

# Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá\*

165

Jackson Paul Pereira Silva\*\*

Alexander Molina Rozo\*\*\*

Julián Ernesto Vásquez Moreno\*\*\*\*

## Palabras clave

Internacionalización, administración empresarial, comercio internacional, estrategia

## Clasificación JEL

F23, M16

## Resumen

Este trabajo propone una investigación cualitativa mediante la realización de encuestas a treinta compañías del subsector fabricación de productos de plástico, a partir de las teorías de internacionalización. Busca hallar los principales determinantes de internacionalización de estas empresas, al caracterizar y hacer un análisis que contrasta la evidencia práctica y la teoría, con el fin de explicar cómo es la dinámica en el sector y su estado actual para proponer recomendaciones en aras de una mayor competitividad y eficiencia en el comercio exterior.

---

Cómo citar este artículo: Pereira Silva, J., Molina Rozo, A. y Vásquez Moreno, J. E. (2014). Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá. *Equidad & Desarrollo* (22), 165-191.

---

Fecha de recepción: 15 de julio del 2014 • Fecha de aceptación: 22 de septiembre del 2014

- \* Este artículo es producto del desarrollo de la primera fase de la investigación titulada *Determinantes del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá*.
- \*\* Máster en Imprenditorialità e Strategia Aziendale de la SDA Bocconi Business School, Milán, Italia (MISA). Administrador de empresas de la Universidad de La Salle, profesor de tiempo completo del programa de Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle, Colombia. Miembro del grupo de investigación Mercados y Desarrollo Empresarial Global. Correo electrónico: jacpereira@unisalle.edu.co
- \*\*\* Profesional en Finanzas y Comercio Internacional. Correo electrónico: amolina70@unisalle.edu.co
- \*\*\*\* Profesional en Finanzas y Comercio Internacional. Correo electrónico: jvasquez23@unisalle.edu.co

## Characterization and Conditions of the Internationalization Process of Companies in the Plastic Products Manufacturing Subsector in Bogota

### Keywords

Internationalization, business administration, international trade, strategy

### Abstract

This paper proposes a qualitative research by conducting surveys in 30 companies from the plastic products manufacturing subsector, based on theories of internationalization. It aims to find the main determinants of internationalization of these companies, while characterizing and analyzing evidence by contrasting practice and theory, in order to explain how the dynamics in the sector and its current state are and to propose recommendations for greater competitiveness and efficiency in foreign trade.

## Caracterização e condições do processo de internacionalização das empresas do subsetor fabricação de produtos de plástico em Bogotá

### Palavras chave

Internacionalização, administração empresarial, comércio internacional, estratégia

### Resumo

Este trabalho propõe uma pesquisa qualitativa através da realização de enquetes a trinta companhias do subsetor fabricação de produtos de plástico, a partir das teorias de internacionalização. Busca achar os principais determinantes de internacionalização destas empresas, ao caracterizar e fazer uma análise que contrasta a evidência prática e a teoria, com a finalidade de explicar como é a dinâmica no setor e seu estado atual para propor recomendações em aras de uma maior competitividade e eficiência no comércio exterior.

## Introducción

La internacionalización es una estrategia de crecimiento empresarial que permite a las empresas disminuir el riesgo al diversificar mercados, ampliar la demanda, incrementar los ingresos, establecer economías de escala y fortalecer la marca (Confederación Empresarial de Madrid-CEOE [CEIM], 2011). Si las empresas conocen los factores y beneficios de la internacionalización, pueden plantearse el objetivo de llegar a nuevos mercados y expandirse a nivel global.

La dificultad radica en que los productos en los que se concentran las exportaciones de Colombia son bienes primarios. Esto se demuestra cuando se evalúa la participación de los bienes manufacturados en el total de exportaciones. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2013), en Colombia los bienes manufacturados tienen una participación en las exportaciones del 17%, mientras que en Latinoamérica en promedio la participación de las manufacturas es del 39,5%. Asimismo, la concentración en los países destino de las exportaciones es un común denominador en la región. Estados Unidos es el actor más importante, excepto en países como Perú, Brasil, Paraguay, Chile y Bolivia. Esto no solo crea una estructura empresarial encaminada hacia pocos segmentos del globo, sino que puede generar barreras psicológicas internas para apuntar hacia otros mercados.

Actualmente en la industria manufacturera el subsector de fabricación de plásticos (CIIU 252) es uno de los más importantes, es el segundo con mayor número de establecimientos y aporta el 6,9% del total nacional, tan solo superado por el sector de fabricación de prendas de vestir (CIIU 181). Además, es el tercero con mayor número de personal ocupado, después de los sectores de fabricación de otros productos químicos (CIIU 242) y fabricación de prendas de vestir, lo cual lo convierte en una ficha clave en el crecimiento del empleo y de la producción manufacturera. Teniendo en cuenta lo anterior, se busca identificar los determinantes<sup>1</sup> del proceso de internacionalización empresarial del subsector de fabricación de plásticos en la ciudad de Bogotá, centrándose en evidenciar el grado de internacionalización de una muestra significativa de compañías; esto a través de un análisis de los resultados de treinta encuestas aplicadas a empresas

---

1 De acuerdo con el contexto propio de este trabajo, se entiende por “determinantes”, las condiciones o características que deben cumplir las empresas para llegar al desarrollo de su internacionalización.

pertenecientes a este subsector, las cuales se comparan con las teorías que explican su comportamiento y las características que las llevaron a internacionalizarse.

El estudio muestra el camino que podrían tomar los empresarios del subsector en mención para iniciar o avanzar en el proceso de internacionalización, basándose en la experiencia de las empresas que han logrado un posicionamiento en el extranjero. Todo con el fin de convertir a la fabricación de plásticos en un motor de crecimiento en el sector manufacturero y aprovechar su potencial frente a los tratados de libre comercio (TLC) actualmente pactados.

## Metodología

El desarrollo de esta investigación utiliza una técnica cualitativa que se basa en la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra significativa de compañías del CIIU 252 en Bogotá, que permitirá encontrar las principales características que poseen las empresas y la descripción de su proceso de internacionalización. Estos datos se analizan de forma comparativa con las teorías, para identificar de qué manera se asemejan a los planteamientos de los diferentes autores.

El objetivo de la aplicación de encuestas en esta investigación es obtener una base de datos más detallada de las características de cada empresa, en relación con variables como competitividad, conocimiento de los mercados internacionales, estrategias de *marketing*, formas de pago, actitudes de los directivos, redes con miembros del sector, entre otras propiedades que no se han investigado en el CIIU 252 en Bogotá y que pueden determinar el proceso de internacionalización de las empresas. La tabla 1 detalla la ficha técnica de la encuesta realizada.

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta

Tipo de encuesta	Semiestructurada
Personas que aplicaron la encuesta	Julián Vásquez Moreno Alexander Molina Rozó
Fecha de aplicación	8 de julio-18 de septiembre del 2013
Descripción de la población	Empresas del CIU 252 en Bogotá que exportaron en el año 2011 más del 0,02% de su ventas y que presentaron estados financieros a la Superintendencia de Sociedades
Población	72 empresas
Método de muestreo	Muestreo aleatorio simple para cantidades finitas
Muestra	30 empresas
Grado de significancia	93%
Número de preguntas	29

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la tabla 2 especifica las variables que se analizaron de cada empresa. Estas se dividieron en cinco secciones, las primeras tres hacen referencia a los factores internos de la empresa, entre los cuales se incluyen sus características, las características de los directivos y la estrategia internacional. Las últimas dos divisiones hacen referencia a los factores externos, entre ellos se encuentran los factores sector y los factores localización. El cuestionario se planteó de forma semiestructurada,<sup>2</sup> dirigido a empresas. Los tipos de preguntas que se usaron fueron preguntas abiertas como edad de la empresa y número de años exportando, preguntas cerradas dicotómicas,<sup>3</sup> preguntas cerradas de selección múltiple con múltiple respuesta, preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta y preguntas semicerradas.<sup>4</sup>

2 Los cuestionarios semiestructurados son los compuestos con preguntas abiertas y cerradas.

3 Las preguntas dicotómicas hacen referencia a las de respuesta sí o no.

4 Las preguntas semicerradas incluyen respuestas cerradas y una opción de respuesta abierta, como por ejemplo el uso de “otro, ¿cuál?”.

Tabla 2. Variables relacionadas en la encuesta

Dimensión / variable	Criterio de medición utilizado	Medición modelo
<b>Características de la empresa</b>		
Edad de la empresa	Años	Valor
Experiencia exportadora	Años	Valor
Empleados	Número	Valor
Participación del capital extranjero	0%; 1-50%; 51-99%; 100%	1 a 4
Edad de la maquinaria	< 5; 5-10; 11-20; > 20 (años)	1 a 4
Personal con estudios superiores	0-20%; 21-40%; 41-60%; 61-80%; 81-100%	1 a 5
Departamento de comercio internacional	Sí o no	1 o 0
Departamento de logística	Sí o no	1 o 0
Capacidad alta de producción	Sí o no	1 o 0
Investigación y desarrollo	Sí o no	1 o 0
Empresa vs. competidores nacionales, con respecto a imagen, calidad, tecnología, distribución, costos, servicio, precio	Muy inferior; inferior; similar; superior; muy superior 5	1 a 5
Empresa vs. competidores internacionales, con respecto a imagen, calidad, tecnología, costos, precio	Muy inferior; inferior; similar; superior; muy superior	1 a 5
<b>Directivos</b>		
Edad del administrador	18-35; 36-50; 50-70; >70 (años)	1 a 4
Expectativa de crecimiento	Negativo; no tendrá; bajo; igual; alto	1 a 5
Percepción altos costos operaciones internacionales	Sí o no	1 o 0
Percepción de alto riesgo de operaciones internacionales	Si o no	1 o 0
Razón para iniciar a exportar	Saturación, oportunidad inesperada, desde el inicio, decisión, apoyo del Estado	0 a 4
<b>Estrategia internacional</b>		
Tipo de producto que exporta	Materia prima; bien intermedio; bien final	0 a 3
Rentabilidad exportaciones vs. ventas locales	Mucho menos; menos; igual; más; mucho más	1 a 5
Plan a largo plazo de exportación	Sí o no	1 o 0
Modo de entrada (franquicia, planta, etc...)	Sí o no	1 o 0
Formas de pago (carta de crédito, letra, etc...)	Sí o no	1 o 0

Dimensión / variable	Criterio de medición utilizado	Medición modelo
Conocimiento del mercado de destino en relación con competidores, marco legal..., etc.	Muy bajo; bajo; medio; alto; muy alto	1 a 5
Financiación internacional	Sí o no	1 o 0
Publicidad y promoción en el exterior	Sí o no	1 o 0
Estrategias de <i>marketing</i> (pautas, volantes, etc.)	Sí o no	1 o 0
Estrategias de venta (modificar precio, imagen, etc...)	Sí o no	1 o 0
Cobertura tipo de cambio	Sí o no	1 o 0
<b>Factores sector</b>		
Relación contractual o alianza con proveedores, etc...	Sí o no	1 o 0
<b>Factores de localización</b>		
Favorecimiento de política internacional del Estado	Sí o no	1 o 0
Relación con entidades de fomento	No las conoce; las conoce, no las usa; las ha usado; uso frecuente	0 a 3

Fuente: elaboración propia.

## Consideraciones teóricas desde la internacionalización

Desde mediados del siglo XX aparecieron diversas teorías que buscan explicar cómo las empresas pasan de una concentración de las operaciones en el ámbito local a expandirse a los mercados internacionales. Según Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006), existen tres enfoques principales: el primero es el económico, el cual se centra en las ventajas en costos que trae consigo la internacionalización. Este aplica su análisis principalmente a multinacionales y las actividades de investigación y desarrollo. Entre los principales autores que se analizan se encuentran Vernon (1966) y Dunning (1988). El segundo enfoque es el de procesos. La internacionalización se toma como un proceso de crecimiento del compromiso y aprendizaje en los mercados internacionales, se centra en el análisis de pequeñas y medianas empresas. Entre sus principales autores se encuentran Johanson y Vahlne (1990), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977), Vernom (1966) y Barney (1991). El tercero es el enfoque de redes, el cual considera que las relaciones entre las empresas de una misma cadena son

el motor que impulsa la internacionalización. Sus principales exponentes son Johanson y Mattson (1988).

172

En la tabla 3 se integran todas las variables que según los modelos y las teorías pueden determinar el inicio o la continuidad del proceso de internacionalización de las empresas. De esta manera se pueden identificar los factores que se presentan con más frecuencia. Es necesario resaltar que los determinantes más frecuentes son la actitud y el compromiso hacia la internacionalización; la realización de innovaciones, investigación y desarrollo (I+D), y la estrategia intensiva de *marketing*. El autor que más variables aporta al estudio de la internacionalización empresarial es Jordi Canals, quien contempla factores de la empresa, el sector y el país.

Tabla 3. Determinantes del proceso de internacionalización según las diferentes teorías

Modelo o teoría	Uppsala	Ciclo de vida de Vernon	Jordi Canals	Redes	Paradigma ecléctico de Dunning	Basado en recursos
Actitud y compromiso	X		X			X
Activos			X		X	X
Capital humano			X			X
Tecnología			X		X	X
Innovación e I+D		X	X			X
Conocimiento e información de los mercados	X			X	X	
<i>Marketing</i>	X	X				X
Rivalidad			X			X
Saturación del mercado			X			
Barreras a la entrada			X		X	
Economías de escala		X	X			
Ventaja competitiva			X			X
Pyme	X					X
Grandes empresas		X	X	X	X	
Costos de las operaciones de comercio internacional		X			X	
Experiencia	X					X
Costos operacionales	X	X			X	
Estructura organizacional			X			X



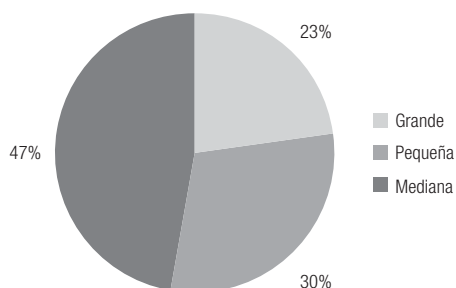
Modelo o teoría	Uppsala	Ciclo de vida de Vernon	Jordi Canals	Redes	Paradigma ecléctico de Dunning	Basado en recursos
Rentabilidad de las exportaciones con respecto a las ventas domésticas		X				
Consolidación doméstica		X	X			
I+D		X			X	
Percepción del riesgo en las operaciones de comercio internacional	X				X	
Alianzas				X		
Localización			X		X	
Características del sector			X	X		

Fuente: elaboración propia con base en el marco teórico expuesto en las secciones anteriores.

## El subsector de plásticos en Colombia

Dentro del proceso de encuestas se evaluaron nueve empresas pequeñas (30%), catorce medianas (47%) y siete grandes (23%), como se muestra en la figura 1. En el 2011 las ventas de estas empresas estuvieron entre 1000 y 215 000 millones de pesos, en tanto que las exportaciones se ubicaron en un rango entre 3000 y 23 000 millones de dólares FOB (puesto a bordo).

Figura 1. Composición de las empresas encuestadas según tamaño por activos

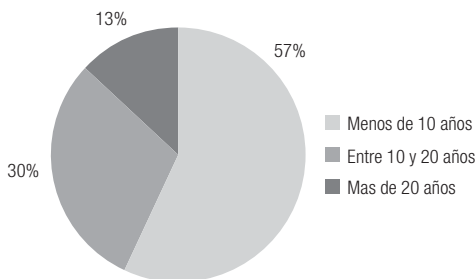


Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Sociedades (2012).

A continuación se exponen las principales características de las empresas, con base en la información recolectada a través de las encuestas.

En Bogotá las empresas pertenecientes al CIIU 252 son muy diversas en cuanto a tamaño, tipo de producto y edad. En general tienen entre 10 y 390 empleados y entre 6 y 52 años de creadas. El 57% exportaron desde hace menos de diez años (figura 2), lo cual evidencia una reciente internacionalización del sector, que inició en gran cantidad de empresas después de inicios del siglo XXI. Estas son principalmente fabricantes de envases y empaques plásticos para diferentes usos y productos, por lo cual resalta que responden a un nicho específico de mercado y en general no exportan el mismo producto, son especializadas.

Figura 2. Composición de las empresas por número de años que llevan exportando



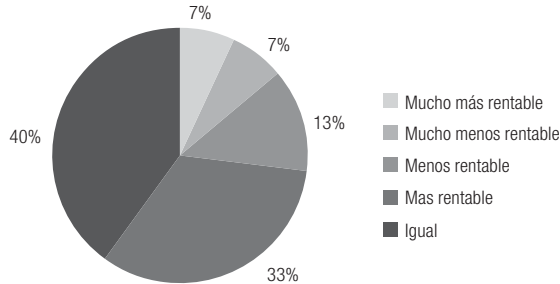
Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

El 90% de las empresas son totalmente colombianas y solo el 10% tiene alguna participación de capital extranjero. Por la naturaleza de la materia prima todas son importadoras. Debido a que son fábricas, la mayoría de sus empleados son operarios; por lo tanto, el 50% de los encuestados afirma que sus empleados con estudios superiores están entre 0 y 20%, once empresas manifiestan que los empleados con estudios superiores están entre 20 y 40%. De acuerdo con esto, es visible que las empresas tienen una significativa intensidad en mano de obra o trabajo, pero si asignan más personal calificado, por ejemplo en I+D de productos o en el área de comercio exterior, podrán ser más dinámicas y competitivas en el mercado.

En cuanto a la rentabilidad de las exportaciones con respecto a las ventas internas, la figura 3 muestra que el 40% afirma que son igual de rentables, el 33% sostiene que son más rentables y el 13% (cuatro empresas) manifiesta que son menos rentables. De lo anterior se puede inferir que las empresas no se están viendo

motivadas a exportar, debido a que la rentabilidad percibida para la mayoría es igual o menor que las ventas domésticas.

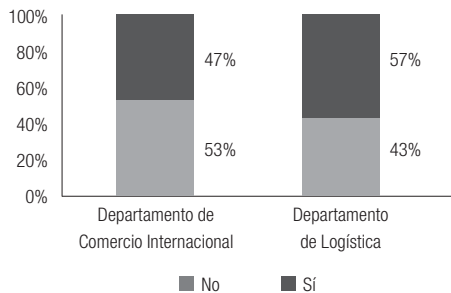
Figura 3. Rentabilidad de las exportaciones con respecto a las ventas internas



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

En relación con la estructura organizacional, en la figura 4 se observa que el 47% de las empresas afirma tener un departamento de comercio internacional o exportaciones, el cual es el encargado exclusivo de este tipo de operaciones. El 57%, equivalente a diecisiete empresas, afirma tener un departamento de logística que se encarga de controlar la operación de alistamiento de productos y despacho. De acuerdo con los comentarios recibidos durante las encuestas, cuando no se cuenta con un departamento de comercio internacional, las actividades relacionadas con exportaciones son más difíciles de desarrollar, debido a que no hay personas con experiencia y conocimiento en el tema especializadas en esta labor.

Figura 4. Características organizacionales enfocadas al comercio internacional



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

"El 60% de las empresas encuestadas afirma que existen altos costos en las operaciones de comercio internacional que afectan la competitividad. En contraste, solo el 24% sostiene que existe un alto riesgo de pérdida en las exportaciones. A este respecto teóricos como Dunning (1988) o Jordi Canals (1991) afirman que la internacionalización a través de la localización de recursos en el exterior puede eliminar estos problemas o barreras".

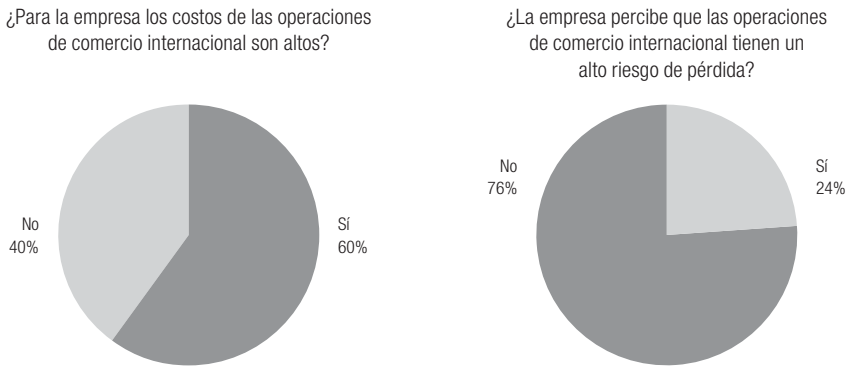
El 70% de las empresas afirma hacer I+D, con base principalmente en la construcción de diseños únicos elaborados por las propias empresas, además de la fabricación de productos de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada cliente en específico. Esto les permite tener una ventaja frente a sus competidores nacionales e internacionales, que según los comentarios de algunos empresarios adquieren diseños en países como China o simplemente los copian de otras empresas, sin saber si el producto va a ser acogido por la demanda.

El 97% de las empresas afirma tener la capacidad de producción necesaria para responder a un pedido alto de exportaciones. En cuanto a la expectativa de crecimiento de las operaciones de comercio internacional, el 43% manifiesta que el crecimiento a mediano plazo será igual al de los últimos años. Esto a partir del modelo basado en recursos hace ver que las empresas del subsector, dada su capacidad productiva y la buena expectativa hacia las exportaciones, pueden desarrollar estrategias de competitividad encaminadas a crecer internacionalmente.

En relación con los factores país que pueden ser una barrera para la internacionalización, en la figura 5 se encuentra que el 60% de las empresas encuestadas afirma que existen altos costos en las operaciones de comercio internacional que afectan la competitividad. En contraste, solo el 24% sostiene que existe un alto riesgo de pérdida en las exportaciones. A este respecto teóricos como

Dunning (1988) o Jordi Canals (1991) afirman que la internacionalización a través de la localización de recursos en el exterior puede eliminar estos problemas o barreras.

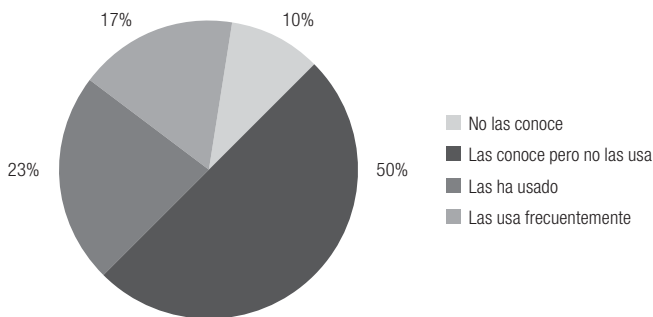
Figura 5. Percepción empresarial acerca de los costos y el riesgo de pérdida en las operaciones de comercio internacional



Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas.

Por otro lado, en la figura 6 se observa que al preguntarle a las empresas por su relación con las entidades de fomento a las exportaciones, el 50% afirma que las conoce pero no las usa, el 23% sostiene que las ha usado alguna vez y un 17% dice usarlas frecuentemente. Analizando, se puede afirmar que las empresas que más usan las entidades tienen mayor intensidad exportadora, por lo cual usar las entidades es un determinante muy importante para el crecimiento y consolidación de las operaciones internacionales.

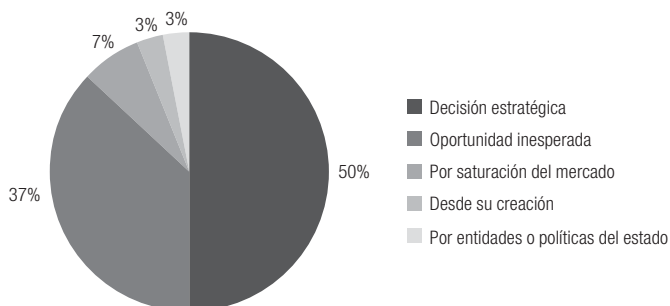
Figura 6. Relación de las empresas con las entidades públicas de fomento a las exportaciones



Fuente: elaboración propia con base en encuestas realizadas.

Cuando se les preguntó a las empresas cuál fue su principal razón para empezar a exportar, en la figura 7 se muestra que el 50% afirma que fue por una decisión estratégica, en tanto que el 37% manifiesta que fue debido a un pedido u oportunidad inesperada. Esto evidencia que las empresas tienen una visión exportadora, tratan de buscar mercados y clientes en el exterior.

Figura 7. Razón para iniciar a exportar



Fuente: elaboración propia con base en encuestas realizadas.

El *marketing* internacional<sup>5</sup> se caracterizó de acuerdo con las siguientes variables: el conocimiento que tienen las empresas acerca de los mercados con los que realizan comercio internacional; las estrategias de publicidad y promoción; los planes de exportación a largo plazo con los que cuentan las empresas; el posicionamiento actual de la imagen frente a sus competidores; el modo de entrada, y las estrategias sobre el precio y presentación de los productos exportados. En cuanto al conocimiento de los mercados con los que tienen comercio internacional, las empresas respondieron como se muestra en la tabla 4.

<sup>5</sup> El *marketing* internacional se entiende como “el proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción la distribución de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (García, 2001), que se convierte en una herramienta que evalúa las características del mercado, las necesidades específicas del cliente objetivo, desarrolla estrategias de publicidad y delimita los canales de distribución en los mercados externos.

Tabla 4. Conocimiento de las empresas acerca de las principales variables de los mercados con los que mantienen comercio internacional (%)

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Competidores	0	13	47	37	3
Marco legal	0	20	30	37	13
Situación económica	0	7	40	40	13
Situación política	0	17	40	37	7
Características del mercado objetivo	0	17	37	40	7
Temporadas de aumento y disminución de la demanda	3	17	43	30	7
Lenguaje	0	7	47	40	7
Cultura	0	7	47	40	7

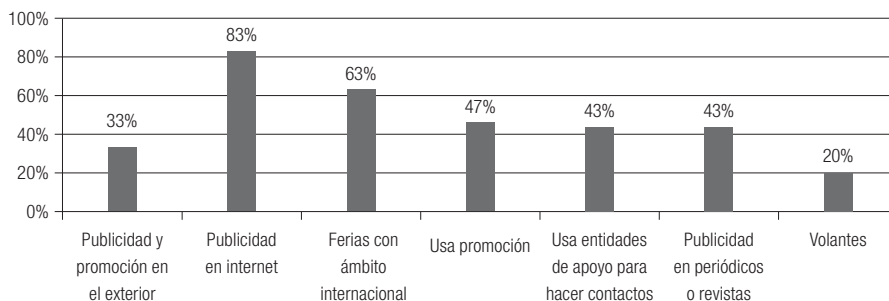
179

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

A partir de los resultados de la tabla 3, se puede llegar a la conclusión de que el conocimiento de las variables es predominantemente medio y alto, lo cual muestra que aun cuando las empresas conocen en una gran medida sus mercados, les falta profundizar en la investigación de sus características para penetrar mejor la demanda exterior. Analizando los datos anteriores y de acuerdo con el modelo Uppsala, se puede decir que una vez adquirida experiencia, las empresas aumentan su conocimiento de los mercados y se eliminan barreras psíquicas y de incertidumbre, con lo cual se les facilita avanzar de forma más dinámica en su proceso de internacionalización.

En la figura 8 se observa que en cuanto a publicidad y promoción internacional, el 33% de las empresas afirma hacer publicidad en el exterior, el 83% dice hacer publicidad en internet, pues piensa que es el medio más útil hoy en día. La publicidad también se desarrolla con la asistencia a ferias del ámbito internacional (63%). De acuerdo con los comentarios recibidos durante las encuestas, las ferias tienen una gran relevancia, porque se da a conocer el producto y se logra establecer contactos para futuras negociaciones. El 47% de las empresas afirma usar promoción. Según lo manifestado por algunos encuestados, dan a conocer su producto mediante muestras gratis y también dan más cantidades por el mismo dinero. El 43% dice hacer publicidad en revistas especializadas del plástico, dado que estas revistas son consultadas por los clientes del mercado objetivo.

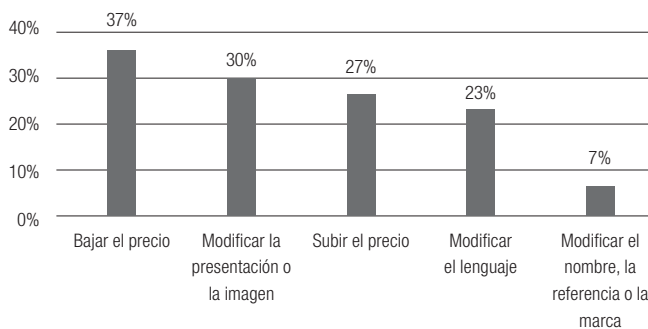
Figura 8. Publicidad internacional de las empresas



Fuente: elaboración propia con base en encuestas realizadas.

Con respecto a las estrategias utilizadas en el producto de exportación, la figura 9 muestra que el 30% de las empresas modifica la presentación o imagen, lo cual evidencia una adaptación del producto al mercado objetivo. El 23% modifica el lenguaje, el 37% afirma que baja el precio para ganar competitividad y el 27% dice que sube el precio previendo todos los costos inherentes a la exportación. Esto hace evidente un compromiso y un nivel superior de internacionalización de las empresas que dijeron contar con estas modificaciones, ya que se conocen y se aplican las necesidades específicas del cliente objetivo, en cuanto a imagen, lenguaje y precio.

Figura 9. Estrategias sobre el producto exportado

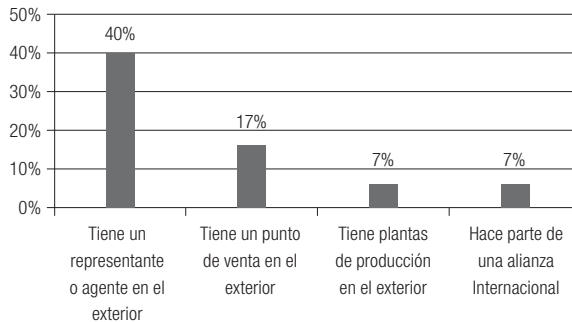


Fuente: elaboración propia con base en encuestas realizadas.



El modo de entrada a los mercados externos que las empresas del CIIU 252 en Bogotá están utilizando, es principalmente agentes o representantes. Como se resume en la figura 10, el 40% de las empresas cuenta con esta estrategia, que incluye el uso de distribuidores autorizados o representantes en el exterior. Estos aunque no hacen parte integral de la organización, permiten la mediación entre el productor y el cliente. Además de esta modalidad, el 17% de las empresas tiene un punto de venta en el exterior, una participación relativamente baja, puesto que es la forma más directa de contacto con el cliente. Generalmente, las empresas que cuentan con agentes dijeron contar con puntos de venta; de hecho, el 7% que dijo contar con planta en el exterior, contaban también con puntos de venta y agentes, por lo cual se evidencia un proceso de internacionalización que sigue el modelo Upsala, en donde se requiere establecer de forma consecutiva cada uno de los canales para internacionalizarse completamente.

Figura 10. Modo de entrada



Fuente: elaboración propia con base en encuestas realizadas.

En relación con la posición de la empresa frente a sus competidores internacionales en cuanto a imagen y reconocimiento, 33% de las empresas son similares y 23% son superiores en el subsector. Por otro lado, al preguntarles si tienen un plan a largo plazo para expandir las exportaciones, 53% dicen contar con este. Cuando conjugan el conocimiento de los mercados con estrategias enfocadas en explotar sus ventajas en imagen, reconocimiento, calidad y precio, pueden elaborar planes de *marketing* con el objetivo de satisfacer las necesidades específicas de los clientes, teniendo en cuenta las características, la publicidad y el canal más

adecuado de distribución. Esto les generará una ventaja competitiva que las hará más eficientes en el desarrollo de su internacionalización.

182

Para finalizar el análisis de la estrategia internacional, al hablar de coberturas ante la variación del tipo de cambio, tan solo el 23% afirma cubrirse, principalmente realizando exportaciones en ciertas épocas o pagando sus importaciones con el dinero proveniente de las ventas en el exterior. Asimismo, al preguntarles acerca de si las han beneficiado los TLC, en su mayoría dicen que las han perjudicado, debido a que los productos del exterior son más baratos, Solo el 37% afirman que los TLC las han beneficiado de alguna manera.

## Evidencia práctica de las teorías de internacionalización

En esta sección se contrastan las teorías de internacionalización con los determinantes encontrados a través de la información obtenida en las encuestas, para analizar la consistencia de los datos obtenidos e identificar los escenarios en los que se aplica cada modelo o teoría.

### Caracterización a partir del modelo Uppsala

Las empresas que se comportan de acuerdo con el modelo Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977) toman las decisiones de manera no racional, no tienen planeación estructurada (Rialp, 1999), el conocimiento es empírico y el aprendizaje es acumulativo en el tiempo (Andersen y Buvik, 2002). Por ello estas empresas se pueden caracterizar porque iniciaron a exportar debido a una oportunidad inesperada; llevan en promedio diez o menos años de vida exportando; actualmente no cuentan con departamento de comercio internacional o exportaciones; no tienen un plan a largo plazo para expandirse y aumentar las exportación; no conocen y no usan las entidades públicas de fomento a las exportaciones y tienen poco conocimiento de los mercados (p. ej., La Forma Ltda., Vinisol S. A. y Rioplast Ltda.).

Se puede inferir que estas empresas exportan debido a que sus clientes les han realizado pedidos en el exterior, pero son empresas con poca experiencia y escaso conocimiento de la actividad y dinámica exportadora; por consiguiente,

han llegado a donde están hoy en día gracias a la acumulación de experiencia y conocimiento en la operación, pero sin tener un plan o perspectiva de crecimiento enfocado en las exportaciones o la internacionalización como tal. Debido a ello estas empresas deben encaminarse a tener una actitud exportadora, realizar evaluación de mercados y apoyarse en las entidades de fomento a las exportaciones. Al analizar todo el conjunto de empresas encuestadas se puede afirmar que a menor edad de la empresa, esta puede tener un grado mayor de internacionalización, lo que contradice los postulados del modelo Uppsala, pues la acumulación de experiencia que supone una mayor edad de la empresa no se cumple.

## Caracterización a partir del modelo de ciclo de vida de los productos

Las empresas de este modelo realizan I+D y publicidad en el exterior, además son superiores a sus competidores en costos de producción y precio promedio de los productos (Vernon, 1966). Las empresas con estas características, según las encuestas, tienen alta intensidad exportadora, el producto de exportación es un bien final o de consumo, de gran valor agregado y calidad. Asimismo, tienen alta expectativa de crecimiento de las operaciones de comercio internacional, cuentan con un buen conocimiento de los mercados y han reducido sustancialmente la incertidumbre o barreras psicológicas para exportar. Además, son competitivas frente a sus rivales nacionales y extranjeros. Un factor determinante de su grado de internacionalización es contar con alianzas tanto con proveedores como con clientes. De acuerdo con los resultados econométricos, los activos desempeñan un papel fundamental para la internacionalización, factor que hace válido este modelo para empresas como Umiplast S. A., Promociones Fantásticas S. A. y Partes y Complementos Plásticos Ltda.

## Caracterización a partir de la internacionalización según Jordi Canals

De acuerdo con Canals (1991, p. 53), “la competitividad exige tener la capacidad para ofrecer bienes y servicios de similar o superior calidad a los de la competencia, con un nivel de servicio homologable y con precios similares”. Por esta razón,

se les pidió a las empresas que calificaran su posición con respecto a los competidores nacionales. Los resultados se muestran en la tabla 5.

184

Tabla 5. Posición de las empresas frente a los competidores nacionales (%)

	Muy inferior	Inferior	Similar	Superior	Muy superior
Imagen y reconocimiento	0	3	27	43	27
Calidad del producto	0	0	17	40	43
Tecnología	0	7	27	37	30
Forma y tiempo de distribución	0	0	27	50	23
Costos de producción	0	10	53	27	10
Servicio al cliente	0	0	27	50	23
El precio promedio del producto	0	13	50	30	7

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Analizando los resultados de la tabla 5 se puede decir que las empresas son competitivas en todas las variables, menos en costos de producción y precio promedio de los productos, en los cuales son similares a sus rivales nacionales. Esta competitividad, según Jordi Canals (1991), es una razón fundamental para que una empresa exporte o no lo haga. En consecuencia, la competitividad es un factor determinante para que las empresas exporten, pues entre más competitivas son, más fácil es llegar a los mercados exteriores.

La tabla 6 detalla las respuestas de las empresas encuestadas con respecto a la competitividad ante los rivales internacionales. Se puede observar que las empresas no son tan competitivas como frente a los nacionales, su posición es predominantemente similar en cuanto a imagen, reconocimiento, tecnología, costos de producción y precio promedio de los productos. La única variable en la que afirman estar en posición superior es la calidad del producto, como se evidencia a partir de la importancia del índice de percepción de competitividad internacional, el cual es significativo econométricamente para incrementar el grado de internacionalización. Debido a que las empresas presentan ventaja en calidad frente a sus competidores internacionales, las empresa del subsector pueden explotarla como valor agregado para aumentar las exportaciones, transmitiendo seguridad y confianza en el producto. Además de la calidad, es importante que las empresas sean superiores en competitividad frente a la mayoría de las variables, así podrán avanzar en su proceso de internacionalización y lograr mayor presencia global.

Tabla 6. Posición de las empresas frente a los competidores internacionales (%)

	Muy inferior	Inferior	Similar	Superior	Muy superior
Imagen y reconocimiento	3	30	33	23	10
Calidad del producto	0	7	33	37	23
Tecnología	0	20	43	37	0
Costos de producción	0	27	50	23	0
El precio promedio del producto	0	17	47	33	3

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Las empresas que se pueden describir a través del modelo de internacionalización, según Jordi Canals, son las altamente competitivas en el mercado nacional e internacional, las que tienen gran capacidad de producción y gran número de empleados. Algunas de las que cumplen estas características, según las encuestas, son Quinteplast SAS y Cristacryl de Colombia S. A. Estas empresas tienen un buen grado de internacionalización gracias a su alta competitividad, reflejada en imagen y reconocimiento empresarial, calidad del producto, tecnología utilizada, tiempo y forma de distribución, costos de producción, servicio al cliente y precio promedio de los productos. Este nivel de competitividad les ha permitido ser líderes de las exportaciones en Colombia y lograr reconocimiento en el exterior. Son empresas exportadoras de bienes finales, tienen un plan a largo plazo para expandir las exportaciones, realizan I+D y tienen un buen conocimiento de los mercados con que realizan comercio internacional.

## Caracterización a partir del paradigma eclético de Dunning

De acuerdo con Dunning (1988), localizar la producción en el exterior es una vía de internacionalización que genera alta competitividad. Así, empresas como Dexson Electric y Termoplásticos Galeano, que dijeron contar con plantas de producción en el exterior, son altamente competitivas y en general tienen un alto grado de internacionalización. De las demás empresas encuestadas el 40% posee un agente o representante en el exterior, el 17% dice tener dos plantas de producción en Colombia y el 17% afirma tener un punto de venta en el exterior.

En cuanto a producción, dos empresas respondieron tener plantas en el exterior y otras dos dijeron hacer parte de una alianza internacional.

186

Esto hace necesario plantear que para que las empresas avancen en su proceso de internacionalización y superen el solo ser exportadoras, deben buscar posicionar sus productos y su marca a través de representantes o agentes, alianzas internacionales, franquicias, licencias de producción, alianzas tipo *joint venture*, fusiones, puntos de venta o plantas de producción en el exterior. Todo esto disminuirá las barreras de riesgo e incertidumbre. De acuerdo con el análisis econométrico, los activos son una variable determinante para que las empresas avancen en el proceso internacional, ya que a medida que aumentan, la empresa incrementará su nivel internacional.

## Caracterización a partir de la teoría de redes

La teoría principal por la cual se internacionalizan las empresas del subsector plásticos es la teoría de redes, pues a través de las encuestas se evidencia, por ejemplo, que el 53% de las empresas tienen alianzas con sus clientes, el 50% tiene alianzas con sus proveedores, el 43% tiene alianzas con sus distribuidores e incluso el 13% afirma tener alianzas con sus competidores. Estas alianzas son indispensables para la internacionalización debido a que si, por ejemplo, los clientes o los distribuidores son empresas exportadoras o tienen presencia internacional, esto les permite a las empresas del sector en mención exportar de manera conjunta o aliada, dado que un producto de exportación cuyo empaque sea de plástico, llevará a las empresas de este sector a ser exportadoras. Gracias a las alianzas, las empresas que pertenecen a la cadena de valor de una empresa internacional tienen la oportunidad de internacionalizarse más fácilmente, debido a que se realiza una operación en conjunto, como afirman Johanson y Mattson (1988).

Como se evidenció en el modelo econométrico, las alianzas con distribuidores son un determinante significativo para mejorar el indicador de internacionalización. La estrategia basada en redes es de las más eficientes, ya que la cadena de valor del plástico está muy diversificada a varios sectores económicos, para satisfacer la demanda de empaques, embalajes y bienes intermedios para otros productos, por lo cual si las empresas buscan aliarse con otras que tienen buen nivel de exportaciones, lograrán avanzar en la internacionalización más fácilmente. Un escenario en el que se demuestra la teoría de redes es la empresa Plascovil,

la cual fabrica los palitos de Bon Bon Bum y se los vende a Colombina, debido a que esta última exporta muchos de sus productos, incluidos los Bon Bon Bum. Plascovil está haciendo exportaciones indirectas, gracias a que en su cadena de valor una de sus empresas clientes exporta y es eficiente en su internacionalización, jalona a Plascovil a internacionalizarse de una manera más fácil y rápida.

## Caracterización a partir del modelo basado en recursos

Barney (1991) plantea que se logra desarrollar una ventaja competitiva sostenida cuando la empresa desarrolla una estrategia a partir de sus recursos. De acuerdo con lo manifestado por los empresarios en las encuestas, los principales recursos que les han generado competitividad son poseer un departamento de comercio exterior o exportaciones, tener la tecnología más nueva del sector y ser las más competitivas en Colombia, en cuanto a imagen, tanto de la marca como del producto, forma y tiempo de distribución, tecnología y calidad. Estas empresas pueden desarrollar más su comercio exterior e internacionalización a través de la creación de estrategias enfocadas en la optimización y uso eficiente de los recursos, intentando generar ventajas sobre los competidores internacionales y tratando de posicionarse ya sea con agentes, representantes o puntos de venta propios en los mercados extranjeros, para tener un mayor control de la operación, dinamizando el crecimiento y posicionamiento internacional. Variables como la estructura organizacional, más específicamente poseer un departamento de comercio exterior y que los empleados cuenten con estudios superiores son significativas económicamente, por lo cual contar con estos factores posibilitará la creación de estrategias.

"Para que las empresas avancen en su proceso de internacionalización y superen el solo ser exportadoras, deben buscar posicionar sus productos y su marca a través de representantes o agentes, alianzas internacionales, franquicias, licencias de producción, alianzas tipo *joint venture*, fusiones, puntos de venta o plantas de producción en el exterior".

## Conclusiones

188

El subsector de plásticos en Bogotá, enmarcado dentro del código 252 del código de Clasificación Internacional Industrial Uniforme en el periodo 2008-2012, ha presentado alta volatilidad en el volumen de exportaciones, a causa de la crisis económica y la recesión mundial posterior al 2008, además de la inestabilidad política con Venezuela. A pesar de estas dificultades, desde el 2010 ha presentado una tendencia creciente en su flujo comercial al exterior, impulsada en primer lugar por la correlación negativa de las exportaciones con la tasa de cambio y en segundo lugar por la diversificación de mercados y productos. En este sentido, destaca el aumento de la participación en las exportaciones de países como Perú, México, Brasil y Ecuador, además de los productos como “bombonas, botellas, frascos y artículos similares” y “placas, láminas, hojas y tiras, de plástico no celular y sin refuerzo, estratificación ni soporte o combinación similar con otras materias de cloruro de vinilo”.

Las teorías de internacionalización no aplican a todas las empresas de manera homogénea, más bien cada empresa se internacionaliza de formas diferentes y existen escenarios en que las teorías aplican de forma parcial. Modelos como el Uppsala se presentan en algunas empresas del sector como Vinisol S. A., Rioplast Ltda. o Plásticos Silvatrim que han aumentado sus exportaciones paulatinamente a medida que sus años de experiencia internacional aumentan, pero estas características no son aplicables a todas las empresas. Compañías como Pagoma, con 41 años de vida y 30 años de experiencia exportadora, tan solo tienen un grado de internacionalización de 1,2, el cual es bajo, teniendo en cuenta que la escala está en un rango de 1 a 5. Estos ejemplos llevaron a que el análisis econométrico arrojará que la edad empresarial es una variable negativa para la internacionalización. Las empresas jóvenes son más internacionalizadas, debido a su visión y estructura enfocada a las exportaciones.

Otros modelos, como el de redes, explican el comportamiento de la gran mayoría de empresas dentro del sector, ya que la fabricación de productos de plásticos es un eslabón de muchos sectores manufactureros que requieren bienes intermedios, empaques o embalajes para adherir a sus bienes finales. Algunas de las empresas analizadas tienen una relación continua con compañías, como Colombina, Familia, Homecenter o Zenú, que cuentan con una gran presencia en Latinoamérica e impulsan la internacionalización de las compañías. Por lo tanto, si las empresas hacen parte de una cadena de valor en la cual son internacionales



o realizan operaciones de comercio exterior, es más fácil para la empresa que se adhiere, exportar, llegar a nuevos clientes y tener presencia internacional. El problema radica en que los empresarios se estancan en los mismos clientes durante muchos años, adaptando su producción y ventas a este único actor, limitando la búsqueda de nuevos mercados y de valor agregado en sus productos. Otros aportes teóricos, como el modelo ecléctico de Dunning y el ciclo de vida de productos de Vernon, aplican más que todo a grandes empresas que han podido realizar I+D en otros países o que han sido objeto de adquisiciones, entre ellas Dexson es el más claro ejemplo, al ser 100% de capital francés, poseer plantas en el exterior y además contar con el indicador de internacionalización más elevado. Esto concuerda con el análisis econométrico que arrojó que la variable activos es significativa y positiva, haciéndose válido el análisis a partir de este tipo de modelos.

189

## Recomendaciones

Para reforzar su proceso de internacionalización las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá deben:

- Establecer agentes o representantes en el exterior que puedan posicionar y distribuir de manera más eficiente en cada mercado. Si el objetivo es tener mayor control sobre el producto y captar de forma específica las necesidades propias de los clientes, la estrategia debe ser poner un punto de venta o distribución propio en el exterior.
- Para las empresas que no tienen un nivel muy alto de internacionalización, es recomendable crear un departamento de comercio exterior. El encargado debe ser un profesional en el tema, el cual realice evaluación de mercados, desarrolle la estrategia para buscar clientes, consolidar el producto y la marca en el exterior y que además formule un plan de largo plazo enfocado en aumentar las exportaciones gradualmente.
- Hacer uso continuo de las entidades públicas de fomento a las exportaciones como Proexport o Bancoldex para conocer a profundidad los procesos y requisitos para exportar, buscar clientes, hacer contactos y desarrollar estrategias de internacionalización.
- Identificar plenamente cuáles son las características y necesidades específicas de los clientes en el exterior, qué soluciones se pueden brindar, cuál es la situa-

ción política y económica de los mercados y cuál es el comportamiento de la demanda en las diferentes temporadas.

- Desarrollar estrategias de publicidad como, por ejemplo, pautar en revistas especializadas del plástico y darse a conocer en los mercados exteriores mediante la asistencia a ferias internacionales.

## Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Canals, J. (1991). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en los mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Confederación Empresarial de Madrid-CEOE (CEIM) (2011). *Libro blanco para la internacionalización de la empresa madrileña*. Madrid: CEIM.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (primavera), 1-31.
- Johanson, J. y Mattson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial system-A network approach. En N. Hood y J.-E. Vahlne, *Strategies in global competition (RLE International Business): Selected papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business* (pp. 287-314). Londres: Routledge.
- Johanson, J. y Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation process of the firms: Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- León, J. (2007). *Determinantes del proceso de internacionalización de las Pyme peruanas: caso sector confecciones. Informe final*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2013). *Bacex*. Recuperado el 29 de julio del 2013, de <http://bacex.mincit.gov.co/>

- Pla, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las *international new ventures* españolas. *Información Comercial Española*, 802, 9-22.
- Ramón, A. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española* (tesis doctoral). Universidad de Alicante, Ciencias Económicas y sociales, Alicante, España,
- Rialp, A. (2008). *Los determinantes del desempeño y nivel de desarrollo exportador: una aplicación de la empresa industrial catalana* (tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización empresarial*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Documentos de Investigación.
- Vernom, R. (1988). International investment and international trade in the product cycle. *Quartely Journal of Economics*, 80, 191-207.