

1-1-2018

## Procesos de internacionalización de las pymes bogotanas: un estudio de caso desde una perspectiva de género

Michael Stiven Cicuamia Sánchez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Ingrid Tatiana Pulido Alarcón  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Paula Camila Ramírez Castañeda  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios\\_relaciones](https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones)

---

### Citación recomendada

Cicuamia Sánchez, M. S., Pulido Alarcón, I. T., & Ramírez Castañeda, P. C. (2018). Procesos de internacionalización de las pymes bogotanas: un estudio de caso desde una perspectiva de género. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios\\_relaciones/126](https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/126)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES BOGOTANAS:  
UN ESTUDIO DE CASO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Michael Stiven Cicuamia Sánchez

Ingrid Tatiana Pulido Alarcón

Paula Camila Ramírez Castañeda

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa Negocios y Relaciones Internacionales

Bogotá D.C

2018

Procesos de internacionalización de las Pymes bogotanas: un estudio de caso desde  
una perspectiva de género

Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Negocios y Relaciones  
Internacionales

Michael Stiven Cicuamia Sánchez

Ingrid Tatiana Pulido Alarcón

Paula Camila Ramírez Castañeda

Asesor:

Suelen Emilia Castiblanco Moreno MSc.

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa Negocios y Relaciones Internacionales

Bogotá D.C

2018

## Tabla de contenido

1.	Introducción	5
1.1.	Problema de investigación.	6
1.2.	Objetivos	7
1.2.1.	Objetivo General:	7
1.2.2.	Objetivos Específicos:	7
2.	Metodología	8
3.	Capítulo I: Entre la frontera de la competitividad y productividad: dilemas de la dirección empresarial desde la perspectiva de hombres y mujeres.	12
3.1.	Estereotipos en la participación de las mujeres en los mercados de trabajo	14
3.2.	Influencia de la mujer en la productividad laboral	16
3.3.	Diferencias en la administración de hombres y mujeres	19
4.	Capítulo II: Estudio de procesos de Internacionalización de PYMES Bogotanas	23
4.1.	Procesos de Internacionalización de las Pymes	23
4.2.	Casos de estudio	26
4.2.1.	Empresa A	26
4.2.2.	Empresa B	27
5.	Capítulo III: Contraste de los procesos de internacionalización de Pymes Bogotanas	30
5.1.	Procesos de Internacionalización de las Pymes: caso de estudio	30
5.1.1.	Empresa A	32
5.1.2.	Empresa B	37
5.2.	Comparación desde perspectiva de Internacionalización.	46
5.3.	Comparación desde una perspectiva de hombres y mujeres.	50
6.	Conclusiones	53
7.	Referencias	56
8.	Anexos	61

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar las diferencias existentes en el comportamiento administrativo desarrollado por hombres y mujeres. Simultáneamente, este documento buscaba identificar la forma en que el diseño de un plan estratégico para la expansión internacional de Pymes bogotanas podría estar condicionado por factores como división sexual del trabajo que impactan en el curso del proceso de internacionalización. De esta forma, este trabajo abordó en parte el vacío empírico existente en relación con el estudio de la identidad de género y el emprendimiento en el área internacional. Para hacer esto, esta investigación siguió una metodología cualitativa que incluyó dos elementos principales como estrategias analíticas. Primero, una revisión de literatura, y segundo un estudio de caso múltiple de Pymes del sector manufacturero y Logístico en Bogotá liderados por hombres y mujeres que han implementado una expansión a otros países. Este ejercicio permitió que esta investigación pudiera contrastar características entre hombres y mujeres en un enfoque empresarial.

***Palabras claves:** Internacionalización, Género, Pymes, Segmentación, Hombres y Mujeres.*

## Abstract

The objective of this research was to analyze the differences between the administrative behavior of men and women. Also, this document identifies the way in which the design of a strategic plan for international expansion of SMEs bogotanas could be conditioned by gender factors that affect the course of the internationalization process. This work addresses the empirical vacuum related to the study of gender and entrepreneurship in the international area. In order to do this, the research follows a qualitative methodology that will include two main elements as analytical strategies. First, a literature review, and second a multiple case study of SMEs in Bogota led by men and women who have expanded to other countries. This exercise will allow this research to contrast characteristics between men and women in a business approach.

***Keywords:** Internationalization, Gender, SMEs, Segmentation, Men and Women.*

## 1. Introducción

En este apartado se identifican las características de dirección de una empresa, tomando como referencia aspectos sociales, culturales, económicos y políticos que han dejado en evidencia anteriores investigaciones a nivel nacional. Por consiguiente, el texto pretende exponer algunos supuestos empresariales que pueden influir en un proceso de internacionalización que asumen los hombres y mujeres en la dirección de una empresa.

En la actualidad existen muchos casos de estudio que se han dedicado a entender, comprender, explicar y reinterpretar el rol de las mujeres dentro de un escenario laboral, pero la mayor proporción de estas investigaciones se ha limitado a un análisis desarrollado en torno a distinciones de liderazgo y emprendimiento empresarial, generando de esta forma a un vacío frente a estudios que contemplen un nivel diferencial entre hombres o mujeres y que se encuentre orientados a un área en específico.

Hernández (2010) afirma que “según información de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), existe una tendencia al incremento de mujeres en la actividad empresarial en los países desarrollados.” (p. 55). En ese sentido, es importante estudiar cómo el mundo ha cambiado a partir de la vinculación de mujeres al mercado laboral en cargos directivos, dejando de lado la tradición empresarial masculina.

La participación de mujeres en el mundo ha sido eje de estudio en distintas ramas disciplinares como: la historia, que ha intentado explicar el rol que ellas han desempeñado en la construcción de derechos e igualdad de género; las ciencias económicas, que estudian la participación de la mujer dentro de escenarios empresariales y de negocios; incluso frente a las ciencias del comportamiento que estudian las potenciales diferencias existentes en las capacidades cognitivas debido al sexo.

Según Navarro y Gómez (2006) citados en Hernández (2010) “en América Latina, la actividad empresarial femenina registra desde 1990 una creciente importancia y un ascenso: entre 25 y 35% de los empleadores son de este género” (p.56). De manera que podemos utilizar esta afirmación como un punto de partida para el análisis del desarrollo de nuevas tendencias empresariales. La vinculación femenina al mundo empresarial ha

permitido un mayor crecimiento y dinamismo de los mercados internacionales mundiales, constituyendo a su vez un aspecto que elimina ciertos rasgos periféricos ya que la economía de estos países latinoamericanos se dinamiza e integran fuentes de ingresos económicos importantes.

Después de las consideraciones anteriores, es importante resaltar que en el mundo empresarial actual existen unos supuestos, entendiéndose estos como factores que influyen en el éxito o fracaso empresarial, que procuran identificar variables como: el sexo, nivel educativo, raza, entre otros; intentando explicar de esta forma, el nivel de supervivencia que una empresa pueda llegar a tener al ser dirigida por un hombre o una mujer.

Por otro lado, es importante mencionar que, desde una perspectiva de hombres y mujeres, el rol de madre, empresaria, acudiente escolar, ama de casa, entre otros roles que asume la mujer, se ha convertido en una causa para que ellas no logren ascender en sus trabajos (Justo, 2007). Es por este motivo que el análisis del aumento de la participación de las mujeres en el marco de negocios internacionales, es un elemento relevante que permite conocer la dinámica actual de los negocios.

### **1.1. Problema de investigación.**

En el mundo de la dirección empresarial desde la perspectiva de hombres y mujeres, es evidente la existencia de formas de discriminación que trascienden a todas las áreas funcionales de una empresa, entre ellas, los procesos de internacionalización. En concordancia con esto, existe un amplio conjunto de investigaciones que centran su atención en diferenciar los mecanismos de emprendimiento y liderazgo entre hombres y mujeres, es decir, se interesan en comprender qué características específicas tiene un hombre al momento de llevar la dirección de una empresa, que lo diferencian o asemejan de una mujer. Sin embargo, en el mundo contemporáneo una de las metas que sustentan los Estados es que sus empresas tengan presencia internacional, para de esta forma incentivar la expansión de mercados nacionales a escalas internacionales y así contribuir al desarrollo económico del país.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de la investigación se centró en analizar las diferencias en el comportamiento directivo de hombres y mujeres cuando lideran el proceso de internacionalización de una firma, considerando que no existe un referente teórico completo respecto a actitudes y riesgos administrativos desde un enfoque o perspectiva de hombres y mujeres en los aspectos anteriormente señalados. La investigación fue de carácter analítico, y se centró en explorar y describir los comportamientos diferenciales en términos de identidad de género, en aspectos como liderazgo, emprendimiento, y toma de decisiones en el marco de los procesos de internacionalización.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General:**

Analizar las características diferenciales en los procesos de internacionalización de Pymes bogotanas pertenecientes al sector manufacturero liderados por hombres y por mujeres.

### **1.2.2. Objetivos Específicos:**

- Construir un marco conceptual sobre las diferentes condiciones que influyen en dinámicas empresariales, que servirá para analizar los resultados de las fases posteriores de la investigación.
- Comparar los procesos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas bogotanas del sector manufacturero dirigidas por hombres y por mujeres
- Establecer, con base en el marco conceptual, las características diferenciales en procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas bogotanas del sector manufacturero y logístico estudiadas.

## 2. Metodología

El mundo empresarial ha generado competencias de mercados, innovaciones y desarrollo de estrategias, que permite la participación de microempresas en la economía internacional. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede establecer un estudio sobre Pymes bogotanas pertenecientes al sector manufacturero, que permita establecer las diferencias en los comportamientos de dirección administrativa de hombres y mujeres.

El presente trabajo de grado siguió una metodología de investigación de tipo cualitativo, que contó con dos estrategias de análisis, las cuales permitieron responder a los diferentes objetivos planteados. En la primera estrategia, se desarrolló una revisión de literatura, principalmente en bases de datos académicas como EBSCO, donde la priorización de documentos para revisión, se hizo a través de ecuaciones y limitadores o filtros de búsqueda, entre los filtros empleados se destacó: publicaciones académicas arbitradas, términos del tesoro y fechas de publicación que oscilaron desde el año 2008 al año 2018; con el uso de esta estrategia, se logró priorizar cerca de 50 documentos académicos entre artículos, libros y revistas. Esta revisión de literatura tuvo como propósito facilitar la construcción de un marco conceptual sobre las diferentes condiciones económicas, sociales, laborales y culturales que influyen en las dinámicas empresariales, desde una perspectiva de hombres y mujeres. En segundo lugar, se utilizó un estudio de caso múltiple, con una técnica de recolección de entrevistas semi-estructuradas a dos pequeñas y medianas (Pymes) empresas manufactureras y de logística en Bogotá que están lideradas por hombres y por mujeres (una de estas empresas está liderada por una mujer y la otra se encuentra liderada por un hombre). Esta información se analizó con una técnica de análisis de contenido, tomando como referencia el marco conceptual elaborado en la primera fase de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación, análisis y estudio de caso múltiple, se tomó como eje de desarrollo un sistema de entrevistas cualitativas, teniendo en cuenta la afirmación de Patton (1980) citado en Bonilla y Rodríguez (1997) “el objetivo de la entrevista cualitativa es conocer la perspectiva y el marco de referencia a partir del cual las personas organizan su entorno y orientan su comportamiento” (p. 93). Para ejecutar un

nivel de entrevista más detallado se siguieron los lineamientos expuestos por Bonilla y Rodríguez en su texto “Más allá del dilema de los métodos”, este texto fue base documental para el planteamiento de la estructura en el tipo de preguntas de la entrevista, ya que se utilizará una clasificación de acuerdo con los tipos de pregunta y objetivos de la investigación; según exponen los autores del texto en mención:

1. Preguntas sobre experiencias o comportamientos: indagan sobre lo que hace o ha hecho una persona (experiencias, comportamientos, acciones y actividades).  
Ejemplo: ¿Cómo es un día suyo cuando algunos de sus familiares están enfermos en cama?
2. Preguntas sobre opiniones: lo que las personas piensan sobre algún tópico en particular.  
Ejemplo: ¿Qué cree usted acerca de...? ¿Cuál es su opinión sobre...?
3. Preguntas sobre sentimientos: el objetivo es entender la respuesta emocional de las personas a sus experiencias y pensamientos, procurando no confundir sentimientos con opiniones.  
Ejemplo: ¿Cómo se siente usted ante esta situación? (ansiosa, feliz, con miedo, segura, intimidada, etc.)
4. Preguntas sobre conocimiento: indagan aspectos que la persona sabe específicamente.  
Ejemplo: ¿Qué precauciones deben tomarse para evitar accidentes en su lugar de trabajo?
5. Preguntas sobre sensaciones: se refieren a lo que la persona ve, oye, huele, toca, etc., en una situación particular.  
Ejemplo: ¿Cómo es el aspecto físico de su barrio?, ¿Qué cosas ha escuchado sobre la campaña de vacunación?
6. Preguntas de carácter histórico o demográfico: identifican las características personales del informante.  
Ejemplo: ¿Cuándo nació?, ¿Cuántos años tiene?, ¿Dónde vive?

Elaboración propia. Fuente: Andrade, Shedlin, Bonilla (1987) citado en Bonilla y Rodríguez (1997)

En este mismo sentido, para el desarrollo de la metodología se puso en práctica una serie de criterios para la selección de las Pymes inmersas en el caso de estudio, entre los criterios importantes señalar fueron: Pymes colombianas, originarias de la ciudad de Bogotá; un mínimo de 15 años desarrollando y ejecutando actividades comerciales; cada una de ellas con un direccionamiento y participación en los procesos de

internacionalización que se haya adelantado por un hombre o mujer, diferentes; y finalmente, por conveniencia para la aplicación de la metodología.

Por otro lado, es importante resaltar que debido a temas de factibilidad y acceso a la información se hizo necesario recurrir a dos empresas que no pertenecen al mismo sector económico y que, por lo tanto, no son comparables en términos de sus procesos de internacionalización. Una de las empresas, denominada como empresa A, es una mediana empresa dedicada a la manufactura; y la otra, denominada como empresa B, es una empresa prestadora de servicios de carga y transporte. En este sentido, es necesario establecer características que diferencian los procesos de internacionalización de estas empresas con base a su área comercial; en el caso de las empresas manufactureras es necesario referenciar al estudio desarrollado por Greenaway et al (2007) citado en Guerra (2016):

de un panel de 9292 empresas manufactureras del Reino Unido para el periodo 1993-2003 [...] encuentran que los exportadores presentan una mejor salud financiera que los no exportadores [...] además encuentran como una fuerte evidencia de que, al participar en los mercados de exportación, mejora la salud financiera de las firmas y a la vez manifiestan que no encuentran evidencia de que empresas no exportadoras, pero con buena salud financiera sean más propensas a exportar. Concluyen que la salud financiera puede ser vista más como una consecuencia (un resultado) antes que como un factor determinante de la entrada. (p.51)

Por otro lado, en el caso de empresas prestadoras de servicios; como la empresa B la cual desarrolla funciones de carga y transporte, que fue utilizada para la aplicación de la metodología de la presente investigación; es menester remitirse al estudio de Rubalca, L. & Maroto, A. (2008), quienes afirman que para la expansión internacional de este tipo de empresas se encuentra que:

el outsourcing o externalización de los servicios se revela como el verdadero motor del sector [...] las principales razones de la expansión al exterior son: la reducción de riesgos, la estrategia global del grupo al que pertenecen (en el caso que

corresponda), la cultura de la empresa y la mejora de la imagen y la reputación. (p. 108).

Con base en las consideraciones anteriores, es fundamental resaltar que esta investigación es una aproximación al estudio de los procesos de internacionalización y su relación con la identidad de género de la persona a cargo del proceso, sin embargo, debido al sesgo en la información descrito de forma previa, los hallazgos no son generalizables y responden más a la lógica de un estudio de caso múltiple que a un estudio de caso comparado.

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como referente teórico a Bonilla y Rodríguez (1997), se aplicó la clasificación sugerida en diferentes aspectos como: sentimientos, emociones, experiencias, sensaciones, etc., esto con fines más precisos del estudio investigativo. En este mismo sentido, se diseñó un sistema metodológico para la aplicación de las entrevistas que se basó en una identificación de dos categorías principales y entendidas de forma más general o global; por otra parte, se establecieron una serie de subcategorías en relación a la categoría principal, lo cual corresponde a un sistema que abarca un ámbito o tema general hasta llegar a los particular y específico. El instrumento utilizado se presenta en el Anexo 1.

### **3. Capítulo I: Entre la frontera de la competitividad y productividad: dilemas de la dirección empresarial desde la perspectiva de hombres y mujeres.**

En la actualidad existe una alta competitividad empresarial en términos de acceso a los mercados globales, por lo cual las empresas no pueden darse la oportunidad de desperdiciar capacidades intelectuales que influyan de forma positiva en la visión expansionista de pequeñas y medianas empresas (Pymes) que posean características y se desarrollen bajo la dinámica internacional. En este escenario, se ha creado a su vez una carrera intelectual entre hombres y mujeres, donde, según Izraelí & Adler (1994) “aunque las mujeres representan más del 50 por ciento de la población mundial, en ningún país las mujeres representan la mitad, o incluso casi la mitad, de los gerentes corporativos” (p. 1). [Traducción propia].

Pese a que Izraelí y Adler hacen esta afirmación durante los años 90, en la actualidad no se presentan cambios significativos. Un claro ejemplo de lo anteriormente dicho recae en las 500 empresas que se incluyen en el índice Standard & Poor's 500 (S&P 500), en el cual según Long (2016) “Estados Unidos alcanzó un hito en 2016: la mayor cantidad de CEO mujeres en la historia. Actualmente hay 27 mujeres al frente de empresas S&P 500” (párr. 2). Cifra que pone en evidencia una notable desventaja de 27 mujeres frente a 483 hombres CEO que lideran y encabezan el total de las empresas norteamericanas más importantes analizadas por el S&P 500. Así mismo, Hiraga (2018) en un estudio realizado por el Banco Mundial, afirma que, a nivel internacional, las mujeres encabezan solo el 20% de las empresas, es decir, que 1 de cada 5 empresas en el mundo tienen al mando una figura femenina, así mismo aseguran que “cuando el gerente superior de una empresa es mujer, es probable que esa empresa tenga una mayor participación de trabajadoras permanentes” (párr. 4). [Traducción propia].

Además, es necesario resaltar que parte de lo que explica el bajo acceso de las mujeres a posiciones directivas en las empresas, se relaciona de forma directa con los estereotipos que existen respecto a las diferencias en los procesos de liderazgo desarrollados por hombres y mujeres. Estas diferencias pueden variar dependiendo de condiciones sociales, como la costumbre social y el sistema patriarcal; culturales, referentes

a procesos de la división sexual del trabajo; o económicas, respecto a las brechas institucionales en la remuneración laboral; y que a su vez dichas condiciones, en muchos casos tienden a determinar los roles que serán ejercidos por hombres y mujeres.

Según Dunker (2002) citado en Contreras, Pedraza & Mejía (2011) algunos estilos de liderazgo usados por mujeres en la dirección de una empresa son destacables en relación a que son más empáticas, democráticas, participativas y que valoran más su propia identidad; lo anterior les ha permitido desarrollar estilos de liderazgo empresarial enfocados de forma directa al alcance de sus intereses por mérito propio. Por el contrario, los hombres poseen características que están ligadas a un estilo de liderazgo centrado en aspectos como el control, el poder y la competencia, desarrollando una autoridad formal como mecanismo para ejercer roles como el direccionamiento empresarial. Por tal motivo, se debe tener en cuenta que el liderazgo como comportamiento conlleva a una comunicación en aspectos como: la forma de administrar, toma de decisiones, entre otros. Por lo anteriormente dicho, el éxito de una empresa no depende de si el liderazgo se da por un hombre o una mujer, sino del control, estilo o forma que ejerce un hombre o una mujer en la dirección de una empresa, los cuales pueden tener características diferenciales según el sexo de quién los lleva a cabo.

En el siguiente apartado se explicarán qué categorías afectan directa o indirectamente las dinámicas laborales durante un proceso de internacionalización dirigido por hombres y por mujeres, teniendo presente que esos comportamientos no solo quedan sujetos a circunstancias meramente biológicas o psicológicas, también están condicionadas a una serie de construcciones sociales, nuevos mecanismos políticos y el desarrollo económico del país. Con estas condiciones, se pone de manifiesto que no existe un sexo que posea mejores características al ejecutar o liderar funciones en el entorno laboral, al contrario, dependiendo de las circunstancias y el contexto en el que se desarrollen estos procesos formativos y prácticos, se logrará fomentar el rendimiento o desempeño de las funciones empresariales sin tener en cuenta si es hombre o mujer como variable condicionante.

### **3.1. Estereotipos en la participación de las mujeres en los mercados de trabajo**

En un plano nacional e internacional, en el cual el mercado laboral determina de forma directa la capacidad económica de una persona, es preciso señalar los diversos estereotipos que existen como una construcción social para determinar ciertas prácticas y conductas laborales, para lo cual según Kergoat (2000) citado en Alvarenga y Pereira (2012) ha hecho referencia a que en las relaciones sociales de sexo y la división sexual del trabajo, las diferencias entre las prácticas de los hombres y de las mujeres son “construcciones sociales y no se originan de causas biológicas. Se trata de una construcción social y expresa relaciones de poder, de dominación y de jerarquía” (p. 13). [Traducción propia]. Por lo cual se puede inferir que la división sexual del trabajo donde se asignan funciones laborales partiendo del sexo, no es más que una mera reproducción de conductas sociales que han contribuido a la marginación y discriminación de mujeres, pretendiendo determinar las funciones o divisiones laborales que hombres o mujeres deben desempeñar partiendo del sexo como un condicionante que garantiza el buen ejercicio del trabajo.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, existe un punto de relación entre la división sexual del trabajo y la segmentación laboral, donde según Suárez (2011) citado en Castiblanco (2015) “la segmentación del mercado laboral se refiere a las diferencias en actividades, jerarquías y salarios que no son explicadas por características de los individuos, sino que son solo atribuibles a las diferencias en el género” (p. 15). De manera que la división sexual del trabajo procura determinar la capacidad de hombres o mujeres para realizar trabajos específicos; mientras que la segmentación laboral aborda niveles económicos, como el pago remunerado del trabajo, pero, segmentando el mismo desde la perspectiva de sexo como un condicionante explicativo a las variaciones existentes en el plano salarial que existe entre hombres y mujeres.

En este mismo sentido, según el informe de la European Technology Assessment Network (ETAN) (2001) citado en Escarrer, Navarro, Bosch y Ferrer (2007) dentro de la segmentación laboral es posible identificar unas variables de trabajo como: la segmentación horizontal, la cual hace referencia al índice de distribución que existe entre hombres o mujeres participando activamente dentro de ciertos sectores o disciplinas ocupacionales;

segmentación vertical, que determina las barreras existentes dentro un posicionamiento de hombres o mujeres en puestos de mayor rango o jerarquía institucional; segmentación financiera, que básicamente comprende la distribución y diferencia salarial existente desde la perspectiva de hombres y mujeres; y finalmente, la segmentación temporal, que comprende el tiempo dedicado a las laborales que se realizan, independientemente de si se trata de trabajos domésticos o disciplinares. (p. 5)

En este mismo sentido, se considera que en el mercado laboral se pueden dar los fenómenos de “techo cristal” y “suelo pegajoso” que se convierten en barreras, obstáculos y fronteras de todo tipo para avanzar con equidad en el ámbito laboral, en casos de mujeres empresarias deben enfrentarse no solo al ‘techo de cristal’ que les impide acceder a puestos más altos, sino que también deben enfrentarse al ‘suelo pegajoso’ que revela las dificultades que presentan las mujeres graduadas a acceder a puestos principales de su carrera, para lo cual y según López, Escot, Fernández y Cabo (2008) el techo de cristal es definido como:

Una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones en las que trabajan, de modo que una vez llegado a este punto muy pocas mujeres franquean dicha barrera, estancando la mayoría su carrera profesional. (p. 22)

Por otra parte, el suelo pegajoso es definido como la posición en la cual las mujeres se ven adheridas a ocupar precisamente puestos inferiores, donde no tenga responsabilidades importantes y, por consiguiente, un puesto donde el salario sea bajo (Martín, 2007). Concepto que, a su vez, se encuentra estrechamente relacionado a la segmentación laboral y sus derivados.

Durante siglos ha existido mayor participación de hombres que de mujeres dentro de escenarios como los mercados internacionales, generando de esta forma una frontera competitiva que no radica en capacidades o habilidades intelectuales, sino que se fundamentan netamente en enfoques de sexo; razón por la cual, se ha segregado y

discriminado laboralmente el papel de la mujer, lo cual a su vez, desde patrones masculinos ha creado una reproducción histórica de lo que conocemos como ‘techo de cristal’.

### **3.2. Influencia de la mujer en la productividad laboral**

Dentro del marco de análisis, es importante identificar la participación de la mujer en ámbitos económicos y empresariales. Sin embargo, es preciso determinar los prejuicios que persisten en relación con el acceso de las mujeres a los mercados laborales como: cuando se menciona que las mujeres siempre eligen a la familia por, sobre todo, es decir, que las mujeres ponen por encima su familia sobre su trabajo, lo que se traduce en la percepción de que existe un riesgo alto al asignarle un cargo directivo a las mujeres. Otro prejuicio es que las mujeres demandan, en mayor medida que los hombres, elementos que pueden afectar su productividad en la empresa, como las licencias por maternidad o servicio de guardería. Por último, se ha creado un prejuicio que se constituye como una barrera para la participación de las mujeres en cargos directivos, lo anterior radica en la posibilidad de una superación laboral del género femenino frente a los hombres; situación que ha incrementado de forma inconsciente la brecha entre hombres y mujeres.

Además, estos prejuicios pueden partir de dos aspectos: el primero, es la creencia de una falta de conocimiento en las mujeres para la gestión de unidades productivas, refiriéndose a la falta de conceptos básicos para la administración de una empresa y estrategias generales para su dirección, además de la inexperiencia de la mujer en este campo. El segundo aspecto puede entenderse desde la división sexual del trabajo, refiriéndose a la fragmentación artificial que existe entre tareas desempeñadas por hombres y mujeres, incluyendo aspectos relevantes, como la segmentación vertical.

Asimismo, las consideraciones anteriores sirven como base fundamental para interpretar que mujeres empresarias pueden incrementar su competitividad en el mercado, tomando como punto de partida la capacitación en términos administrativos; lo cual se ha sumado a las barreras que tienen las mujeres para superar los prejuicios mencionados anteriormente y que han impedido de forma directa e indirecta el reconocimiento de sus capacidades administrativas y empresariales (Culebro, Martínez & Cerda, 2009).

En cuanto al papel de las mujeres y los hombres en la dirección de empresas se pueden tener las mismas capacidades en aspectos profesionales, intelectuales y emocionales, sin embargo, actualmente en algunas sociedades aún persiste mayor libertad para el hombre en términos de educación, toma de decisiones, acceso al uso, control de bienes y servicios, representación de la comunidad, entre otros (Culebro et al., 2009). En distintos escenarios donde las mujeres tienen mayor proyección y participación empresarial se enfrentan a distintos retos como el ‘techo de cristal’ o el ‘suelo pegajoso’.

A pesar de todas aquellas barreras que dificultan el acceso del sexo femenino a los cargos de decisión de las empresas, es indiscutible la importancia que las mujeres le dan al desarrollo de sus carreras profesionales, teniendo visiones estratégicas, objetivos, proactividad de búsqueda de oportunidades proponiendo nuevas alternativas para un cambio (Mas, 2013).

Por otro lado, el mundo empresarial y sus dinámicas se destaca por desarrollarse bajo condiciones fuertes y hostiles, características que se acoplan al perfil del hombre, según afirma Espino (2005): “el mundo empresarial se califica como masculino, no solamente porque en su mayoría los empresarios son hombres, sino porque se ponen en juego actitudes, comportamientos, valores y prácticas concretas que la cultura predominante identifica como masculinos” (p. 13). En este mismo sentido, la participación de la mujer en el mercado laboral y sobre todo el mundo empresarial ha estado subyugada culturalmente al sexo masculino, por ello Kantor (2003) citado en Lopez y Gonzales (2015) argumenta que “algunas economías de transición, en las cuales las mujeres están comenzando a incursionar en culturas que son particularmente patriarcales (tales como las del Medio Oriente, Asia, y Europa Oriental)” (p. 39).

Mientras que desde otra perspectiva, las empresas que se encuentran dirigidas por mujeres tienden a ser empresas a las cuales les atrae el cambio y el riesgo, debido a que una empresaria cuenta con experiencia profesional frente a actividades económicas diversas como la administración del hogar, en el caso de mujeres con familia constituida, situación que atribuye en cierto grado mayor motivación para continuar con proyectos productivos, igualmente, son ellas quienes asumen grandes retos al punto de exponer su bienestar

económico y familiar, siendo este aspecto resultado de “la vinculación que se establece entre la conservación de su patrimonio y el éxito de su acción empresarial, relación determinante para la tranquilidad y estabilidad económica del ámbito familiar”. (Culebro et al.,2009)

Cabe destacar la disposición de la mujer frente a la oportunidad de dirigir una empresa y de cómo ellas se desempeñan en ámbitos concernientes a los negocios internacionales. Ellas pueden destacarse por varios aspectos a la hora de dirigir una empresa, debido a que recurren a redefinir sus roles para adaptarse a nuevas situaciones, de hecho, las mujeres tienden a tomar sus experiencias de vida, ya sean profesionales o familiares, designando mayores responsabilidades estableciendo lo vivido en su ámbito laboral.

Pero entre las características más relevantes que una mujer tiene al momento de desempeñar sus funciones en un lugar donde se requiere tomar decisiones, es su aspecto temperamental, permitiéndole realizar actividades administrativas, desarrollando además sus propios valores como: la hospitalidad, relaciones cordiales con personas de la misma empresa o del exterior; la sensibilidad, sin caer en la falta de control de emociones; la cooperación, capacidad de integración; capacidad de escuchar, negociar y construir consensos; identificar e interpretar las oportunidades. Las mujeres terminan desarrollando con gran efectividad todas las labores de un directivo (Baltazar, 2003).

En conclusión, el papel de la mujer dentro de escenarios como la administración empresarial presenta sesgos laborales que se hacen evidentes a simple vista y que tienen relación directa con el bajo índice de participación femenina en altos cargos corporativos; Haile, Emmanuel y Dzathor (2016), mencionan que la mujer presenta baja participación debido a la tensión entre la familia y el trabajo, puesto que ellas presentan responsabilidades domésticas; es por esta razón que las mujeres no pueden cumplir con largas horas de trabajo, como si lo pueden hacer los hombres. Actualmente, las empresas no son lo suficientemente flexibles frente a puestos de alta dirección en relación a las mujeres, debido principalmente a los prejuicios y estigmas que tanto social, organizacional

y empresarialmente se han creado, impidiendo un acceso fácil en altos cargos corporativos y a su vez reproduciendo el ‘techo de cristal’ en el entorno laboral.

### **3.3. Diferencias en la administración de hombres y mujeres**

En el mundo contemporáneo es importante entender de qué manera y en qué condiciones se presentan las diferencias entre hombres y mujeres, es decir, en qué circunstancias suelen ser más notables las características de cada sexo al momento de fomentar algún tipo de emprendimiento o alguna acción que incluya el liderazgo. A su vez es importante analizar el conjunto de condiciones culturales que ha llevado a interpretar el papel del hombre como superior frente al de la mujer, para entender en qué factores la mujer no logra ser medida en las mismas condiciones.

En este orden de ideas, es importante señalar ciertas características que dejan en evidencia atributos sociales que diferencian a los hombres de las mujeres en cuanto su manera de percibir el emprendimiento. Por ejemplo, y según Díez, Terrón, Anguita (2006), y García (2002) citado en Cáceres, Trujillo, Hinojo, Díaz, y Carmona (2012) la costumbre social es lo que “hace referencia al mantenimiento de los roles impuestos por la sociedad, por lo que el hombre desarrolla su campo de acción en la esfera de lo público y la mujer en lo privado (tareas domésticas)” (p. 72). Así mismo, el rol público que engloba al hombre dentro de una costumbre social puede ser comprendido dentro de una definición masculina, donde el poder se entiende como “aquellos rasgos que se han definido como propios de un modelo de dirección y liderazgo esencialmente masculino [...] como determinación, fuerza, seguridad en sí mismo, competitividad, etc., ajenas a la mayoría de las mujeres quienes emplean un liderazgo femenino, basado en un estilo colaborativo, abierto, democrático, consensuado”. (p. 72)

Al mismo tiempo Cáceres et al. (2012), mencionan atributos como las “«redes invisibles» de los hombres, comprendidas por los comportamientos masculinos, en el que ellos se ven a sí mismos con más capacidad de representar que las mujeres, para que asciendan otros en la jerarquía del poder, siendo un estereotipo generalizable en diferentes países y culturas” (p. 73). Este análisis cualitativo propone algunos atributos socio-culturales y que ponen en hincapié al hombre como una fuente de emprendimiento, se

entiende desde diferentes mecanismos y de distinta índole, ya sean, organizacionales, empresariales, comerciales e internacionales.

Ante la situación planteada, Baltazar (2003) realizó un estudio de caso en el cual compara ciertas dimensiones que tienen en cuenta hombres y mujeres al momento de liderar empresas, por ejemplo: la motivación a ser empresario se refleja en estabilidad económica, para el hombre el crecimiento de la empresa no puede estar limitado a aspectos familiares, al contrario es la familia quien aporta con trabajo al desarrollo empresarial, sin embargo, el hombre hace sus proyecciones empresariales aislando el interés colectivo, porque supone una necesidad más profunda de entender el comportamiento de la empresa con condicionantes externos a ella. (p. 4)

Hechas las consideraciones anteriores, se puede hacer un análisis de las diferencias entre hombres y mujeres, al igual que sobre sus concepciones en temas relacionados al liderazgo y emprendimiento en un ámbito más regional. Por ejemplo, en Colombia, un país con consideraciones muy arcaicas sobre la participación femenina, en asuntos de ‘mayor relevancia’ como la comercialización, administración e internacionalización de una empresa, el éxito de los negocios y las empresas se le otorga en gran proporción a los hombres, o lo que se denominaría como segmentación vertical que “se refiere a la discriminación que generan las barreras de acceso a la jerarquía de poder en las ocupaciones y por lo tanto a los puestos mejor remunerados.” (Castiblanco, 2015, p. 15). Asimismo, se generan otro tipo de situaciones discriminatorias en términos laborales en contra de las mujeres como, por ejemplo, el ‘suelo pegajoso’ en donde según Wirth (2001) citado en Martín (2007) “las mujeres se ven adheridas al ocupar sistemáticamente puestos inferiores, de baja responsabilidad y, por tanto, de menor salario”. (p. 431)

Por otra parte, y según un estudio elaborado por GEM (Global Entrepreneurship Monitor), la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Icesi de Cali, la Universidad del Norte, de Barranquilla, y la Universidad de los Andes, de Bogotá, las mujeres suelen ser menos emprendedoras que los hombres. “Mientras el 23 por ciento de los hombres entre 18 y 64 años son emprendedores, las mujeres que lo hacen son 18,4 por ciento. En el caso de Bogotá, la diferencia es aún mayor, 25,3 frente a un 16,5 por ciento. Es una lástima porque

es el grupo más necesitado y el que más apoyo requiere; influye mucho el bajo nivel de educación. Los esfuerzos deben encaminarse a sacarlas de ahí”, dice el profesor de la Universidad Javeriana, Fernando Pereira (Arias, 2018, p. 3). Lo cual pone en evidencia la brecha entre hombres y mujeres que existe en el ámbito empresarial y como a su vez se requiere una mayor facilidad de acceso a formación integral que favorezca a las mujeres para enfrentarse a un escenario altamente competitivo con los hombres y claramente, en igualdad de condiciones.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, es posible comprender el papel de la mujer como ama de casa y el hombre como participante activo del mercado, desde el modelo neoclásico simple, el cual según afirma Espino (2012), en documentos oficiales de ONU mujeres, “ha explicado la diferente participación de hombres y mujeres en el mercado laboral en base a la especialización y el intercambio en el marco de la familia o los hogares” (p. 195), para lo cual la autora permite considerar que las políticas públicas existentes en la actualidad, aún más las laborales, se han diseñado de tal forma que siguen los parámetros que el modelo neoclásico ha establecido, limitando de forma directa el rol de mujeres y hombres a ciertas características y labores que, a manera satírica, se ajustan a la biología del sexo. (Espino, 2012)

En conclusión, es preciso señalar que el constructo social a través de los años ha ocasionado una serie de sesgos laborales entre hombres y mujeres, sin importar en gran medida desde que parte del mundo se esté analizando, para comprender mejor este fenómeno, se puede tomar como referencia el caso de algunos países latinoamericanos que han puesto en evidencia la existencia de un fuerte machismo dentro de sus sociedades, debido básicamente a ideologías, culturas y procesos históricos que argumentan dichos comportamientos, un ejemplo básico de las familias latinas se centra en los roles que cumple cada sexo, es decir, que las mujeres trabajan bajo instintos maternos y los hombres por el instinto de la fuerza y el poder; sin embargo, esta situación se presenta como un fenómeno global que pone en desventaja el papel de la mujer desde una perspectiva en la que influye su delicadeza y algunas características propias del sexo; por

este motivo es preciso señalar que estos atributos no se constituyen como condicionantes hacia una inferioridad intelectual o capacidad de administración frente a los hombres.

#### 4. Capítulo II: Estudio de procesos de Internacionalización de PYMES Bogotanas

##### 4.1. Procesos de Internacionalización de las Pymes

En la actualidad y gracias al auge de la globalización e interconexión, las empresas asimilan la internacionalización “a sus procesos administrativos como una estrategia de incursión en mercados extranjeros” (Tabares, 2012, p. 71). De forma más precisa, puede ser entendida como un proceso a través del cual las empresas incrementan gradualmente su compromiso con las actividades y los negocios internacionales, es decir, que expanden sus actividades más allá de las fronteras nacionales. Sin embargo, según Otero (2008) citado en Tabares (2012) el proceso de participación en un mercado internacional, se puede entender por medio de diferentes mecanismos, entre estos se encuentran: exportaciones, licencias internacionales, franquicias, joint ventures y alianzas internacionales; y en un grado más avanzado se encuentra la inversión extranjera directa y localización de filiales en el exterior. (p. 71)

Estos mecanismos participativos de las empresas en sistemas internacionales, que fueron mencionados anteriormente, se pueden comprender bajo diferentes enfoques o sistemas de control para incursionar en mercados extranjeros. Tabares (2012), hace un detallado seguimiento a estos planteamientos, con bases teóricas de Galván (2003) citado en Tabares (2012) quien analiza las diferentes perspectivas teóricas de la internacionalización de las empresas, representada en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Perspectivas de internacionalización.*

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	TEORÍAS
---------	-------------	---------

Perspectiva Económica	Tiene como finalidad aprovechar las ventajas económicas del proceso de expansión empresarial según los costos. El gerente es el encargado de internacionalizar la empresa con base en una decisión racional. Esta perspectiva económica explica la existencia de la empresa multinacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las aportaciones de la organización industrial</li> <li>● Teoría de la internacionalización.</li> <li>● Paradigma ecléctico de Dunning</li> <li>● Enfoque macroeconómico</li> </ul>
Perspectiva de Proceso	Explica la internacionalización como un proceso en que la empresa se compromete en un aprendizaje incremental de acumulación de conocimientos y recursos para el acceso a mercados exteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El modelo de Uppsala (Escuela nórdica)</li> <li>● El enfoque de innovación</li> <li>● El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon</li> </ul>
Enfoque de Redes	La entrada en mercados exteriores se produce como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Las oportunidades en mercados exteriores llegan a la empresa local a través de los miembros de la red.	Enfoque de redes
Fenómeno Born global	Las empresas denominadas como Born Global son aquellas que nacen siendo internacionales desde su fundación o se convierten en empresas internacionales a partir del segundo año de constitución.	Born Global

---

Fuente: Tabares (2012).

Sin embargo, las Pymes centran su internacionalización en un enfoque de perspectiva de proceso, es decir, se hace uso del modelo Uppsala, el cual fundamenta la teoría con el propósito de comprender el sistema de una empresa pequeña, que a medida que incrementa sus bienes y recursos, proyecta una porción de estas ganancias a la incursión en mercados internacionales, generando una adversidad al riesgo (Johanson y Wiedersheim, 1975).

En este mismo sentido, existen otros modelos que conforman la perspectiva del proceso y que gracias a sus características tienen aplicación en el presente estudio, ya que orientan su análisis hacia las Pymes; en primer lugar: el enfoque de innovación es un modelo que surge en Estados Unidos, y expone la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial que las pequeñas y medianas pueden implementar, para lo cual según Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), y Czinkota (1982) citados en Cardozo et al.(2007): afirman que este modelo explica el proceso de internacionalización de manera secuencial, proponiendo ciertas etapas: primero, el mercado doméstico; segundo, la etapa de Pre-Exportación; tercero, la exportación experimental; cuarto, la exportación activa; por último, la exportación comprometida (p. 11). En segundo lugar: el modelo de ciclo de vida de producto, el cual según Vernon (1966) citado en Cardozo et al. (2007):

Se usa el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor agregado basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma. En esta etapa, el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. (p.12)

A partir de esta distinción en los enfoques de internacionalización, es preciso señalar que para las Pymes los modelos de incursión en el mercado exterior que se realizan por medio de etapas, resultan ser más efectivos y exitosos; donde, luego de superar algún objetivo nacional, como empoderamiento del mercado, saldos de ventas a favor de la

empresa o reconocimiento por parte de la competencia; la Pyme debe tomar diversas decisiones para poder conquistar el mercado internacional, bien sea por medio de exportación, que es considerado como el más utilizado, o algún otro que represente mayor o menor riesgo para la estabilidad financiera de la Pyme.

## **4.2. Casos de estudio**

En la presente investigación resulta importante comparar los procesos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas bogotanas dirigidas por hombres y por mujeres, por esta razón, se realizará un estudio de caso múltiple. A continuación, las empresas serán denominadas como A y B con el fin de garantizar la protección a los derechos de las mismas, en este mismo sentido, para efectos de una óptima comprensión y un análisis más preciso, es prudente caracterizar y describir el sector económico en el cual se desenvuelve cada empresa, y así poder interpretar, cómo puede llegar a incidir un proceso de internacionalización que es ejecutado por un hombre o una mujer dentro de la misma Pyme, ya que, como se ha mencionado en el capítulo anterior, existe un alto índice de barreras laborales, empresariales, culturales y sociales para el acceso de mujeres a posiciones directivas.

### **4.2.1. Empresa A**

Es una empresa textil colombiana, localizada en la ciudad de Bogotá D.C., con una trayectoria de más de 38 años y que se especializa en el diseño, la fabricación y la distribución de tejidos (Anónimo, 2018). La calidad y variedad de su producción le ha permitido un alto reconocimiento a nivel nacional como una de las empresas textiles más grandes de Colombia. Sin embargo, un análisis realizado por la Revista Dinero en el sector textil colombiano, reflejó que el 2017 se enfrentó a un escenario de incertidumbres y grandes retos, debido principalmente a la “demanda decreciente, altos inventarios y el permanente ingreso al país de productos a precios muy bajos” (Revista Dinero, 2017). Adicionalmente, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, (2017) que fueron contempladas en el mismo análisis de esta revista, se reflejó que “solo en junio la producción real del renglón hilatura, tejeduría y productos textiles registró una caída de 19%, frente al mismo mes de 2016, mientras en confecciones el declive fue de

13%, con su consecuente efecto sobre el empleo que se redujo, según el Dane, 8,8% y 5,3%, respectivamente.” (párr. 3). Por este motivo, la Empresa A ha encontrado retos para equilibrar su producción, de forma que se ajuste a la situación por la cual atraviesa el sector textil en Colombia.

Desde su conformación hasta el día de hoy cuenta con una cifra de empleados que oscila alrededor de las 200 personas, con lo que influye de manera directa en la economía nacional, contribuyendo al crecimiento y diversificación comercial colombiana, demostrando de esta forma que las Pymes son una importante fuente generadora de empleo. Con base en su trayectoria, la Empresa A, ha sido considerada como líder en la fabricación de telas para el hogar gracias a que dentro de sus instalaciones cuentan con máquinas tejedoras, estampadoras, de tintorería y de confección, permitiéndole garantizar al público que la fabricación de sus productos se desarrolla bajo unos parámetros de calidad e innovación. (Anónimo, 2018)

En este mismo sentido, es de resaltar que la Pyme se encuentra comprometida con el diseño y calidad técnica de sus productos, apoyados principalmente por la excelencia humana de sus colaboradores, lo cual ha contribuido a generar una ampliación del portafolio que se oferta al mercado nacional e internacional, donde los principales productos elaborados no se han limitado a la elaboración de telas o cortinería, sino que también se ha desarrollado una línea de ropa interior y deportiva, también denominada como línea sport; líneas decorativas para navidad; línea de manteles; tela colchonera; toldillos; entre otros. Por lo cual se ha identificado a la Empresa A como un caso de estudio que cuenta con la trayectoria necesaria en un plano económico nacional e internacional para la presente investigación, donde para el desarrollo de la misma, se contó con la colaboración de la profesional en Comercio Exterior, Finanzas y Negocios Internacionales, la cual será denominada como entrevistada 1, quien en la actualidad desempeña el cargo de jefe de comercio exterior en esta empresa.

#### **4.2.2. Empresa B**

Es una agencia internacional de carga que se encuentra en el sector del comercio exterior, la cual cuenta con una trayectoria de 16 años encargándose de proveer servicios de

logística internacional, facilitando las actividades de la cadena de comercio internacional entre Colombia y los países con quien realizan su intercambio comercial (Anónimo, 2018), pese a esto, la empresa no deja de considerarse bajo una dimensión pequeña en comparación a su competencia, donde teniendo en cuanto el caso colombiano en materia del sector de carga y logística debe destacarse que “Colombia ha venido avanzando, más que los países de la región, el tamaño de las empresas y por ende de sus operaciones hace que ya se vean proyectos de envergadura como por ejemplo automatismos en procesos de almacenamiento y optimización en procesos como el transporte” (Transportadora Comercial Colombia, 2018). Sin embargo, la empresa afronta una serie de grandes riesgos debido a la moneda fluctuante y cambiaria de un escenario internacional, también a causa de la débil infraestructura nacional y por el flujo de empresas de carga nacientes; es por este motivo, que la empresa B ha requerido de un equipo altamente calificado para mitigar estos riesgos y garantizar un carácter expansionista a la Pyme.

En este mismo sentido, la empresa B a través de los años y su experiencia, ha procurado traspasar las fronteras, desarrollando y poniendo en práctica una serie de procesos y estrategias de internacionalización con el fin de crear valor para la empresa, a su vez ganar experiencia en nuevos escenarios y mercados, donde su objetivo principal ha sido plasmado en la idea de generar un aumento en la productividad. En aras de lograr un éxito en los puntos anteriormente mencionados, la empresa de carga ha requerido un análisis minucioso y detallado respecto al mercado destino al cual le ha apostado por posicionarse, por lo cual se ha requerido un amplio estudio frente al proceso de internacionalización, principalmente en materia de los factores claves en términos de competencia, factores económicos, políticos, sociales e incluso culturales, ya que de esta forma se puede definir un panorama favorable o no favorable para la Pyme.

Por otro lado, es preciso resaltar que la sede administrativa y foco para la toma de decisiones de la empresa B se localiza en la ciudad de Bogotá, pero a su vez utiliza socios comerciales en Buenaventura - Colombia para la ejecución de sus procesos con el mundo, para efectos de una expansión internacional, en años recientes decidió abrir una sucursal en Miami - Estados Unidos, lo cual se propuso como una estrategia de internacionalización

gerenciada por un hombre y sub gerenciada por una mujer, caracterizando la empresa como un interesante caso de estudio para el desarrollo de la presente investigación, donde teniendo en cuenta los fines pertinentes que pretende abordar el análisis del proceso de internacionalización de la Pyme, se contó con el apoyo del profesional en Comercio Exterior y especialista en Logística Comercial, el cual será denominado como entrevistado 2, quien gracias a su trayectoria de 29 años en el sector de transporte internacional, logística y distribución física internacional, en la actualidad desempeña el cargo de Coordinador de Pricing para empresa B.

## **5. Capítulo III: Contraste de los procesos de internacionalización de Pymes Bogotanas**

En el presente apartado se realizará una descripción sobre los procesos de internacionalización que se han adelantado por las Pymes, Empresa A y Empresa B; destacando las estrategias de posicionamiento en el exterior de cada una de ellas y las características distintivas en términos del direccionamiento de la internacionalización. Por consiguiente, se procederá a realizar un análisis a la metodología aplicada al estudio bajo un sistema de entrevista semiestructurada, donde las respuestas fueron otorgadas por funcionarios de las Pymes, quienes desempeñan los cargos de Jefe de Comercio Exterior y Coordinador de Pricing; para finalmente realizar un paralelo comparativo respecto a las diferencias que se encuentran en los procesos de internacionalización partiendo desde una perspectiva de hombre y mujer.

### **5.1. Procesos de Internacionalización de las Pymes: caso de estudio**

Con base en las entrevistas se buscó generar un entendimiento detallado de la influencia de una perspectiva de hombre y mujer, y cómo interviene en el desarrollo de actividades que requieren liderazgo y posicionamiento de pequeñas y medianas empresas, Pymes, dentro un escenario internacional; es por esto que el estudio en curso contempla respuestas de un hombre y una mujer desde su perspectiva de género para determinar la variación que pueda existir en los procesos de internacionalización que tanto la empresa A como la empresa B han adelantado hasta su actual posicionamiento.

En este mismo sentido, es de relevancia conocer el desarrollo de los procesos de internacionalización que estas Pymes han seguido como estrategia de ingreso y expansión a los mercados globales; dadas las condiciones hostiles de un escenario internacional y las complicaciones que se presentan en condición de mantenerse dentro de un mercado extranjero.

Escandón y Hurtado (2014) definen la internacionalización de una empresa, como la entrada a un mercado exterior, la cual tiene entre sus objetivos principales realizar una contribución al crecimiento de la empresa, incentivar un desarrollo económico a favor del país de origen y país de destino, como también una generación de valor. Teniendo en

cuenta lo anterior, las Pymes dentro de un panorama generalizado, poseen una serie de características predominantes en el desarrollo de procesos de internacionalización dada su situación de pequeña o mediana empresa (Hollensen y Arteaga, 2010).

**Tabla 2**

*Características de las grandes empresas y las Pymes.*

	Pymes
Recursos	Recursos limitados Externalización de los recursos (outsourcing)
Formación de la estrategia/ proceso de toma de decisiones	Formación emergente de la estrategia (Mintzberg, 1987; Mintzberg y Waters, 1985) Modelo emprendedor de toma de decisiones (por ejemplo, cada nuevo producto: innovación considerable para la Pyme) El propietario/directivo participa directa y personalmente y dominará totalmente la toma de decisiones en toda la empresa
Organización	Informal El propietario/empresario suele tener el poder/carisma para inspirar/controlar a toda la organización
Aceptación de riesgo	A veces asumen riesgos/a veces son adversas al riesgo Centradas en las oportunidades a corto plazo

Flexibilidad	Elevada
Aprovechamiento de las economías de escala y diversificación	Solo de forma limitada
Utilización de las fuentes de información	Recopilación de información de manera informal y con bajo coste: <ul style="list-style-type: none"> <li>● fuentes internas</li> <li>● comunicación cara a cara</li> </ul>

---

Fuente: Hollensen y Arteaga (2010)

En este orden de ideas, ha sido posible entender que existen características en las Pymes que inciden dentro de los procesos de internacionalización, es por esto que a continuación se analizará cada uno de los casos de estudio, respecto a su modalidad, experiencia y desarrollo de las diferentes modalidades de internacionalización que se haya aplicado al caso, según corresponda.

### **5.1.1. Empresa A**

El sector textil durante años ha sido considerado como sinónimo de la industrialización que vivió Colombia en la década del 60, desde entonces se le ha reconocido como un sector innovador en términos tecnológicos, de capacidades internacionales, como un fuerte contribuyente al PIB colombiano y un sector que generaba alta demanda de empleo; sin embargo, el panorama de la industria textil del país parece estar en riesgo ya que según el periódico en línea El País (2017):

La producción de prendas de vestir en Colombia bajó 9,7 % entre enero y junio de este año y la de productos textiles, 8,8 %. Hace un año las cifras también estaban en rojo, pero no de manera tan alarmante.

Asimismo, las exportaciones del sector pasaron de US\$894 millones en 2014 a US\$691 millones el año pasado, según cálculos de la Cámara Colombiana de Confecciones y Afines (CCCyA). Se ‘perdieron’ US\$203 millones en un año. (párrs. 1 - 2).

En este mismo sentido y según el periódico en línea Portafolio (2017):

Los informes más recientes del Dane lo demuestran. Según la Encuesta Mensual Manufacturera de junio, la confección de prendas de vestir tuvo una caída del 13%, y la hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles también mostró un decrecimiento del 19,9% (...). Para Edwin Salazar, presidente de la Cámara Colombiana de Confecciones y Afines (CCCyA), las cifras del Dane no mienten y dicha industria estaría aportando en gran parte con el desempleo nacional. Incluso, la CCCyA estima que a la fecha se han perdido alrededor de 80.000 empleos y que, si la situación continúa igual, la cifra se multiplicaría.” (párrs. 2 - 3).

Por otro lado, según información suministrada por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018), los principales socios comerciales del sector textil colombiano son: China, Estados Unidos, India, Venezuela, Panamá, Perú y México; acrecentando la necesidad de una pronta y oportuna solución para la mitigación de los riesgos en las exportaciones textiles en aras de mantener relaciones comerciales fuertes con estos socios del sector.

Con base en las consideraciones anteriores, la empresa A, considerada como una empresa de la industria textil en Colombia que posee una amplia trayectoria de más de 38 años, ha sido con los años una pequeña empresa Pyme generadora de más de 200 empleos en el 2017. A raíz de las variaciones y depreciaciones en la moneda nacional colombiana, abandono estatal frente al sector textil y altos índices de competencia desleal; la empresa A se planteó como estrategia comercial un proceso de internacionalización ambicioso, donde tuvo en cuenta los mercados latinoamericanos más prometedores para iniciar una exportación extranjera de características indirectas gracias a alianzas comerciales realizadas con diversos agentes de compra localizados en países como: Ecuador, Venezuela, Chile y en menor proporción a Estados Unidos.

En referencia a la observación anterior, es prudente señalar que la empresa A logró posicionarse dentro de las 20 empresas colombianas con mayor índice de exportación con destino al mercado chileno, ocupando la posición número 13 en el año 2007.

Es evidente entonces, que el proceso de exportación de la empresa A ha tenido repercusiones favorables hacia la Pyme, lo cual le ha permitido desarrollar experiencia en nuevos mercados extranjeros. Sin embargo, por consideraciones internas de la empresa y dadas las continuas problemáticas del sector textil en Colombia, fue necesario tomar medidas drásticas para la mitigación de los riesgos de los mercados extranjeros; lo cual resultó en una reducción de los países a los cuales se exportaba, como fue el caso más reciente de la Pyme con Ecuador, país con el que se tuvieron relaciones comerciales hasta el año 2017.

En este orden de ideas, de forma más detallada el proceso de internacionalización adelantado por la empresa A se constituyó de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Proceso de internacionalización de la empresa A.*

País	Año de iniciación de la relación comercial	Estrategia de internacionalización	Modo de entrada	Selección de mercado
Ecuador	1997	La estrategia se basó en adquirir alianzas comerciales con agentes de compra.	Exportación extranjera de características indirectas para tener un mínimo riesgo.	Se tuvieron en cuenta los mercados latinoamericanos, ya que estos son más prometedores para iniciar una exportación.
Chile	2000	Estrategia de desarrollo en el mercado interno y posterior venta en el exterior.	Exportación extranjera de características indirectas.	Se tuvo en cuenta la variable de población y PIB en este mercado.

Venezuela	2004	Contar con alianzas comerciales realizadas con diversos agentes de compra localizados.	Exportación extranjera de características indirectas, ya que se puede presentar un alto grado de diversificación del mercado.	Se estudió este mercado para identificar si se puede generar una inversión y compromiso limitado.
Estados Unidos	2007	Estrategia de contar con nuevas alianzas para expandir el mercado del sector textil.	Exportación extranjera de características indirectas.	La selección de mercado se analizó a partir de un mercado donde no se necesita experiencia.

Elaboración propia.

Finalmente, realizando un análisis aplicado sobre el proceso de internacionalización de la empresa A, basado en las consideraciones de Hollensen y Arteaga (2010) sobre las características de las grandes empresas y las Pymes (Tabla 4), la empresa A demuestra:

**Tabla 4**  
*Características de las grandes empresas y las Pymes.*

Pyme: Empresa A	
Recursos	<p>Financieros: Capital limitado.</p> <p>Educación Empresarial/ conocimientos especializados: La empresa A cuenta con una trayectoria que se especializa en el diseño, la fabricación y la distribución de tejidos Raschel, Jacquard, Tricot y Circular entre otros.</p>

Formación de la estrategia/ proceso de toma de decisiones

En el 2017 el sector textil colombiano tuvo que enfrentarse a nuevos retos, por eso la empresa A implementó estrategias que le permitieran equilibrar su producción, y así ajustarse a la situación por la cual atraviesa el sector textil en Colombia.

Organización

Desde su conformación hasta el día de hoy, cuenta con una cifra de empleados que oscila alrededor de las 200 personas, con lo que influye de manera directa en la economía nacional, contribuyendo al crecimiento y diversificación comercial colombiana, demostrando de esta forma que las Pymes son una importante fuente generadora de empleo.

Aceptación de riesgo

Tras las problemáticas del sector textil en Colombia, fue necesario que la empresa A tomara medidas drásticas para la mitigación de los riesgos que ofrecían mercados extranjeros; de modo que tuvieron que reducir su participación en algunos países a los cuales se exportaba, como fue el caso más reciente de la Pyme con Ecuador, país con el que se ejecutaron relaciones comerciales hasta el año 2017.

Flexibilidad

Al ser una mediana empresa se tiene una flexibilidad alta, ya que existe un contacto cercano entre los empleados y el cliente, facilitando ajustarse a las necesidades de cada quien.

Aprovechamiento de las economías de escala y diversificación

La economía que ha aprovechado la empresa A, es de carácter diversificado y limitado, en función que el mercado foco de exportación ha sido principalmente el sector textil localizado en Latinoamérica y Estados Unidos.

Utilización de las fuentes de información

La empresa A, ha hecho utilización de las fuentes de información del mismo modo que la mayoría de pequeñas y medianas empresas, es decir y según Hollensen y Arteaga (2010) “de manera informal recurriendo a la comunicación vis a vis, y sus empresarios, de forma inconsciente, sintetizan esta información y la utilizan para la toma de decisiones” (p. 17).

---

Fuente: Elaboración propia con base en Hollensen y Arteaga (2010)

### **5.1.2. Empresa B**

El transporte de carga ha sido considerado como uno de los fuertes pilares de la economía nacional e internacional, ya que, gracias a este, se ha permitido facilitar el acceso a una diversificación en productos; sin embargo, Colombia, catalogado como un país en vía de desarrollo, requiere una alta inversión en materia de seguridad y calidad para las empresas que desarrollan actividades respecto al transporte y carga. Ha sido este uno de los principales retos que, pequeñas empresas como la empresa B, dedicadas a esta actividad

han tenido que afrontar, para de esta forma buscar estrategias que permitan mitigar los riesgos que el mercado nacional presenta.

Prueba de los crecientes problemas del sector de transporte y carga nacional han sido las reiterativas movilizaciones de camioneros que se encuentran en constante aumento, ejemplo de las graves consecuencias de estas protestas fue el llevar a la insolvencia a la empresa Distrimateriales la Unión SAS donde según la revista Dinero (2017), se ha afirmado que entre las causas se encuentran:

Paro camionero en el año 2016 entre los meses de junio y julio, con una duración de 46 días el cual influyó sobre el inventario de cemento disminuyéndolo en una proporción de 75 a 5 mulas durante estos meses; falta de inventario de producto principal conllevó a que los “compradores continuos” se retiraran y empezaran a volcarse hacia otros proveedores; por lo anterior las ventas presentaron una disminución del 70% y no fue posible la recuperación de los clientes (párr. 1).

Lo cual demuestra una incesante necesidad de protección para las pequeñas empresas que, por su tamaño, son más propensas a las pérdidas económicas que estas inmovilizaciones en sus servicios de carga presentan.

En este mismo sentido, la competencia en el sector de carga representa un flujo importante para la dinamización de la economía nacional en términos del tráfico de carga en importaciones y exportaciones, sin embargo, existen motivos de preocupación latentes en el sector, ya que según cifras del Ministerio de Transporte de Colombia hay una inestabilidad en la totalidad de importaciones y exportaciones anuales del sector de carga y transporte en el comercio exterior desde el año 2015 (véase tabla 5).

**Tabla 5**  
*Carga de Comercio Exterior (III)*

AÑO	TOTAL IMPORTACIONES	TOTAL EXPORTACIONES	TOTAL COMERCIO EXTERIOR
-----	------------------------	------------------------	----------------------------

---

2002	12.571.857	58.864.256	71.436.113
2003	13.279.001	61.048.700	74.327.701
2004	15.100.526	76.133.556	91.234.082
2005	17.473.777	78.696.980	96.170.757
2006	18.972.164	72.225.401	91.197.565
2007	21.236.314	90.470.298	111.706.612
2008	22.493.953	112.662.164	135.156.117
2009	20.503.404	96.061.577	116.564.981
2010	23.459.225	112.520.042	135.979.267
2011	29.164.358	128.993.814	158.158.172
2012	32.059.405	130.619.873	162.679.278
2013	33.588.231	137.644.435	171.232.666
2014	34.995.231	135.237.915	170.233.146
2015	40.734.591	140.375.002	181.109.593
2016	46.344.488	140.682.710	187.027.197
2017	45.315.696	137.113.543	182.429.238

Toneladas

---

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Aeronáutica Civil, Superintendencia de Puertos y Transporte. Citado en: Mintransporte (2017).

Con base en las consideraciones anteriores, con el objetivo de mitigar riesgos y estabilizar la integridad de la Pyme, se plantearon una serie de estrategias, como nuevas alianzas comerciales y a largo plazo, realizar Inversión Extranjera Directa; las cuales requerían ser puestas en marcha para continuar la operación de la empresa B.

En este mismo sentido, es necesario destacar que la empresa B desde hace 16 años inició su trayectoria en el comercio exterior. En sus comienzos, desde Colombia como el único país con presencia directa, se implementaba como estrategia de internacionalización una de las alternativas de mayor uso por pequeñas empresas como es la exportación indirecta, con la utilización de intermediarios que permitieran la ejecución de sus servicios. En este mismo sentido, la empresa B realizaba funciones de carga mediante terceros, lo cual convertía sus servicios en poco ágiles y demorados. Con la experiencia, los años y la trayectoria en el sector de carga y transporte logístico, se fueron diseñando nuevas alianzas con potenciales mercados extranjeros, donde los más destacados e importantes han sido Países Árabes, India, China y Estados Unidos.

Con la ampliación, utilización de estos contactos y nuevas alianzas comerciales, se pudo dar comienzo a un incremento en la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, generando por consiguiente una proyección y posicionamiento de la Pyme en el extranjero; lo cual dio paso al diseño de nuevas estrategias en el proceso de internacionalización, buscando determinar una priorización de mercados extranjeros como puente para realizar una Inversión Extranjera Directa (IED), para esto se requirió un minucioso análisis de los posibles mercados destino, para este proceso se tuvieron en cuenta variables macroeconómicas como la población, el Producto Interno Bruto PIB, entre otros; el tratamiento arancelario y favorecimiento de la moneda; geografía y demografía; ambiente económico, político, legal, cultural y laboral; lo cual dio como resultado un mercado potencial en Miami, Estados Unidos.

Con la intención de generar un nivel competitivo más alto a nivel nacional e internacional, la empresa B en el año 2016 puso en marcha su proyecto de expansión al mercado norteamericano, desde donde también opera con sus servicios de transporte, carga y logística. En una comparación del crecimiento anual del sector de economía y consumo

de tráfico de carga entre el mercado colombiano y norteamericano, se ha evidenciado una variable positiva en los flujos de carga aérea y portuaria entre los dos países. (Véase tabla 6)

**Tabla 6**  
*Economías y Consumidores. Datos anuales.*

Geografía	Categoría	Tipo de Datos	Unidad	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018
Colombia	Tráfico de carga aérea	Indicadores socioeconómicos	Millones de toneladas-kilómetros	-13,2	-0,2	17,2
Colombia	Tráfico de puerto de contenedores	Indicadores socioeconómicos	'000 TEUs (TEU: unidad equivalente a 20 pies)	-3,6	5	-
Estados Unidos	Tráfico de carga aérea	Indicadores socioeconómicos	Millones de toneladas-kilómetros	2,1	7,6	3,9
Estados Unidos	Tráfico de puerto de contenedores	Indicadores socioeconómicos	'000 TEUs (TEU: unidad equivalente a 20 pies)	1	2,8	-

Fuente: Euromonitor International (2018).

De forma más detallada, las relaciones comerciales de la empresa B se han realizado en mayor medida con la utilización del outsourcing o la tercerización de las actividades de la empresa, esto con la finalidad de expandir sus redes comerciales con grandes y potenciales socios en el escenario internacional; puntualmente, el proceso de internacionalización de la empresa B adelantado desde el año 2004 se define de la siguiente manera:

**Tabla 7**

*Proceso de internacionalización de la empresa B.*

País	Año de iniciación de la relación comercial	Estrategia de internacionalización	Modo de entrada	Selección de mercado
Estados Unidos	2004	Inicialmente la estrategia se basó en la utilización de Outsourcing, tercerización de servicios para la ejecución de las labores de carga	Exportación extranjera indirecta mediante agentes de compra de los servicios de carga y transporte que se ofrecían desde Colombia.	La selección del mercado se realizó mediante un análisis general de la situación del país, incluyendo índices y variables macroeconómicas, PIB, población y competencia del mercado, entre otros.
India	2006	Tercerización de los servicios, mediante la relación con otras empresas de carga para la ejecución de sus actividades en la India.	Exportación extranjera indirecta mediante agentes de compra en India, para minimizar el riesgo.	La selección del mercado se realizó con base en la demanda que existía en el mercado de clientes en Colombia de establecer relaciones comerciales con la India.
China	2009	Tercerización de los servicios, mediante la relación con otras empresas de carga para la	Exportación extranjera indirecta mediante agentes de compra en China.	La selección del mercado se hizo principalmente en relación al alto flujo de intercambio

		ejecución de parte de sus actividades en la China.	comercial que se realiza con el país
Países Árabes	2014	<p>Tercerización de los servicios, mediante alianza con otras empresas de carga para la ejecución de parte de sus actividades en Países Árabes.</p> <p>Exportación extranjera indirecta mediante agentes de compra en Países Árabes.</p>	<p>La selección del mercado se hizo teniendo en cuenta aspectos con relación a la cantidad de importaciones realizadas anualmente en Países Árabes</p> <p>La selección del mercado se hace bajo altos riesgos por la volatilidad del mercado, sin embargo, también se hace la selección como un mecanismo de mitigar los riesgos del sector de carga existentes en Colombia.</p>
Estados Unidos <sup>1</sup>	2016	<p>Inversión Extranjera Directa, mediante apertura de un punto nuevo la empresa B en Miami, Florida, Estados Unidos.</p> <p>Inversión Extranjera Directa, promoviendo el acceso a la experiencia del mercado en Estados Unidos.</p>	

Elaboración Propia.

En este mismo sentido, es importante resaltar que la empresa B es una empresa de mediano tamaño, donde dada su trayectoria, se ha evidenciado una toma de riesgos que se ejecutan normalmente por empresas de mayor tamaño. Para concluir, es posible caracterizar

<sup>1</sup> El mercado estadounidense fue seleccionado en dos etapas: la primera en el año 2004 mediante outsourcing o tercerización de actividades de la empresa, y la segunda en el año 2016 mediante una estrategia de Inversión Extranjera Directa, donde se estableció sede de la empresa en Miami, Florida.

el proceso de internacionalización de la empresa B basado en los lineamientos expuestos anteriormente por Hollensen y Arteaga (2010).

**Tabla 8**

*Características de las grandes empresas y las Pymes.*

Pyme: Empresa B	
Recursos	<p>Financieros: Capital financiero limitado.</p> <p>Educación empresarial/conocimientos especializados: La empresa B cuenta con personal profesional y especializado para el desarrollo de las funciones que requieren planeación estratégica internacional</p>
Formación de la estrategia/ proceso de toma de decisiones	<p>Se desarrolló una estrategia pretendida o planificada, donde se plantearon objetivos, análisis, evaluaciones, selección y planificación de esta estrategia mediante el estudio de mercado para expansión comercial a Miami, Estados Unidos. Sin embargo, como estrategia emergente o no planificada, se tuvieron que desarrollar estrategias que mitigaran los riesgos constantes de la fluctuación del peso colombiano frente al dólar americano, en resultado, se ejecutó la Inversión Extranjera Directa (IED) en Estados Unidos.</p> <p>Como modelo emprendedor de toma de decisiones, la empresa B se había planteado inicialmente, solo una expansión en relaciones comerciales mediante la</p>

	<p>utilización del outsourcing o tercerización con aliados en Estados Unidos, pero a raíz de los resultados de las estrategias que se encontraban en ejecución, se toma la decisión de abrir una nueva sucursal en Miami, Florida.</p>
Organización	<p>Informal, al ser una Pyme mediana y en expansión, su organización es muy cercana a la gerencia.</p>
Aceptación de riesgo	<p>La empresa B se cataloga como una Pyme que toma riesgos dependiendo de las circunstancias; como fue el caso de IED en Estados Unidos, a razón que fue ejecutado también como una forma de mitigar la moneda cambiaria, mitigar los riesgos que Colombia representa en materia de competencia y mitigar la amenaza de la supervivencia de la empresa al expandirse a un mercado estratégico y vecino.</p>
Flexibilidad	<p>Elevada, ya que gracias a los cortos canales de comunicación existentes dentro de la empresa y la cantidad de personal que labora, se ha hecho más sencillo el reaccionar de forma ágil y flexible en favor del cliente.</p>
Aprovechamiento de las economías de escala y diversificación	<p>Aprovechamiento de la economía diversificada solo de forma limitada, en</p>

razón que atiende economías grandes como, por ejemplo, Países Árabes, China, India, Estados Unidos. Es decir, le falta una mayor globalización para el pleno aprovechamiento de la economía diversificada.

Utilización de las fuentes de información

De igual forma que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, en la empresa B la recopilación de información, para el desarrollo de la estrategia de internacionalización, se realizó de manera informal y con bajo coste, recurriendo principalmente a fuentes internas, comunicaciones cara a cara y basándose en parte en conjeturas e intuición.

---

Fuente: Hollensen y Arteaga (2010)

## **5.2. Comparación desde perspectiva de Internacionalización.**

En este apartado se analizan las diferencias y semejanzas que tienen los procesos de internacionalización con base en las respuestas brindadas por los entrevistados de la empresa A y la empresa B. Al mismo tiempo, se realizará un paralelo con fundamentos conceptuales y teóricos que permiten aportar argumentos de las respuestas generadas. Estas respuestas se obtuvieron a través de entrevistas semi estructuradas a los profesionales encargados del área internacional de las empresas, por un lado la entrevistada 1, Jefe de Comercio Exterior de la empresa A, profesional en Finanzas y Negocios Internacionales, Profesional en Comercio Exterior y cursando especialización en Gerencia Financiera; y por otro lado, el entrevistado 2, Coordinador de Pricing de la empresa B, profesional en Comercio Internacional con especialización en logística comercial.

En lo concerniente a las preguntas con un enfoque internacional, se evidenció que temas como la objetividad empresarial, el crecimiento económico del país y el cumplimiento con las necesidades del mercado son los temas de mayor atención para estos dos profesionales:

*“Es necesario conocer el mercado objetivo, es importante conocer lo que el cliente quiere, asegurarse de que vamos a ofrecer y cumplir con los requisitos”* (Entrevistada 1, comunicación personal, 22 de agosto de 2018).

De igual manera el entrevistado 2 afirma que:

*“hay que estudiar el mercado, conocerlo desde el punto de vista de estructura económica, precios, cliente exportado, y que acogida tiene el destino, que potencial de ventas se tiene y de qué manera puedo hacer llegar el producto”* (Comunicación personal, 3 de septiembre de 2018).

Consecuentemente, se entiende que los profesionales centrados en el comercio exterior de estas empresas comprenden temas sobre a la dinámica de los modos de entrada al mercado externo, de esta manera como lo menciona Root (1994) citado en Sierra (2003), quien señala que las empresas prefieren, en la gran mayoría de oportunidades de expansión de mercado, aquellos modos que asignan un mayor control sobre las operaciones que se realizan para reafirmar el mercado objetivo, teniendo presente que esta decisión implica que la empresa debe empeñar más recursos en tal operación y, por ende, asumir mayores riesgos económicos, de mercado y políticos.

En este mismo sentido, es importante resaltar que este modelo de entrada al mercado extranjero se encuentra fuertemente relacionado con el interés que tiene el gobierno en los empresarios, para continuar con el incremento de las tasas de crecimiento económico de cada país, ya que según la revista Dinero las pequeñas y medianas empresas en Colombia, Pymes manufactureras que exportan, “aumentaron sus ingresos en 6,4%, mientras que las que no exportan crecieron 5,3%. De esta manera, se han convertido en uno de los mecanismos más próximos para alcanzar la internacionalización de la economía y las

tasas de crecimiento que requiere el país” (Revista Dinero, 2015). Es decir, el incremento económico aportado por las Pymes contribuye a estabilizar la economía del país, por lo cual se pueden analizar las pequeñas y medianas empresas desde distintos ángulos: primero, las pequeñas y medianas empresas son unas de las principales fuentes de empleo a nivel nacional; el segundo, estas industrias sirven de apoyo para la construcción de grandes empresas, resolviendo algunos atascos en los índices de producción nacional, y por último se proporcionan un ciclo de oportunidades laborales. (Tello, 2014)

Las opiniones de los encargados del área internacional, tuvieron presente la importancia que tiene la internacionalización de una Pyme, pues en ambos casos se asegura que es la manera más satisfactoria de aportar a la economía del país, y que casi que desde la creación de una Pyme, esta debe proyectarse a traspasar fronteras, “la empresa debe abrirse al mercado internacional es una situación inevitable, las empresas pequeñas y medianas están ya encaminadas a internacionalizarse, por eso hay que abrir la mente a nuevos escenarios, tener capacidad negociadora y prepararse” (Entrevistado 2, 3 de septiembre de 2018).

Así mismo aseguran que esta internacionalización debe ser estudiada y entendida como un proceso consecutivo. En el segundo capítulo del presente texto se realizó un análisis de la manera en que algunos autores abordan el tema del proceso que conlleva la internacionalización, sin embargo, en el presente estudio de caso, las empresas se centran en procesos de internacionalización que presentan entre sí notables diferencias. Por un lado tenemos una empresa del sector manufacturero, dedicada a la exportación de productos, lo que según Galván (2003) citado en Tabares (2012), el comportamiento internacional de la empresa A, se centra en el modelo Uppsala, entendido como el sistema en que la empresa incrementará su presencia en el extranjero y que se genera a través de un proceso que pretende traspasar las fronteras del mercado, este por medio de cuatro etapas: actividades económicas internacionales esporádicas, exportaciones no regulares, exportaciones por medio de representantes independientes, establecimiento de sucursales comerciales en el país extranjero y establecimiento de unidades.

Ahora bien, para la empresa B, aterrizando en su proceso de internacionalización, y como se había mencionado en el capítulo anterior, en términos de Galván (2003) citado en Tabares (2012), la empresa se orienta a internacionalizarse teniendo presente la “Perspectiva Económica” en la que se pretende demostrar que la “localización escogida por la empresa, es determinada según las ventajas que encuentre al iniciar sus actividades en el mercado exterior. Evitando ceder el mercado a una empresa ajena a su razón social” (p. 123). Entonces, las etapas y los procesos que requiere una Pyme para lograr con éxito su internacionalización, depende de dos factores primordiales, el primero de la actividad económica que la empresa posee, y segundo del tipo de internacionalización que quieren proyectar.

Independientemente de la decisión tomada por la empresa para iniciar su internacionalización, la entrevistada 1 y el entrevistado 2 estuvieron de acuerdo en que el fracaso de esta dinámica se concentra en el débil funcionamiento interno de la empresa, sin embargo, estos declives pueden ser entendidos de diferentes formas, para la entrevistada 1:

*“Surge a partir de intentar fortalecer el desarrollo interno de la empresa para que se prepare y acceda a mercados internacionales con la suficiente capacidad que exige un proceso de globalización cada vez más competitivo”* (Comunicación personal, 22 de agosto de 2018).

Asimismo, para el entrevistado 2 es importante:

*“Mantenerse en el mercado y crecer, mantenerse no es fácil y es una tarea inicial para que a partir de ahí la empresa crezca más, no se puede crecer si reducimos negocios, por eso tenemos una base de interna de negocios y clientes para crecer más”* (Comunicación personal, 3 de septiembre de 2018).

Finalmente, la internacionalización es un proceso que comprende la eficacia de una empresa desde su entrada a un mercado extranjero y que a su vez es medida a través de los profesionales encargados del área internacional. Temas como la experiencia, la trayectoria profesional, preparación académica y los entornos laborales, contribuyeron en la

identificación de las principales características, en materia de procesos de internacionalización, que tienen las empresas estudiadas. Se evidencia entonces que los profesionales entrevistados cuentan con una preparación académica en ramas profesionalizantes semejantes y afín al área internacional, sin embargo, factores como años de experiencia; el ascenso profesional, el cual es divergente entre hombres y mujeres; y sectores de trabajo, manufacturero y de servicios; diferencian el abordaje de los escenarios y retos que presentan los procesos de internacionalización.

### **5.3. Comparación desde una perspectiva de hombres y mujeres**

Con base en las entrevistas semiestructuradas realizadas a la entrevistada 1, Jefe de Comercio Exterior de la empresa A y el entrevistado 2, Coordinador de Pricing de la empresa B, quienes en el ejercicio de sus cargos conocen de primera mano la dirección de los procesos de internacionalización de estas Pymes, se pudieron evidenciar semejanzas y diferencias en la trayectoria profesional desde una perspectiva de hombres y mujeres. La información provista en las entrevistas se analizó siguiendo una técnica de análisis de contenido, tomando como referencia el marco conceptual elaborado en el primer capítulo de esta.

En consecuencia, al determinar las semejanzas encontradas en los resultados de las entrevistas, se observó que en ambos casos se tuvo que adquirir una formación académica que les permitiera poder escalar en el sistema jerárquico laboral y así ocupar el cargo que los entrevistados tienen hoy en día. No obstante, en el caso de la entrevistada 1 se evidencia que se enfrenta y supera la barrera invisible que afrontan las mujeres en su desarrollo profesional y que es definida en el primer capítulo de esta investigación como el fenómeno del “techo de cristal” (López et al., 2008) debido a que la entrevistada 1 tuvo que adquirir diariamente experiencias y conocimientos durante varios años y desempeñar trabajos de menor remuneración económica que le permitieran lograr el perfil profesional que tiene hoy en día. Mientras que en el caso del entrevistado 2, le fue necesario adquirir experiencia y conocimientos durante un periodo de tiempo menor a tres años y a la vez tuvo la oportunidad de desempeñar trabajos con mayor remuneración económica para llegar al cargo que desempeña actualmente.

Asimismo, ambas partes consideran que la participación de las mujeres en cargos gerenciales es menor que el de los hombres. Desde la trayectoria profesional de la entrevistada 1 se puede confirmar que:

*“a más alto cargo a nivel ejecutivo, menor es la presencia de mujeres (...) en los puestos estereotipados como áreas o posiciones ‘duras’”* (Entrevistada 1, comunicación personal, 22 de agosto de 2018).

Al mismo tiempo, el Coordinador de Pricing de la empresa B observa que:

*“[aquí] donde la gerencia y subgerencia se maneja desde ambos sexos, conocí de primera mano el caso de mi socia, que es subgerente acá en la empresa, y a ella en muchas ocasiones poco la tomaban en serio; por esto ella tuvo que desarrollar un carácter muy fuerte y duro para ser tomada en cuenta, un caso que hemos vivido acá es principalmente en negociaciones con Países Árabes donde [a] ella por su género, muchas veces no puede hacer parte de negociaciones o reuniones”* (Entrevistado 2, comunicación personal, 3 de septiembre 2018).

Ahora bien, como se pudo evidenciar en el primer capítulo de esta investigación, la división sexual del trabajo, en la cual las funciones laborales parten de conductas sociales que apoyan a la discriminación de la mujer determinando que el sexo es garante del buen ejercicio del trabajo, se puede demostrar que sigue presente la división sexual en las dos empresas analizadas. En este orden de ideas, se le formuló a los entrevistados la siguiente pregunta: ¿Alguna vez se ha sentido discriminado en el entorno profesional o laboral por el simple hecho de ser hombre/mujer?, a lo que la entrevistada 1 respondió:

*“Hace algún tiempo apliqué a una oferta laboral en una agencia de carga y rechazaron mi perfil porque las exigencias de gerencia era un hombre profesional”* (Comunicación personal, 22 de agosto de 2018).

Y el entrevistado 2, respondió:

*“En lo personal y como hombre no me he sentido discriminado, pero estoy seguro que tomando el ejemplo de los Países Árabes que te comenté anteriormente, mi socia ha*

*tenido que sentirse discriminada ante estas situaciones”* (Comunicación personal, 3 de septiembre de 2018).

No obstante, en los resultados de estas entrevistas, como se mencionó anteriormente, también se encontraron ciertas diferencias en las trayectorias profesionales de la entrevistada 1 y el entrevistado 2, pese a que ambos profesionales opinan que los hombres y las mujeres tienen las mismas capacidades de llevar una empresa a un nivel muy alto, cada uno emplea estrategias y métodos diferentes dependiendo de la experiencia de cada quien en su entorno profesional y laboral, ya que según la entrevistada 1:

*“todos poseemos diferentes habilidades y desarrollamos también nuestros propios métodos para la resolución de problemas como los impuestos en la dirección de una empresa.”* (Comunicación personal, 22 de agosto de 2018).

Y como afirma el entrevistado 2 desde su experiencia laboral:

*“las mujeres son más sicorrígidas y dejan el corazón a un lado, en cambio los hombres cuando son amigos, o cuando hay una confianza de amigos se tienden a ir más por la amistad y meten más el corazón que las mujeres, siendo las mujeres más racionales”* (Comunicación personal, 3 de septiembre de 2018).

En conclusión, se observa que, para los casos analizados en esta investigación, el sexo no ha afectado el desarrollo de los procesos de internacionalización de las empresas en términos operativos y financieros. Por otro lado, es posible entender que en este resultado la mujer ha superado una de las restricciones en los mercados de trabajo como la segmentación laboral, puesto que se evidencia que ambas partes consideran que hay una distribución entre hombres y mujeres que participan en los procesos de internacionalización de las Pymes bogotanas, siendo esto lo que se denomina como la segmentación horizontal.

## 6. Conclusiones

En la investigación adelantada, y a propósito de poder identificar las diferentes condiciones que influyen las dinámicas empresariales, se evidenció entonces que durante décadas ha existido mayor participación de hombres que de mujeres dentro de escenarios como los mercados internacionales, generando de esta forma una frontera competitiva que no radica en capacidades o habilidades intelectuales, sino que se fundamentan netamente en estereotipos de sexo; razón por la cual, se ha segregado y discriminado laboralmente el papel de la mujer. Asimismo, se logró identificar que los enfoques investigativos centrados en el estudio de género, mencionan que la mujer presenta baja participación laboral debido a la tensión y ocupación entre la familia y el trabajo, o también conocido como la segmentación temporal.

En la actualidad, tanto el Estado como empresarios, han buscado la manera de promover la participación y gerencia equilibrada de cargos y áreas de control de las empresas, sin embargo, estas no son lo suficientemente flexibles frente a puestos de alta dirección en cuanto a los casos de las mujeres, debido principalmente a los prejuicios y estigmas utilizados a través del tiempo en ámbitos tanto sociales, como organizacionales y empresariales, impidiendo un acceso fácil a altos cargos corporativos y a su vez reproduciendo el ‘techo de cristal’ en el entorno laboral.

El tema del constructo social a través de los años ha ocasionado una serie de sesgos laborales entre hombres y mujeres. En muchas sociedades el machismo no se ha erradicado, como es el caso de algunos países latinoamericanos, los cuales todavía validan comportamientos de hombres y mujeres por medio de ideologías, culturas y procesos históricos argumentados bajos los roles que cumple cada sexo, es decir, que las mujeres trabajan bajo instintos maternales y los hombres por el instinto de la fuerza y el poder.

Así mismo, la internacionalización de las Pymes, puede ser entendida a partir de perspectivas económicas o de procesos, enfoques de redes, o a través del fenómeno Born Global. Para poder identificar esas características de los enfoques teóricos, se hizo el estudio de caso a dos empresas Pymes de Bogotá. La primera, una empresa del sector textil, con una trayectoria de más de 38 años, que para su proceso de internacionalización, se

enfocó en la exportaciones de sus productos a diferentes países en Latinoamérica, como Ecuador, Chile y Perú, lo que en términos de Galván sería entendido como el enfoque de Uppsala, porque busca ser ponente en el mercado exterior, y este proceso de desenvuelve en diferentes etapas, para el caso de la empresa A su proceso se establece por medio de actividades económicas internacionales esporádicas y de las exportaciones no regulares.

La segunda empresa del caso de estudio, es una agencia internacional de carga, con una trayectoria de 16 años desarrollando servicios de logística y carga internacional. Esta empresa cuenta con una sede en Estados Unidos, lo que involucra un proceso de internacionalización desde una perspectiva económica, lo cual puede ser entendido haciendo referencia a lo expuesto por Galván, donde pretende demostrar que la localización escogida por la empresa, es determinada según las ventajas que encuentre al ejecutar sus actividades en el mercado exterior, evitando en todo momento tener que ceder el mercado a una empresa ajena a su razón social.

Teniendo en cuenta las consideraciones del trabajo investigativo y con base en las entrevistas realizadas, se estableció que existen diferentes características que influyen en el proceso de internacionalización de una empresa, las cuales pueden ser comprendidas principalmente desde dos aspectos generales; por un lado, la internacionalización vista desde un enfoque profesional, económico y de escala; y por otro, desde una perspectiva de hombres y mujeres. En el primero se identificó que los entrevistados cuentan con una preparación académica en ramas profesionalizantes semejantes y afines al área internacional, también se identificó que, temas como: años de experiencia; el ascenso profesional que se encuentra fuertemente ligado con la experiencia laboral y a su vez condicionado por la formación académica realizada; y las actividades comerciales que desempeña cada empresa, teniendo en cuenta que la empresa A es una Pyme manufacturera y la empresa B se dedica a facilitar servicios de carga y transporte; lo cual puso en evidencia que existen diferencias en la perspectiva que hombres y mujeres abordan la internacionalización, que no parten netamente del sexo sino que también están condicionados por el sector de la empresa para la cual trabajan. Asimismo, se pudo comprobar que las perspectivas y etapas de los procesos de internacionalización se

proyectan en función de los intereses de la empresa, optando por el sistema que genere mayor beneficio y mejor adaptación de los riesgos.

Por el contrario, en cuanto al tema de sexo, los entrevistados demostraron ser precavidos para dar respuesta a cada una de las preguntas, no obstante, con base a las afirmaciones o negaciones generadas y el análisis teórico, se evidencia que tanto hombres como mujeres poseen capacidades en igualdad de condiciones para liderar un proceso de internacionalización, y en este mismo sentido, se demostró que la diferencia sexual no afecta las capacidades intelectuales ni la experiencia profesional que tienen tanto hombres como mujeres; sin embargo, aún existen estigmatizaciones sobre el proceso de escala en el sistema jerárquico que deben hacer las mujeres, pues en el caso de investigación, la entrevistada 1 expone las dificultades que ha tenido para llegar a su cargo, identificando también que existen ciertas actividades laborales que físicamente una mujer no puede realizar de una manera óptima, en contraposición a la forma en la cual lo podría realizar un hombre, esto en términos de fuerza; mientras que el entrevistado 2, alude que solo ha sido cuestión de preparación académica. En este mismo sentido, es posible comprender que la mujer ha logrado superar en gran parte variables referentes a la segmentación laboral, específicamente en un tipo de segmentación horizontal ya que tanto la entrevistada 1, como el entrevistado 2 consideran que no existe la distribución diferencial entre hombres y mujeres al momento de participar en los procesos de internacionalización de las Pymes bogotanas.

Finalmente, si existen condiciones sociales, económicas, laborales y culturales asociadas a la perspectiva de sexo que provocan factores discriminatorios y segregaciones entre hombres y mujeres; sin embargo, no se evidencia que estas características sean diferenciales durante el desarrollo de los procesos de internacionalización de Pymes bogotanas pertenecientes al sector manufacturero y de carga y transporte, básicamente porque la internacionalización se fundamenta en aportes académicos, objetivos en relación a la actividad comercial de la empresa y de experticia.

## 7. Referencias

- Anónimo (2018). Home.
- Anónimo (2018). Quienes somos.
- Alvarenga, C. y Pereira, C. (2012). *Relações sociais de gênero e divisão sexual do trabalho: desafios para a compreensão do uso do tempo no trabalho docente*. São Paulo, Brasil: Laboreal
- Arias, G. (2 de enero de 2018). En Colombia, hombres son más emprendedores que mujeres. *Portafolio*, pp. 1 -3.
- Baltazar, A. (2003). *La competitividad de las pequeñas empresas: un estudio de género*. Departamento de Administración Instituto para el Desarrollo de la Innovación y Tecnología en la Pequeña Empresa. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá de los dilemas de los métodos*. Bogotá D.C., Colombia: Ediciones Uniandes.
- Cáceres Reche, M., y Trujillo Torres, J., & Hinojo Lucena, F., & Aznar Díaz, I., & García Carmona, M. (2012). *Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos*. EDUCAR, 48 (1), 69-89.
- Castiblanco, S. (2015). *Género y trabajo: un análisis del empoderamiento de los emprendedores y las emprendedoras de subsistencia de Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama N°3 Internacionalización de Pymes*. Recuperado de <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>
- Chagüendo, F. (20 de febrero de 2011). Los grandes problemas que moviliza el transporte de carga. *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/los-grandes-problemas-que-moviliza-el-transporte-de-carga.html>
- Contreras, F. Pedraza, J. y Mejia, X. (2011). *La mujer y el liderazgo empresarial*. Bogotá, Colombia: Diversitas: Perspectivas en Psicología.
- Culebro, H. Martínez, K., y Cerda, A (2009). *Empresas de mujeres = Empresas exitosas: Recomendaciones para hacer crecer tu negocio*. México: INMUJERES.

- Dinero (28 de septiembre de 2017). Paro camionero de 2016 le sigue pasando cuenta de cobro a las empresas. *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/paro-camionero-de-2016-le-sigue-pasando-cuenta-de-cobro-a-las-empresas/250564>
- El País (20 de agosto de 2017). ¿Por qué el negocio textil colombiano enfrenta su hora más crítica?. *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/por-que-el-negocio-textil-colombiano-enfrenta-su-hora-mas-critica.html>
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). *Factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes en Colombia*. Universidad ICESI.
- Escarrer, C., Navarro, C. Bosch, E. y Ferer, V. (2007). *La segregación horizontal y vertical por género entre el país y el PDI de la universidad de Les Illes Balears*. Oficina para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Universitat de les Illes Balears. pp 1-18
- Espino, A. (2005). *Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género*. Chile: Naciones Unidas.
- Espino, A. (2012). Perspectivas teóricas sobre género, trabajo y situación del mercado laboral latinoamericano. En ONU Mujeres (Ed.), *La economía feminista desde América Latina Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región* (pp. 195 - 196). Santo Domingo, República Dominicana: ONU Mujeres.
- Galván, I. (2003). Capítulo II: Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En I. Galván (Ed.), *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (pp. 93-140). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Guerra, F. (2016). *La internacionalización de las empresas manufactureras del Ecuador: un análisis del periodo 2002-2011*. España: Universitat Jaume I.
- Haile, S. Emmanuel, T. y Dzathor, A. (2016). *Barriers and challenges confronting women for leadership and management positions: review and analysis* [Barreras y desafíos que enfrentan las mujeres para puestos de liderazgo y gestión: revisión y análisis]. *International Journal of Business and Public Administration*.
- Hernández, E. P. (2010). Nuevas tendencias en el mundo empresarial: la participación de las mujeres. (Spanish). *Revista De Estudios De Género. La Ventana*, 4(32), 52-79.

- Hiraga, M. (August 03, 2018). How many companies are run by women, and why does it matter? [¿Cuántas empresas están dirigidas por mujeres y por qué es importante?]. *The World Bank*. Recuperado de: <http://blogs.worldbank.org/opendata/how-many-companies-are-run-women-and-why-does-it-matter-0>
- Hollensen, S., y Arteaga, J. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Madrid, España: Pearson Longman.
- Izraeli, D. y Adler, N. (1995). Competitive frontiers: women managers in a global economy [Fronteras competitivas: mujeres gerentes en una economía global]. *Journal of Marketing*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Nancy\\_Adler4/publication/274578326\\_Competitive\\_Frontiers\\_Women\\_Managers\\_in\\_a\\_Global\\_Economy/links/574ce4b408ae8bc5d15a5cd0/Competitive-Frontiers-Women-Managers-in-a-Global-Economy.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nancy_Adler4/publication/274578326_Competitive_Frontiers_Women_Managers_in_a_Global_Economy/links/574ce4b408ae8bc5d15a5cd0/Competitive-Frontiers-Women-Managers-in-a-Global-Economy.pdf)
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm-four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp 306 -322
- Justo, R. (2007). La influencia del género en el fracaso empresarial: una aplicación al caso de España. *Revista De Empresa*, (20), 52-64.
- Legiscomex (20 de mayo de 2008). Insumos para la confección en Chile/Inteligencia de mercados: Hilados y encajes, productos con mayor potencial. *Legiscomex*. Recuperado de: [https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/col\\_est\\_insumos\\_conf\\_chile\\_12.pdf](https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/col_est_insumos_conf_chile_12.pdf)
- Legiscomex (5 de septiembre de 2012). Textiles y confecciones en Colombia: Con el 21% del total, EE UU es el principal destino de las exportaciones del sector. *Legiscomex*. Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>
- Long, H. (2 de octubre de 2016). El sueño de Beyoncé se está haciendo realidad: las CEO mujeres logran récord. *Expansión en alianza con CNN*. Recuperado de:

- <https://expansion.mx/empresas/2016/09/29/ceos-mujeres-suben-a-record-en-2016-pero-son-solo-el-5>
- López, L. y González, J. (2015). Entrepreneurship y género: mitos y realidades de la mujer empresaria. *Revista FACCEA*. Recuperado de: <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/viewFile/410/404>
- López, R., Escot, L., Fernández, J., y Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. Madrid: Biblioteca Nueva, S. L.
- Martín, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso. *Zer: Revista De Estudios De Comunicación*, 12(22), 429-452.
- Mas, C (2013). *Inspirando Casos de éxito en diversidad de género*. PWS
- Mincit (2018). *Información Exportaciones Enero 2018*. Bogotá, Colombia: Mincomercio industria y turismo.
- Mintransporte (2017). *Anuario Estadístico Transporte en Cifras - Estadísticas 2017*. Bogotá D.C., Colombia: Mintransporte.
- Portafolio (14 de agosto de 2017). Sector textil y de confecciones, en cuidados intensivos. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/la-tesis-del-sector-textil-y-de-confecciones-en-colombia-508710>
- Revista Dinero. (Ed.) (16 de septiembre 2015). ¿Que tanto han aprovechado las Pymes el comercio exterior en Colombia?. *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/que-tanto-han-aprovechado-Pymes-comercio-exterior-colombia/213538>
- Revista Dinero (Ed.) (31 de agosto de 2017). Sector textil-confección en jaque, ¿cuál es el futuro? *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>
- Rubalcaba, L. y Maroto, A. (2008). *Claves de la Internacionalización de los servicios avanzados a Empresas*. Comercio e Internacionalización de servicios, ICE.

- Sierra, J. (2003). *La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas*. Bogotá D.C., Colombia: Cuadernos de Administración, vol. 16, núm. 26, julio-diciembre, 2003, pp. 99-128
- Tabares, S. (2012). *Internacionalización de la Pyme Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia*. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 20 - No. 27 (Enero - Junio 2012)
- Tabares, S. (2012). *Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las Pymes*. Medellín, Colombia: Pensamiento y gestión.
- Tello, S. (2014). *Importancia de la micro, pequeña y medianas empresas en el Desarrollo del país*. LEX: Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., y Becerra, G. (agosto de 2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Administración. Borradores de Investigación (30), pp. 1-72.
- Transportadora Comercial Colombia (10 de marzo de 2018). Evolución y retos de la Logística en Colombia según Diego Saldarriaga. TCC. Recuperado de: <https://www.tcc.com.co/evolucion-y-retos-de-la-logistica-en-colombia-segun-diego-saldarriaga/>
- Universia México (11 de diciembre de 2013). 3 prejuicios que rodean a las mujeres profesionales. *Universia México*. Recuperado de: <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/12/11/1069222/3-prejuicios-rodean-mujeres-profesionales.html>
- Universidad de la Salle. (2018). *Líneas de investigación*. Recuperado de <https://www.lasalle.edu.co/investigacion/lineas-de-investigacion>

## 8. Anexos

### Anexo 1.

Categoría Principal	Subcategorías
<p>Trayectoria profesional desde una perspectiva de género</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preguntas sobre experiencias o comportamientos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su experiencia en materia internacional?</li> <li>- ¿Desde su trayectoria profesional, ha evidenciado mayor o menor presencia de mujeres en altos cargos de mando internacional?</li> <li>- ¿Le fue difícil escalar el sistema jerárquico laboral para ocupar el cargo que tiene hoy en día?</li> </ul> </li> <li>2. Preguntas sobre opiniones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Desde un ámbito profesional, considera que hay diferencias entre hombres o mujeres?</li> </ul> </li> <li>3. Preguntas sobre sentimientos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Alguna vez se ha sentido discriminado en el entorno profesional o laboral por el simple hecho de ser hombre/mujer?</li> </ul> </li> <li>4. Preguntas sobre conocimiento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su formación profesional?</li> <li>- ¿Qué barreras afronta en un proceso de internacionalización, teniendo en cuenta su sexo?</li> </ul> </li> <li>5. Preguntas sobre sensaciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cree que las mujeres tienen mayor o menor capacidad para dirigir una empresa?</li> <li>- ¿Desde su formación profesional, cómo ve la competencia laboral con el sexo opuesto?</li> </ul> </li> <li>6. Preguntas de carácter histórico o demográfico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera que los hombres y las mujeres toman las mismas medidas preventivas para afrontar los</li> </ul> </li> </ol>

	<p>imprevistos que se pueden dar en el momento de dirigir una empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si un hombre y una mujer forman un equipo de trabajo para desarrollar un proceso de internacionalización ¿Cree que tendrán mejores resultados en el desarrollo de este mismo, en vez de que cada uno dirija estos procesos individualmente?</li> </ul>
<p>Proceso de Internacionalización</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preguntas sobre experiencias o comportamientos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera que hay diferencias en la forma que hombres o mujeres abordan los procesos de internacionalización?</li> <li>- ¿Cuál considera que es el modo de entrada a un mercado internacional que representa menor riesgo?</li> </ul> </li> <li>2. Preguntas sobre opiniones:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Usted recomienda la internacionalización para una Pyme?</li> <li>- ¿Cómo concibe la internacionalización?</li> <li>- ¿Cómo se debería hacer un posicionamiento de las marcas?</li> <li>- ¿Qué considera que es lo más importante en el proceso de internacionalización?</li> <li>- ¿Qué ventajas considera que tiene un proceso de internacionalización?</li> <li>- ¿Cuál considera usted que es el mayor reto para una empresa que quiere internacionalizarse?</li> <li>- ¿Cuál considera que es el mayor riesgo que se puede esperar de un proceso de internacionalización?</li> <li>- ¿Bajo qué condiciones considera que una empresa <b>no</b> debería establecer un proceso de internacionalización?</li> </ul> </li> </ol>

	<p>3. Preguntas sobre conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Podría nombrar tres aspectos que desde su experiencia haya identificado como claves para un resultado exitoso en la internacionalización?</li><li>- ¿Cómo se debe hacer la selección del mercado destino?</li><li>- ¿Cuánto tiempo toma este proceso?</li><li>- ¿Cuáles son las ventajas de la internacionalización?</li><li>- ¿Cómo se eligen los aliados para el proceso de internacionalización?</li></ul> <p>4. Preguntas sobre sensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Concibe una competencia laboral en materia de credibilidad frente al sexo opuesto?</li></ul> <p>5. Preguntas de carácter histórico o demográfico:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué factores culturales, sociales, políticos, entre otros; considera cruciales al momento de contemplar el expandirse a otro país?</li></ul>
--	--

## Anexo 2: Entrevista Empresa A.

### Formato de entrevista semi-estructurada

Esta entrevista semi-estructurada fue diseñada y realizada por estudiantes de Negocios y Relaciones Internacionales de la Universidad de la Salle como parte de su trabajo de grado (Monografía). El objetivo de esta entrevista es comparar los procesos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas bogotanas dirigidas por hombres y por mujeres, esta información se analizará con una técnica de análisis de contenido, tomando como referencia el marco conceptual elaborado en la primera fase de la investigación titulada “Procesos de internacionalización de las Pymes bogotanas: un estudio de caso desde una perspectiva de género”.

La información obtenida en esta entrevista será completamente confidencial y no comprometen de ninguna manera a las personas o empresas que participen.

#### Entrevista #1

Empresa	A
Persona entrevistada	Entrevistada 1
Función / Cargo	Jefe de Comercio Exterior

#### Fase I: Trayectoria profesional desde una perspectiva de género

##### ¿Cuál es su formación profesional?

Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales, Profesional en Comercio Exterior. Actualmente cursando especialización en Gerencia Financiera.

##### ¿Cuál es su experiencia en materia internacional?

He desempeñado cargos en el área de comercio exterior como coordinadora en una agencia marítima. Jefe de comercio exterior en una empresa especializada en la fabricación y comercialización de ropa íntima femenina, trajes de baños. Actualmente soy jefe de

comercio exterior en esta empresa líder en la fabricación de telas decorativas.

**¿Le fue difícil escalar el sistema jerárquico laboral para ocupar el cargo que tiene hoy en día?**

Para ocupar mi cargo tuve que adquirir bastante experiencia y día a día seguir nutriendo mis conocimientos para que sumaran a mi perfil profesional y se ajustará a las exigencias. Sí fue complicado también por las escasas oportunidades para acceder.

**¿Desde su trayectoria profesional, ha evidenciado mayor o menor presencia de mujeres en altos cargos de mando internacional?**

Por mi trayectoria en este medio puede confirmar que a más alto cargo a nivel ejecutivo menor es la presencia de mujeres, la participación femenina es menor en los puestos estereotipados como áreas o posiciones “duras”.

**¿Desde un ámbito profesional, considera que hay diferencias entre hombres o mujeres?**

Para mí en lo personal no si bien es cierto que la productividad no está ligada al sexo, pero también es cierto que existen actividades que se adaptan mejor al individuo de acuerdo a su género.

**¿Alguna vez se ha sentido discriminado en el entorno profesional o laboral por el simple hecho de ser hombre/mujer?**

Hace algún tiempo aplique a una oferta laboral en una agencia de carga y rechazaron mi perfil porque las exigencias de gerencia era un hombre profesional.

**¿Qué barreras afronta en un proceso de internacionalización, teniendo en cuenta su sexo?**

En un proceso de internacionalización se trabaja bajo un tipo de normas y reglamentos estandarizados y no se tiene en cuenta factores de género.

**¿Cree que las mujeres tienen mayor o menor capacidad para dirigir una empresa?**

Aunque la participación laboral femenina en porcentaje es baja, considero que una mujer o cualquier persona sin importar el género cada una tiene su talento que le permite ser parte del sector productivo del país, y la diversidad de habilidades con otras personas se complementa y permite trabajar en conjunto para lograr grandes objetivos.

**¿Desde su formación profesional, cómo ve la competencia laboral con el sexo opuesto?**

Existe una tendencia marcada en cuanto a especialidades como el salario que tienen los hombres respecto a las mujeres, hay una fuerte competencia porque los perfiles de los hombres también son innovadores.

**¿Considera que los hombres y las mujeres toman las mismas medidas preventivas para afrontar los imprevistos que se pueden dar en el momento de dirigir una empresa?**

Como lo mencione anteriormente, todos poseemos diferentes habilidades y desarrollamos también nuestros propios métodos para la resolución de problemas como los impuestos en la dirección de una empresa.

### ***Fase II: Proceso de Internacionalización***

**¿Considera que hay diferencias en la forma que hombres o mujeres abordan los procesos de internacionalización?**

Las diferencias para abordar este tipo de procesos no se centran únicamente entre los géneros, todas las personas contamos con diversas habilidades y formas de ejercer nuestras funciones, a mi parecer estos procesos se abordan más por la estructura de la organización que se es parte y el desarrollo estratégico por el que se opta.

**¿Cuál considera que es el modo de entrada a un mercado internacional que representa menor riesgo?**

Es necesario conocer el mercado objetivo, es importante conocer lo que el cliente quiere, asegurarse de que vamos a ofrecer y cumplir con los requisitos, garantizar la salida y entrada al mercado internacional.

**¿Usted recomienda la internacionalización para una Pyme?**

Claramente, es importante resaltar que en nuestro país las “Pymes” constituyen gran parte de la producción de bienes y servicios a nivel nacional y para el desarrollo económico del país, es importante poder potencializar y mantener hacia una proyección internacional.

**¿Cómo concibe o entiende la internacionalización?**

Existen unas fases que se deben analizar, considerar y evaluar como empresarios para avanzar en el interés de llegar a otros mercados como, por ejemplo, identificando la potencialidad del producto, su demanda, se debe realizar una simulación de los costos de exportación y también es de tal importancia conocer las herramientas de promoción del mismo.

**¿Cómo se debería hacer un posicionamiento de las marcas?**

Básicamente conseguir un buen posicionamiento de cualquier marca requiere de tiempo, pero cabe resaltar que se debe partir desde unas acciones muy concretas como, por ejemplo, lanzar el producto o el servicio, dar a conocer al público objetivo atraer nuevos interesados y convertirlos en proyectos.

**¿Qué considera que es lo más importante en el proceso de internacionalización?**

Desde mi punto de vista un factor fundamental que se debe tener en cuenta para la internacionalización es la logística. -No podemos ser ajenos a este desarrollo y hoy más que nunca se requiere eficiencia en estas operaciones, ya que una de las mayores dificultades

para nuestra economía es la baja competitividad, debido en gran medida a los altos costos de operación logística que finalmente se ven reflejados en el precio final de nuestros productos.

**¿Qué ventajas considera que tiene un proceso de internacionalización?**

Es evidente que la presencia en diferentes mercados supone un notable incremento de clientes potenciales en el exterior, de esto se deriva mayor facturación para las empresas. Por lógica el aumento de la demanda, permitirá a las empresas adquirir economías de escala, reduciendo un buen porcentaje de costos de producción, entre otras.

**¿Cuál considera usted que es el mayor reto para una empresa que quiere internacionalizarse?**

El mayor reto para el modelo de internacionalización, surge a partir de intentar fortalecer el desarrollo interno de la empresa para que se prepare y acceda a mercados internacionales con la suficiente capacidad que exige un proceso de globalización cada vez más competitivo.

**¿Cuál considera que es el mayor riesgo que se puede esperar de un proceso de internacionalización?**

La evaluación de los riesgos siempre es necesaria, comúnmente los riesgos más considerados y que para mí también tienen gran relevancia son de tipo financiero y comercial. Todo esto ha vaciado a las variaciones del ciclo económico de un país, también el riesgo cambia y se puede estar expuesto pérdidas por la variación en el tipo de cambio, todo esto asociado a las actuaciones y decisiones políticas.

**¿En qué condiciones considera que una empresa no debería establecer un proceso de internacionalización?**

Debe tenerse en cuenta que no se puede iniciar un progreso de internacionalización cuando el dinero invertido y las utilidades se convierten en dinero de bolsillo, sin reinvertir en el continuo proceso empresarial. También cuando no se tiene claro aspectos básicos

como tener definido el tipo de producto a comercializar al mercado que quiere llegar y de la necesaria inversión que se debe realizar.

**¿Podría nombrar tres aspectos que desde su experiencia haya identificado como claves para un resultado exitoso en la internacionalización?**

Desde la experiencia que he adquirido, para que una empresa se pueda mover debe generar una serie de escenarios, que conjuntamente y como un todo firmen una fuerte estructura desde la planeación, teniendo en cuenta aspectos como lo son la producción, finanzas, mercadeo y administración.

**¿Cómo se debe hacer la selección del mercado destino?**

A la hora de establecer la estrategia de internacionalización, elegir el país es de vital importancia desde mi experiencia se deben tener en cuenta aspectos como el crecimiento económico, como el PIB, etc. volumen de importaciones y su evolución, con cuales barreras arancelarias nos vamos a encontrar. Otro tipo de barreras no arancelarias, riesgos comerciales en el caso de los pagos y también se debe tener en cuenta la facilidad de hacer negocios.

**¿Cuánto tiempo toma este proceso?**

Realizar un buen estudio u analizar a partir de esa información tomas de gran cantidad de tiempo porque es algo complejo, pero trabajando en conjunto se pueden establecer objetivos claros con un tiempo medianamente estipulado.

**¿Cómo se eligen los aliados para el proceso de internacionalización?**

Se debe contar con una estrategia que permita crear alianzas que vayan tras un mismo objetivo y que estas alianzas permiten sumar un valor agregado al producto.

**¿Concibe una competencia laboral en materia de credibilidad frente al sexo opuesto?**

-

**¿Qué factores culturales, sociales, políticos, entre otros; considera cruciales al momento de contemplar el expandirse a otro país?**

Todos son factores importantes e influyen considerablemente cuando se empieza con el proceso de internacionalización, el producto o servicio que se desee comercializar debe cumplir con todas las características necesarias que se ajusten al mercado objetivo.

### **Anexo 3: Empresa B**

#### **Formato de entrevista semi-estructurada**

Esta entrevista semi-estructurada fue diseñada y realizada por estudiantes de Negocios y Relaciones Internacionales de la Universidad de la Salle como parte de su trabajo de grado (Monografía). El objetivo de esta entrevista es comparar los procesos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas bogotanas dirigidas por hombres y por mujeres, esta información se analizará con una técnica de análisis de contenido, tomando como referencia el marco conceptual elaborado en la primera fase de la investigación titulada “Procesos de internacionalización de las Pymes bogotanas: un estudio de caso desde una perspectiva de género”.

La información obtenida en esta entrevista será completamente confidencial y no comprometen de ninguna manera a las personas o empresas que participen.

#### **Entrevista #2**

<b>Empresa</b>	B
<b>Persona Entrevistada</b>	Entrevistado 2
<b>Función /Cargo</b>	Coordinador de pricing

#### **Fase I: Trayectoria profesional desde una perspectiva de género**

##### **¿Cuál es su formación profesional?**

Profesional en comercio internacional con especialización en logística comercial, experiencia de 29 años, trabajando en el sector de transporte internacional logística, y distribución física internacional.

##### **¿Cuál es su experiencia en materia internacional?**

Mi experiencia profesional la he adquirido principalmente aquí en esta empresa, mediante el desarrollo y expansión de nuestra empresa a Miami, Estados Unidos; esta labor

se realizó mediante inversión extranjera directa ya que realizamos la compra en este país, todo esto fue posible gracias a un arduo trabajo que realizamos mediante alianzas internacionales, donde logré destacar y desarrollar un potencial aliado que es el mercado de agencias de carga de China.

**¿Le fue difícil escalar el sistema jerárquico laboral para ocupar el cargo que tiene hoy en día?**

Muchas veces exigen demasiado en el nivel profesional y el no tener una formación profesional es bastante difícil para poder escalar en una empresa, por ejemplo, en mi caso empecé desde cargos operativos en otras empresas y desde esta experiencia junto a tres personas más, se creó la empresa en asociación, y así pude obtener el cargo que ocupó actualmente.

**¿Desde su trayectoria profesional, ha evidenciado mayor o menor presencia de mujeres en altos cargos de mando internacional?**

Si, considero que hay menor presencia de las mujeres, normalmente siempre son los hombres los que llevan el mando; por ejemplo acá en la empresa donde la gerencia y subgerencia se maneja desde ambos sexos, conocí de primera mano el caso de mi socia, que es subgerente acá en la empresa, y a ella en muchas ocasiones poco la tomaban en serio; por esto ella tuvo que desarrollar un carácter muy fuerte y duro para ser tomada en cuenta, un caso que hemos vivido acá es principalmente en negociaciones con Países Árabes donde a ella por su género, muchas veces no puede hacer parte de negociaciones o reuniones.

**¿Desde un ámbito profesional, considera que hay diferencias entre hombres o mujeres?**

Si claro, a pesar de que ya no es un país machista influye mucho en el momento del pago a veces son mejor pagos los hombres, así las mujeres tengan más obligaciones laboralmente. Por otro lado, en el caso de mi socia, ella ha desarrollado una capacidad importante en la cual diferencia y aparta muy bien lo personal de lo laboral y en términos de las funciones que ella desarrolla es una característica muy importante que en ocasiones a los hombres nos cuesta desarrollar.

**¿Alguna vez se ha sentido discriminado en el entorno profesional o laboral por el simple hecho de ser hombre/mujer?**

En lo personal y como hombre no me he sentido discriminado, pero estoy seguro que tomando el ejemplo de los países árabes que te comenté anteriormente, mi socia ha tenido que sentirse discriminada ante estas situaciones.

**¿Qué barreras afronta en un proceso de internacionalización, teniendo en cuenta su sexo?**

No creo que haya grandes barreras en cuestión de sexo o género, excepto cuando se trata de países que están muy arraigados a su ideal machista, porque en estos momentos las mujeres están en el mismo nivel de los hombres, y el machismo a pesar que sigue vigente ha disminuido desde mi percepción. Lo que quiero decir es más en términos de barreras para acceso al mercado y no para el desarrollo del proceso de internacionalización.

**¿Cree que las mujeres tienen mayor o menor capacidad para dirigir una empresa?**

Las capacidades están en la persona y no en el sexo, en esto influyen muchos aspectos de preparación académica, personal, metas y objetivos; pero puntualmente en términos de género no creo que exista una mayor o menor capacidad. Todos estamos en una igualdad de condiciones si así lo queremos.

**¿Desde su formación profesional, cómo ve la competencia laboral con el sexo opuesto?**

Complicado, porque hay momentos en el que los hombres pueden correr a una mujer en un puesto, lo cual las pone en desventaja. En esto también varía dependiendo del cargo y propiedad de la empresa, por ejemplo, cuando se es propietario, pues no hay mayor competencia ya que tú eres quien toma las decisiones; mientras que al ser empleado(a) si vas a tener mayor competencia, incluso mayores retos para obtener un puesto porque para las empresas representa un riesgo el hecho de que las mujeres por sus características puedan llegar a quedar en embarazo, lo cual complica la estabilidad laboral para ellas.

**¿Considera que los hombres y las mujeres toman las mismas medidas preventivas para afrontar los imprevistos que se pueden dar en el momento de dirigir una empresa?**

Las mujeres son más sicorrigidas y dejan el corazón a un lado, a cambio los hombres cuando son amigos, o cuando hay una confianza de amigos se tienden a ir más por la amistad y meten más el corazón que las mujeres, siendo las mujeres más racionales.

## **Fase II: Proceso de Internacionalización**

**¿Considera que hay diferencias en la forma que hombres o mujeres abordan los procesos de internacionalización?**

Es posible, principalmente en términos de racionalidad y la forma en que se afrontan los riesgos, quizá por la misma naturaleza del hombre pueda llegar a tomar riesgos con mayor facilidad en comparación a las mujeres.

**¿Cuál considera que es el modo de entrada a un mercado internacional que representa menor riesgo?**

Hay que estudiar el mercado, conocerlo desde el punto de vista de estructura de mercado, precios, del cliente exportado, que acogía tiene el destino, que potencial de ventas se tiene de qué maneras puedo hacer llegar el producto. Es importante conocer lo de la distribución física. Es riesgoso porque existen ciertos países donde el nivel de competencia es alto y las trayectorias son largas, por tal razón, toca tener un potencial diferencial grande para entrar al mercado para progresar y tener una vigencia corta.

**¿Usted recomienda la internacionalización para una Pyme?**

Si la recomiendo, la empresa debe abrirse al mercado internacional es una situación inevitable, las empresas pequeñas y medianas están ya encaminadas a internacionalizarse, por eso hay que abrir la mente a nuevos escenarios, tener capacidad negociadora y prepararse.

**¿Cómo concibe la internacionalización?**

Un proceso superior a lo que ha sido la apertura económica donde se encuentra una competencia a nivel nacional e internacional, en donde la empresa ya participa en ese proceso de apertura, los negocios se pueden incrementar en el sentido de que ya hay un mercado completamente abierto.

### **¿Cómo se debería hacer un posicionamiento de las marcas?**

Hay que hacer una referencia y creer en nuestra marca, hay que tener clara nuestra marca como ¿qué es? ¿Cuál es su perfil? y ¿cuál es nuestro diferencial ante los otros?, hay que tener un respaldo que es la capacidad de diferenciarnos de nuestra competencia.

### **¿Qué considera que es lo más importante en el proceso de internacionalización?**

Un análisis y estudio de mercado objetivo supremamente detallado, de esta forma puedes determinar diversas variables fijas o imprevistas que el proceso va a poder presentar desde su iniciación o hasta su finalización. A raíz de esto puedes tener un margen de éxito importante y disminuyes los riesgos, que claramente es algo necesario cuando quieres expandir tu nicho de mercado.

### **¿Qué ventajas considera que tiene un proceso de internacionalización?**

La idea es que la empresa crezca internamente y externamente. Internamente desde el punto de vista de su estructura y si crece tener personal más preparado y externamente la idea es que su volumen de negocios aumente y tener un crecimiento general.

### **¿Cuál considera usted que es el mayor reto para una empresa que quiere internacionalizarse?**

Mantenerse en el mercado y crecer, mantenerse no es fácil y es una tarea inicial para que a partir de ahí la empresa crezca más, no se puede crecer si reducimos negocios, por eso tenemos una base de negocios y clientes para crecer más. El mayor riesgo en el mercado colombiano es la competencia desleal entre los agentes de cargas, debido a que existe mucha competencia y hay un mercado paralelo entre empresas que han cumplido con

todos sus requisitos como estar registradas en la DIAN y tener sus pólizas, mientras que otras están actuando sin esos requisitos y le están quitando mercado a otros.

**¿Cuál considera que es el mayor riesgo que se puede esperar de un proceso de internacionalización?**

Desde mi percepción y experiencia, considero que uno de los riesgos más grandes es el financiero, ya que si no se hace una planeación objetiva de los gastos e imprevistos que puede tener el proceso de internacionalización; puedes llegar a quedar estancado y perder el desarrollo que ya habías hecho, lo cual representaría pérdidas.

**¿En qué condiciones considera que una empresa no debería establecer un proceso de internacionalización?**

Si es una empresa que es vulnerable internamente y la empresa no formula el proyecto, no tiene ideas de crecimiento, no tiene proyecciones de una planificación a futuro no podría pensar en una internacionalización.

**¿Podría nombrar tres aspectos que desde su experiencia haya identificado como claves para un resultado exitoso en la internacionalización?**

Formación, la planificación de la empresa, una proyección a futuro y recursos bien destinados y suficientes para participar en el proceso

**¿Cómo se debe hacer la selección del mercado destino?**

Hay que tener en cuenta el potencial del mercado, volumen de operaciones, y la frecuencia de los negocios

**¿Cuánto tiempo toma este proceso?**

De 5 a 10 años dependiendo de qué quiere hacer la empresa y a dónde quiere llegar.

**¿Cómo se eligen los aliados para el proceso de internacionalización?**

Se hace un contacto a distintas fuentes, tenemos asociación a nivel internacional y la comunicación es muy abierta a fuentes, contactos directos y referencias de otras agencias, brindando confianza en que tipo de agente es, que respaldo tiene, y como trabaja.

**¿Concibe una competencia laboral en materia de credibilidad frente al sexo opuesto?**

Como lo dije anteriormente, creo que la sociedad ha cambiado y ya no es tan machista, sin embargo, es posible que por el hecho de que soy hombre yo pueda generar mayor confianza en aspectos como la negociación. A veces los clientes consideran que los hombres estamos mejor preparados, por este motivo puede que yo no identifique el sexo opuesto como competencia.

**¿Qué factores culturales, sociales, políticos, entre otros; considera cruciales al momento de contemplar el expandirse a otro país?**

En realidad, todos estos factores son de vital importancia para la viabilidad del proceso, tienes que conocer muy a detalle la cultura a la cual vas a ingresar ya que esto ligado a la sociedad y todos los aspectos importantes del país, puede representar un riesgo para la aceptación del bien o servicio que quieres ofertar. Es por esto que los estudios de mercado son tan importantes.