

1-1-2018

Estrategias para internacionalizar las empresas del sector logístico en Colombia

Tania Maritza Castellanos Montañez

Laura Jimena Chaparro Pedraza

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Castellanos Montañez, T. M., & Chaparro Pedraza, L. J. (2018). Estrategias para internacionalizar las empresas del sector logístico en Colombia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/258

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Estrategias para internacionalizar las empresas del sector logístico en
Colombia**

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título de
Finanzas y Comercio Internacional
Universidad De La Salle, Bogotá.

Tania Maritza Castellanos Montañez

Laura Jimena Chaparro Pedraza

Julio 2018

Dedicatoria

A Siervo Montañez, quien a pesar de no estar de cuerpo presente en el desarrollo de mi carrera, ha sido mi ángel y mi mayor motivación para luchar por cada uno de mis objetivos, porque sus enseñanzas no fueron en vano, su fortaleza y su empeño por hacer bien las cosas, están reflejados en este proyecto.

Tania Maritza Castellanos Montañez

A mi familia, puesto que han sido mi apoyo incondicional, porque me han enseñado que a pesar de que la vida se pueda tornar de formas diferentes a las que se espera, siempre hay que luchar por alcanzar los sueños, sin embargo actuando a través de los principios y valores inculcados. Porque gracias a ellos siempre tuve una voz de aliento que no me dejo desfallecer en los momentos difíciles, porque ellos son mi soporte y mi bendición. A mi abuelita que con su ternura y amor siempre me inspiro a dar lo mejor de mí.

Laura Jimena Chaparro Pedraza.

Agradecimientos

En primer lugar a Dios, por darme fortaleza durante toda la carrera universitaria para llevar a feliz término este objetivo.

A mis padres por el apoyo que me brindaron a lo largo de este reto académico y profesional, este es un logro tan importante para mí como para ellos.

A mi tutor y maestro Gonzalo Andrés Rodríguez, por su compromiso permanente, por su paciencia y sobre todo por brindarme el ánimo y la perseverancia para culminar este proyecto.

A mí siempre amiga y compañera de tesis Laura Jimena Chaparro, por su total comprensión, dedicación y empeño, porque sin ella no hubiese sido posible la realización del trabajo.

Tania Maritza Castellanos Montañez

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme culminar con satisfacción este logro, además a mis padres Carlos Chaparro y Martha Pedraza que son mi motivación, que me inculcaron en grandes valores, lo cuales me formaron como una persona de principios y ahora una profesional, gracias a ellos por el esfuerzo y el amor que tienen cada día para conmigo, a mis hermanos Daniel Chaparro y Cristian Chaparro porque son mi apoyo incondicional, gracias a ellos por hacerme sonreír cada día, por estar conmigo en cada momento de mi vida, porque con su amor hicieron que esta carrera y esta vida en esta nueva ciudad para mí fuera más llevadera, a mi novio Daniel porque estuvo siempre conmigo motivándome y me enseñó a luchar por lo que realmente se quiere, al resto de mi familia porque también creyeron en mí siempre y a mi tutor Gonzalo Rodríguez por su apoyo a lo largo del trabajo, por su paciencia, dedicación y sus enseñanzas.

Laura Jimena Chaparro Pedraza.

Muchas gracias.

Resumen

Actualmente el sector logístico en Colombia ha venido en descenso debido a la falta de innovación e incursión en nuevos mercados, considerando que las empresas logísticas operan en su gran mayoría en entornos locales. Es por esto que la internacionalización constituye un elemento importante para la búsqueda de nuevos mercados. Esta investigación tiene como fin alcanzar tres objetivos, el primero es caracterizar la situación actual del sector logístico en Colombia por medio de una revisión documental, una exploración referente a los indicadores que presenta el Banco Mundial y de aquellas afectaciones que limitan la competitividad, el segundo es presentar las estrategias empresariales de internacionalización más adecuadas para las empresas del sector, a través de modelos como la internacionalización, el Uppsala, el de crecimiento empresarial y el modelo de innovación, por último, el tercer objetivo es identificar los factores que contribuyen a un proceso de internacionalización exitosa encontrados a partir del fortalecimiento de las actividades empresariales con la obtención de conocimientos y capacidades logísticas, por medio de la logística y de la cadena de suministro. La investigación se desarrolló por medio de una metodología cualitativa, la cual permite una indagación documental sobre el entorno del tema a investigar, además, cabe destacar que se utilizaron dos técnicas de recolección de datos, la primera trata la revisión bibliográfica y la segunda por medio de procesos de observación.

Palabras clave: logística, cadena de suministro, innovación, crecimiento empresarial, estrategias de internacionalización.

Abstract

Currently the logistics sector in Colombia has been declining due to the lack of innovation and incursion into new markets, considering that logistic companies operate mostly in local environments. This is why internationalization is an important element in the search for new markets. This research aims to achieve three objectives, the first is to characterize the current situation of the logistics sector in Colombia through a documentary review, an exploration referring to the indicators presented by the World Bank and those effects that limit competitiveness, the second is to present the most appropriate internationalization business strategies for companies in the sector, through models such as internationalization, the Uppsala model, business growth and the innovation model; finally, the third objective is to identify the contributing factors to a process of successful internationalization found from the strengthening of business activities with the acquisition of knowledge and logistical skills, through logistics and the supply chain. The research was developed by means of a qualitative methodology, which allows a documentary investigation about the environment of the topic to be investigated, in addition, it is noteworthy that two data collection techniques were used, the first deals with the bibliographic review and the second through of observation processes.

Keywords: logistics, supply chain, innovation, business growth, internationalization strategies.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	
Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico	8
1. Teoría de la internacionalización	8
1.1 Modelo Uppsala.....	10
1.2 Teoría del Crecimiento de la empresa.....	11
1.4 Modelo de innovación	12
2. Logística.....	14
3. Cadena de Suministro	17
Capítulo 2. Metodología	20
1. Metodología	20
2. Método	21
3. Técnicas de recolección de la información.....	23
3.1 Observación	24
3.2 Revisión bibliográfica.....	24
Capítulo 3. Resultados	27
1 Situación actual del sector logístico.....	27
2 Estrategias de internacionalización para el sector	31
2.1 Modelo Uppsala.....	34
2.2 Modelo de innovación	35
3. Factores que contribuyen a un proceso de internacionalización exitosa.....	36
4. Aplicación a una empresa Nacional	39

Conclusiones.....	40
Lista de referencias	42

Lista de tablas

Tabla 1. Pruebas para estimar la condición y objetividad de un estudio de caso.....	22
Tabla 2. Matriz DOFA sector logístico	32

Lista de figuras

Figura 1. Competencia Logística en Colombia.....	2
Figura 2. Proceso Logístico.....	16
Figura 3. Dificultades en los procesos logísticos.....	29
Figura 4. Proveedores de servicio logístico.....	30
Figura 5. Modelo Uppsala de internacionalización de procesos.....	35
Figura 6. Factores logísticos a través del comercio exterior.....	37
Figura 7. Factores sustanciales en infraestructura.....	38

Introducción

La logística se ha concebido desde hace varios años como una labor común que implica efectuar el proceso que cumplen los productos desde que salen de su lugar de origen o fabricación, hasta llegar a su cliente final, de este modo la logística nace a nivel mundial como un ícono que permite a las empresas obtener beneficios como reducción de costos, agilización en procesos productivos, además, busca llegar a las necesidades de los clientes (Ballou, 2004).

A su vez, para las ciencias sociales la logística es considerada como transformador del desarrollo del ser humano, ya que a medida que la demanda el mercado cambia, se modifican los procesos con la adaptación de nuevas tecnologías encaminadas a conseguir procesos de internacionalización (Polania, 2018). Así pues, surge la importancia de procesos logísticos para las empresas como una necesidad o una herramienta que fomente la obtención de ventajas comparativas que generen eficiencia en el desarrollo de actividades productivas (Cappa y Cameron, 2012).

Aunque existen algunos componentes que determinan el desempeño del sector logístico en el país, tales como la política, las leyes, la geografía, la infraestructura y la economía, los mismos permiten a los países desempeñar un proceso eficiente para desarrollar con mayor simplicidad relaciones con mercados nacionales e internacionales.

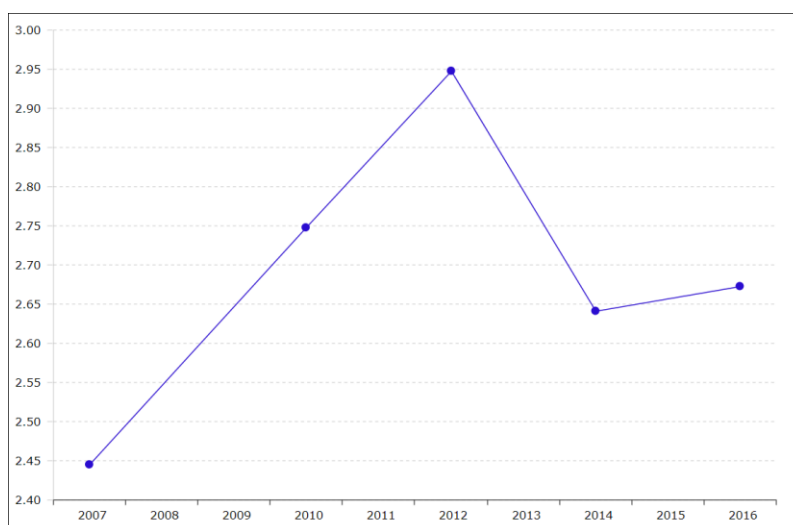
Así mismo, el desempeño del sector logístico del país, ha venido en decadencia debido a la falta de innovación, puesto que no avanza con la misma rapidez que lo hace la demanda del mercado: el problema en sí, apunta a la falta de valor agregado en las cadenas de suministro,

además de incluir procesos logísticos disruptivos¹ de la falta de inversión en tecnologías de punta (CESA, 2018).

El Banco Mundial usa seis indicadores para calcular el desempeño de los países, en la figura 1 se observa el indicador correspondiente a la competencia y calidad de los servicios de logística en Colombia, donde se evidencia el descenso desde el año 2012, con una leve recuperación en el año 2015.

Figura 1

Competencia Logística en Colombia



Fuente: Tomado de Banco Mundial (2016).

En concordancia con lo anterior, el periódico El Heraldo (2017), plantea que Colombia ha bajado tres puestos en el ranking que realiza el Banco Mundial con respecto al desempeño logístico frente a otros países, así pasó de la posición 10 al 13 en América Latina con respecto al año anterior; por lo cual, Colombia ocupa el puesto 94 entre 106 países.

¹ Procesos disruptivos: apuntan a la innovación que se puede originar a partir de cambios en los bienes y servicios ya existentes, además de la formación de nuevos modelos de negocios con tecnologías que apoyan la productividad, la eficiencia en el consumo de bienes y servicios (Herrera, 2017)

Hay que mencionar además que “el bajo desempeño logístico del país se debe a diferentes factores como la eficiencia y eficacia de las aduanas, en donde Colombia ocupó el puesto 129; la baja capacidad de los envíos de llegar a su destino a tiempo puesto 103; la falta de seguimiento y localización de las mercancías puesto 96 y la calidad de los servicios logísticos puesto 81” (El Herald, 2017, s.p).

Tal y como describe Oslo (2005) la innovación se ha definido como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (s.p). Por tanto, se convierte cada día en un elemento relevante para aquellas empresas que quieren abrir sus puertas hacia la internacionalización.

Las empresas colombianas del sector logístico tienen un estancamiento por problemas como deficiencia en la infraestructura, carreteras, vías fluviales y férreas, además de la insuficiencia en los procesos portuarios, sin embargo, la mejora de la logística sigue latente ante estos problemas ya que ésta se presentan como una respuesta ante la evolución empresarial (Logyca, 2011).

Sin embargo, el estado quiere solucionar los problemas logísticos empresariales a través de estímulos al sector transporte con la creación de nuevas tecnologías como la creación de vías 4G², nuevas obras como túneles y calzadas, por medio de las cuales se puedan modernizar los procesos del transporte multimodal y así mejorar los procesos del comercio internacional (El Tiempo, 2017).

²Vías de cuarta generación (4G), construcción de vías que pretenden modernizar la infraestructura vial del país- (Lewis, 2016).

El comercio internacional se define como el intercambio de bienes, servicios y conocimientos entre dos o más personas naturales o jurídicas, cuyos fines son satisfacer las necesidades del consumidor, generar beneficios a las empresas y relacionar dos factores de gran trascendencia para el progreso socioeconómico de un país (Caballero y Padin, 2006).

Así, mientras mayor sea la relación de intercambio para un país, el beneficio que le otorgará el comercio internacional en comparación con los demás países será superior, ya que tiene la posibilidad de fabricar un mayor número de productos que si estuviese en aislamiento con un equipo carente de bienes productivos (Mendoza, Hernández y Pérez, 2015).

El comercio internacional se ha convertido en una actividad importante y necesaria para estar a la vanguardia de la globalización que como según lo refiere Izquierdo (2001) se explica por el crecimiento del mercado a nivel internacional junto con el tratamiento de las mercancías, sin la ejecución de los obstáculos de la intervención pública, además de ser un fenómeno de la lucha capitalista. Este crecimiento de la actividad económica del comercio internacional se debe en principio al cambio que se formó luego de la aparición de la revolución industrial y hasta ahora en donde el comercio se ha vuelto esencial en la cotidianidad de las personas (Ballesteros, 2001).

La evolución del comercio además surge luego de los siguientes acontecimientos: en primer lugar los acuerdos de Bretton Woods en 1946 a partir del cual se creó el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional el cual crea una estabilidad política y económica, asimismo nace el GATT³ en 1947 (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio). Por otro lado, surge el uso de las telecomunicaciones y el transporte para acortar las distancias y así pues poder realizar con mayor facilidad transacciones internacionales (Ballesteros, 2001).

³ General Agreement on Trade and Tariffs. Acuerdo general de aranceles y comercio, registrado en 1947 con el fin de fomentar un ordenamiento comercial más abierto y duradero (Banco de la Republica, sf)

De igual manera, también los avances tecnológicos han hecho que las empresas incrementen notoriamente el tamaño y la potencia internacional, por último, y no menos relevante, la seguridad económica pues permite la creación de políticas de control de cambios y transiciones armónicas que simplifican el comercio y los intercambios comerciales (Ballesteros, 2001).

Sin embargo el comercio internacional de las empresas colombianas es deficiente, ya que según lo afirma El Espectador (2015) “El 42% de empresas colombianas tiene problemas en operaciones de comercio exterior” (s,p). En algunos casos estos problemas se presentan por deficiencias en la logística, en la cadena de suministro o por problemas aduaneros, en otros casos por falta de productos innovadores que sean llamativos y competitivos frente a otros. Los costos logísticos representan aproximadamente el 15% del precio final de un bien o servicio en Colombia, lo que genera que el país sea menos competente en el exterior (El Tiempo, 2017)

No obstante las empresas están en constantes cambios y búsqueda permanente de nuevas oportunidades para vender sus productos o servicios en mercados exteriores, por lo que se hace necesario entrar en el proceso de la internacionalización que permite explorar diferentes plazas para su expansión, ampliando sus planes y tácticas a nivel mundial, con el fin de ejecutar las 5 etapas del proceso de internacionalización: exportaciones pasivas, exportaciones activas, consolidación de exportaciones, establecimientos de filiales comerciales y la empresa multinacional como lo expone Ballesteros (2001).

Ahora bien, la globalización y las nuevas estrategias adoptadas por las empresas requieren el cambio en el uso de los recursos disponibles en las compañías, por ello se contempla y considera la existencia de condiciones para las cuales se deben identificar sus principales obstáculos con el fin de realizar una línea de soluciones realizables y eficientes (Álvarez, Pérez, Furio y De la Rosa, 2012).

Dentro del presente trabajo se muestran algunas dificultades que tienen las empresas frente a temas de Comercio internacional, por ello se contemplan el uso de estrategias reformadoras aplicables a la cadena de suministro que les permitan optimizar su operación, plantear entre otras la creación de las agencias aduaneras. Estos agentes aduaneros son aquellos que se encuentran jurídicamente autorizados por la Dian⁴ para realizar actividades aduaneras, garantizando los procesos de naturaleza mercantil por medio de la regulación y al debido cumplimiento de las normas legales pertinentes a exportaciones, importaciones, tránsito aduanero y diferentes actividades relacionadas con el comercio exterior (Procolombia, 2016).

Así pues, se toma como referencia a Ballou (2004) quien afirma que la cadena de suministro se entiende como la armonización de las labores rutinarias de una empresa a partir de estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos productivos. La administración de la cadena de suministro se considera como todas aquellas tareas vinculadas con la creación y la transformación desde la materia prima hasta que llega al consumidor final (Ballou, 2004).

Ahora bien las actividades comerciales en la cadena de suministro incorporan hechos fundamentales que incluyen análisis del riesgo, además de desarrollo de estrategias, formación y planes de mejoramiento por medio de programas y auditorías en los proyectos, ya que los procesos en la cadena de suministro deben ser óptimos puesto que cualquier acontecimiento puede convertirse en un potencial caos que podría conllevar a la pérdida de mercancía, dinero o inclusive generar problemas con los proveedores o con los clientes (Farfán, 2013).

⁴ Entidad que respalda las seguridad fiscal y brinda apoyo al orden público, económico nacional, por medio de la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduanera y cambiarias, los derechos de explotación, la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad (DIAN, 2018).

Para llevar a cabo este trabajo se plantean tres objetivos específicos, el primero es caracterizar la situación actual del sector logístico, el segundo de ellos es presentar las estrategias empresariales de internacionalización más adecuadas para las empresas del sector y el tercero es identificar los factores a tener en cuenta en la internacionalización para las empresas del sector logístico en Colombia.

De este modo, se sigue una serie de procesos metodológicos por medio de los cuales se busca darle respuesta a una situación en la cuales están expuestas las empresas del sector logístico colombiano, así pues, surge una pregunta de investigación estructurada de la siguiente manera: ¿Cuáles son las estrategias para internacionalizar las empresas del sector logístico en Colombia?

Siguiendo lo expuesto anteriormente en la estructura de la investigación se encuentra como primer elemento el capítulo uno, en el cual se describe el marco teórico incluyendo la teoría de internacionalización, el crecimiento empresarial y la innovación, así como también la logística y la cadena de suministro; luego en el segundo capítulo se plantea el uso de una metodología cualitativa con un enfoque descriptivo a partir del método estudio de caso, por medio del cual se realiza una investigación más amplia; de igual importancia se utiliza la observación y revisión bibliográfica como técnicas de recolección de datos, a continuación se encuentra el capítulo tres, donde se exponen los resultados encontrados luego de realizar la presente investigación y finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 1. Marco teórico

Se tendrán en cuenta tres teorías que ayudarán a comprender desde la perspectiva científica y académica el desarrollo de la internacionalización, la logística y la cadena de suministro, que se plantean como las estrategias esenciales las cuales se deben proponer las empresas para poder llegar a la internacionalización empresarial con éxito.

1. Teoría de la internacionalización

Como primera estrategia se hará una descripción sobre la teoría de la internacionalización, que parte del capitalismo, así mismo la afluencia de la globalización en las empresas que quieren emprender un nuevo rumbo hacia la internacionalización, por último, se tratarán aquellos modelos de internacionalización que se adecuan al sector logístico y de mensajería.

La teoría de la internacionalización se basa en la explicación del por qué las transacciones de productos tangibles o intangibles, están organizadas jerárquicamente entre países y no por la fuerza de los mercados; la hipótesis principal es que las organizaciones muestran un mecanismo alterno al mercado para ejecutar actividades de valor por medio de fronteras nacionales; para que así las compañías incluyan inversiones directas en el extranjero (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006).

Esta teoría nace a partir de un supuesto del comercio internacional, el cual apunta a que los países deben especializarse en aquellos productos y servicios en los cuales tienen menores costos y así tener la ventaja absoluta. Lo dicho hasta aquí supone que los países deben exportar aquellos recursos en los cuales son abundantes y por ende son eficientes en producir, e importar aquellos que representan un mayor costo de producción puesto que recursos que son escasos. (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2013).

Desde el capitalismo, la internacionalización se afirmó después de la segunda guerra mundial, dentro del cual se comenzó a reconocer el proceso de internacionalización de capital como algo grande, ya que el capital estaba perdiendo su particularidad nacional, pero logrando alcances internacionales, puesto que empezaron a destacarse los movimientos de difusión a escala internacional. Así pues, el mundo se convirtió en una fábrica que incrementó la fuerza de la producción introduciendo dentro del capital la tecnología, la planeación, la innovación y la división internacional de trabajo (Ianni, 2006).

Lo anterior se debe en gran parte a la globalización que se ha presentado como un fenómeno para las empresas que desean establecerse en un proceso de internacionalización, lo cual supone una tarea compleja (Araya, 2009) por los cambios y reestructuraciones que esto conlleva para la empresa, además de los costos que tendrían que ser incluidos en el estado de resultados, antes de esperar un pronto retorno de los mismos.

Además, lo que explora la internacionalización para algunas empresas es el principio de inserción en nuevos mercados, en otras busca que la cadena de distribución y producción de la empresa se vuelva más eficiente al conseguir una mayor demanda, así como también una reducción en los costos (Araya, 2009).

Por otro lado, la teoría de la internacionalización parte de la teoría de los costos de transacción, ya que supone que cuando los mercados son perfectamente competitivos no necesitan de ningún mecanismo de control puesto que la amenaza de ser sustituido por otro, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y actuar de manera eficiente; por otro lado los costos de transacción se aumentan cuando disminuye el número de proveedores por tanto se tiene menos oportunidades de sustituirlos debido a que se hace necesario una supervisión para asegurar que el contrato cumple con las condiciones establecidas (Trujillo et al., 2006).

En contraste con lo anterior y como lo define Araya (2009) “la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno” (p.24). Así pues, esta teoría plantea que las empresas expandirse a un nivel internacional a través de los modelos que se presentan a lo largo de la investigación.

1.1 Modelo de Uppsala

Se presenta el modelo de Uppsala como herramienta para realizar procesos de internacionalización de las empresas del sector logístico de Colombia, ya que se pretende por medio de este que las empresas adquieran entendimiento y capacidades a partir de las cuales puedan incrementar sus responsabilidades internacionales; eventualmente se va a realizar en este apartado una explicación del modelo y de aquellas variables que intervienen en la investigación a realizar.

Uppsala es un modelo explicativo que nace a partir del proceso de internacionalización, se refiere al estudio que se desarrolla dentro de una empresa que va a iniciarse en el ámbito internacional, aun cuando la empresa sea pequeña, pero con la particularidad de que entre mayor tamaño tenga la empresa mayor es el conocimiento sobre los mercados extranjeros (Leyva, Parra y Trujillo, 2011).

Por otro lado, el modelo refiere que las empresas cuentan con dos factores para transformarse en empresas internacionales, como primera instancia la empresa cuenta con el beneficio de poder seleccionar el país con el cual va a establecer relaciones comerciales, haciendo así aprovechamiento de ventajas como el lenguaje, la localización, la cultura, por lo cual les será más fácil adecuarse a nuevas condiciones de mercados internacionales, en segundo lugar las

empresas que consiguen más experiencia en operaciones en el extranjero tienen un efecto positivo sobre el aumento de los recursos (Leyva et al, 2011).

Así pues, se puede concluir que el proceso de internacionalización de las empresas nace a partir de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentan las empresas y por medio de las cuales se crean estrategias de crecimiento empresarial, por ende la creación de un dofa⁵ será útil para reconocer estrategias de internacionalización; además se contempla la teoría de la internacionalización como un medio sutil para las empresas del sector logístico colombiano.

En conclusión, el aporte que este modelo hace a la investigación son los conceptos sobre los cuales se puede constituir la base de la internacionalización de las empresas del sector a través del conocimiento de los recursos disponibles, con el fin de fomentar el ingreso a los mercados extranjeros basándose en su capacidad y en la experiencia, es así que, entre estos dos factores sean más grandes se puede decir que habrá una mayor y mejor inserción a la internacionalización.

1.2 Teoría del crecimiento empresarial

Esta teoría se plantea en esta sección, como una estrategia de internacionalización, puesto ante la evidencia del crecimiento empresarial, dado que existe una posibilidad más amplia hacia la internacionalización, por medio del aumento de la mano de obra y de la capacidad productiva de las compañías, reflejadas en el incremento de sus negocios con mercados extranjeros.

Penrose (1962), plantea en la teoría de crecimiento empresarial dos indicadores que coadyuvan al crecimiento por un lado a nivel operativo, así como también a nivel funcional, en otras palabras, refiere como factor fundamental al capital humano, por otro lado, pero no menos relevante los factores empresariales externos que son capaces de establecer los límites de crecimiento empresarial.

⁵ DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica (Amaya, 2010).

Así mismo, Penrose (1962), plantea que el crecimiento se debe a factores internos y externos de la empresa, el primero se asimila con aquellos procesos que pertenecen a los movimientos internos de la empresa, dentro de los cuales los responsables son los directivos y administrativos, pues en ellos radica que las actividades de la empresa se encuentren en correcto funcionamiento, además es importante mencionar que los factores internos se encuentran directamente relacionados con el funcionamiento de los factores externos.

En cuanto a los factores externos, son los que determinan la debida ejecución de las metas empresariales por medio de la inversión de los accionistas, ya que con este capital no solo se obtienen mejoras en la infraestructura y en los procesos logísticos, sino también en la gestión de los recursos con los cuales ya cuenta la empresa, facilitando así mayores oportunidades de internacionalización (Penrose, 1962).

En relación a lo antes expuesto, se pueden concluir que, con la aplicación de este modelo, se permitirá a las empresas del sector logístico en Colombia, contar con conocimientos que pueden ser aplicados, con el fin de implementarlos en el desarrollo de actividades como la asignación de recursos, fomento del conocimiento organizacional y promoción a procesos de innovación (Delfín y Acosta, 2016).

1.3 Modelo de innovación

El modelo se presenta aquí como una alternativa para complementar la teoría de la internacionalización ya que sus aportes parten de un modelo que según Martínez (2016) propone que:

El proceso de internacionalización es ante todo un proceso de innovación. Según el modelo las decisiones de internacionalización e innovación son creativas y deliberadas, llevadas a

cabo según las capacidades internas de la empresa, las circunstancias del mercado y bajo condiciones de incertidumbre (p.30).

Así pues, el vínculo que existe entre la internacionalización y la innovación se basa en la determinación que toma una empresa para asumir un acuerdo internacional y para ampliar sus innovaciones; por otro lado, en este modelo es importante señalar la severidad de las decisiones del pasado tomadas para los dos procesos, ya que estas mismas condicionarán las tomadas en el futuro (Cardozo et al, 2013).

Para comprender mejor el modelo de innovación se destaca a Schumpeter (1934), que afirma que la inserción de nuevos productos y procesos dentro de una empresa genera valor agregado con efecto positivo dentro de un mercado. Además, el perfeccionamiento de la organización, la adquisición de nuevas oportunidades de aprovisionamiento y la inclusión a nuevos mercados serán factores claves para el éxito de la internacionalización.

El impacto de la inclusión de un modelo de innovación suele ser diferente para cada empresa, puesto que es dependiente de la forma en la cual lo desarrollen y la razón por la cual las empresas lo adoptan, dentro de esas causas se distinguen dos fundamentales, por un lado, cuando se quieren conseguir beneficios monetarios y por otro lado conseguir una ventaja competitiva a través del valor agregado en un producto que les permita así obtener la ventaja competitiva (Astudillo y Briozzo, 2017).

Para poder llevar a cabo este modelo, las empresas tienen que realizar previamente un estudio presupuestal en el cual pueden destinar recursos para realizar análisis de mercados, así como también para el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización, dentro de las cuales se incluyan nuevos proyectos que tengan que ver con cambios tecnológicos y con adquisición de

nuevos conocimientos; todo esto con el fin de que la empresa mejore en cuanto a calidad y eficacia (OCDE, 2005).

Para concluir, el aporte que este modelo hace al presente trabajo parte de las capacidades de innovación con las cuales cuenta la empresa, entre ellas se encuentran las habilidades del capital de trabajo, las tecnologías de la información, los indicadores para la medición de la innovación y los procesos de gestión que implican operar así como también regularizar áreas específicas dentro y fuera de la empresa, desarrollo de nuevos servicios, los procesos logísticos y adopción de estrategias por medio de tecnologías (Robayo, 2016).

2. Logística

Se considera la teoría como un elemento fundamental para la presente investigación, puesto que es importante destacar que, si bien la logística constituye proceso semejante para las empresas, las actividades no son de la misma relevancia para todas ellas y de ahí radica la necesidad de contar con diferentes procedimientos logísticos que regularicen y uniformen este proceso con los demás procesos estratégicos y con la estrategia general de la organización (Sarache, 2010).

Así pues, el alto nivel de competitividad industrial, la demanda de precios justos y calidad en los distintos bienes, exige a las empresas una reestructuración permanente de los portafolios de bienes y/o servicios, sus sistemas operativos, su orientación de mercado y en general un excelente método de trabajo y desarrollo en sus procesos logísticos (Piera, Guasch, Casanovas y Ramos, 2013). Por ello, en este apartado se abordará la teoría logística y la relevancia que tiene para la internacionalización empresarial.

La logística surge inicialmente en 1783 en el acuerdo del Barón de Jomini denominado *Precis de l'art de la Guerre* donde se hace alusión a la logística como el hecho encaminado al

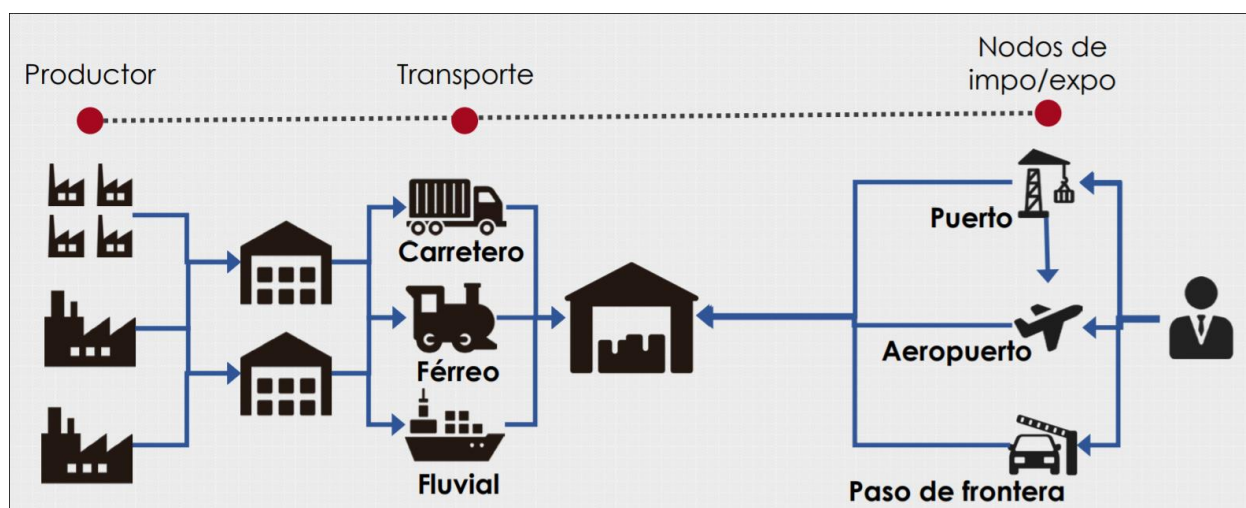
acondicionamiento y mantenimiento de las campañas⁶; entre tanto durante la segunda guerra mundial el término logística se introduce con un alto impacto, impulsado por el pensamiento militar (Sahid, 1987).

Cabe destacar cinco factores importantes que influyeron en el progreso de la logística: 1) incremento en las distintas áreas productivas, 2) la exigencia del mercado por alcanzar altos niveles de eficiencia productiva, 3) disminución de inventarios en la cadena de distribución, 4) el adelanto tecnológico en torno a los sistemas de información y 5) las estrategias de Just In Time⁷ (Quijada, 2012).

Dicho esto, la logística se plantea como el grupo de conocimientos y capacidades que se dedica a reforzar la actividad empresarial (Soret, 2004). En otras palabras, la logística se conoce como el proceso de las empresas para llevar a cabo las operaciones; es todo proceso dentro del cual se incluyen las actividades empresariales, comercio, distribución, producción, información, así como también costos. Cabe señalar, que la logística también es concebida como el proceso necesario para asegurar que los productos y servicios sean entregados al cliente final cumpliendo con los compromisos establecidos como los tiempos pactados y con los costos competitivos (Mejía, 2017).

⁶ Las campañas militares son acciones encaminadas a la protección de la soberanía, autonomía y la lealtad regional, preservar los recursos públicos y privados, custodiar la ciudadanía y suscitar un ambiente de paz, confianza y progreso (Ejército Nacional de Colombia, sf)

⁷ JIT es una técnica industrial cuyo propósito es tener los productos exactos, en el momento y la cantidad justos con el fin de reducir inventarios y reducir la cuantía de desperdicios (Arndt, 2005).

Figura 2*Proceso logístico*

Fuente: Tomado de Departamento Nacional de Planeación (2017)

La logística de la repartición física es una herramienta esencial por medio de la cual las empresas pueden llegar a reducir sus costos logísticos finales, a través de la tercerización de agentes logísticos y operadores de paquetero. Por otro lado, si se presentan problemas con la repartición física, tienen que ser resueltos de forma inmediata o de otra forma generaría altos costos, cuando esto sucede se deben tener en cuenta factores como distancias, centros de consumo y costos logísticos y de distribución. Lo más importante para tener una logística exitosa es determinar los requerimientos de los clientes, además de que la logística es el paso fundamental para la creación de valor de las empresas (Garcés, 2010).

De ahí que la logística se haya convertido en un factor clave y de vital importancia para la competitividad y la rentabilidad económica; considerando lo anterior, se hace necesario poseer una logística eficaz, que incorpore infraestructura y servicios relacionados, para evitar que los costos logísticos sean un impedimento para el rendimiento y la obtención de la ventaja competitiva (Guasch, 2011).

En contraste con lo anterior, la logística pretende obtener los grados más altos de eficiencia y efectividad empresarial, para ello conviene subrayar que se deben asumir las capacidades para enfrentar una internacionalización relacionada con un sistema organizacional especializado, herramientas financieras suficientes, conocimiento preciso de los mercados objetivo, elección de personal competente, todas las fases de la cadena de abastecimiento, con el fin de examinar los aspectos relevantes en el desarrollo de la internacionalización (Foro de la Ingeniería Intralogística, 2015).

Como resultado, la logística aporta a la presente investigación lineamientos clave para una empresa con intención de expansión a través de la internacionalización, teniendo en cuenta la infraestructura, transporte, mercado objetivo, área financiera y todos los eslabones que conforman la cadena de suministro que con un desarrollo óptimo conllevan a obtener una logística eficaz.

3. Cadena de suministro

El siguiente aspecto hace referencia a la teoría de la cadena de suministro y la importancia que esta conlleva en el desarrollo óptimo de una empresa con el fin de mejorar sus procesos logísticos.

La gestión en el entorno de la logística empresarial abarca la administración de recursos e integra la ejecución de los mismos y el desarrollo de las actividades logísticas en el contexto interno y externo de una empresa, a lo que es denominado como una cadena de suministro (Jiménez, 2004).

Habría que definir la cadena de suministro como:

El conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores ya sean mayoristas o detallistas, coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada

eslabón de la cadena en el tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en las cadenas de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales. (Jiménez, 2000).

Cabe mencionar que funciones que se tienen en la cadena de suministro conlleva a optimizar cada operación de manera individual, integrando las diversas funciones de la empresa la colaboración de los proveedores junto con los clientes y sincronización de todos los procesos de la cadena de suministro (Sabriá, 2016).

Dentro de la cadena de suministro se tienen en cuenta dos procesos importantes que son la planificación y la programación. La diferencia que existe entre estos dos procesos radica en el horizonte temporal de las decisiones. La planificación examina el mediano y largo plazo, además de suponer un escenario de capacidad infinita, y de planear cada proceso con un alto nivel de detalle; mientras que la programación lo hace en el corto y mediano plazo, con la verificación de recursos disponibles, mano de obra, insumos y maquinaria (Sabrià, 2016).

Dicho lo anterior, se determina que el objetivo de la cadena de suministro se centra en la maximización de la utilidad, ésta a su vez se le conoce como la diferencia del costo del producto final entre los costos que se incurrieron para la producción. Para algunas empresas en la cadena de suministro el valor del bien o servicio tiene una relación directamente proporcional con la rentabilidad del mismo, así pues, esto se le conoce como superávit de la cadena de suministro que estima la diferencia entre las ventas que se generan de los clientes por el costo final de la cadena (Chopra y Meindl, 2008).

De manera análoga y desde una perspectiva integral de los elementos logísticos conviene subrayar que la cadena de suministro está integrada por tres procesos: el primero hace referencia

al aprovisionamiento o logística de entrada, el segundo a la logística interna, y por último la distribución o logística de salida (Correa y Gómez, 2008).

En consonancia con lo anterior, la logística de entrada o interna hace referencia al ingreso, almacenaje y asignación de las materias primas en dirección a la fabricación del producto; es en esta labor donde se hace crucial mantener un alto nivel de eficiencia, dado que es donde surgen los retrasos más notorios. La logística interna comprende todas las actividades vinculadas con la alteración de la materia prima en el producto final. Y, finalmente a logística de salida que se incluye el aprovisionamiento y asignación de los productos o servicios a los respectivos clientes o consumidores (Martínez y Milla, 2005 pág. 88).

De este modo, en la medida en que las empresas ejecutan todos sus procesos eficazmente y se proponen incrementar su competitividad, a través de la personalización de sus productos, una calidad superior, minimizando costos y obteniendo un ingreso ágil y dinámico en el mercado, están generando un proceso provechoso y rentable en torno a la cadena de suministro (Heizer y Render, 2009).

Para concluir con el capítulo uno, en el cual se exponen las teorías y modelos que son útiles para las empresas del sector logístico en Colombia, incluso permitirían un proceso de internacionalización exitosos, además estos sirven como herramientas aplicables a través de las cuales se quiere enfrentarse a las falencias por las cuales se ven perjudicados y hacen que la internacionalización sea un proceso más complejo de incorporar.

De esta manera, lo expuesto en este capítulo es beneficioso para la presente investigación, puesto que se hace un aporte de la siguiente manera, la teoría de internacionalización aporta junto con el modelo Uppsala, el de innovación y el de crecimiento empresarial; conocimiento para las empresas que quieren lograr un proceso exitoso de relaciones comerciales en el exterior lo puedan

hacer a través de iniciación de nuevos mercados, reducción en costes de producción, organización de la distribución y la producción de la empresa; por otro lado la teoría de la logística que busca un progreso por medio de la optimización de los procesos que conducen a la eficiencia de las empresas; por último la teoría de la cadena de suministro busca las herramientas que conllevan a mejorar cada paso de la misma desde que se recibe el producto hasta que se entrega al cliente final.

Capítulo 2. Metodología

En este capítulo se expondrán elementos por medio de los cuales se lograrán los objetivos propuestos a empleando recursos como: el tipo de metodología más conveniente, el método y las técnicas que se van a emplear para el desarrollo del trabajo de investigación; la metodología implica como se va a desarrollar la investigación y los elementos que se van a usar.

1. Metodología

Sampieri, Collado y Baptista afirman que las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva desde la perspectiva cuantitativa, a la realidad subjetiva desde la perspectiva cualitativa, o a la realidad intersubjetiva desde la óptica mixta que habrá de investigarse (2010).

Para esta investigación utilizaremos una metodología Cualitativa, hace referencia a aquellas técnicas que propician la creación de conocimientos que suceden en base a determinados conceptos; son estos conceptos los que posibilitan la disminución de dificultad y confusión, así, a través de estos vínculos se origina la congruencia intrínseca del resultado científico (Krause, 1995).

Esta metodología propende a ser más amplia y transigente, de tal modo que admite el rastreo y la exploración de nuevas tendencias de investigación, y la recolección de datos e información novedosa que se desarrolla en el transcurso de la investigación (Ugalde y Balbastre, 2013).

De este modo, el objeto de estudio presenta un enfoque descriptivo. La investigación descriptiva refiere las particularidades de un fenómeno o unidad de estudio contemporáneo (Salkind, 1999). El objetivo de este enfoque es determinar las principales características de una unidad, grupo o fenómeno bajo estudio; la fuerza de este enfoque radica en el análisis independiente de cada rasgo, cabe mencionar que es probable la incorporación de características con el propósito de identificar como es él comporta el fenómeno (Grajales, 2000).

En este trabajo se realizará una contextualización del sector logístico en Colombia durante la última década teniendo en cuenta la evolución logística y en el crecimiento competitivo y rentable de las empresas. Para ello, nos serán de gran utilidad distintas investigaciones empresariales ya realizadas, información oficial de los diferentes entes pertenecientes al sector público: Dian, Superintendencia de Industria y Comercio, Dane, Procolombia, Ministerio de Comercio Industria y Turismo; diferentes informes sectoriales, económicos y comerciales, y la revisión de trabajos de grado cuyo tema de investigación se relacione directamente con el nuestro.

2. Método

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el estudio de caso como método, ya que sirve como herramienta para el análisis de una variable única, en este caso el sector logístico en Colombia, en el cual se examinan aquellas particularidades únicas del mismo, de este modo en esta división se dará una descripción de las características que conforman este método, además de las que son pertinentes para este estudio.

El estudio de caso se constituye como una herramienta que brinda información importante para que las empresas puedan tomar decisiones, basándose en diferentes técnicas de recolección, de datos como lo son la observación y la revisión bibliográfica, para este caso en particular y así constituir un proceso en el cual se consolide y se analice la información recolectada ya que de esta

forma se puede comenzar a dar forma a problemáticas o a la solución de preguntas de investigación.

Por tanto, si se quiere llegar a medir la eficacia de la puesta en marcha de un estudio de caso, se tienen que tener en cuenta variables como las que se presentan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Pruebas para estimar la condición y objetividad de un estudio de caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Valor de la construcción: establece que las variables deben ser analizadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiples técnicas de recolección de datos (triangulación) • Establecimiento de la cadena de evidencia • Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por información clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos • Obtención de datos • Composición
Valor interno: establece los vínculos causales bajo ciertas situaciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones fraudulentas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de patrones de comportamiento • Construcción de la explicación del fenómeno • Realización del análisis de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos • Análisis de datos • Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Martínez, 2006.

Continuando con lo expuesto anteriormente se puede decir que el estudio de caso, tiene como propósito analizar un asunto en particular, que estima varios aspectos del mismo, con el uso de técnicas como la observación y la revisión bibliográfica, lo cual conlleva a un análisis intensivo que permite a su vez poder dar una descripción apoyándose en las fuentes de la investigación (Simons, 2011).

Ahora pues, Simons (2011) define el estudio de caso como una investigación profunda, que analiza varios aspectos que parten desde la diversidad y la particularidad de un determinado tema, además se basa el tipo de investigación que constituye distintos métodos y se rige por las evidencias empíricas; con el propósito primordial de ocasionar una percepción general de un tema determinado, para originar entendimientos o investigar el desempeño del sector logístico en Colombia, para estimar estrategias de internacionalización.

3. Técnicas de recolección de la información

Para el desarrollo de la metodología se sigue un enfoque cualitativo, en el cual se utiliza la recolección de datos, en el cual se recogen datos —en la muestra inicial— de una unidad de análisis o caso y se analizan. Simultáneamente se evalúa si la unidad es apropiada de acuerdo con el planteamiento del problema y la definición de la muestra inicial. Se recolectan datos de una segunda unidad y se analizan, se vuelve a considerar si esta unidad es adecuada; del mismo modo, se obtienen datos de una tercera unidad y se analizan; y así sucesivamente. En tales actividades la muestra inicial puede o no modificarse (mantenerse las unidades, cambiar por otras, agregar nuevos tipos, etc.); incluso el planteamiento está sujeto a cambios (Hernández, 2017). Así pues, las técnicas para la recolección de datos son:

- Observación.
- Revisión bibliográfica

El proceso de recolección de datos es un proceso esencial para el enfoque cualitativo, su propósito se basa en variables que buscan conseguir datos para posteriormente transformarlos en información, bien sea de manera individual o colectiva, para así poder estudiarla y comprenderla, así como también responder la pregunta de investigación, además de la obtención de nuevos

conocimientos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Los instrumentos que se usan para este proceso son:

3.1 Observación

La observación es considerada como un proceso que asiente de manera directa la investigación que se quiere realizar y así poder detallar y explorar situaciones sobre la situación real de la búsqueda, entonces se deben realizar las observaciones pertinentes, recopilar la información y hacer un registro cuidadoso de ello, para verificar que dicha información cumpla con los objetivos planteados (Bernal, 2010).

Continuando con la idea anterior, en este tipo de herramienta no solo se ve sino que se hace una observación profunda hacia todos los sentidos que intervienen en la investigación del objeto estudio, así como también la comprensión de procesos, prácticas o circunstancias de los eventos presentes a lo largo del tiempo, para una crucial observación se deben tener en cuenta elementos como saber considerar cada detalle encontrado, tener certeza y confiabilidad de la información, además de contar habilidades para entender y comprender las contextos (Hernández, et al, 2014).

3.2 Revisión documental

Este tipo de técnica radica en la información que se obtiene de forma física, sobre el tema de interés, con la intención de identificar actitudes, fases, características, movimientos, particularidades y situación actual del objeto estudio. Esta investigación se alcanza a partir de consulta de documentos, materiales bibliográficos de apoyo, los cuales contribuyen al desarrollo de conocimientos dan una idea más clara del contexto logístico actual. En este tipo de herramientas es importante destacar “el estado del arte” ya que se consideran exploraciones con el fin de presentar una idea clara sobre el estado actual del objeto en estudio (Bernal, 2010).

Por otro lado, como lo refiere (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), en este tipo de investigaciones cualitativas es beneficioso trabajar con más de una técnica de información, ya que proporciona una mayor certeza y trasfondo de las cosas, de esta manera pues se aplica la triangulación de métodos de recolección de datos, ya que, si se hallan más fuentes de información, diversos autores y diferentes revisiones bibliográficas se obtendrán múltiples beneficios.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se puede estructurar el desarrollo de los objetivos propuestos, así como el cumplimiento de cada uno de ellos, por medio del marco teórico, el desarrollo metodológico de las variables y las técnicas de recolección de datos; los cuales están explicados en el capítulo uno y dos respectivamente.

Para cumplir con el primer objetivo se realizará un análisis del sector logística por medio de la revisión bibliográfica, que permitirá establecer la situación actual del sector, así como también indagar en aquellos aspectos influyentes de crecimiento o aquellos en los cuales tiene debilidades que podrían ser estudiadas y aplicadas como estrategias, de esta manera se puede tener un amplio conocimiento del contexto a analizar.

Además, se indaga en documentos como la Guía para la elaboración de estudios de Sector de Colombia compra eficiente, la cual sugiere realizar el análisis sectorial incluyendo aspectos generales donde se hará una revisión de los aspectos relevantes del contexto económico del sector logístico en Colombia, regulatorio y político, ya que es de gran importancia estar al día en todos los cambios de la normativa legal, y en mayor medida de las que afectan al sector como los son las variaciones en los regímenes aduanero y cambiario teniendo en cuenta que afectan directamente, y se pueden convertir en barreras de ingreso al mercado, de esta manera las empresas del sector pueden estar a la vanguardia de las normas que se encuentran en los mercados extranjeros a los cuales se va a ingresar.

Para satisfacer el segundo objetivo se basará en el estudio de la teoría de la internacionalización dentro de la cual se tendrá en cuenta la teoría de crecimiento empresarial donde se analizarán los cambios en el mercado respecto a tendencias y preferencias del consumidor junto con su comportamiento, igualmente el modelo de innovación en el cual se “propone identificar las propuestas de invención y desarrollo de tal forma que se plantea la creación de nuevos servicios aprovechando las oportunidades que brinda el mercado y las tendencias del mismo, de este modo se podrán identificar las estrategias; por otro lado se plantea la teoría de la logística y de la cadena de suministro. Como también se tendrá cuenta para este segmento, la estructuración de un DOFA para conocer las mejores características sectoriales, que permitirá tener un enfoque más claro de las debilidades y fortalezas.

Por último, para cumplir con el tercer objetivo se identificarán los factores que contribuyen a un proceso de internacionalización exitosa, teniendo en cuenta la teoría de la logística, a partir del fortalecimiento de las actividades empresariales con la obtención de conocimientos y capacidades logísticas; a su vez, la teoría de la cadena de abastecimiento, a partir de la optimización de las operaciones ejecutadas por los eslabones involucrados en los procesos productivos.

De este modo, se encuentra estructurado el desarrollo de la investigación a realizar, en consonancia con los objetivos planteados conforme a la viabilidad del trabajo. Para terminar, se reitera la importancia de los cambios que deben adoptar las empresas en el marco de la globalización, donde uno de los referentes para el éxito empresarial es “no confundir crecimiento con desarrollo, el primero es fugaz y el segundo es permanente” (Coll, 2012, p.19)

Capítulo 3. Resultados

En la siguiente sección se realizará una aplicación de las propuestas teóricas que se desarrollaron en el capítulo uno, además de la aplicación de la metodología planteada en el capítulo 2, así pues, se hará una descripción de lo que se encontró con respecto al sector, así mismo como la caracterización de los objetivos.

1. Situación actual del sector logístico en Colombia

Actualmente, la logística desempeña una labor predominante en Colombia, teniendo en cuenta los procesos de inclusión a nivel global donde los elevados costos logísticos que maneja el país, marca significativamente el precio de los bienes; Colombia tiene costos logísticos elevados en comparación con los porcentajes que tienen otros países como Estados Unidos con quien actualmente poseemos un tratado de libre comercio, ellos mantienen costos del 8% mientras que Colombia tiene costos logísticos de aproximadamente el 20% del valor de los productos (Federación Colombiana de Logística, 2014).

El deterioro en el desempeño logístico de Colombia, también es justificado por la insuficiencia en los procesos aduaneros, los obstáculos en la contratación de envíos a costos competentes, y la escasa trazabilidad y rastreo de las mercancías, razón por la cual, la calidad en los servicios logísticos disminuye notablemente (Consejo Privado de Competitividad, 2017)

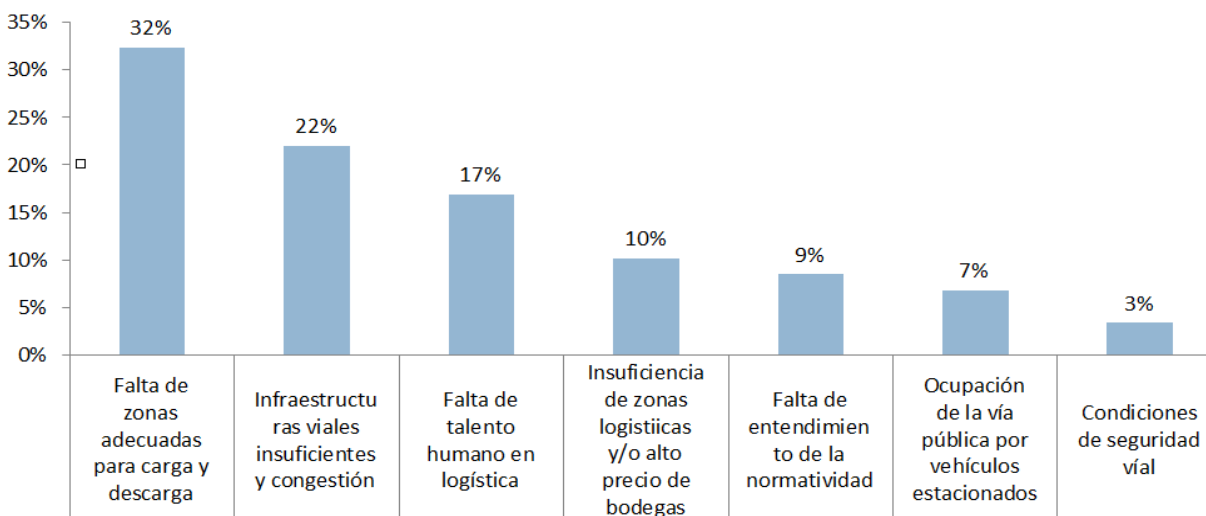
El Entorno logístico nacional requiere de cambios ágiles ya que es una de las naciones con costos logísticos elevados en los procesos de importación y exportación, a causa de las tarifas de transporte interno (Colfecar, 2014). Estos costos los deben asumir tanto el comprador como el vendedor, por esto se transforma en una limitación a la competitividad; elementos como tiempos nulos en aduana, en centros de abastecimiento, tránsito por las grandes ciudades y retrasos en el cargue y descargue de mercancía, sitúan a Colombia en el puesto 125 de 190 países en el comercio

transfronterizo y el puesto 59 en facilidad de hacer negocios (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2014).

De otro modo, la evolución en el ámbito exportador nacional fomentado por los acuerdos comerciales con países de gran relevancia para la economía colombiana, han ocasionado en el presente un patrón de auge y expansión en la constitución de empresas de tercerización de procesos logísticos, destacando el uso del transporte, el depósito y la adecuación de la mercancía (Fajardo, 2017).

No obstante, las principales limitaciones para el desarrollo óptimo de la operación logística, no solo son causadas por la infraestructura en Colombia, también son atribuibles a elementos de gestión empresarial y aduanera que ayudan a mantener limitaciones en el desarrollo, los cuales deben ser corregidos y optimizados (Fajardo 2017). En la figura 3 se muestran las principales dificultades identificadas por el Departamento Nacional de Planeación (2015) destacando como primer problema a solucionar: la infraestructura, en torno a la logística.

Así mismo, la falta de zonas de cargue y descargue en Colombia son una limitación para la disminución en tiempos en los procesos logísticos para aumentar la productividad del sector, esto lleva a tener mercancía por más tiempos en bodega, lo que termina en un aumento considerable de costos; considerando que, la insuficiencia de zonas logísticas y los altos precios de bodegaje tiene un 10% de participación entre las dificultades en los procesos logísticos, porcentaje significativamente alto si lo que se busca es maximizar la productividad y competitividad.

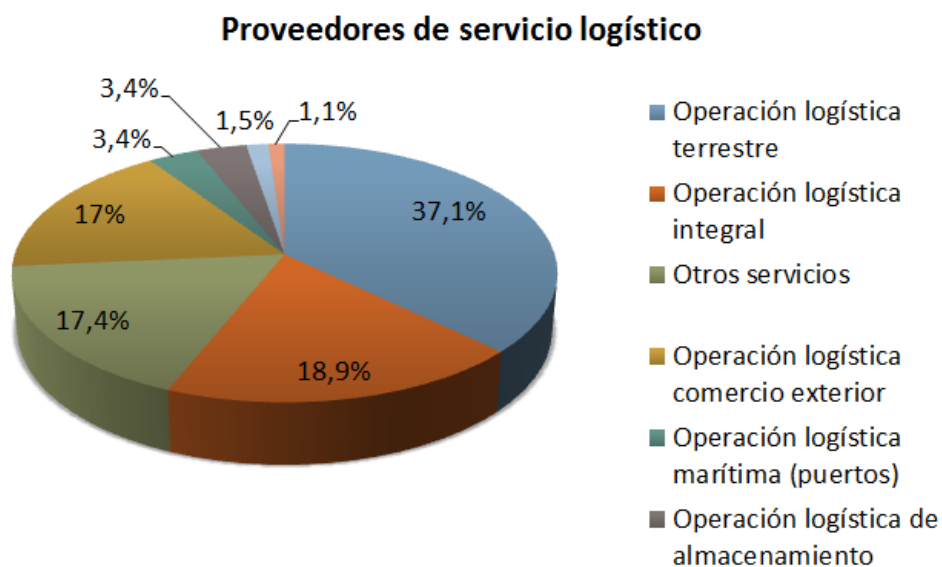
Figura 3*Dificultades en los procesos logísticos*

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de DNP (2015)

En Colombia, el 37% de las empresas logísticas tienen como función principal el transporte terrestre, no obstante, en la última década, las empresas han incrementado su oferta de servicios al mercado, y han llegado a expandir sus horizontes a tal medida de cubrir la demanda en transporte, almacenamiento, distribución y logística inversa (DNP, 2015). En la figura 4 se observan las actividades del sector logístico en Colombia, confirmando que la operación logística terrestre tiene la más alta participación, seguido por la operación logística integral, teniendo en cuenta que es importante la evolución empresarial y la integración de las actividades en una misma compañía con el fin de minimizar tiempos y costos.

Figura 4

Proveedores de servicio logístico



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de DNP (2015).

Actualmente, en Colombia se busca el incremento de la operación logística integral, dado que, su objetivo es solucionar el paradigma de la efectividad presentado durante el desarrollo de la cadena de suministro, encaminado a un sistema operacional multimodal que busca incrementar el servicio al usuario, la eficacia y reforzar las relaciones entre los participantes de la cadena de suministro (Business School, 2015). Este tipo de servicio logístico es muy beneficioso para el país ya que, aumentaría el equilibrio que busca el sector para la optimización del flujo de bienes y servicios, minimizaría costos para posteriormente incrementar el dinamismo del mercado actual.

La operación logística de comercio exterior también tiene una participación significativa entre los proveedores de servicio logístico correspondiente al 17%. En el 14° Congreso Nacional

de la infraestructura, se resaltó la necesidad de reconocer las tácticas para la disminución de tiempos y costos, al mismo tiempo que intensificar la competitividad para agilizar y favorecer las operaciones de comercio exterior, dinamizando la canasta exportadora y fomentando estrategias de desarrollo empresarial.

Por otra parte, la operación logística marítima en Colombia cuenta con 4 puertos de gran importancia en el comercio exterior: complejo portuario industrial de Buenaventura, es el puerto más importante del pacífico por su alto volumen de carga; puerto de Santa Marta, sobresale por ser el único de aguas profundas en el país, lo que aumenta la eficacia y minimiza costos operativos; puerto de Cartagena, es el centro logístico que vincula al Caribe con el mundo, además, es el puerto más grande del país con 54 muelles; y el puerto de Barranquilla, que goza de una ubicación estratégica, hoy en día le apunta a importantes inversiones que buscan maximizar su actividad comercial (Pérez, 2017).

Estos puertos se han denominado terminales con un alto nivel de competitividad y eficiencia, teniendo como ventajas su amplia disposición de carga, manejo de carga de modo flexible y encadenamiento en todas las operaciones.

2. Estrategias de internacionalización para el sector logístico

En el siguiente apartado se hará un desarrollo al segundo objetivo por medio del marco teórico que se planteó en el capítulo 1, abarcando cada uno de los modelos para el sector propuesto, por ende, se van a plantear las estrategias por medio de las cuales las empresas pertenecientes a dicho sector van a poder lograr procesos de internacionalización a partir de falencias encontradas en el sector que podrían ser mejoradas y convertidas en posibles estrategias.

Además, se desarrolla un análisis dofa con el fin de reconocer las principales características del sector, así mismo, permite originar una propuesta de mejoras convenientes para el sector. Por

otro lado, la elaboración de un dofa permite tener una idea más clara sobre la situación actual del sector logístico, así pues, se convierte en un mecanismo útil para diagnosticar estrategias y tomar decisiones.

Tabla 2

Matriz DOFA sector logístico

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Carreras profesionales que permiten a las personas especializarse en este sector. • Áreas especializadas dentro de las empresas para la logística. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de experiencia hace que se cometan más errores en el proceso logístico. • Deficiencia en infraestructura, carreteras y vías. • Altos costos logísticos. • Sistemas no integrados de transporte.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión extranjera. • Creación de alianzas internacionales. • Innovación tecnológica constante que posibilita el ingreso a nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios ocasionales en el sistema regulatorio. • Competidores nacionales e internacionales. • Demanda de los consumidores cambiante, con aumento de valor agregado en los servicios prestados por las empresas.

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Rodríguez, C.L.y Palacios, L.J. (2016).Universidad Distrital.

De este modo, las empresas del sector logístico que están inmersas en procesos de globalización se deben acoger a estrategias de internacionalización, como la toma de decisiones que impliquen riesgo, puesto que este tipo de decisiones son las que pueden dar el punto de partida entre lo que las empresas hacen y lo que están dispuestas a hacer con las transformaciones que

implique la internacionalización, esto se hace atractivo, principalmente porque les otorgaría beneficios como el aumento de los ingresos y el crecimiento empresarial (Martínez, 2016).

Por otro lado, algunas de las estrategias que pueden adoptar las empresas del sector logístico son las relacionadas con obligaciones contractuales por medio de alianzas estratégicas o joint venture, a través del cual se establecen relaciones comerciales que participan con capital o cualquier otro tipo de activos con el fin de crear una empresa en el exterior, de este modo una se realiza una conexión entre la empresa aporta el capital mientras que la otra aporta tecnología (Martínez, 2016).

Continuando con lo expuesto anteriormente, se puede establecer las alianzas como estrategias ya que permiten identificar beneficios como la obtención de beneficios económicos como descuentos, una mayor probabilidad de obtención de créditos o inversión extranjera, reducción en los costos de producción, mejor acceso a capacitaciones empresariales, mejora de los eslabones de la cadena de suministro (Pérez, 2015).

De forma similar ocurre con las franquicias , ya que son una atractiva estrategia de internacionalización, en la cual las empresas venden su nombre para que pueda ser empleado en otros lugares con las mismas características que la original, cediendo también derechos y recursos de producción (Martínez, 2016), con la singularidad de que las utilidades ya no van hacia el dueño de la empresa, sino para el comprador, básicamente las franquicias funcionan a nivel internacional como una forma de internacionalización en el cual las empresas expanden sus puntos de negocio hacia otros países. Esto con el fin de que la marca comience a ser reconocida a nivel mundial por los consumidores.

Un ejemplo de franquicia en el sector logístico a nivel nacional, es Aeromensajería, una empresa Colombiana dedicada a planear y gestionar los procesos logísticos de transporte postal y

carga a nivel nacional e internacional desde el ingreso de la mercancía hasta la entrega al destinatario final, optimizando tarifas, tiempo y calidad de servicio, están enfocados a las soluciones dinámicas, innovadoras y efectivas, y cuenta con Aerofranquicias donde presentan una marca reconocida y posicionada, que exige clonar y replicar su modelo de negocio dentro del entorno mundial, requerido por el mercado actual. Aeromensajería cuenta ya con 21 franquiciados cuya inversión mínima es de 5 hasta 50 millones de pesos dependiendo de la franquicia (Franchise Development Services).

2.1 Modelo Uppsala

Teniendo en cuenta que el estado actual del sector logístico en Colombia que se expuso anteriormente está en decaimiento, y presenta problemas como el estancamiento, se proponen estrategias por medio de Uppsala, en el cual las empresas por medio de la experiencia con la que cuentan pueden tomar ventaja, ampliar sus conocimientos, y así darle una mejor asignación de los recursos con los cuales cuentan, y así acrecentar las oportunidades de incurrir en mercados exteriores.

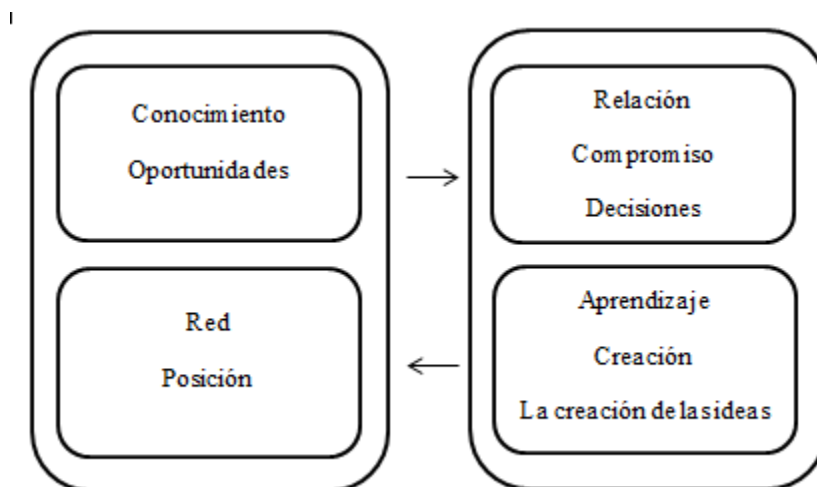
Por otro lado, las empresas del sector logístico deben aprovechar las ventajas que puedan tener de mercados por medio de culturas o ubicaciones geográficas, teniendo en cuenta que estos serían suscritos al corto plazo, aunque se debe estar preparado para cualquier tipo de mercado, así pues, proyectarse en el largo plazo y ofrecer cada vez opciones más atractivas para ingresar a otro tipo de mercados.

Con la aplicación de este modelo, se pueden identificar dificultades que deben asumir las empresas que se internacionalizan como la falta de conocimiento del mercado y la falta de experiencia. Estos obstáculos pueden ser combatidos por medio de estudios y de la toma de decisiones progresivas en el mercado internacional. Lo anterior podrá ser evidenciado en la gráfica

3, la cual da una idea sobre los elementos que son esenciales para la estructura vasca de este modelo en la presente investigación de Costa, Pacheco, Meneses y Brito (2012).

Figura 5

Modelo Uppsala de internacionalización de procesos



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Costa, Pacheco, Meneses y Brito (2012).

Existen empresas del sector que pueden aplicar a diferentes programas ofrecidos por el estado para el crecimiento y expansión de las mismas, pero por falta de conocimiento y dilatación de la información, estos beneficios son ajenos a la realidad empresarial actual, sirva de ejemplo el ABC de los operadores logísticos presentado por la Cámara de Comercio de Cali cuyo objetivo es optimizar la plataforma logística con menos costos y mayor eficiencia.

2.2 Modelo de innovación

Una de las falencias de los mercados en los países subdesarrollados es la falta de innovación, teniendo en cuenta que, las empresas del sector logístico también se enfrentan a problemas como la falta de adquisición de nuevas tecnologías o proyectos que cuenten con un valor añadido y sean llamativos para los otros países; y aunque este es un sector en el cual se

encuentran buenas oportunidades de internacionalización, la falta de atrevimiento a explorar nuevas técnicas los detiene.

Así pues se plantea que las empresas estén a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado, que estén dispuestos a acomodarse a lo que los clientes están demandando; así pues las decisiones de internacionalización de las empresas se deben tomar bajo los parámetros de estudios de mercado a los cuales puedan llegar, pues se tiene que tener en cuenta el limitante de la estructura y capacidad de las empresas, ya que antes de establecer las relaciones hay que contar con la certeza de que se puede cumplir con lo que el mercado requiere.

Eventualmente, las empresas que quieren lograr un proceso exitoso en la internacionalización deben contar con recursos que les permita obtener la ventaja competitiva frente a otros países, en otras palabras, contar con un elemento diferenciador frente a las empresas que puedan ser potenciales competidores, por ello también deben innovar en sus procesos productivos y en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro.

Hay que mencionar que además de la importancia que tienen los costos y su optimización en el desarrollo óptimo del sector, la innovación y el requisito de generar valor también son un gran desafío, el agregar valor a las empresas se manifiesta en mayores beneficios a los inversionistas, así mismo, la innovación se evidencia en la seguridad y confianza de la cadena de suministro que comunican los mercados nacionales e internacionales (Gutiérrez, 2017).

3. Factores que contribuyen a un proceso de internacionalización exitosa

En la presente investigación se hallaron factores que claves, para las empresas van a hacer parte de procesos de internacionalización exitosos y que sean perdurables en el largo plazo, esto se logra por medio de la aplicación de la teoría de la logística, la cual implica la transformación de los procesos de las empresas, hacia la inclusión de servicios con valor agregado así como

también a partir del fortalecimiento de las actividades empresariales con la obtención de conocimientos y capacidades logísticas.

Sin embargo, también es importante destacar el uso de la teoría de la cadena de suministro, la cual plantea mejorar los eslabones de la cadena por medio de procesos eficientes que se obtengan junto con la reducción de costos, así como también ajustándolas a las nuevas condiciones del mercado, y las exigencias de los consumidores, con el objetivo de estar a la vanguardia de los cambios que produce la internacionalización.

Así pues, estos se hallaron por medio de estas dos teorías en conjunto, los cuales van a ser expuestos en las tablas 4, 5 y 6 que se presentan a continuación, tratando las falencias del sector como también aquellos factores que permitirán que la internacionalización sea un proceso exitoso y fructuoso.

Figura 6

Factores logísticos a través del comercio exterior

Comercio exterior	Rapidez y flexibilidad en trámites aduaneros
	Proyectos de atención sin restricción de horario de las entidades vinculadas al proceso de comercio exterior
	Ejecución y entendimiento de la normatividad
	Prontitud en la puesta en marcha del estatuto aduanero

Fuente: elaboración propia, datos tomados de DNP (2015).

En lo que respecta al comercio exterior se establecen factores los cuales permitirán adentrarse en los procesos de internacionalización por medio de aspectos normativos, que de

llevarse a cabo con normalidad permitirán eficacia en los procesos aduaneros, que a su vez será beneficioso en cuanto a tiempo y lugar.

Figura 7

Factores sustanciales en infraestructura

Infraestructura	Desarrollo y consolidación de puertos con altos estándares en el uso de tecnología y Recurso humano especializado
	Eficacia en plataformas e infraestructura logística
	Aumento en los niveles de inversión en infraestructura del transporte

Fuente: elaboración propia, datos tomados de DNP (2015).

Los avances en infraestructura son esenciales para combatir las falencias que aquejan a las empresas del sector logístico, se encuentra que, ante procesos viales más dinámicos y transportes multimodales eficientes, las relaciones comerciales se vuelvan más atractivos para otros mercados. Por otro lado, el no ser competitivos, no le permite al entorno empresarial tener un ágil desarrollo y crecimiento.

A su vez, el talento humano constituye un elemento importante en el campo logístico, la gran parte de empresas del sector no cuenta con programas oficiales de preparación, aprendizaje y prácticas competitivas, igualmente existe carencia en la actualización de programas tecnológicos, de modo que no se han incorporado y se siguen utilizando sistemas que minimizan la agilidad en los procesos estratégicos (Ospina y Sanabria, 2017). El idioma también se ha convertido en un

desacelerador del crecimiento de las empresas, evidenciando la necesidad de capacitación de la lengua inglesa, puesto que en términos comerciales y logísticos es el idioma que se maneja a nivel mundial.

El sector debe buscar una mayor competitividad y un crecimiento económico sostenido, requieren acompañarse del desarrollo de infraestructura, del mejoramiento en los servicios de transporte de carga y de políticas que fomenten la facilitación del comercio. Alcanzar estas mejoras tendrá un efecto positivo en el aumento en la conexión física e integración económica regional; puesto que las deficiencias en la infraestructura de transporte aumentan los costos logísticos que obstaculizan la competitividad del sector privado e impiden aprovechar una integración productiva y capitalizar en la generación de valor de cadenas de suministro globales.

4. Aplicación a una empresa Nacional

A continuación, se toma como ejemplo la empresa Enco-Express Colombiana de Encomiendas SA, que es una empresa perteneciente al sector logístico y de mensajería, de capital nacional dedicada al transporte, almacenamiento y distribución de mercancías desde 1993. Teniendo en cuenta la experiencia con la que cuenta la empresa que es más de 20 años, es posible aplicar el modelo Uppsala para su internacionalización, puesto que la empresa cuenta con más de dos décadas de experiencia, aprovechables para su internacionalización.

Cabe mencionar, que la empresa actualmente busca consolidarse como una empresa líder en transporte, almacenamiento y distribución de carga a nivel nacional e internacional, por ello, puede aprovechar la experiencia con la que cuenta y la cobertura con más de 600 destinos y 30 centros de recepción a nivel nacional y realizar un balance de su posición en el mercado, los conocimientos que esta tiene y las oportunidades con las que cuenta, ya sean de carácter oficial

con incentivos gubernamentales, o con oportunidades como las alianzas estratégicas. Así, es posible plantear la internacionalización como un área en la cual es posible orientar diferentes esfuerzos y recursos para mejorar su nivel de competitividad y crecimiento empresarial.

Conclusiones

Para concluir se puede afirmar que ser eficiente en el área logística conlleva que las empresas fomenten el desarrollo de técnicas integradas desde el inicio hasta el final de los procesos, los cuales deben ser claros, trazables, productivos en su operación y que generen valor a todos los eslabones participantes en los procesos desde el proveedor inicial hasta el consumidor final, cumpliendo con los requerimientos exigidos en valor monetario y calidad en los distintos canales, regiones y mercados.

De igual forma, las empresas deben mantener una logística activa y flexible, que se adapte a los cambios a los que se ve expuesta en la cadena de suministro. Además, ejecutar el proceso logístico de una forma diversificada con el uso de recursos y tecnologías que incorporen valor a las partes a la menor tarifa posible, es una de las prioridades que tienen las empresas cuyo objetivo estratégico está encaminado hacia la internacionalización.

Las empresas del sector logístico en Colombia deben tener en cuenta diferentes factores para su internacionalización: la experiencia a nivel nacional, el conocimiento suficiente acerca de los mercados a los que se busque ingresar, conocimiento de las oportunidades y alianzas con las que es posible la expansión, además, deben estar dispuestas a asumir un riesgo y capaces para realizar la mejor toma de decisiones, dejando claro lo que están dispuestas a hacer con las transformaciones que conlleva la internacionalización, en relación a lo que se busca.

Se sugiere tener presente el modelo de innovación, ya que su escasa aplicabilidad es uno de los motivos por los cuales los países subdesarrollados presentan inconsistencias en los mercados, debido al continuo cambio no solo tecnológico, si no también, cambios en la demanda, preferencias y solicitudes del mercado; el valor agregado siempre va a ser llamativo al ingresar a nuevos mercados, al igual que la diferenciación y el emprender nuevas técnicas que generen confianza a lo largo de los diferentes procesos.

Se debe agregar que las empresas que están empezando su expansión y con ello su ingreso a otros países, no cuentan con vínculos sólidos que puedan captar inversionistas y socios estratégicos, por ello deben sobrellevar el desafío de laborar con empresas de pocos vínculos, mientras se alcanza la experiencia y el reconocimiento necesario. Cabe señalar, que las empresas que ingresan a nuevos mercados suponen encontrar una normatividad legal por parte del gobierno que favorezca e impulse su inversión.

Además, se recomienda a las empresas, optar por la obtención de nuevas tecnologías, que para el actualmente se hacen necesarias para el sector, sobre todo para la minimización de costos y de tiempos, adicionalmente, que se arriesguen a la exploración de nuevos mercados y aprovechen las oportunidades que brindan instituciones públicas y privadas que en ocasiones son desconocidas.

Por otro lado, el comercio está sometido a continuos cambios, por ello se requiere una respuesta ágil y una adaptación hábil y pertinente, llevando a cabo el desarrollo de cadena de suministro óptimas y flexibles para la total satisfacción de demanda de una forma dinámica y eficaz. Para ello se solicita una mayor coordinación en los diferentes eslabones y participantes durante todos los procesos logísticos con el fin de obtener tiempos más bajos y disminución de costos de transporte.

Finalmente, para la internacionalización de las empresas del sector logístico en Colombia se destaca: la transformación de los procesos de las empresas atendiendo a las solicitudes del mercado, el fortalecimiento de las capacidades logísticas, la optimización de todos los eslabones de la cadena de suministro, adaptabilidad continua en los cambios a los que se expone la internacionalización y capacitación permanente del talento humano con el fin de permanecer siempre en una posición competitiva y buscando siempre el crecimiento económico sostenido.

Referencias bibliográficas

- Amaya, J. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Occidental de Colombia Inc. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>
- Álvarez, Pérez, Furio & De la Rosa. (2012). Nuevo siglo y nuevos retos: 10 casos de estudio de Estrategia empresarial. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=RROnBAAAQBAJ&pg=PA19&dq=factores+para+el+crecimiento+empresarial+en+la+Actualidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9u72F9aDZAhUQ7FMKHbOMBy4Q6AEISDAG#v=onepage&q=factores%20para%20el%20crecimiento%20empresarial%20en%20la%20actualidad&f=false>
- Araya, A.L. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. TEC empresarial, 3(3), 18-19. Recuperado de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653
- Arndt, P. (2005). *Just in time: El sistema de producción justo a tiempo*. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=ewbU_AVlbn8C&printsec=frontcover&dq=definicion.+Estrategias+de+JIT&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizodqg8svaAhWFuVMKHSiOCbMQ6AEIPjAE#v=onepage&q&f=false

Astudillo, S y Briozzo, A. (2017). La Innovación y sus efectos: la evidencia de los sectores manufactureros ecuatorianos y argentinos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(4), 80-82. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.hemeroteca.lasalle.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2a0759e0-0026-4feabb41c7367eb6bd2f%40sessionmgr120>

Ballesteros, A. (2001). *Comercio exterior: teoría y práctica*. Recuperado de <https://books.com.co/books?id=bq4eT49QyHwC&printsec=frontcover&dq=comercio+exterior&hl=Es419&sa=X&ved=0ahUKEwiIt97A47TZAhWDmVkKHV1dCOQQ6AEIJAA#v=snippet&q=revoluci%C3%B3n%20industrial&f=false>

Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=ii5xqLQ5VLgC&printsec=frontcover&dq=como+nace+la+cadena+de+suministro&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjyiKOQ_LTZAhUDyFkKHdZBA_gQ6AEIJjAA#v=onepage&q=cadena%20de%20suministro&f=false

Banco de la Republica. (s.f) *Que es el Acuerdo General de Aranceles y Comercio?* Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-acuerdo-general-aranceles-y-comercio-gatt>

Business School, (2015). *Retos en Supply chain*. *Logística integral: la implementación de un nuevo modelo de gestión*. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/logistica-integral-la-implementacion-de-un-nuevo-modelo-de-gestion/>

- Consejo Privado de Competitividad. (2017-2018). Desempeño logístico: infraestructura, transporte y logística. Informa Nacional de Competitividad 2017-2018. Recuperado de: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2017-2018/desempeno-logistico-infraestructura-transporte-y-logistica/>
- Costa, S. Pacheco, E. Meneses R. y Brito C. (2012). The Importance of Second-Hand Knowledge in the Revised Uppsala Model: Can European Textiles Producers Export to China. *Journal of Global Marketing*, 25(3), 143-146. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08911762.2012.741963>
- Cardozo, P.P., Chavarro, A., Y Ramírez, C.A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorma*. Recuperado de <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264>
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro, Estrategia, Planeación y operación. Tercera Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México. ISBN: 978-970-26-1192-9
- Cool, P. (2012). *Regímenes aduaneros económicos y procesos logísticos en el comercio internacional*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=WvyZcJjJnFQC&pg=PA146&dq=Coll,+2012++empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiM-8GZ6pTbAhXCvVMKHx3vC7kQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>
- Correa, E.A. y Gómez, R., (2008). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v76n157/a04v76n157.pdf>
- Dinero, 15 julio 2016. Colombia tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/desempeno-logistico-de-colombia-es-pobre/225744>

Dirección de Impuestos Aduanas Nacionales. (2011). Artículo [3]. *Nuevo estatuto aduanero*.

Recuperado de http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/Proy_Normatividad/Proyecto_Estatuto_SIN_PV_Dic_01_2011.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). *Gestión Aduanera*. Recuperado de

http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/consulta_de_arancel.html

Ejército Nacional. (s.f.) *Campañas Institucionales*. Recuperado de

<https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=268878>

El Espectador, 05 marzo 2015. El 42% de empresas colombianas tiene problemas en operaciones

de comercio exterior. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-42-de-empresas-colombianas-tiene-problemas-operacion-articulo-547633>

El heraldo, 25 octubre 2017. Recuperado de [https://www.elheraldo.co/economia/colombia-no-](https://www.elheraldo.co/economia/colombia-no-avanza-en-desempeno-logistico-expertos-415287)

[avanza-en-desempeno-logistico-expertos-415287](https://www.elheraldo.co/economia/colombia-no-avanza-en-desempeno-logistico-expertos-415287)

El Tiempo, 8 marzo 2017. Colombia debe mejorar logística de exportaciones. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/retrasos-de-colombia-en-la-logistica-de-exportaciones-117398>

Foro de la ingeniería intralogística. (2015, 24 de junio). Las claves logísticas e intralogísticas para

internacionalizar su empresa. *Logisticspm LPM*. Recuperado de <https://susolucionlogistica.com/2015/06/24/ingenierialogistica-internacionalizacion-lpm/>

Franchise Development Services. (s.f). Aeromensajería. Recuperado de [http://www.franquicias-](http://www.franquicias-colombia.com/franquicias/aeromensajeria1.aspx)

[colombia.com/franquicias/aeromensajeria1.aspx](http://www.franquicias-colombia.com/franquicias/aeromensajeria1.aspx)

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*.

Primera edición. México: ediciones IESA. Pearson educación de México S.A. de C.V.

Garcés, C.D. (2010). Modelo de las estrategias directas para la reducción de costos logísticos

- de distribución en empresas de consumo masivo, aplicación en una empresa piloto de Caldas. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.educo/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>
- Grajeles, T. (2000) Tipos de investigación. Recuperado de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Guasch, J.L. (2011). La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5091>
- Heizar, J. y Render, B. (2009). Principios de administración de operaciones. Quinta Edición. Pearson Educación. México.
- Herrera, A. (2017, 5 de septiembre). Logística disruptiva, tendencia global. Diario del exportador. Recuperado de https://issuu.com/diariodelexportador/docs/revista-diario-del-exportador-n__-0_88bf2a15a4ca94
- Hernández, C &, Portals, M. (2008). *Procedimientos aduaneros II: Tramitación y desarrollo*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=VeKYBAAAQBAJ&pg=PT15&dq=Marco+Normativo+para+asegurar+y+Facilitar+el+Comercio+Global+\(SAFE\)&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiYnM7SovTWAhUHWSYKHx2SC4sQ6AEIKjAB#v=onepage&q=Marco%20Normativo%20para%20asegurar%20y%20Facilitar%20el%20Comercio%20Global%20\(SAFE\)&f=false](https://books.google.com.co/books?id=VeKYBAAAQBAJ&pg=PT15&dq=Marco+Normativo+para+asegurar+y+Facilitar+el+Comercio+Global+(SAFE)&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiYnM7SovTWAhUHWSYKHx2SC4sQ6AEIKjAB#v=onepage&q=Marco%20Normativo%20para%20asegurar%20y%20Facilitar%20el%20Comercio%20Global%20(SAFE)&f=false)
- Horngren, C., Sundem, G. y Stratton W. (2006). *Contabilidad administrativa*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=fRi9LKlr03UC&pg=PA317&dq=como+nace+el+modelo+de+la+planificacion+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiTu-vLm9HXAhWow1QKHRfLB_8Q6AEIMjAC#v=onepage&q=como%20nace%20el%20modelo%20de%20la%20planificacion%20financiera&f=false

- Ianni, O. (2006). Teorías de la globalización. 7° ed. México, Siglo XXI, 184 pp. ISBN: 968-23-2001-1.
- Izquierdo, G. (2001). *Las otras caras de la globalización*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=-82Q4fBDD5YC&pg=PA35&dq=definicion+de+la+globalizaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjihPfh6rLZAhXpuFkKHbPPCAwQ6AEIQjAF#v=onepage&q=definicion%20de%20la%20globalizaci%C3%B3n&f=false>
- Jiménez, E. (2000). Propuesta Doctoral “Análisis de las cadenas de suministro en el marco de la Competitividad internacional”. UNAM (documento inédito).
- Krause, M. (1995) La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos. *Revista temas de educación*, 7, pp. 19-39. Recuperado de <http://files.mytis.webnode.cl/200000020f1c75f2c42/Krause,%20M.%20La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa,%20un%20campo%20de%20posibilidades%20y%20desaf%C3%ADos.pdf>
- Leiva, S., Parra, A. Y Trujillo, N. (2011). Análisis del proceso de internacionalización de la empresa colombiana gutemberto contextualizado con el modelo uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones. Universidad Konrad Lorenz. Recuperado de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf
- Lewis, C. (03 de octubre de 2016). Todo lo que debe saber sobre las vías 4G que modernizarán las carreteras del país. *El portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/ventajas-de-tener-vias-4g-en-el-pais-500367>

- Maya, L. (2015). *Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/48980/1/43845012.2015.pdf>
- Morse, K.P. (febrero 08 de 2015). Las empresas innovan o se mueren: experto en emprendimiento. *El País*. Recuperado de: https://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/page_content/colombia_unio_n_europea_acuerdo_comercial_jul_11_heavy_es.pdf.
- Martínez, J. (2016). El papel de la dirección de la empresa en la elección de la forma de entrada en el proceso de internacionalización. *I Congreso online sobre Los Tratados de Libre Comercio*. Congreso llevado a cabo en la Universidad de la laguna. Pág.30. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/libre-comercio/jamg.pdf>
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz do Santos.
- Martínez, P. C. (Marzo de 2006). El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, (20). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/646/64602005/>
- Mejía, L.F. (2017) *Competitividad y Logística*. Departamento nacional de planeación. Recuperado de <http://www.infraestructura.org.co/14congreso/memorias/DNP.pdf>
- OCDE y Eurostat. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Ospina Díaz, M., & Sanabria Rangel, P. (2017, January 30). General framework of analysis of logistic training in Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 237-267. <https://doi.org/10.21830/19006586.80>

Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. España: Aguilar.

Perez, C. (2017). Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, los puertos claves del comercio exterior colombiano. *Revista de logística*. Recuperado de <https://revistadelogistica.com/transporte-y-distribucion/buenaventura-cartagena-santa-marta-y-barranquilla-los-puertos-claves-del-comercio-exterior-colombiano/>

Piera, M.A., Guasch, T., Casanovas, J. y Ramos, J.J. (2013). *Cómo mejorar la logística de su Empresa mediante la simulación*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid

Polania, D.F. (26 de Marzo de 2018). La cuarta revolución industrial. Logística 4.0. *Revista de Logística*. Recuperado de <https://revistadelogistica.com/logistica/la-cuarta-revolucion-industrial-logistica-4-0/>

Procolombia (2016). *¿Qué es un agente aduanero?* Recuperado de <http://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/que-es-un-agente-aduanero>

Procolombia. (2013). *Productos de la industria nacional ingresan con cero aranceles a la Unión Europea*. Recuperado de <http://ue.procolombia.co/noticias/productos-de-la-industria-nacional-ingresan-con-cero-arancel-la-union-europea>

Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Hn1kNE0OcGsC&printsec=frontcover&dq=competitive+strategy+porter&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiWpOWZp9HXAhXK6YMKHXdTd5IQ6AEIJTAA#v=onepage&q=competitive%20strategy%20porter&f=false>

- Puerto, D.P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & gestión*, (28), p.173 recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>
- Quijada, V.H. (2012). Evolución de la logística a través del tiempo. *Universidad de San Martín de Porres*, p. 4. Recuperado de http://www.derecho.usmp.edu.pe/Itaest_Articulos_Estudiantiles/04-2012_Evolucion_de_la_logistica_a_traves_del_tiempo.pdf
- Rodríguez, C.L.y Palacios, L.J. (2016). Caracterización logística de la cadena de abastecimiento del sector plástico en la ciudad de Bogotá excluyendo la industria de envases, empaques y embalajes. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5269/1/RodriguezBejaranoCarlosAlberto2017.pdf>
- Rosa, J. B., Reyes, G, R. (2009). Binomio innovación-internacionalización y su relación con la estrategia en las empresas innovadoras localizadas en Andalucía. *Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 13(300). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-300.htm>.
- Sabría, F. (2016). La cadena de suministro. Edit. MARGE BOOKS. ISBN:9788416171583
- Sahid, F. (1987) *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Bogotá 2(1)- 61-64.
Enero-Abril
- Sampieri, R., Collado, C. y Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México D.F.
- Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=3uIW0vVD63wC&printsec=frontcover&dq=\(Salki](https://books.google.com.co/books?id=3uIW0vVD63wC&printsec=frontcover&dq=(Salki)

nd,+1998),&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjUv8Tb1JLbAhUN0FMKHejKAdQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=(Salkind%2C%201998)%2C&f=false

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. New Jersey, United States: transaction publisher.

Serra, D. (2000). *La logística empresarial en el nuevo milenio*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=nqkIVoHP7UC&printsec=frontcover&dq=la+logistica&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjs2Yn18rHXAhUCfiYKHVaJCnQQ6AEIJDAA#v=onepage&q&f=false>

Soret, I. (2004). *Logística comercial y empresarial*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=QIxdzTYzAFsC&printsec=frontcover&dq=soret+2004+logística&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjIhN7y9uTaAhX1qFkKHW99BNwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=soret%202004%20logistica&f=false>

Tanaka, G. (2008). *Análisis de Estados Financieros para la toma de Decisiones*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=LH4fWkr2Cs4C&pg=PA287&dq=como+hacer+un+análisis+proyectado&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=como%20hacer%20un%20análisis%20proyectado&f=false

Ugalde, N., y Balbastre, F. (2013). Investigación cualitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31(2), pp. 179-187. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978>

Valbuena, R. (2000). *La Evaluación Del Proyecto en la Decisión Del Empresario*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=D09hZj1aRk0C&pg=PA135&dq=balance+genera>

l+análisis+e+interpretación&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwi2hauD7bHXAhXKSyYK
Her8B6UQ6AEIKTAB#v=onepage&q=balance%20general%20análisis%20e%20interpr
etación&f=false

Zamora, A. y Navarro, J. (2013). *Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional*. (Tesis de Grado). Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0186104215721522/1-s2.0S0186104215721522main.pdf?_tid=a7188a10aea4-11e7-955b-00000aacb35f&acdnat=1507740966_5c40bc5bdc37a0b26cb48069c3f3c3c8