos están en el mínimo esperado por la compañía?		X
Innovación		¿Existe personal destinado a la innovación?	X	
		¿Se dedica tiempo dentro de la organización a formular nuevas productos?	X	
	SI	¿Se dedican espacios a la formulación de nuevos productos?	X	
		¿Se tiene conocimiento del concepto de orientación al consumidor?		X
Colaboración		¿Se entiende el concepto de colaboración?		X
	SI	¿Se han hecho planes de colaboración con proveedores?		X
		¿Se entiende el concepto de integración vertical?	X	
		¿Se han ejecutado planes para la integración vertical?	X	
Tecnología		¿Existen procesos de seguimiento para materias primas?	X	
		¿Existen procesos de seguimiento para WIP?		X
		¿Existen procesos de seguimiento para PT?	X	
		¿Existen procesos de seguimiento para despachos?	X	
	SI	¿Se han definido las necesidades tecnologicas en función de los requerimientos de la compañía?	X	
Gestión del Conocimiento		¿Se tienen definidos los procesos al interior de la compañía?	X	
		¿Se tienen documentados los procesos al interior de la compañía?	X	
	SI	¿Se documentan los procesos nuevos?	X	
		¿Se tienen indicadores para todas las áreas?	X	
		¿Cada indicador tiene una ficha tecnica?	X	

ÁREA	PREGUNTA	SI	NO
Aspectos Legales	¿Tiene conocimiento de la documentación requerida para exportar?	X	
Aspectos Legales	¿Conocen los diferentes aspectos que involucran un trámite exportador?	X	
Aspectos Legales	¿Tiene claridad sobre la tramitología que debe tener para exportar?	X	
Aspectos Legales	¿Ha realizado cotizaciones con un agente de transporte internacional?	X	
Empaques y Despacho	¿Se ha investigado de normativas en términos de empaques en el país de destino?	X	
Empaques y Despacho	¿Conocen las formas como se puede enviar el producto y las capacidades disponibles?	X	
Empaques y Despacho	¿Se han hecho pruebas de envío a destinos similares?	X	
Empaques y Despacho	¿Sus empaques son los mismos para cada referencia o están estandarizados de alguna manera?	X	
Empaques y Despacho	¿Tiene claridad sobre la diferencia en peso y dimensión que presenta el producto al momento de ser despachado?	X	
Empaques y Despacho	¿Existen restricciones de empaques por tipos de materiales en el país de destino?	X	
Internacionalización	¿La empresa ha realizado procesos de exportación?	X	
Internacionalización	¿La empresa tiene un área o personal que dedique parte de su tiempo comercio exterior?	X	
Internacionalización	¿Conoce las partes que interactúan en un proceso de exportación?	X	
Internacionalización	¿Tiene conocimiento sobre los tipos de fletes disponibles (marítimo, aéreo, terrestre)?	X	
Internacionalización	¿Conoce los tipos de carga disponibles? (Suelta o consolidada)	X	
Internacionalización	¿La empresa tiene conocimiento de los beneficios de un TLC?	X	
Internacionalización	¿La empresa hace uso de algún TLC?	X	
Internacionalización	¿Dentro de los planes estratégicos definidos por la compañía esta la decisión de internacionalizarse?	X	
Internacionalización	¿Esto tiene un período de tiempo definido?		X
Internacionalización	¿Se investigan mercados extranjeros?	X	
Internacionalización	Dentro del análisis que se hace para exportar a países se tienen en cuenta las siguientes variables:		
	Distancia	X	
	Tipo de cambio	X	
Internacionalización	Riesgo País	X	
	Se tienen en cuenta factores para determinar la viabilidad del producto como:		
	Población flotante		X
	Productos similares		X
	Precios de referencia	X	
Internacionalización	Preferencias de mercado marcadas en los consumidores	X	
	¿Hay un conocimiento de los canales de distribución disponibles?		X
Internacionalización	¿Se conocen las barreras comerciales del país?	X	
Internacionalización	¿Se conocen las barreras legales del país?	X	
Internacionalización	¿Conoce la normativa legal para la manipulación del producto en el país de destino?	X	
Internacionalización	¿Se ha hecho un análisis de cuál es el mejor canal de ingreso al país?	X	
Internacionalización	¿Se ha definido un objetivo a través del precio?		X
Internacionalización	¿Hay análisis macroeconómico del país de destino?	X	
Internacionalización	¿El tipo de costeo es variable?	X	
Internacionalización	¿Conoce los tiempos que demora cada parte del proceso de exportación incluyendo los tiempos de nacionalización de los clientes?	X	
Internacionalización	¿A lo largo de la cadena comunica el manejo que cada parte debe darle a su producto?	X	
Internacionalización	¿Tiene claridad sobre qué variables pueden afectar el proceso y cuáles son sus riesgos?	X	
Internacionalización	¿Esta definido el tipo mercado en el que queremos competir?	X	
TOMA DE DECISIÓN	¿Se ha hecho un análisis integral de la decisión respecto al producto para exportar?	X	

ITEM	PREGUNTA	SI	NO
Costos Operativos	¿La empresa tiene claridad de los costos operativos?	X	
Costos Operativos	¿Se realizan costeos reales, es decir post mortem?	X	
Costos Operativos	¿Se conocen los impuestos que se deben pagar?	X	
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos de depreciación de todos los inmuebles de la compañía?	X	
Costos Operativos	¿Los costos financieros están asociados al costo?	X	
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos por seguros?	X	
Costos Operativos	¿Se arrendan equipos?	X	
Costos Operativos	¿Se incluye el arrendamiento de los equipos?	X	
Costos Operativos	¿Se incluyen los servicios públicos?	X	
Costos Operativos	¿Es un producto que se almacena en estanterías?		X
Costos de Oficina	¿Se cuentan los equipos de oficina?	X	
Costos de Oficina	¿Se incluye el sueldo en el costo (incluyendo parafiscales)?	X	
Costos de Oficina	¿Hay costos asociados al servicio (celular, internet)?	X	
Costos de Oficina	¿Hay costos de papelería asociados?	X	
Distribución	¿Existe distribución primaria?		X
Distribución	¿Se incluye el costo de cargue y descargue de camiones?	X	
Distribución	¿Se paga el flete de distribución primaria?		X
Distribución	¿Se usan vehículos propios?		X
Distribución	¿Los vehículos de distribución primaria son propios?		X
Distribución	¿Los vehículos de reparto son propios?		X
Distribución	¿Se cargan las mermas de producto?		X
Distribución	¿Se tienen en cuenta las devoluciones?	X	
Distribución	¿El producto rechazado se puede vender en otros clientes dentro de la ruta?		X
Distribución	¿El sueldo del personal es responsabilidad de la empresa?	X	
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de distribución primaria?		X
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de reparto?	X	
Distribución	¿Los peajes están incluidos en los valores de flete?	X	
Precio	¿Se tiene un objetivo para el producto?	X	
Precio	¿Esta definido el objetivo del precio?	X	
Precio	¿Existe un margen definido?		X

17.6 Anexo 6. Respuestas Empresa #2

ÁREA	INDICADOR	VALOR	META COMPAÑÍA	CUMPLIMIENTO META	PONDERACIÓN	UNIDAD
Colaboración	Oportunidades Colaborativas	0			16,7%	#
	Oportunidades Colaborativas Viables	0			16,7%	#
	Oportunidades en Desarrollo	0			16,7%	#
	Ahorros Percibidos	0			16,7%	\$
	Proyectos Ejecutados	0			16,7%	#
	Ahorros Por Proyecto	0			16,7%	\$
Planeación Estratégica	Horizontes de tiempo Definidos	1		100	11,1%	%
	Planes de Horizontes de Tiempo Implementados	1		100	11,1%	%
	Definición de Planes Para Cada Horizonte	1		100	11,1%	%
	Ejecución de Iniciativas de Corto Plazo	1		100	11,1%	%
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas CP	1		100	11,1%	#
	Ejecución de Iniciativas de mediano Plazo	1		100	11,1%	%
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas MP	1		100	11,1%	#
	Ejecución de Iniciativas de largo Plazo	1		100	11,1%	%
Beneficios Cuantificables de las Iniciativas LP	1		100	11,1%	#	
Recursos Humanos	Justificación de la estructura organizacional	0			16,7%	0 o 1
	Descripción de Cargos	0			16,7%	%
	Brechas en Estructura	1		0	16,7%	#
	Planes de Acción para Cierre de Brechas	0			16,7%	#
	Seguimiento a la ejecución de planes	0			16,7%	%
	Capacitación Requerida Definida	0			16,7%	%
Mercado Domestico	Definición de Mercado Objetivo	1		50	16,7%	0 o 1
	Estrategias definidas para el total de segmentos	1		70	16,7%	%
	Objetivos definidos por estrategia	1		100	16,7%	%
	Portafolio Definido	1		100	16,7%	%
	Ejecución de la estrategia	1		90	16,7%	%
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia	1		80	16,7%	%
INTERNACIONAL IZACIÓN	Validación de países con potencial	1		N/A	16,7%	0 o 1
	Estrategias definidas para el total de países	1		N/A	16,7%	%
	Objetivos definidos por estrategia	0			16,7%	%
	Portafolio Definido	1		100	16,7%	%
	Ejecución de la estrategia	0			16,7%	%
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia	0			16,7%	%
Innovación y Adaptación	Horas de Innovación	0			25,0%	#
	Innovaciones	1		N/A	25,0%	#
	Innovaciones sostenidas				25,0%	#
	Referencias competidores	1		0	25,0%	#
Tecnología	Actualizaciones en sistemas productivos	1		100	33,3%	#
	Flexibilidad en líneas de producción	1		100	33,3%	#
	Apoyos tecnologicos	1		100	33,3%	#
Gestión del Conocimiento	Procesos Documentados	1		100	50,0%	%
	Documentación de Nuevos Procesos y Productos	1		100	50,0%	#

ÁREA	¿OBLIGATORIA?	PREGUNTA	SI	NO
Planeación		¿Hay pronósticos de ventas?	X	
		¿La empresa tiene una definición sobre que es corto plazo?	X	
		¿La empresa tiene una definición sobre que es mediano plazo?	X	
		¿La empresa tiene una definición sobre que es mediano plazo?	X	
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el corto plazo?	X	
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el mediano plazo?	X	
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el largo plazo?	X	
		¿Para el corto, mediano y largo plazo se tiene una estrategia dentro de la compañía?	X	
		¿Existe una periodicidad justificada sobre la cual se revisa el modelo de negocio?	X	
	SI	¿Dentro de la estrategia se asocia la internacionalización de la compañía?	X	
		¿Se han investigado los TLC?	X	
Recursos humanos	SI	¿Se tiene claridad sobre que TLCs favorecen a mi producto?	X	
		¿Se tienen perfiles definidos?	X	
		¿Se han tomado cursos donde se analicen las tendencias de mercado?	X	
	SI	¿hay definición de perfiles asociados a preparación académica?	X	
		¿Los nombres cierran con el perfil?	X	
		¿Cada cargo esta justificado con su carga laboral definida?		X
Mercadeo e Internacionalización	SI	¿Se diferencian las estrategias del mercado domestico de las destinadas a los mercados internacionales?	X	
	SI	¿Se tienen identificados países con potencial?	X	
		¿Hay definición de portafolio para cada segmento?	X	
	SI	¿Hay segmentación de clientes?	X	
		¿Nuestras marcas muestran posicionamiento de mercado?		X
		¿Se asigna presupuesto para el desarrollo de investigaciones de mercado?	X	
		¿Se realizan proyectos con líderes e indicadores definidos?	X	
		¿Se tienen conceptos de orientación al cliente dentro de la estrategia?	X	
		¿Se hacen ejercicios de identificación de oportunidades con periodicidad definida?	X	
		¿Se tienen claridad del mercado en el cual se compete?	X	
Finanzas	SI	¿Se conoce el concepto de EBITDA?	X	
	SI	¿Se mide el EBITDA de la compañía?	X	
		¿El EBITDA se mide por área?		X
		¿Tienen una metodología de asignación de presupuesto en función de las mejores oportunidades?	X	
		¿Se maneja la terminología de agregar valor?	X	
	SI	¿Los flujos de caja de la compañía han sido positivos?	X	
	SI	¿Los flujos están en el mínimo esperado por la compañía?		X
Innovación		¿Existe personal destinado a la innovación?	X	
		¿Se dedica tiempo dentro de la organización a formular nuevos productos?	X	
	SI	¿Se dedican espacios a la formulación de nuevos productos?	X	
		¿Se tiene conocimiento del concepto de orientación al consumidor?	X	
Colaboración		¿Se entiende el concepto de colaboración?	X	
	SI	¿Se han hecho planes de colaboración con proveedores?	X	
		¿Se entiende el concepto de integración vertical?	X	
		¿Se han ejecutado planes para la integración vertical?	X	
Tecnología		¿Existen procesos de seguimiento para materias primas?	X	
		¿Existen procesos de seguimiento para WIP?	X	
		¿Existen procesos de seguimiento para PT?	X	
		¿Existen procesos de seguimiento para despachos?	X	
	SI	¿Se han definido las necesidades tecnologicas en función de los requerimientos de la compañía?	X	
Gestión del Conocimiento		¿Se tienen definidos los procesos al interior de la compañía?	X	
		¿Se tienen documentados los procesos al interior de la compañía?	X	
	SI	¿Se documentan los procesos nuevos?	X	
		¿Se tienen indicadores para todas las áreas?	X	
		¿Cada indicador tiene una ficha tecnica?	X	

ÁREA	PREGUNTA	SI	NO
Aspectos Legales	¿Tiene conocimiento de la documentación requerida para exportar?	X	
Aspectos Legales	¿Conocen los diferentes aspectos que involucran un trámite exportador?	X	
Aspectos Legales	¿Tiene claridad sobre la tramitología que debe tener para exportar?	X	
Aspectos Legales	¿Ha realizado cotizaciones con un agente de transporte internacional?	X	
Empaques y Despacho	¿Se ha investigado de normativas en términos de empaques en el país de destino?	X	
Empaques y Despacho	¿Conocen las formas como se puede enviar el producto y las capacidades disponibles?	X	
Empaques y Despacho	¿Se han hecho pruebas de envío a destinos similares?	X	
Empaques y Despacho	¿Sus empaques son los mismos para cada referencia o están estandarizados de alguna manera?	X	
Empaques y Despacho	¿Tiene claridad sobre la diferencia en peso y dimensión que presenta el producto al momento de ser despachado?	X	
Empaques y Despacho	¿Existen restricciones de empaques por tipos de materiales en el país de destino?	X	
Internacionalización	¿La empresa ha realizado procesos de exportación?	X	
Internacionalización	¿La empresa tiene un área o personal que dedique parte de su tiempo comercio exterior?		X
Internacionalización	¿Conoce las partes que interactúan en un proceso de exportación?	X	
Internacionalización	¿Tiene conocimiento sobre los tipos de fletes disponibles (marítimo, aéreo, terrestre)?	X	
Internacionalización	¿Conoce los tipos de carga disponibles? (Suelta o consolidada)	X	
Internacionalización	¿La empresa tiene conocimiento de los beneficios de un TLC?	X	
Internacionalización	¿La empresa hace uso de algún TLC?	X	
Internacionalización	¿Dentro de los planes estratégicos definidos por la compañía esta la decisión de internacionalizarse?	X	
Internacionalización	¿Esto tiene un período de tiempo definido?		X
Internacionalización	¿Se investigan mercados extranjeros?	X	
Internacionalización	Dentro del análisis que se hace para exportar a países se tienen en cuenta las siguientes variables:		
	Distancia		X
	Tipo de cambio	X	
Internacionalización	Riesgo País	X	
	Se tienen en cuenta factores para determinar la viabilidad del producto como:		
	Población flotante		X
	Productos similares	X	
	Precios de referencia	X	
Internacionalización	Preferencias de mercado marcadas en los consumidores	X	
	¿Hay un conocimiento de los canales de distribución disponibles?	X	
Internacionalización	¿Se conocen las barreras comerciales del país?	X	
Internacionalización	¿Se conocen las barreras legales del país?	X	
Internacionalización	¿Conoce la normativa legal para la manipulación del producto en el país de destino?		X
Internacionalización	¿Se ha hecho un análisis de cuál es el mejor canal de ingreso al país?		X
Internacionalización	¿Se ha definido un objetivo a través del precio?		X
Internacionalización	¿Hay análisis macroeconómico del país de destino?		X
Internacionalización	¿El tipo de costo es variable?	X	
Internacionalización	¿Conoce los tiempos que demora cada parte del proceso de exportación incluyendo los tiempos de nacionalización de los clientes?	X	
Internacionalización	¿A lo largo de la cadena comunica el manejo que cada parte debe darle a su producto?	X	
Internacionalización	¿Tiene claridad sobre que variables pueden afectar el proceso y cuáles son sus riesgos?	X	
Internacionalización	¿Esta definido el tipo mercado en el que queremos competir?	X	
TOMA DE DECISIÓN	¿Se ha hecho un análisis integral de la decisión respecto al producto para exportar?		X

ITEM	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA
Costos Operativos	¿La empresa tiene claridad de los costos operativos?	X		
Costos Operativos	¿Se realizan costeos reales, es decir post mortem?	X		
Costos Operativos	¿Se conocen los impuestos que se deben pagar?	X		
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos de depreciación de todos los inmuebles de la compañía?	X		
Costos Operativos	¿Los costos financieros están asociados al costo?	X		
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos por seguros?			X
Costos Operativos	¿Se arrendan equipos?			X
Costos Operativos	¿Se incluye el arrendamiento de los equipos?			X
Costos Operativos	¿Se incluyen los servicios públicos?			X
Costos Operativos	¿Es un producto que se almacena en estanterías?	X		
Costos de Oficina	¿Se cuentan los equipos de oficina?	X		
Costos de Oficina	¿Se incluye el sueldo en el costo (incluyendo parafiscales)?		X	
Costos de Oficina	¿Hay costos asociados al servicio (celular, internet)?		X	
Costos de Oficina	¿Hay costos de papelería asociados?		X	
Distribución	¿Existe distribución primaria?	X		
Distribución	¿Se incluye el costo de cargue y descargue de camiones?	X		
Distribución	¿Se paga el flete de distribución primaria?	X		
Distribución	¿Se usan vehículos propios?		X	
Distribución	¿Los vehículos de distribución primaria son propios?		X	
Distribución	¿Los vehículos de reparto son propios?		X	
Distribución	¿Se cargan las mermas de producto?		X	
Distribución	¿Se tienen en cuenta las devoluciones?	X		
Distribución	¿El producto rechazado se puede vender en otros clientes dentro de la ruta?		X	
Distribución	¿El sueldo del personal es responsabilidad de la empresa?		X	
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de distribución primaria?		X	
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de reparto?	X		
Distribución	¿Los peajes están incluidos en los valores de flete?	X		
Precio	¿Se tiene un objetivo para el producto?	X		
Precio	¿Esta definido el objetivo del precio?	X		
Precio	¿Existe un margen definido?		X	

*Empresa que en el momento no tiene interés en internacionalizar sus productos.

17.7 Anexo 7. Respuestas Empresa #3

ÁREA	INDICADOR	VALOR	META COMPAÑÍA	CUMPLIMIENTO META
Colaboración	Oportunidades Colaborativas	21		
	Oportunidades Colaborativas Viables	13		
	Oportunidades en Desarrollo	13		
	Ahorros Percibidos			
	Proyectos Ejecutados	2		
	Ahorros Por Proyecto			
Planeación Estratégica	Horizontes de tiempo Definidos	1		
	Planes de Horizontes de Tiempo Implementados	1		
	Definición de Planes Para Cada Horizonte	1		
	Ejecución de Iniciativas de Corto Plazo	1		
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas CP	1		
	Ejecución de Iniciativas de mediano Plazo	1		
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas MP	1		
	Ejecución de Iniciativas de largo Plazo	1		
	Beneficios Cuantificables de las Iniciativas LP	1		
Recursos Humanos	Justificación de la estructura organizacional			
	Descripción de Cargos	39		
	Brechas en Estructura	20		
	Planes de Acción para Cierre de Brechas	1		
	Seguimiento a la ejecución de planes	1		
	Capacitación Requerida Definida	1		
Mercado Domestico	Definición de Mercado Objetivo	1		
	Estrategias definidas para el total de segmentos	1		
	Objetivos definidos por estrategia	1		
	Portafolio Definido	1		
	Ejecución de la estrategia	1		
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia	1		
INTERNACIONALIZACIÓN	Validación de países con potencial	0		
	Estrategias definidas para el total de países	0		
	Objetivos definidos por estrategia	0		
	Portafolio Definido	0		
	Ejecución de la estrategia	0		
	Cumplimiento de los objetivos de la estrategia			
Innovación y Adaptación	Horas de Innovación	1152		
	Innovaciones	50		
	Innovaciones sostenidas	50		
	Referencias competidores	50		
Tecnología	Actualizaciones en sistemas productivos			
	Flexibilidad en líneas de producción			
	Apoyos tecnologicos			
Gestión del Conocimiento	Procesos Documentados	60		
	Documentación de Nuevos Procesos y Productos	100		

ÁREA	¿OBLIGATORIA?	PREGUNTA	SI	NO
Planeación		¿Hay pronósticos de ventas?	SI	
		¿La empresa tiene una definición sobre que es corto plazo?	SI	
		¿La empresa tiene una definición sobre que es mediano plazo?	SI	
		¿La empresa tiene una definición sobre que es mediano plazo?		
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el corto plazo?	SI	
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el mediano plazo?	SI	
		¿Se planean operaciones de ventas, producción y operaciones de la compañía en el largo plazo?	SI	
		¿Para el corto, mediano y largo plazo se tiene una estrategia dentro de la compañía?	SI	
		¿Existe una periodicidad justificada sobre la cual se revisa el modelo de negocio?	SI	
	SI	¿Dentro de la estrategia se asocia la internacionalización de la compañía?	NO	
Recursos humanos		¿Se han investigado los TLC?	SI	
	SI	¿Se tiene claridad sobre que TLCs favorecen a mi producto?	SI	
		¿Se tienen perfiles definidos?	SI	
		¿Se han tomado cursos donde se analicen las tendencias de mercado?	SI	
	SI	¿hay definición de perfiles asociados a preparación académica?	SI	
		¿Los nombres cierran con el perfil?	NO	
Mercadeo e Internacionalización		¿Cada cargo esta justificado con su carga laboral definida?	SI	
	SI	¿Se diferencian las estrategias del mercado domestico de las destinadas a los mercados internacionales?	SI	
	SI	¿Se tienen identificados países con potencial?	SI	
		¿Hay definición de portafolio para cada segmento?	SI	
	SI	¿Hay segmentación de clientes?	SI	
		¿Nuestras marcas muestran posicionamiento de mercado?	SI	
		¿Se asigna presupuesto para el desarrollo de investigaciones de mercado?	SI	
		¿Se realizan proyectos con líderes e indicadores definidos?	SI	
		¿Se tienen conceptos de orientación al cliente dentro de la estrategia?	SI	
		¿Se hacen ejercicios de identificación de oportunidades con periodicidad definida?	SI	
Finanzas		¿Se tienen claridad del mercado en el cual se compete?	SI	
	SI	¿Se conoce el concepto de EBITDA?	SI	
	SI	¿Se mide el EBITDA de la compañía?	SI	
		¿El EBITDA se mide por área?	NO	
		¿Tienen una metodología de asignación de presupuesto en función de las mejores oportunidades?	SI	
		¿Se maneja la terminología de agregar valor?	SI	
	SI	¿Los flujos de caja de la compañía han sido positivos?	SI	
Innovación	SI	¿Los flujos están en el mínimo esperado por la compañía?	SI	
		¿Existe personal destinado a la innovación?	SI	
		¿Se dedica tiempo dentro de la organización a formular nuevas productos?	SI	
	SI	¿Se dedican espacios a la formulación de nuevos productos?	SI	
Colaboración		¿Se tiene conocimiento del concepto de orientación al consumidor?	SI	
		¿Se entiende el concepto de colaboración?	SI	
	SI	¿Se han hecho planes de colaboración con proveedores?	SI	
		¿Se entiende el concepto de integración vertical?	SI	
Tecnología		¿Se han ejecutado planes para la integración vertical?	SI	
		¿Existen procesos de seguimiento para materias primas?	SI	
		¿Existen procesos de seguimiento para WIP?	NO	
		¿Existen procesos de seguimiento para PT?	NO	
		¿Existen procesos de seguimiento para despachos?	SI	
Gestión del Conocimiento	SI	¿Existen procesos de seguimiento para despachos?	SI	
		¿Se han definido las necesidades tecnologicas en función de los requerimientos de la compañía?	SI	
		¿Se tienen definidos los procesos al interior de la compañía?	SI	
		¿Se tienen documentados los procesos al interior de la compañía?	SI	
	SI	¿Se documentan los procesos nuevos?	SI	
		¿Se tienen indicadores para todas las áreas?	SI	
	¿Cada indicador tiene una ficha tecnica?	NO		

ÁREA	PREGUNTA	SI	NO
Aspectos Legales	¿Tiene conocimiento de la documentación requerida para exportar?		
Aspectos Legales	¿Conocen los diferentes aspectos que involucran un trámite exportador?		
Aspectos Legales	¿Tiene claridad sobre la tramitación que debe tener para exportar?		
Aspectos Legales	¿Ha realizado cotizaciones con un agente de transporte internacional?		
Empaques y Despacho	¿Se ha investigado de normativas en términos de empaques en el país de destino?		
Empaques y Despacho	¿Conocen las formas como se puede enviar el producto y las capacidades disponibles?		
Empaques y Despacho	¿Se han hecho pruebas de envío a destinos similares?		
Empaques y Despacho	¿Sus empaques son los mismos para cada referencia o están estandarizados de alguna manera?		
Empaques y Despacho	¿Tiene claridad sobre la diferencia en peso y dimensión que presenta el producto al momento de ser despachado?		
Empaques y Despacho	¿Existen restricciones de empaques por tipos de materiales en el país de destino?		
Internacionalización	¿La empresa ha realizado procesos de exportación?	NO	
Internacionalización	¿La empresa tiene un área o personal que dedique parte de su tiempo comercio exterior?	NO	
Internacionalización	¿Conoce las partes que interactúan en un proceso de exportación?	NO	
Internacionalización	¿Tiene conocimiento sobre los tipos de fletes disponibles (marítimo, aéreo, terrestre)?	NO	
Internacionalización	¿Conoce los tipos de carga disponibles? (Suelta o consolidada)	SI	
Internacionalización	¿La empresa tiene conocimiento de los beneficios de un TLC?	SI	
Internacionalización	¿La empresa hace uso de algún TLC?	SI	
Internacionalización	¿Dentro de los planes estratégicos definidos por la compañía esta la decisión de internacionalizarse?	NO	
Internacionalización	¿Esto tiene un periodo de tiempo definido?		
Internacionalización	¿Se investigan mercados extranjeros?		
Internacionalización	Dentro del análisis que se hace para exportar a países se tienen en cuenta las siguientes variables:		
	Distancia		
	Tipo de cambio		
	Riesgo País		
Internacionalización	Se tienen en cuenta factores para determinar la viabilidad del producto como:		
	Población flotante		
	Productos similares		
	Precios de referencia		
Internacionalización	Preferencias de mercado marcadas en los consumidores		
Internacionalización	¿Hay un conocimiento de los canales de distribución disponibles?		
Internacionalización	¿Se conocen las barreras comerciales del país?		
Internacionalización	¿Se conocen las barreras legales del país?		
Internacionalización	¿Conoce la normativa legal para la manipulación del producto en el país de destino?		
Internacionalización	¿Se ha hecho un análisis de cuál es el mejor canal de ingreso al país?		
Internacionalización	¿Se ha definido un objetivo a través del precio?		
Internacionalización	¿Hay análisis macroeconómico del país de destino?		
Internacionalización	¿El tipo de costo es variable?		
Internacionalización	¿Conoce los tiempos que demora cada parte del proceso de exportación incluyendo los tiempos de nacionalización de los clientes?		
Internacionalización	¿A lo largo de la cadena comunica el manejo que cada parte debe darle a su producto?		
Internacionalización	¿Tiene claridad sobre que variables pueden afectar el proceso y cuales son sus riesgos?		
Internacionalización	¿Esta definido el tipo mercado en el que queremos competir?		
TOMA DE DECISIÓN	¿Se ha hecho un análisis integral de la decisión respecto al producto para exportar?		

ITEM	PREGUNTA	SI	NO
Costos Operativos	¿La empresa tiene claridad de los costos operativos?	SI	
Costos Operativos	¿Se realizan costeos reales, es decir post mortem?	SI	
Costos Operativos	¿Se conocen los impuestos que se deben pagar?	SI	
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos de depreciación de todos los inmuebles de la compañía?	SI	
Costos Operativos	¿Los costos financieros están asociados al costo?	SI	
Costos Operativos	¿Se tienen asociados los costos por seguros?	NO	
Costos Operativos	¿Se arrendan equipos?	SI	
Costos Operativos	¿Se incluye el arrendamiento de los equipos?	SI	
Costos Operativos	¿Se incluyen los servicios públicos?	SI	
Costos Operativos	¿Es un producto que se almacena en estanterías?	SI	
Costos de Oficina	¿Se cuentan los equipos de oficina?	SI	
Costos de Oficina	¿Se incluye el sueldo en el costo (incluyendo parafiscales)?	SI	
Costos de Oficina	¿Hay costos asociados al servicio (celular, internet)?	SI	
Costos de Oficina	¿Hay costos de papelería asociados?	SI	
Distribución	¿Existe distribución primaria?	SI	
Distribución	¿Se incluye el costo de cargue y descargue de camiones?	SI	
Distribución	¿Se paga el flete de distribución primaria?	SI	
Distribución	¿Se usan vehículos propios?	NO	
Distribución	¿Los vehículos de distribución primaria son propios?		
Distribución	¿Los vehículos de reparto son propios?	NO	
Distribución	¿Se cargan las mermas de producto?	NO	
Distribución	¿Se tienen en cuenta las devoluciones?	SI	
Distribución	¿El producto rechazado se puede vender en otros clientes dentro de la ruta?	NO	
Distribución	¿El sueldo del personal es responsabilidad de la empresa?	SI	
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de distribución primaria?	NO	
Distribución	¿La mercancía se asegura a nivel de reparto?	SI	
Distribución	¿Los peajes están incluidos en los valores de flete?	SI	
Precio	¿Se tiene un objetivo para el producto?	SI	
Precio	¿Esta definido el objetivo del precio?	SI	
Precio	¿Existe un margen definido?	SI	

18. BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, M. C., & Ossa, J. A. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las PYME en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento & Gestión*, 109-131.
- Argueta, C. M., & Salazar, C. H. (Ene - Mar de 2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. *Estudios Gerenciales*, 50-61.
- Artopulos, A., Friel, D., & Hallak, J. C. (2014). Levantando el Velo Domestico: El Desafio de exportar bienes diferenciados a paises desarrollados. *IDES. Vol 53. No 211.*, 285-311.
- Bancoldex. (S.F.). Recuperado el 11 de Abril de 2016, de Sobre Micro Empresas: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Barbosa, D. M., & Ayala, A. H. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las PYMES en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 172-183.
- Barbosa, D. M., Gonzalez-Campo, C. H., & Vargas, G. M. (2013). Factors determining the appearance of "born global" companies: analysis of early internationalisation for SMES in Colombia. *Pensamiento y gestión No. 35*, 206-223.
- Batista-Canino, R. M., Bolivar-Cruz, A., & Medina-Brito, P. (2016). Monitorización del Proceso Emprendedor a Traves del Modelo de Negocio. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 83-101.
- Bejarano, T. A. (2003). El efecto de las leyes de intervención económica. Un estudio comparativo. *Facultad de Administración - Universidad de Los Andes*, 4-8.
- Castellanos, J. G. (2003). PyMES INNOVADORAS. Cambios de estrategias e instrumentos. *REVISTA DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*, 10-33.
- Castellanos, O., Montoya R, A., & Montoya R, I. (2010). Situación de la competitividad de las PYME en Colombia: Elementos Actuales y Retos. *Agronomía Colombiana*, 107-117.
- Cateora, P. R., Papadopoulos, N., C.Gilly, M., & Graham, a. J. (2011). *International Marketing and Trade*. McGraw Hill.
- Cateora, P. R., Papadopoulos, N., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International Marketing*. 3 edition. Chapter 10. McGraw-Hill.
- Colombia Trade. (s.f.). *Información Relacionada*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <http://www.colombiatrader.com.co/node/26579>
- Confecamaras. (s.f.). Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>

- Confecamaras. (20 de Enero de 2016). *Noticias*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Confecamaras: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/417-con-cerca-de-39-el-comercio-concentro-el-mayor-numero-de-empresas-creadas-en-colombia-en-2015>
- Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe Nacional de Competitividad. Resumen Ejecutivo*. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- Contreras, A. V. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones Para PYMES Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66-87.
- Dinero*. (17 de Septiembre de 2014). Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Empresas: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>
- Dinero*. (16 de Septiembre de 2015). Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Tendencias: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/que-tanto-han-aprovechado-pymes-comercio-exterior-colombia/213538>
- Economía*. (29 de Septiembre de 2015). Recuperado el 1 de Diciembre de 2016, de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/composicion-economia-colombiana-2015/214054>
- Economía, R. N. (15 de Mayo de 2016). *El Espectador*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Economía: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/le-fue-colombia-cuatro-anos-despues-de-tlc-estados-unid-articulo-632394>
- Empresas*. (3 de Agosto de 2012). Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/exportaciones-paises-tlc-vigentes-aumento-116198>
- Escandon Barbosa, D. M., Gonzalez-Campo, C. H., & Murillo Vargas, G. (2013). Factores que determinan la aparición de las born global: analisis de la internacionalización temprana. *Pensamiento & Gestión*, 206-223.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., Trejo, S., & Gabriel, V. (2009). Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia. Año 14. No 46.*, 169-182.
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País*. (27 de Febrero de 2013). Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Procolombia: <http://www.colombiatrade.com.co/noticias/desde-el-tlc-635-empresas-exportaron-por-primera-vez-estados-unidos>
- Fabra, G., & Albisu, L. M. (2005). Selección de mercados exteriores: aplicación a una Denominación de Origen de vino española. *Cuadernos del CEAgro No 7*, 9-19.
- Gaitan, R. T. (1965). Ventajas de la Integración Económica de América Latina. *Investigación Económica. Vol 25.* , 441-452.
- Garrido, H. M. (26 de 01 de 2016). *20 minutos*. Recuperado el 30 de 11 de 2016, de <http://www.20minutos.es/noticia/2653191/0/causas-efectos/crisis-petroleo-barato/perjudicados-beneficiados/>

- Gonzalez, M. A. (2005). Los Procesos de Gestión y la problemática de las PYME. *Ingenierías. Vol 3. No 28.*, 25-31.
- Gonzalez, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 25-31.
- Hernandez, A., Marulanda, C. E., & Lopez, M. (2014). Analisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para las PYME en Colombia. *Información Tecnológica. Vol 25.* , 111-122.
- Industria y Comercio.* (S.F.). Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de Mincomercio: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Jimenez, E. M. (2006). La Transformación del Estado en América Latina: Una Perspectiva Economica desde los Países Andinos. *Revista Latinoamericana de Economía*, 136-159.
- Lipsey, R. G., & Urzúa, C. M. (1991). El Libre Comercio Entre Países Desiguales. *Estudios Economicos Vol. 6*, 23-32.
- Luna, I. R. (2006). La PYME en la economía global. *Revista Latinoamericana de Economía. Problema de Desarrollo*, 32-50.
- Merchand, M. A. (2008). Globalización y problemas de desarrollo en América Latina. *Revisata Mexicana de Estudios Sobre la cuenca del pacífico. Volumen 3. Número 6.*, 91-110.
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile, Colombia. *Revista de la Cepal*, 25-43.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la Competitividad de las PYME en Colombia. *Agronomía Colombiana*, 107-117.
- Moreira, A. C. (2007). La Internacionalización de PYMES industriales a través de Multinacionales. Presentación de algunos casos de los sectores Automotor y Electronico. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)* , 89-114.
- Noriega, E. O., Perez, J. M., & Mendoza, L. A. (2016). *Programa 3E: Instrumento Innovador de Política Pública. Colegio De Estudios Superiores de Administración - Banco de Desarrollo de América Latina.* Bogotá: Editorial Cesa.
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Normas y Seguridad.* Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Organización Mundial del Comercio: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm4_s.htm
- Portafolio.* (9 de Octubre de 2015). Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de Empresas: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bancoldex-abre-convocatoria-50-empresas-exportadoras-24194>
- Productos de Colombia. (s.f.). *¿Qué es un tratado de libre comercio?* Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de

http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Que_es_Tratado_Libre_Comercio.asp

- Rivera, E. A. (2008). Los Procesos de Integración de América Latina en el concierto de la globalización. *Pap. Polit. Bogotá (Colombia)*, 701-737.
- Rivera, J. D. (14 de Septiembre de 2013). *El País*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Opinión: <http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/columna/julian-dominguez-rivera/perdurabilidad-empresarial>
- Rosellón, J. (2001). Reglas de Origen y Analisis del Bienestar. *El Trimestre Economico, Vol 68, No. 269*, 3-38.
- Ruta Exportadora*. (S.F.). Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. *Pensamiento y Gestión No. 33*, 95-124.
- Sanchez, J. Z., & Riveros, L. K. (2015). Medición de la productividad y potencial exportador a las pymes del sector. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 4-27.
- Santamaria, P. A. (2009). La productividad como factor de competitividad para las PYME. *Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA*.
- Universal, E. (20 de Abril de 2015). *Economica*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de El Universal: <http://www.eluniversal.com.co/economica/colombia-todavia-no-aprovecha-el-potencial-comercial-de-los-tlc-191107>
- Universidad del Rosario, F. d. (S.F.). *Desafíos Actuales de las Empresas en Colombia*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Universidad, Ciencia y Desarrollo - Programa de Divulgación Científica - Tomo II: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Zarate, P. A. (2007). Efectos del TLC Colombia-EUA en las PYMES Colombianas. *Análisis Economico*, 58-77.
- Zárate, P. A. (2007). Efectos del TLC Colombia-EUA en las PYMES colombianas. *Analisis Economico*, 58-77.