

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Profesional en  
Administración de empresas**

INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES EN CARTAGENA

RONALD ENRIQUE ALVAREZ CABARCAS  
NATALIA DEL CARMEN ANZOLA CORTES

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2012**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Profesional en  
Administración de empresas**

INTERNACIONALIZACION DE LA PYMES EN CARTAGENA

RONALD ENRIQUE ALVAREZ CABARCAS  
NATALIA DEL CARMEN ANZOLA CORTES

ALBERTO EMILIO GOMEZ TORRES  
ASESOR

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2012**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena de Indias, Mayo de 2012

## AGRADECIMIENTOS

De una manera muy especial quiero agradecerle a Dios por sus bendiciones, por darme fortaleza y sabiduría para afrontar las dificultades que se me han presentado no solo a lo largo de mi vida sino también de mi carrera profesional, así mismo quiero darle gracias a mis padres por darme la vida, por apoyarme en mis decisiones, por estar a mi lado en los momentos buenos y malos, por todos los sacrificios que han hecho para hacer de mi la persona que soy hoy en día, igual que a mis hermanos que han estado conmigo en todo momento. Quiero agradecer a mi novia que ha sido un gran soporte en el transcurso de mi carrera y en mi vida personal con sus consejos y compañía.

Aparte quiero agradecer a mis amigos, profesores y compañeros de la Universidad Tecnológica de Bolívar, a Verónica Tordecilla quien ha sido una gran profesora y amiga, a Alexita Peña Camargo, gracias por tu ayuda y amistad, a mi compañera de tesis y amiga NATALIA ANZOLA CORTES.

RONALD ENRIQUE ALVAREZ CABARCAS

Agradezco a dios por haberme permitido vivir esta experiencia como estudiante de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por haberme dado la salud, vida, sabiduría y ganas de seguir día a día luchando y esforzándome por mejorar y aprender para poder llegar a ser la empresaria y profesional que siempre he anhelado. Agradezco a mi familia que siempre ha estado ahí apoyándome en todo momento, celebrando conmigo mis felicidades, apoyándome en las adversidades, enorgulleciéndose de mi ante mis logros, dándome ánimos y palabras que me han ayudado a siempre ir un poco mas allá de lo normal, a ir mas allá de lo que uno puede dar; porque es ahí donde está la verdadera satisfacción, los verdaderos logros y que sería eso si no tuviese con quien vivirlos y celebrarlos. Agradezco a mis amigos que a pesar de los problemas, de las risas, de los momentos de desorden de todo lo bueno; también estábamos en unión luchando con diferentes ideales pero para cumplir una misma meta, sin ellos hubiese sido este proceso vacío y sin recuerdos porque hasta las travesuras valieron la pena para llegar aquí donde hoy estamos. Y finalmente agradezco a mis buenos profesores, a aquellos que dejaron una huella, enseñanza y consejo en mí; a aquellos profesores que en el aula eran un profesor pero que afuera sabemos que el día de mañana podremos contar con ellos como consejeros, amigos y personas que nos ayuden a construir estrategias. Gracias por transmitirnos los muchos o pocos conocimientos que tenían para darnos. De aquí en adelante somos nosotros los que forjaremos nuestro futuro

NATALIA DEL CARMEN ANZOLA CORTES

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

1.2. Formulación del problema

#### 2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

2.2. Objetivos específicos

#### 3. JUSTIFICACION

#### 4. MARCO REFENCIAL

4.1. Antecedentes de la investigación

4.2. Marco teórico

#### 5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1. Alcance de la investigación

5.2. Fases para el desarrollo del proyecto de investigación

5.2.1. FASE I: Diagnostico de recursos y capacidades

5.2.2. FASE II: Análisis de impacto

5.2.3. FASE III: Análisis correlacional

5.3. Hipótesis

5.4. Variables y operacionalización

5.5. Población y muestra

5.5.1. Población

5.5.2. Muestra

5.6. Logros esperados

#### 6. DIAGNOSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

6.1. Variable empresa

6.2. Variable empresario

6.3. Variable objetivos

6.4. Variable competencia

6.5. Análisis de resultados

6.5.1. Hotel Charlotte Cartagena

6.5.2. Hotel Cartagena Millennium

6.5.3. Hotel Oceanía Cartagena

7. CONCLUSIONES

8. RECOMENDACIONES

9. BIBLIOGRAFIA

10. ANEXOS

## INTRODUCCION

Inicialmente nuestro proyecto va con una investigación sobre las empresas PYME del sector hotelero en Cartagena, y si estas pueden llegar a potencializar sus capacidades para alcanzar o no los procesos de internacionalización. Dentro de las empresas que vamos a abordar en este sector se encuentran; el HOTEL CHARLOTTE, el HOTEL OCEANIA CARTAGENA y el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, Las cuales se tomaron como muestra para poder determinar dentro de este sector cuales son los procesos en cuanto participación en el mercado extranjero refiere, si ya se piensa en internacionalización y si es lo mejor para estas empresas hacerlos, y así poder tener una visión general de como es todo para este tema en este sector en Cartagena.

La idea es poder determinar y comparar como están las pymes en este sector y compararlas con lo que afirman las teorías acerca de los procesos de internacionalización y la viabilidad de los mismos, pero sobretodo cual es la manera más adecuada de hacerlo o si de lo contrario lo mejor sería no realizar los procesos de internacionalización.

En general lo que se pretende buscar es ver si para estas empresas lo mejor es que comiencen los procesos de internacionalización o no; si ya están dentro de estos procesos buscamos ver si al implementarlos se hizo de la forma correcta, así como la búsqueda de alternativas que permitan mejorar dichos procesos



# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas<sup>1</sup>, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos).

Muy a pesar de esto, la expansión exterior de la pequeña y mediana empresa en los últimos años es un dato de especial preocupación en el desarrollo reciente de la economía del país. Esta, se ha caracterizado por la puesta en práctica de estrategias empresariales orientadas fundamentalmente a la exportación, en donde a pesar de las diferentes iniciativas desarrolladas por el gobierno central y las agrupaciones gremiales<sup>2</sup>, el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha sido muy reducida, a diferencia del notable crecimiento que estas han aportado en los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior. Mientras las exportaciones de las Pymes de Taiwán (US\$ 12.547 millones) corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla, las de Corea (US\$18.241 millones) al 40% y las

---

<sup>1</sup> La ley 905 de 2004, define la mediana empresa como aquella que cuenta con una planta de personal entre 50 y 200 trabajadores o que tenga activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y a la pequeña empresa aquella cuya planta de personal este entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

<sup>2</sup> El proceso de globalización en que se incrustó el país a través de la apertura de 1991, de la firma de tratados comerciales como el G3, de la definición de las exportaciones como columna vertebral del desarrollo del país y más recientemente la firma de acuerdos de tratados de libre comercio - TLC, implica que el país, y en particular el sector empresarial, debe prepararse para superar los problemas de pobreza y déficit competitivo. Recientemente, el Consejo Gremial Nacional, bajo la coordinación de ACOPI, ha preparado un documento con varias estrategias para el desarrollo competitivo de la PYME colombiana, entre las cuales se destacan: Fortalecimiento de la PYME para el comercio exterior, Desarrollo de una política activa, a través de la Asociatividad, Programas para el desarrollo tecnológico y la innovación y la transferencia de tecnología en los estratos PYME, Formación empresarial en comercio exterior, Iniciación exportadora del sector PYME: diversificación de la oferta y fomento al desarrollo de emprendedores e Innovación en servicios financieros para la PYME.

de Italia (US\$ 110.552 millones) al 53%, en Colombia, el aporte de las Pymes corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones<sup>3</sup>.

Según datos de la Universidad Sergio Arboleda, la liberación de los mercados no ha logrado generar un crecimiento sostenido, no ha reducido los niveles de pobreza y desigualdad y se mantiene un nivel elevado de desempleo<sup>4</sup>. Por su parte, el acceso de las Pymes a los procesos de apertura y liberalización de los mercados ha sido desigual y muy limitado, muy a pesar de de las múltiples oportunidades que ofrece Colombia con sectores, desde turismo hasta frutas tropicales, con clarísimas ventajas comparativas, no han sido aprovechadas por dichas empresas.

En el caso particular de Cartagena, es necesario resaltar los buenos resultados obtenidos en el índice de internacionalización de la economía<sup>5</sup>, los cuales no se deben únicamente a su estratégica posición geográfica, sino también a que es una ciudad con un sector industrial bastante desarrollado que no sólo exporta bienes y servicios a gran escala, sino que requiere grandes volúmenes de insumos y materias primas de otros países, por lo que sus indicadores de comercio internacional son los mejores del país.

En el caso del coeficiente de internacionalización (52,6%), Cartagena está muy por encima de Barranquilla (32,1%) que tiene el segundo más alto. Entre tanto, la tasa de orientación exportadora fue de 13,1% y la tasa de penetración de las importaciones de 31,3%, ambas cifras muy superiores al promedio de las 22 ciudades estudiadas (4,1% y 5,2% respectivamente)<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Ídem.

<sup>4</sup> <http://www.iberpymeonline.org/Internacionalizacion0706/DavidPuyana.pdf>

<sup>5</sup> De acuerdo al informe presentado por el observatorio nacional del Caribe colombiano y la cámara de comercio de Cartagena en su versión 2009, Cartagena ocupa el primer lugar entre las ciudades de la costa Caribe colombiana en materia de internacionalización de la economía.

<sup>6</sup> Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2008. *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena*. Observatorio del Caribe Colombiano y La Cámara de Comercio de Cartagena. 2009.

Sin embargo, según datos consultados, a pesar de la alta vocación exportadora e importadora de la ciudad, las Mipymes han tenido dificultades o poca participación en el comercio exterior. Teniendo en cuenta el universo del tejido empresarial de la ciudad (Ver tabla N°1), donde representan cerca del 99,9% del parque empresarial, el 19% de los activos y más del 60% del empleo local, es preocupante que para el año 2009, menos del 17% de estas empresas, específicamente Pymes (alrededor del 7% del total), desarrollaban algún proceso de internacionalización y menos del 13% exportaban<sup>7</sup>.

**Tabla 1. Universo del tejido empresarial en Cartagena 2010.**

Tipo de Empresa	Número de Empresas	Activos (Millones de \$)
Grande	119,00	\$ 11.653.357,00
Mediana	319,00	\$ 1.803.588,00
Pequeña	1.137,00	\$ 964.093,00
Microempresa	19.485,00	\$ 176.892,00
<b>Total</b>	<b>21.060,00</b>	<b>\$ 14.597.930,00</b>

**Fuente: Elaborado por los autores con base en datos de la Cámara de Comercio de Cartagena, Marzo de 2010**

Es neurálgica esta situación, ya que en la actualidad, ninguna empresa, grande o pequeña, está libre de los efectos positivos o negativos de la competencia internacional, pero son, fundamentalmente, las Pymes las que más se han visto afectadas por la globalización<sup>8</sup> y por ello deben generar estrategias que les permitan encontrar nuevos mercados externos.

<sup>7</sup> Inversión Empresarial en Cartagena. Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2010

<sup>8</sup> De acuerdo a cifras de infopyme, en la década de los noventa, como efecto de la apertura económico, se produjo en el país la desaparición de un poco más de 5.000 pequeñas empresas y de por los menos 1.000 empresas medianas y grandes (mayores de 100 trabajadores). <http://infopyme.com.co> , fecha de consulta, Agosto 24 de 2010.

Muchas Pymes todavía confunden internacionalización con exportaciones, basadas en aspectos coyunturales como tasa de cambio, oportunidades momentáneas, para ellas, es un mero asunto de facturación<sup>9</sup>.

Para la realización del presente estudio se ha tenido en cuenta como muestra tres empresas que pertenecen al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena, entre las cuales tenemos: HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA, HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, HOTEL OCEANIA SAS CARTAGENA.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta la descripción del problema y para la realización del presente estudio es importante formular el problema a través del siguiente interrogante:

¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?

---

<sup>9</sup> Diagnóstico Pyme Colombia 2009. [www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf](http://www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf)

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL:**

Establecer la situación actual de las Pymes cartageneras con respecto a los procesos de internacionalización, identificando las razones, que han llevado o no, a este tipo de empresas a desarrollar vínculos más o menos estables con los mercados internacionales, con el propósito de establecer un marco de actuación futuro que les permita el desarrollo de procesos de implicación y proyección internacional.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar que tan preparadas se encuentran las Pymes Cartageneras respecto a procesos de internacionalización, teniendo en cuenta sus condiciones internas y capacidades y los mercados que atienden.
- Identificar las razones por las cuales las Pymes cartageneras incursionan o no en procesos de internacionalización
- Diseñar un marco de actuación orientado hacia el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las Pymes cartageneras.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Con bastante frecuencia, tanto a nivel académico como en los medios de comunicación, se escucha hablar de globalización, dicho proceso afecta a la gestión empresarial y condiciona sus estrategias de crecimiento e internacionalización. Así, en las últimas décadas se han producido una serie de hechos que han transformado el entorno económico internacional y han generado nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros.

La importante integración e interdependencia de las economías nacionales, la tendencia hacia la homogenización de la población mundial, la caída de importantes barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, son algunos de los factores que intervienen en la configuración del nuevo orden mundial, provocando la globalización de los mercados. De ahí la necesidad de abordar el estudio de esta problemática considerando las peculiaridades de este nuevo entorno económico globalizado. Estas circunstancias han conducido a que muchas empresas consideren la internacionalización como un componente central de su estrategia.

Por su parte, esta globalización plantea también nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito nacional, dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, lo que significa una mayor competencia en precios y una presión adicional para mejorar la calidad de sus productos. En este sentido, ninguna empresa puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local, no se verá sometida a la competencia internacional<sup>10</sup>.

Tradicionalmente la competencia en los mercados internacionales estaba relacionada como un ámbito en el que solo las grandes empresas participaban,

---

<sup>10</sup> Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. Papers Series Scielo Mexico. ISSN 0186-1042. 2006.

mientras que las pequeñas empresas se limitaban a su mercado local o doméstico. Según varios autores, existen cada vez más, pequeñas y medianas empresas que se ven involucradas en llevar a cabo actividades de carácter internacional y que a su vez muestran un comportamiento diferente que nunca antes se había visto<sup>11</sup>.

La internacionalización es un proceso por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural; comprendiendo un conjunto de operaciones que facilitan el desarrollo de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional<sup>12</sup>.

En el caso particular de las Pymes los procesos de internacionalización son fundamentados desde varios enfoques: el enfoque de fases, procesos y ciclos de vida; el enfoque de inversión extranjera directa y crecimiento económico; el enfoque de la cultura y multinacionalidad; el enfoque de recursos (económicos, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología); conocimiento (conocimiento de las causas, ventajas y desventajas) y la información (toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las PYME's); el enfoque de las redes y relaciones; y el enfoque estratégico, el cual menciona las exportaciones, la desinternacionalización, y las alianzas estratégicas<sup>13</sup>.

Al hablar de internacionalización, se debe hacer referencia a la globalización de los mercados mundiales, trayendo consigo nuevas amenazas para las pequeñas y medianas empresas, una mayor posibilidad de competidores para acceder a un

---

<sup>11</sup> Vázquez, S. y Masón, J. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas sobre la internacionalización de las pymes. Documento de Trabajo. Universidad de Barcelona. 2005

<sup>12</sup> WELCH y LOUSTARINEN, La internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93. 1.988

<sup>13</sup> Fea, Ugo. Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

mercado natural, incrementando así la competencia. Pero también se incrementan las posibilidades de acceder a mercados exteriores.

Por lo anterior, la internacionalización se presenta como la necesidad de buscar nuevos mercados como respuesta a la fuerte competencia dentro de un mercado natural. Esta debe abordarse como una actividad estratégica dentro de la Pyme, por lo cual se hace necesario utilizar metodologías de internacionalización que ayude a las empresas colombianas, y en este caso particular, a las cartageneras a desarrollar procesos competitivos en este sentido.

De esta manera, los resultados de esta investigación contribuyen en la reflexión sobre los procesos de internacionalización, situación actual y perspectivas de nuestro tejido empresarial, específicamente en materia de Pymes; y para la que se ha tenido en cuenta tres empresas que pertenecen al grupo de las PYMES en la ciudad de Cartagena: HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA, HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, HOTEL OCEANIA SAS CARTAGENA, en las que se concluirán que razones llevan a explicar ¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?

## **4. MARCO REFERENCIAL.**

### **4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995; O'Farrell y Wood, 1998)<sup>14</sup>. Se destacan entre estos, cuatro enfoques fundamentales. En el caso de Hymer (1976), Vernon (1966), Dunning (1981,1988, 1992), es explicado desde una perspectiva económica, en tanto se basan en el análisis de las operaciones de la empresa

---

<sup>14</sup> Ídem. Pág. 4.



multinacional, específicamente en las actividades de inversión directa, basada en costes y ventajas económicas que ofrecen dichos procesos<sup>15</sup>.

Por su parte, Vahlne (1977, 1990), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Lee y Brasch (1978), Alonso y Donoso (1998) y Vernon (1966), explican la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores<sup>16</sup>. La teoría de redes, por su parte (Mitchell, 1969, Rogers y Kincaid, 1981 y Weiman, 1975), la entiende como el desarrollo lógico de las redes interorganizacionales y sociales de las empresas<sup>17</sup>.

Estos modelos gradualistas sostienen que las empresas se internacionalizan de forma lenta e incremental en el tiempo. En contraposición a los modelos gradualistas, se desarrolla otro enfoque que enfatiza en las empresas que se internacionalizan de forma temprana desde su nacimiento, y que las denominan Born Global (BG) (Madsen y Servais, 1997; Bell et al., 2003; McDougall y Oviatt, 2000)<sup>18</sup>.

A pesar de la abundante literatura existente en este campo de investigación, no cabe afirmar que exista un marco teórico único para el análisis de los procesos de internacionalización, especialmente en cuanto a Pymes se refiere. Aunque goza de una amplia aceptación considerar el proceso desde un punto de vista evolutivo y dinámico, especialmente cuando este afecta a una empresa sin experiencia previa en los mercados exteriores.

Competir en los mercados globales expone a las empresas directamente a los ciclos económicos y crea cambios continuos. En las últimas décadas, la

---

<sup>15</sup> Pitelis, C. A learning-based perspective of the multinational Enterprise. Working Paper Series. 19/2006. Cambridge Judge Business School.

<sup>16</sup> Vahlne, Jan-Erik y Nordström, Kjell. The internationalization process: impact of competition and experience. The International Trade Journal, Volume VII, N° 5, 1993. ISSN: 0885-3908.

<sup>17</sup> Wasserman, S., & Faust, K.. Social network analysis. Cambridge: Cambridge University Press. 1994

<sup>18</sup> Mathews, John A. Dragon Multinational: A New Model of Global Growth. 2002 Oxford University Press United States ISBN 978-0195121469

globalización, impulsada por empresas multinacionales, pequeñas y medianas, ha generado la adopción de una perspectiva internacional en los negocios. Por tanto, la creciente importancia de la internacionalización de las empresas invita a realizar investigaciones sistemáticas y cuidadosas al respecto.

El documento La Pyme familiar española y su internacionalización<sup>19</sup>, identifica algunos de los patrones que han seguido las pequeñas y medianas empresas familiares españolas en su proceso de implicación y proyección internacional. Concluye que la expansión internacional de la pequeña y mediana empresa familiar está condicionada por una serie de factores inherentes a su naturaleza y tamaño; por un lado, explicaciones relativas al grado de familiaridad de las empresas, es decir, la propiedad del patrimonio de la empresa concentrada en la familia y el nivel de profesionalización y conocimiento gerencial, y por otro, en la capacidad de los recursos y activos de la empresa familiar para obtener una cartera de recursos adecuada para sustentar la salida a los mercados internacionales. Asimismo, se ha podido comprobar que la realidad del tejido empresarial familiar español es altamente peculiar y que, en muchas ocasiones y para un gran número de procesos, su comportamiento se encuentra influenciado por el tamaño de las empresas.

Por su parte, el estudio competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas, realizado por Llinás Toledo<sup>20</sup>, se identifican algunos factores que limitan el ingreso, desarrollo y éxito de las Pymes en los mercados internacionales, entre ellos el escaso desarrollo de las estrategias de búsqueda de nuevos mercados, los problemas en vías de comercialización organizadas, el acceso limitado a la información, el atraso tecnológico, el capital humano, la tramitología, el transporte interno de los productos, la falta de una cultura asociativa, las condiciones financieras, la escasez de capital de trabajo, la capacitación y

---

<sup>19</sup> Gómez T, Alberto. La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas. Strategic Research Center. Word Papers Series. Madrid, Junio de 2009. <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>

<sup>20</sup> LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

dinámica de investigación, entre otros, son obstáculos que tienen que superar las Pymes en sus procesos de internacionalización.

El documento de investigación, Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas<sup>21</sup>, por su parte, sostiene que la creciente liberalización de las economías y la creación de bloques comerciales han dado como resultado la transformación del ambiente organizacional. Consecuentemente, más y más firmas operan internacionalmente, o sienten una intensa presión por hacerlo, y sustenta que las diferentes perspectivas teóricas acerca de los patrones que siguen las empresas para su desarrollo internacional, han tenido una amplia atención de parte de la investigación, sin embargo, el foco de la mayoría de los autores tiende a ser cómo las firmas deben internacionalizarse una vez han tomado la decisión de hacerlo, y poca atención han recibido sobre los factores subyacentes en la toma de la decisión de internacionalizarse.

Esta deficiencia en investigación es principalmente problemática para las pequeñas y medianas empresas, donde pocas decisiones son tan importantes como la de expandirse internacionalmente. Así mismo, investiga el desarrollo de la internacionalización de las empresas desde una perspectiva de la teoría institucional, la cual sugiere que presiones recibidas por los tomadores de decisiones desde el ambiente externo, consideraciones de legitimidad en este ambiente y problemas de una racionalidad colectiva influyen significativamente en la toma de decisiones en el proceso de internacionalización.

Concluye en que una de las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado

---

<sup>21</sup> [http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4864&Itemid=15](http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15)

acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad ICESI,<sup>22</sup> los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing.

Por otra parte, en el documento de investigación ¿Qué factores limitan las exportaciones de las Pymes?: Caso Cartagena, se hace énfasis en el impacto de los factores económicos, administrativos y políticos, en el desarrollo y desempeño de las empresas, y en la falta de estrategias empresariales que las encamine a este proceso. Otro aspecto que acompaña a la problemática, es el poco cumplimiento de las políticas sectoriales diseñadas para el impulso de la Internacionalización de las Pymes cartageneras, ofreciendo como conclusión al respecto, que es fundamental diseñar y ofrecerles a estas empresas, una serie de estrategias y recomendaciones que se encaminen en el mejoramiento de los procesos de internacionalización de las Pymes cartageneras a las cuales sean ofrecidas.

Otro estudio realizado en el 2009 por Alma Lengerke y Vanessa Najera, estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, del programa de Finanzas y Negocios Internacionales, menciona a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cartagena, caracterizadas por tener importantes fallas en su planeación estratégica, como empresas preocupadas por sobrevivir, por no diseñar planes y estrategias a mediano y largo plazo, situación causada por personas encargadas de la administración – propietarios que no poseen la preparación suficiente para asumir este tipo de cargos.

---

<sup>22</sup> Otero López, Ana y Bravo Puerta, Edith. Programa de internacionalización hacia los Estados Unidos para pymes colombianas. Cali , Universidad Icesi, 2010.

El estudio también menciona que en el área de mercadeo y venta son pocas las Pymes las que se preocupan por desarrollar un área comercial sólida, que les permita la fidelización de los clientes y la captación de nueva clientela, así como investigaciones que permitan conocer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, también menciona que estas empresas, en su mayoría, desconocen otras formas de financiamiento diferentes al crédito comercial, y las ventajas y desventajas de formas de financiamiento que ha creado el gobierno para apoyarlas, a través de entidades como Bancoldex, lo que las lleva a incurrir en sobrecostos.

El estudio expresa que en Cartagena, las Pymes se caracterizan por exportar no como resultado de una estrategia diseñada, sino por solicitudes de clientes que han conocido sus productos; y en algunos casos no exportan porque no cuentan con la capacidad de producción necesaria para cumplir con las solicitudes que les son realizadas. Y en el desarrollo exportador de las PYMES en Cartagena inciden factores administrativos, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos, dentro de los cuales se ha identificado los factores administrativos como la visión exportadora de la gerencia de la empresa, las percepciones que se tienen del proceso de exportación – costoso y riesgoso - y los obstáculos internos – capacidad de producción, cumplimiento de estándares de calidad-, como los factores de mayor incidencia en el desarrollo de un proceso de exportación exitoso.

Por último se destaca que existen diferentes políticas nacionales y regionales destinadas a promover y fortalecer a las PYMES como la Ley 590 del 2000, El Consejo Superior para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el Fondo Emprender, El Fondo Nacional de Garantías, Proexport, sin embargo, existe una desarticulación entre ellas y el empresario no sabe dónde dirigirse, ni la función que cumple cada una de estas políticas y entidades.

Teherán y Méndez, 2003<sup>23</sup>; por su parte, concluyen que las Pymes locales no son competitivas con respecto a las empresas de nivel internacional e incluso con las empresas de las zonas más desarrolladas del país; por tanto es necesario diseñar y adelantar estrategias colectivas como posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas que puedan llevar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para ellas, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno y que permitan enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

## **4.2. MARCO TEORICO**

Este fenómeno (la conquista de los mercados externos) ha sido abarcado por múltiples investigaciones desde hace algunas décadas y como consecuencia existen muchos modelos que describen el proceso, resultando relevantes al identificar los patrones y trayectorias para la internacionalización, además de intentar esquematizar los principales factores dinámicos que la conllevan.

Actualmente se reconoce que la tendencia hacia una creciente globalización, junto con la aparición de nuevas fórmulas mixtas contractuales, se ha traducido en una cierta difuminación de la dinámica secuencial del proceso de internacionalización, al acelerar los ritmos y acotar las etapas del mismo<sup>24</sup>.

Como se observa en los apartados tratados con anterioridad, el desarrollo de procesos de internacionalización de las Pymes en Colombia, más específicamente en Cartagena, no se concentran en un solo o pocos sectores, si no por el contrario, existe una gran variedad con alto potencial. También se presenta que dentro de un mismo sector o grupos de sectores, algunas de las empresas han

---

<sup>23</sup> TEHERAN FORERO, María de los Ángeles; MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo “Asociatividad en las PyMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Negocios y Finanzas Internacionales. Octubre de 2003.

<sup>24</sup> Ídem.

podido desarrollar dichos procesos, mientras las otras no, marcando diferencias, por lo tanto, surge el siguiente interrogante: si todas las empresas de un mismo sector o grupo estratégico tienen las mismas oportunidades ¿Cuál es el motivo de la diferencia de resultados?.

Partiendo de lo anterior, y teniendo en cuenta los análisis y resultados presentados en la revisión bibliográfica, se buscará dar respuesta a nuestro problema de investigación ¿Por qué tan pocas Pymes en Cartagena han incursionado en procesos de internacionalización?, tomando como base la teoría de recursos y capacidades, con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre las empresas (Levinthal, 1995)<sup>25</sup>, incluye dentro de este, todo aquello que tiene que ver con el conocimiento y desarrollo gerencial, el desarrollo de una visión global, los recursos, capacidades y habilidades con que cuentan las empresas, aspectos culturales y de comportamiento, entre otros.

En este sentido la teoría de recursos y capacidades parte de cuatro conceptos fundamentales, que se convertirían en las variables básicas del análisis: la empresa, el empresario, los objetivos y la competencia entre empresas<sup>26</sup>.

Con respecto a la empresa, se analizará desde las perspectivas de la teoría de los de coste de transacción (Mahoney y Pandian, 1992 y Madhok, 1997), con el propósito de comprender la decisión de internalizar o acudir al mercado en el caso de apropiación de recursos; desde la teoría de la agencia (Castanicos y Helfat, 1991), como la comprensión del despliegue de recursos; y desde la teoría behaviorista y evolucionista (Penrose, 1962; Grant, 1996; Spender, 1996; Conner y Prahalad, 1996; y Kogot y Zander, 1996), como unidad acumuladora de conocimiento, base del aprendizaje organizacional.

El empresario, desde la teoría neoclásica, como persona que decide sobre la utilización de los recursos; la teoría behaviorista, como tomador de decisiones bajo

---

<sup>25</sup> López, José y Sabater, Ramón. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión. Word Papers Series. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

<sup>26</sup> Ídem.

racionalidad limitada, en donde su conducta está condicionada por las circunstancias de la empresa y su entorno, y conducida por una serie de normas o reglas de actuación concretadas en las normas (Simon, 1957); la teoría de recursos, en donde éste adquiere un carácter crítico ya que no solo se encarga de utilizar los recursos (Madhok, 1997), sino que impulsa del desarrollo de nuevos recursos (Spender, 1996); y desde la teoría de la agencia, en donde se analizan las diferencias entre intereses entre propietarios y administradores (Amit y Schoemaker, 1993).

A nivel de objetivos y definición de los mismo, desde la teoría neoclásica, a nivel de objetivos financieros, en donde ya no solo se persigue la maximización del beneficio, sino mejorar resultados con relación a algún índice de referencia, teniendo en cuenta la racionalidad limitada de los directivos, la diferencia entre intereses entre directivos y propietarios y cuestiones éticas que pueden frenar el intento de maximización (Hunt, 1997). Desde la teoría del comportamiento, donde se asume la necesidad de establecer un proceso de negociación entre los participantes del mismo; y desde la economía institucional, en donde se pueden presentar problemas de asimetría de información y oportunidades entre directivos y propietarios, lo que conllevaría a intereses distintos.

Por último, la competencia entre empresas, fundamentada en la teoría de la organización industrial de Porter, en donde se proporciona una metodología válida para el estudio de los factores industriales y del entorno que afectan el desempeño de una industria o un sector industrial<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review, marzo/abril 1979. Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985. Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59. Porter, M. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Porter, M. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998. Porter, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press



## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la presente propuesta, hace referencia al estudio actual de los procesos de internacionalización de las Pymes Cartageneras; dicho estudio se orienta en una investigación de tipo descriptivo- correlacional. Descriptivo, ya que analiza y se describe el comportamiento de unas variables previamente identificadas bajo el enfoque que se ha tomado como referencia, tratando de predecir un comportamiento; y correlacional, ya que se pretende establecer el grado de asociación de dichas variables, con el propósito de identificar un patrón en el proceso de internacionalización de las Pymes objeto de estudio.

La metodología se orientará desde el enfoque de recursos (teniendo en cuenta factor económico, infraestructura, factor humano, herramientas y tecnología); conocimiento (grado de conocimiento de las causas, ventajas y desventajas) y la información (toda la probable que esté al alcance de parte de los empresarios y demás que estén relacionados con el tema de las PYME´s).

La recolección de la información está representada por fuentes primarias y secundarias. Las cuales se encaminarán en la búsqueda de los datos por medio de documentos, registros, artículos, tesis y archivos de información indispensable para apoyar el estudio de la situación actual de las PYMES cartageneras.

Para el desarrollo de la investigación, se llevará a cabo una serie de etapas o fases en las que se harán una descripción, análisis e interpretación de los factores y aspectos que direccionan los procesos de internacionalización de las PYMES Cartageneras teniendo en cuenta el enfoque teórico estipulado.

## **5.2. FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

### **5.2.1. Fase I: Diagnóstico de Recursos y Capacidades.**

Esta primera fase está asociada al objetivo uno del proyecto, en donde se busca establecer, a través del análisis de los conceptos propuestos en la teoría de los recursos y capacidades, que tan preparadas están las PYMES cartageneras para desarrollar procesos de internacionalización.

A través del cuestionario N° 1<sup>28</sup>, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se buscará identificar si la empresa cumple o no con unos requisitos previamente establecidos para poder internacionalizarse.

### **5.2.2. Fase II: Análisis de Impacto.**

En la segunda parte, asociada al segundo objetivo, se buscará establecer si las condiciones antes mencionadas han influido, positiva o negativamente, en el desarrollo internacional de las empresas.

En el caso de que las empresas, hecho el análisis propuesto en la fase uno, se encuentren preparadas para internacionalizarse, se podrían presentar dos respuestas. La primera, que efectivamente al encontrarse preparadas se hayan internacionalizado, se buscará establecer como fue dicho proceso; en la segunda, que estando preparada, no se hayan internacionalizado, en este caso se buscará establecer las razones por las cuales no lo han hecho.

Si por el contrario, después de realizado el análisis propuesto en la fase I, se determine que la empresa no se encuentre preparada, también se puede presentar los dos casos, que sin estar preparadas se hayan internacionalizado, en

---

<sup>28</sup> En el Anexo N° 1, ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para internacionalizarse?, se presentan los lineamientos fundamentales de la encuesta.

dicho caso, se buscará establecer como fue dicho proceso; o que efectivamente no estando preparados no se haya internacionalizado, en este caso no se indagará más allá.

### **5.2.3. Fase III: Análisis Correlacional:**

Establecer el grado de asociación presentado entre las variables propuestas, teniendo en cuenta los conceptos de la teoría de los recursos y capacidades, con el propósito de identificar si existe un patrón predecible para los procesos de internacionalización de las Mipymes Cartageneras.

### **5.3. Hipótesis**

El desarrollo y conocimiento gerencial y los recursos y capacidades con que cuentan las Pymes cartageneras son el mayor limitante para su desarrollo internacional.

## 5.4. Variables y operacionalización

**Tabla 2. Operacionalización de las Variables**

Variables	Indicador	Tipo	Definición
<b>Empresa</b>	Costes de transacción	Cuantitativo	Capacidad para apropiar de recursos y mejorar márgenes
	Despliegue de recursos	Cuantitativo	Capacidad para alinear recursos con objetivos y alcanzar resultados
	Adendizaje organizacional	Cuantitativo	Capacidad para apropiar y desarrollar conocimiento y alcanzar resultados
<b>Empresario</b>	Toma de decisiones	Cualitativa	Nivel de desarrollo de competencias gerenciales
	Desarrollo de nuevos recursos	Cualitativa	Capacidad para apropiar y desarrollar nuevos recursos o procesos para alcanzar resultados
	Costes de agenciamiento	Cualitativa	Coste de oportunidad por intereses diferentes
<b>Objetivos</b>	Grado de participación de interesados en la definición de objetivos	Cuantitativo	Capacidad para formular objetivos de acuerdo a las expectativas de los grupos de interes
	Variación de los indicadores Financieros	Cuantitativo	Capacidad para mejorar márgenes de acuerdo a resultados históricos
	Costes de oportunidad	Cuantitativo	Capacidad para solucionar problemas de asimetría de información y oportunidades entre directivos y propietarios
<b>Competencia entre empresas</b>	Participación de mercado	Cuantitativo	Cambios en la porción del mercado que atiende la empresa
	Indice de Competitividad	Cuantitativo	Medida en que la rentabilidad de la empresa difiere de lo media del sector industrial
	Poder de negociación	Cuantitativo	Porción que representa el margen de la empresa en la cadena, especialmente con clientes y proveedores
	Asimetría estratégica	Cualitativo	Importancia estartégica de la empresa en el sector industrial

**Fuente:** Elaborada por los autores

## **5.5. Población y Muestra:**

### **5.5.1. Población:**

La población objeto de estudio está conformada por todas las PYMES existentes en la ciudad de Cartagena.

### **5.5.2. Muestra:**

La muestra que será seleccionada fue de 3 empresas, las cuales se seleccionaron aleatoriamente del total de la población. Las empresas escogidas fueron: HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA, HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, HOTEL OCEANIA SAS CARTAGENA

## **5.6. LOGROS ESPERADOS**

Este trabajo es el resultado del estudio de la situación actual de las PYMES Cartageneras en relación a sus procesos de entrada a la internacionalización.

También es el análisis de las perspectivas futuras de las PYMES, las cuales se analizan desde los aspectos administrativos económicos, tecnológicos y políticos tenidos en cuenta para el diseño de recomendaciones a manera de estrategias que sean utilizadas para el ingreso de éstas empresas a nivel internacional.

Lo más importante en el estudio de las PYMES Cartageneras en su situación actual es demostrar qué factores están beneficiando a éstas empresas desde la internacionalización de algunas PYMES, y lo mismo explicar claramente qué está sucediendo con el resto de las PYMES que no han logrado incursionar en la internacionalización.

Una de las importantes expectativas como estudiantes del programa de Administración de Empresas es demostrar qué tan importante puede ser el estudio de internacionalización de las PYMES Cartageneras; a las cuales se les pueda ofrecer una serie de recomendaciones estratégicas para el ingreso de éstas en este proceso.

Del mismo modo, se espera que las PYMES Cartageneras puedan tener en cuenta el estudio actual de los procesos de internacionalización para aplicarlo y obtener resultados que les beneficie en la entrada de sus productos a otros países.

También por medio de éste estudio se busca identificar la necesidad de crear nuevas formas de conocimiento, teniendo en cuenta los aspectos que viven las PYMES Cartageneras en los procesos de internacionalización como aportes de gran ayuda a estudiantes, profesores y demás personas que tengan que ver con el mundo de los negocios y las finanzas.

## 6. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Para llevar a cabo el análisis de recursos y capacidades de las empresas objeto de estudio, se tendrá en cuenta una serie de aspectos y variables que son determinantes para el correcto estudio de las mismas; por medio del cual se pretende observar el estado actual de las dichas empresas en cuanto a procesos de internacionalización se refiere. Para esto se analizarán unas variables principales que son: EMPRESA, EMPRESARIO, OBJETIVOS, COMPETENCIA, de las cuales se estudiarán aspectos como costos de transacción, despliegue de recursos, toma de decisiones, análisis de indicadores financieros, costo de oportunidad, estrategias, etc., ya que según la *teoría ecléctica* propuesta por JHON H. DUNNING (1980) La teoría de la internalización se basa en la *teoría de los costos de transacción (costo incurrido para realizar un intercambio económico, más precisamente una transacción en el mercado. Pueden ser de investigación, información, de negociación, ejecución)*. Según el autor, esta teoría establece que las transacciones se realizarán dentro de una institución si los costos de transacción en el mercado libre son mayores que los costos internos. Este proceso se denomina internalización. Para DUNNING, la estructura organizacional es importante, por lo cual considera otros elementos vitales para la empresa. Estos elementos son: *ventajas de propiedad* como por ejemplo marca, técnica de producción, las capacidades empresariales. *Ventajas de localización*, como existencia de materias primas, los bajos salarios, los impuestos especiales o aranceles. Y por último *ventajas de internacionalización* tales como ventajas por la producción propia en lugar de producir a través de un acuerdo de asociación, licencias o empresas conjuntas.

Pero antes de iniciar con el análisis de las variables mencionadas se hablara brevemente de cada una de las empresas estudiadas

## **HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA**

Este hotel se localiza cerca del mar en el sector de Bocagrande en la ciudad de Cartagena de Indias y ofrece a sus clientes habitaciones de gran comodidad y tarifas accesibles para todos. El hotel Charlotte dispone de un muy buen restaurante que permite gozar de una cocina colombiana e internacional. Las habitaciones son de una elegancia simple y discreta para pasar noches tranquilas y cómodas, acondicionadas con todo lo necesario para que el huésped se sienta a gusto. Una combinación de calidad y precio es visible para todos aquellos que comprendan la diferencia entre algo accesible y algo de valor. Dentro de los servicios que ofrece el hotel están: piscina, fax, Aire acondicionado, restaurante, bar, room service, caja de seguridad, etc.

Así mismo, el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA ofrece a sus clientes el plan de visita personalizado, el cual aportará la tranquilidad de saber que alguien se ocupa de sus reservas de alojamiento y la organización de sus elecciones relativas a los lugares que deben visitarse o los entretenimientos pendientes.

## **HOTEL CARTAGENA MILLENIUM**

El **HOTEL CARTAGENA MILLENIUM** es un moderno hotel ubicado en la principal zona turística de la ciudad. El buen gusto, un personalizado y acogedor servicio hotelero harán confortable su estadía en la mágica Cartagena de Indias. El hotel está ubicado en la principal zona turística de la ciudad de Cartagena de Indias, a solo 15 minutos del aeropuerto Rafael Núñez y a 5 minutos del centro de convenciones; además, se encuentra rodeado de importantes centros comerciales, tiendas de moda, centros de salud e instituciones financieras y a una cuadra de la playa.



El **HOTEL CARTAGENA MILLENIUM** ofrece una serie de ambientes diferentes decorados con un estilo moderno: restaurante, piscina, bar-terraza, lobby bar, internet, entre otros.

## **HOTEL OCEANIA CARTAGENA**

El hotel Estelar Oceanía Cartagena pertenece a la cadena hotelera estelar. Estelar es una compañía especializada en la promoción, administración y operación de hoteles, y desarrollo de actividades inmobiliarias. Es la cadena nacional líder en hotelería del segmento corporativo, ofreciendo a sus huéspedes cuatro diferentes categorías además de servicios complementarios como centros de convenciones. Hoy en día, con más de 40 años de experiencia tiene más de 2.100 habitaciones distribuidas en diecisiete (17) hoteles en las 9 ciudades principales de Colombia (Bogotá, Cali, Paipa-Boyacá, Manizales, Medellín, Cartagena, Santa Marta, Ibagué y Buenaventura); y uno adicional en la ciudad de Arequipa, Perú. La cadena es reconocida a nivel nacional e internacional por sus altos estándares de calidad y su vocación de servicio.

Hotel Estelar actualmente se enfoca en el segmento de viajes de negocios como parte de su estrategia de crecimiento y también participa en nuevos proyectos a través de aportes de capital, garantizando así la operación de los proyectos e incrementando su disponibilidad de habitaciones. El Hotel Estelar Oceanía está definido bajo el concepto de la Línea Esencial la cual se define por cómodas habitaciones, tecnología de punta, una excelente ubicación, comida ligera en los comedores y a la vez cumpliendo con los estándares altos que distinguen la Cadena hotelera Estelar. Oceanía está ubicado a pocos pasos de la bahía El Laguito, una hermosa área del Caribe la cual se encuentra en el fondo de Bocagrande, la playa más conocida de Cartagena con arena dorada, restaurantes y bares. Además queda cerca a muchas atracciones de Cartagena de Indias, como la Puerta del Reloj, al Castillo de San Felipe de Barajas o a la iglesia Convento San Pedro Claver. La ciudad misma fue declarada como parte del

Patrimonio de la humanidad de la UNESCO, ya que dispone numerosos lugares agradables de ver, sitios dignos de intereses y monumentos imponentes a las orillas del mar Caribe.

El Hotel Estelar Oceanía le ofrece el marco perfecto para un viaje vacacional, ya que queda en un entorno hermoso, ofrece comida ligera y una piscina que contribuye a su relajación. Además representa un área de concentración, donde usted puede realizar sus viajes de negocio de una manera tranquila.

### 6.1. VARIABLE EMPRESA

Para el estudio y análisis de esta variable se tendrán en cuenta una serie de indicadores los cuales serán de gran ayuda para interpretar como es el manejo y obtención de recursos, el suministro de información pertinente por parte de la empresa hacia los trabajadores, es decir, de que forma la empresa trasmite el conocimiento a sus trabajadores, el manejo de costos de transacción; y como pueden aportar estos factores al proceso de internacionalización y participación en el mercado internacional.

**TABLA 3.**

RESPUESTAS - SECCION EMPRESA				
No	EMPRESA PREGUNTA	HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA	HOTEL CARTAGENA MILLENIUM	HOTEL OCEANIA CARTAGENA
1	¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?	Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio	Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio	Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados
2	¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?	Los supervisores dan instrucciones verbales	Los supervisores dan instrucciones verbales	Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.

3	<b>¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?</b>	Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria / Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica	Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica / Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria	Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria
4	<b>¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?</b>	Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.	Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología	Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología
5	<b>¿Cómo se fijan los precios?</b>	Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido	Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido	Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado
6	<b>¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?</b>	Otra	Otra. (a través de convenios con agencias turísticas que nos proveen espacio en línea (internet))	Se han realizado algunas operaciones de exportación

De acuerdo a las preguntas hechas en la cuesta respecto a la variable empresa en la cual se hace énfasis al manejo de la información, capacitación de los trabajadores, etc. Para lo cual se efectuó la pregunta numero 1 ¿cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?, en la cual los hoteles CHARLOTTE CARTAGENA Y CARTAGENA MILLENIUM coincidieron su respuesta que fue “Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio”, por su parte el hotel OCEANIA contesto que Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados. Continuando con la siguiente pregunta de la sección empresa. ¿Como saben los trabajadores que hacer y cómo?, el hotel CHARLOTTE CARTAGENA y el hotel CARTAGENA MILLENIUM respondieron “Los supervisores dan instrucciones verbales”, por su parte el hotel OCEANIA contesto que Acuden a registros formalizados de información de aplicación general. Acto seguido, a la pregunta numero 3 ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?, la respuesta del hotel CHARLOTTE CARTAGENA FUE LA MISMA DEL HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, que fue “Se cuenta con información actualizada

relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria y Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica”, entre tanto el hotel OCEANIA respondió que Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria. Hasta este punto se ha observado que el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA y HOTEL CARTAGENA MILLENIUM han coincidido en las respuestas de la sección empresa, lo que puede verse reflejado en la similitud de sus procesos. Continuando con el orden de la encuesta, la pregunta numero 4 la cual es ¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?, las respuestas arrojadas indicaron que el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA contesto “Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología” en la cual coincidieron los otros dos hoteles encuestados, lo que indica que la utilización de la tecnología es similar en las tres empresas encuestadas.

Fijar los precios a ofrecer es uno de los puntos claves de una empresa, ya que este es uno de los puntos a tener en cuenta para competir con las demás empresas. Para saber cómo es ese proceso de fijar precios en las empresas encuestadas se elaboro la pregunta numero 5, en la cual el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA respondió “Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido” misma respuesta que dio el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, al tiempo que el HOTEL OCEANIA contesto que para fijar precios Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado. Ya para concluir con la sección empresario de la encuesta, se le pregunto a las empresas encuestadas acerca de como desarrollan oportunidades de mercados de exportación, el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA indico otras técnicas diferentes a las propuestas por los autores, a su vez el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM contesto que estas se realizan a través de convenios con agencias turísticas que les proveen espacio en línea (internet), al tiempo que el HOTEL OCEANIA CONTESTO que se han realizado algunas operaciones de exportación.

Al termino de la parte de la encuesta que hace referencia a la sección empresa, la cual se ven aspectos como manejo de información entre otros, se puede ver que los hoteles CHARLOTTE CARTAGENA Y CARTAGENA MILLENIUM coinciden en casi todas las preguntas hechas en la primera sección de la encuesta, lo cual supone un comportamiento parecido entre estas dos empresas; así mismo se puede observar que el HOTEL OCEANIA ha llevado a cabo algunas operaciones en mercados extranjeros, lo cual indica que se ejecutan procesos de internacionalización.

Ahora para continuar con la secuencia de la encuesta, se analizara la sección que corresponde al empresario.

## 6.2. VARIABLE EMPRESARIO

Para llevar a cabo el análisis de la variable empresario, se tienen en cuenta, aspectos como fundamentales como la toma decisiones por parte del empresario, la obtención de nuevos recursos y qué hacer con estos para beneficio de la empresa y las partes involucradas en ella, es decir el entorno tanto interno como externo de la misma. El empresario ejerce un rol determinante ya que es este quien decide sobre las acciones de la empresa, ya sea para determinar el uso que se le dará a los recursos disponibles, así como también la forma de optimizarlos, desarrollarlos, y explotarlos al máximo.

Entre otras cosas, el empresario también puede establecer responsabilidades dentro la empresa, con la finalidad de diferenciar la labor de cada uno de los trabajadores, todo esto de acuerdo a las habilidades de cada uno de ellos.

**TABLA 4**

RESPUESTAS - SECCION EMPRESARIO				
	EMPRESA	HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA	HOTEL CARTAGENA MILLENIUM	HOTEL OCEANIA CARTAGENA
No	PREGUNTA			

1	<b>¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?</b>	Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo	Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo	Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación
2	<b>¿Cómo se enfrenta la competencia?</b>	Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes	Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes	Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia
3	<b>¿Cómo se diseñan los productos?</b>	Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias	Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones	Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones
4	<b>¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?</b>	Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico / No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha	Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico	No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha
5	<b>¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?</b>	Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora	Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora	Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora
6	<b>¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?</b>	Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes	Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes	Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes

Para continuar con lo anterior, la sección empresario de la encuesta aplicada a las empresas estudiadas, las cuales están enfocadas a las habilidades y destrezas del empresario al momento de dirigir la empresa. La primera pregunta de la sección empresario es ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos? Ante a cual el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA coincidió con el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM al responder que se desarrollan habilidades como resultado de experiencia de trabajo, entre tanto el HOTEL OCEANIA contesto que se realizan actividades de actualización y recalificación. Un reto importante que tiene el

empresario es cómo afrontar a la competencia, de donde se desprende la siguiente pregunta de la encuesta, a la cual nuevamente coincidieron los hoteles CHARLOTTE CARTAGENA Y CARTAGENA MILLENIUM en responder que Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes; y por su parte el HOTEL OCEANIA contestó que Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia. Continuando con el desarrollo de la encuesta, la tercera pregunta indica cómo se diseñan los productos ofrecidos, en este caso sería un servicio, ya que estas empresas prestan servicios de alojamiento; el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA contestó que Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias, en esta ocasión la coincidencia fue entre los hoteles CARTAGENA MILLENIUM y OCEANIA, los cuales contestaron Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.

Siempre es importante la captación de clientes y en que segmento de la población se va a concentrar, a partir de esto se realizó la cuarta pregunta ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?, la respuesta que dio el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA fue “Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico / No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha” que fue lo mismo que respondió el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, a su vez el HOTEL OCEANIA, contestó que los clientes No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha. Aparte de seleccionar los clientes la idea es atender las necesidades de los mismos, de ahí que la pregunta número cinco ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?, para la cual los tres hoteles contestaron que Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora. Finalmente la última pregunta de la sección empresario va dirigida al servicio prestado por las tres empresas., ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos? En la cual nuevamente coincidieron los tres hoteles al decir que Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.

### 6.3. VARIABLE OBJETIVOS

En la definición de los objetivos de la organización, el empresario también desempeña un papel fundamental, ya que es él quien junto a todos los grupos de interés relacionados a la empresa quienes se encargan de establecer los logros que esperan alcanzar periódicamente, partiendo desde unos objetivos generales, los cuales afectan a toda la empresa en general, hasta llegar a los objetivos específicos de cada grupo de interés involucrado con la empresa. Además, estos objetivos también sirven para establecer el direccionamiento de la empresa, es decir, hacia donde se quiere llegar mediante la consecución de estos.

Para el estudio y análisis de esta variable, se tomaran en cuenta, y se evaluarán indicadores como el grado de participación en la definición de los objetivos, variación de indicadores financieros, así como también costos de oportunidad.

**TABLA 5**

RESPUESTAS - SECCION OBJETIVOS				
No	EMPRESA	HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA	HOTEL CARTAGENA MILLENIUM	HOTEL OCEANIA CARTAGENA
	PREGUNTA			
1	¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?	Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología	Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología	Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología
2	¿Cómo se introducen los productos en el mercado?	Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar	Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar	Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar



3	<b>¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?</b>	Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen	Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen	La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla
4	<b>¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?</b>	Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos	Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos	Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación
5	<b>¿Cómo se establecen metas de crecimiento?</b>	Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente	Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente	Se definen en función de la capacidad productiva
6	<b>¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?</b>	Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes	Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes	Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes

La tercera parte de la encuesta va enfocada a la sección de objetivos la cual igual que las dos secciones anteriores están conformada por seis preguntas. La primera de ellas hace referencia a Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio; en esta ocasión el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA contesto que se Desarrollan paralelamente el negocio y la tecnología, lo mismo que el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, al tiempo que el HOTEL OCEANIA contesto que Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología. Ya cuando se tiene establecido lo que se le va a ofrecer al cliente, lo siguiente introducirlos al mercado, de donde se desprende la siguiente pregunta ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?, en esta pregunta nuevamente coincidieron los tres hoteles al contestas que Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar. Así mismo con la inclusión de sus productos y servicios al mercado, también se implementa la calidad de los mismos, a lo que hace referencia la tercera pregunta de la sección objetivos ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?; los hoteles CHARLOTTE CARTAGENA Y CARTAGENA MILLENIUM respondieron que Se

capacita constantemente a los trabajadores que intervienen coincidiendo una vez más en su respuesta, lo que no sucedió con el HOTEL OCENIA, ya que este contestó que La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.

Pero no solo se escogen los clientes, también se seleccionan los mercados objetivos; a esta pregunta el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA contestó que Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos, lo mismo que contestó el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, por su parte el HOTEL OCEANIA contestó que Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación. A parte de los clientes y los mercados a enfocarse, también es indispensable establecer las metas de crecimiento, en la cual de nuevo coincidieron los hoteles CHARLOTTE CARTAGENA Y CARTAGENA MILLENIUM al contestar que Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente. Por su lado el HOTEL OCEANIA contestó que Se definen en función de la capacidad productiva. La última pregunta de la sección referente a la competencia en la encuesta, ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados? Los tres hoteles respondieron que Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes. Con esta pregunta concluye la sección que tiene que ver con los objetivos en la encuesta aplicada a las empresas seleccionadas.

#### **6.4. VARIABLE COMPETENCIA**

Para la variable competencia no solo se tienen en cuenta los factores internos de la compañía, sino también la parte externa que rodea a la misma. Para este análisis se evaluará el comportamiento de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve, en este caso se hace referencia al sector hotelero, el cual es uno de los principales de la ciudad debido al gran flujo no solo de personas de otras

ciudades sino también de otros países, al ser esta una considerada una de las ciudades turísticas más importantes de Colombia; razón por la cual la competencia en el sector es grande.

**TABLA 6**

<b>RESPUESTAS – SECCION COMPETENCIAS</b>				
<b>No</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA</b>	<b>HOTEL CARTAGENA MILLENIUM</b>	<b>HOTEL OCEANIA CARTAGENA</b>
	<b>PREGUNTA</b>			
<b>1</b>	<b>¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?</b>	Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad/ El personal técnico participa en asociaciones y congresos	Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad/ El personal técnico participa en asociaciones y congresos	Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores
<b>2</b>	<b>¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?</b>	Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores	Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores	Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores
<b>3</b>	<b>¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?</b>	Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas	Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas	Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas
<b>4</b>	<b>¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?</b>	Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.	Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.	Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
<b>5</b>	<b>¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?</b>	Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación	Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación	Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación

Finalmente la última sección de la encuesta va dirigida a la competencia en el mercado, en la cual se podrán observar similitudes en las tres empresas

encuestadas de acuerdo a lo que contesto cada una de ellas. La primera pregunta de la sección competencia es ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?, en la que como se observa el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA Y el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM respondieron que Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad/ El personal técnico participa en asociaciones y congresos, en tanto que el HOTEL OCEANIA contesto que Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores. Seguido a esto la pregunta número dos de la sección competencia hace alusión a ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?, en la cual coincidieron de nuevo los tres hoteles al contestar que Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.

Crear características distintas a las de las otras empresas puede representar una ventaja para la empresa que la idee, por lo tanto la tercera pregunta de esta sección acerca de ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos? También contestaron lo mismo los tres hoteles, es decir, Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas. Aparte de analizar el estado interno de la empresa también es importante estudiar a la competencia, para así saber cómo proceder frente a esta, por lo cual la cuarta pregunta de la sección es como enfrentar a la competencia existente, en la que nuevamente las tres empresas respondieron que Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias. El análisis de la empresa no solo se hace para conocer fortalezas y debilidades, también se hacer para identificar oportunidades y amenazas, por lo que la última pregunta de la sección y de la encuesta es ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas? En la que otra vez los tres hoteles contestaron “Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación”.

## **6.5. ANALISIS DE RESULTADOS**

Luego de haber realizado las encuestas propuestas en el presente proyecto de investigación a las empresas seleccionadas para saber que tan preparadas se encuentran para afrontar procesos de internacionalización, se analizarán los resultados obtenidos por medio de dichas encuestas, los cuales darán a conocer cuál es el estado interno y externo de las empresas respecto a las condiciones de internacionalizarse, teniendo en cuenta ventajas significativas para el tipo de empresa estudiada y el sector al que pertenecen las mismas.

### **6.5.1. HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA**

El hotel CHARLOTTE CARTAGENA, al ser una empresa prestadora de servicios en este caso de alojamiento, atención a viajeros, turistas, etc., es una empresa en la que constantemente hay flujo de información entre los trabajadores, ya que al tener contacto directo con los clientes, deben saber cómo es el funcionamiento interno de la empresa, así como también cómo se pueden beneficiar del entorno que la rodea, así mismo como pueden favorecerse de las zonas turísticas de la ciudad, que es básicamente la mayor atracción que tiene la ciudad para los visitantes y locales; para lo cual es necesaria la comunicación entre trabajadores es decir, buscar de manera continua información que aporte al desarrollo de estrategias e ideas que se pongan a disposición del hotel, del mismo modo se evalúa el comportamiento en el mercado, el cual sirve entre otras cosas para establecer los precios que se van a ofrecer los cuales oscilan en un rango determinado teniendo en cuenta el tipo de clientes a los que se les ofrece el servicio del hotel.

Teniendo en cuenta el tipo de negocio de esta empresa, la tecnología se utiliza más que todo para ofrecer todo tipo de comodidades a los huéspedes, ya que es aplicada para labores como seguridad, a través de cámaras para vigilar constantemente la entrada y salida de personas en el hotel, de igual forma

también se utiliza para acondicionar las habitaciones de tal manera que la estadía de las personas sea lo más cómoda posible (internet, televisión, aire acondicionado, teléfono).

Por otro lado, los trabajadores que hacen parte de la empresa, se entrenan por medio de capacitaciones para ocupar el puesto de trabajo asignado, en el cual además de capacitación, también juega un papel fundamental la experiencia previa en dicho puesto, o en su defecto en labores que se asemejen al puesto a ocupar. Así mismo, al momento de elegir mercados en los que se va incursionar, se tienen en cuenta las capacidades de la empresa, se analizan los puntos fuertes y débiles, las oportunidades de dicho mercado para saber en qué condiciones está la empresa al momento de competir con las otras. Por otro lado, constantemente se hacen sondeos de opinión con los clientes para saber cuáles son sus inquietudes respecto al servicio ofrecido, también es utilizado como una medida para mejorar o cambiar aspectos con la finalidad de reducir al máximo las falencias y aspectos negativos y perfeccionar los procesos de atención.

Un punto a resaltar es la forma como se perciben los clientes posibles, ya que estos se captan teniendo en cuenta el nivel económico y la ubicación geográfica de los mismos para efectos de ofrecer un mejor servicio, es decir saber que se le va a ofrecer y a quien se le va a ofrecer. También estos clientes se van captando a la marcha, es decir, personas que vienen a la ciudad por fechas explícitas, ya sea porque están de paseo, o porque cuestiones laborales lo que indica que la estadía de los mismos será relativamente corta.

Al ser esta una empresa prestadora de servicios, básicamente estos se ofrecen a los clientes de manera permanente, lo cual consiste en brindar alojamiento en sus instalaciones, para lo cual se trabaja constantemente buscando mejorar cada día. Como se mencionó anteriormente el servicio ofrecido por el hotel va dirigido a un segmento de la población, así mismo también se establecen unas metas de crecimiento las cuales se fijan teniendo la capacidad financiera con que cuenta el

hotel, lo cual indica que esta debe tener un mínimo de viabilidad de ser alcanzadas en los plazos pactados. Para atraer a la mayor cantidad de clientes, se le ofrecen paquetes de alojamiento, los cuales incluyen además del servicio de alojamiento, servicios de guía de turismo, etc.

Es interesante analizar cómo se estudia a la competencia directa de la empresa, ya que inicialmente se cómo se menciona antes, se lleva a cabo un estudio de mercado dentro del cual se analiza la competencia para tener una idea de cómo funcionan está analizando sus ventajas y desventajas, seguido a esto se procede a comparar con el funcionamiento del hotel, y a partir de esa comparación, se procede a tomar las respectivas decisiones que conlleven a la creación de estrategias para mejorar el desempeño del hotel en cuanto a planteamiento de metas, cumplimiento de las mismas, selección de mercados objetivos, etc.

## **FACTORES PARA INTERNACIONALIZARSE**

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y el análisis de la misma, se puede decir que la empresa HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA, cuenta con una serie de puntos que favorecen el llevar a cabo un proceso de internacionalización, mas aun teniendo en cuenta que el tipo de servicio ofrecido por la empresa es apropiado para contar con presencia no solo en otras ciudades sino también afuera del país.

Entre los factores que tiene a favor el hotel para iniciar un proceso de internacionalización se pueden mencionar:

- El constante flujo y manejo información pertinente y relevante para el desarrollo de nuevas tendencias que conlleven a la mejora del servicio

prestado. Es importante esto porque el conocimiento no solo lo posee una o pocas personas dentro de la empresa, este es transmitido a todo el personal de la misma.

- Alianzas o convenios con empresas turísticas que le proveen información y espacio en línea (internet).
- La retroalimentación que hay entre clientes y empleados, la cual se hace con la finalidad de atender a las sugerencias de los clientes para mejorar así la calidad del servicio.
- La fijación de las metas se hace teniendo en cuenta la capacidad del hotel, y la viabilidad de las mismas es decir, se fijan metas que se puedan realizar de acuerdo al estado financiero del hotel y a los plazos de cumplimiento de las mismas.
- El constante seguimiento que se le hace a la competencia como una medida de comparación de la misma, en la cual se analizan fortalezas y debilidades para poder así realizar un diagnóstico de la empresa frente a dicha competencia.

## **FACTORES PARA NO INTERNACIONALIZARSE**

Si bien se puede ver que la empresa tiene a su favor una serie de factores que son favorables al momento de iniciar un proceso de internacionalización, también tiene una serie de aspectos negativos que afectarían la puesta en marcha de dicho proceso. Entre los cuales cabe mencionar:

- Si bien constantemente se brinda información a los empleadores acerca de nuevas tendencias, ideas, procesos, etc., esto sucede generalmente de forma verbal, lo cual no garantiza que la información sea tomada en cuenta para que cumpla los efectos deseados.



- No se puede percibir una diferencia marcada entre los intereses perseguidos por propietarios y directivos respectivamente, por lo cual no es posible identificar que espera lograr cada uno de ellos.
- La falta de recursos necesarios para iniciar un proceso de internacionalización, el cual significaría un alto costo de transporte, logística, transacción, etc.
- La alta competencia que existe en el sector hotelero en el ámbito internacional, ya que las grandes cadenas hoteleras que cuentan con presencia en varios países abarcan gran parte de los clientes.
- La infraestructura y capacidad del hotel está diseñada para competir en el mercado local, ya que este se adapta a las condiciones y exigencias del mismo.

Como se puede observar el HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA, es una empresa que tiene tanto aspectos a favor como en contra para iniciar un proceso de internacionalización, pero se puede decir que los aspectos negativos son más relevantes para ellos puesto que esta es una empresa que por su tamaño, capacidad financiera y estructural, no está preparada para iniciar un proceso de internacionalización por las condiciones anteriormente mencionadas, puesto que según la *teoría de recursos y capacidades* en la cual según el autor se busca entre otras cosas identificar el potencial de recursos y habilidades de la empresa o a los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998) los cuales no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (Movilidad imperfecta) y que se de ser alcanzados por la empresa representarían una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector. Teniendo en cuenta la teoría y sumado a las condiciones actuales del HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA se concluye que no están en condición de afrontar dicho proceso, razón por la cual solo están

enfocados en atender el mercado local, el cual es muy abundante dado las condiciones turísticas que ofrece la ciudad

### **6.5.2. HOTEL CARTAGENA MILLENIUM**

Como se puede apreciar en el resultado de las encuestas aplicadas por los autores, el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, tiene unas prácticas muy similares al HOTEL CHARLOTTE CARTAGENA, las cuales son predominantes en varias de las empresas que pertenecen al sector hotelero de la ciudad, las cuales prestan un servicio de alojamiento a la comunidad local, y visitantes.

En el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, constantemente se buscan las maneras de actualizar la información, procesos de atención, y tendencias existentes en el mercado, para lo cual se vale de diferentes fuentes para obtener dicha información, ya sean revistas, a través de la web, asistiendo a charlas y cursos de capacitación, etc. Una vez se tiene la información, esta se le trasmite a los trabajadores del hotel con la finalidad de que estén al tanto de como se está comportando el mercado un cuanto a procesos de atención y prestación de servicios de alojamiento se refiere; esto se hace puesto que al ser los empleados quienes se mantienen en contacto permanente con los clientes de hotel, son ellos quienes tienen que poner en práctica y aplicar todo estos conceptos en aras de brindar el mejor servicio posible. Un punto que llama la atención es el almacenamiento de esta información por parte de los jefes y directivos, es decir, que esta una vez se ha obtenido a través de los diferentes medios, estos conservan la misma y el medio de distribución de dicha información se hace de manera verbal.

Por otra parte, la aplicación de la tecnología se puede observar más que todo en el acondicionamiento de las instalaciones de hotel, para labores de seguridad y acondicionamiento de las habitaciones y diferentes lugares del hotel todo esto con la finalidad de hacer de la estadía de los huéspedes lo más placentera posible. Del

mismo modo los trabajadores antes de ocupar los puestos previamente asignados reciben capacitaciones a fin de que el desempeño en el puesto de trabajo sea el más óptimo; estas capacitaciones se llevan a cabo cada vez que el puesto de trabajo o las condiciones así lo requieran, es decir al estar en un mercado abierto las estrategias y prácticas van cambiando periódicamente, por lo cual la idea es tratar de estar a la par de lo que indiquen las exigencias de dicho mercado en su momento, de lo contrario el proceso de avance de la empresa se vería atascado lo cual se constituiría en un problema. Dentro de esas estrategias aplicadas por el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, está la de ofrecer diversos planes de hospedaje los cuales varían de acuerdo a lo que esté buscando el cliente en su momento, lo que indica que están sujetos a cambios dependiendo de lo que el cliente este buscando para sí mismo. Esto también representa una ventaja para el hotel, ya que al ellos brindar al cliente la posibilidad de armar un paquete o plan de alojamiento, este se convierte a la postre en una opción más a ofrecer a futuros clientes.

Por otro lado, El HOTEL CARTAGENA MILLENIUM al momento de fijar sus metas lo hace teniendo la posibilidad de ejecución de esta, visto desde el punto de vista financiero, plazos de cumplimiento de las mismas; cabe resaltar que estas metas van enfocadas al aumento de participación del HOTEL CARTAGENA MILLENIUM en el mercado. Pero ese análisis del comportamiento del mercado no solo se hace para fijar las metas, también tiene otras finalidades como lo es establecer los precios que se van a ofrecer, los cuales se fijan de acuerdo a como se manejen estos en el mercado, así como también los costos de prestación del servicio. Otro propósito por el cual se hace dicho estudio de mercado, es para estudiar el comportamiento de la competencia, en cuanto a procesos, estrategias, etc., así como también saber cómo esta posesionada esta en el mercado respecto a las demás empresas que compiten en el mismo. Esto se hace como una medida para determinar cómo se va a proceder para competir con las otras empresas, una vez se han analizado sus ventajas, desventajas, todo esto teniendo en cuenta el estado de la empresa de acuerdo a un estudio interno de la misma, y también

teniendo en cuenta las preferencias, necesidades de los consumidores, y la mejor forma de satisfacerlas.

## **FACTORES PARA INTERNACIONALIZARSE**

Luego de haber hecho el análisis de la encuesta aplicada al HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, en la cual se evaluó como se manejan las variables empresa, empresario, objetivos y competencias, se destacan aspectos influyentes que servirían de apoyo para iniciar un proceso de internacionalización, unos más importantes que otros, pero que en forma general serian de gran soporte en caso de que la empresa quisiera iniciar dicho proceso.

Dentro de estos factores que pueden favorecer a iniciar el mencionado proceso de internacionalización cabe destacar los siguientes:

- Cuentan con trabajadores en capacidad de cumplir cualquier labor que se le asigne a través de sus jefes de acuerdo a su puesto de trabajo y al cargo que estén desempeñando.
- La constante preparación y capacitación de todos los trabajadores de hotel, desde los cargos más altos hasta los más bajos, cada vez que sea necesario de acuerdo a las tendencias del mercado.
- La interacción entre los clientes y los trabajadores, la cual permite una mejor atención hacia los clientes, ya que ellos tienen la opción de escoger sus planes o paquetes de estadía en caso de que los ofrecidos por el hotel no se acomoden a sus gustos, o a su condición económica.
- Estar completamente informado acerca del comportamiento de la competencia, sus fortalezas y debilidades, así como también la posible entrada de nuevos competidores. Del mismo tener claras las preferencias de los consumidores para que ofrecerles.

## **FACTORES PARA NO INTERNACIONALIZARSE**

Luego de haber analizado las encuestas, se pudo observar que el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM también tiene una serie de factores negativos que de momento impedirían iniciar un proceso de internacionalización, debido al nivel de importancia que estos representan para el desarrollo del hotel, los cuales si se comparan con los factores a favor, pueden llegar a tener mayor relevancia que dichos factores a favor.

Dentro de esos factores negativos cabe mencionar aquellos que como se dijo anteriormente son relevantes para iniciar dicho proceso de internacionalización:

- Si bien frecuentemente se está actualizando la información acerca de procesos de atención, estrategias, etc., esta se trasmite de forma verbal hacia los trabajadores, ya que son los altos cargos quienes conservan y guardan la información, lo cual puede ocasionar que no se le dé el adecuado uso a la misma.
- Las oportunidades de adaptación que tendría El HOTEL CARTAGENA MILLENIUM en el mercado extranjero, así como la capacidad de competir con empresas ya establecidas en dicho mercado.
- Los costos que representaría iniciar dicho proceso (transporte, logística, estudio de mercado, etc.), los cuales significarían una gran inversión de dinero.
- La falta de alianzas estratégicas con otras empresas del sector. Si bien el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM cuenta con el apoyo de

algunas compañías turísticas locales, están no constituirían una ventaja significativa en el mercado internacional.

- El enfoque que tienen los socios del HOTEL CARTAGENA MILLENIUM, el cual esta direccionado a tener participación en el mercado local.

De acuerdo a lo anterior se puede ver que son más significativos los aspectos negativos que los positivos para iniciar un proceso de internacionalización, puesto que el HOTEL CARTAGENA MILLENIUM no cuenta con las condiciones necesarias para iniciar dicho proceso debido a los costos que acarrearían iniciar este proceso. Aparte de eso, también juega un papel determinante el enfoque que le han dado tanto socios como administrativos, el cual centrarse en el mercado local. Así mismo existen procesos que deben ser optimizados para ir cada día mejorando la calidad del servicio ofrecido.

### **6.5.3. HOTEL OCEANIA CARTAGENA**

Otra empresa que fue otra empresa seleccionada aleatoriamente para hacerle estudio acerca de procesos de internacionalización de PYMES en Cartagena; el HOTEL OCEANIA CARTAGENA. Luego de haberle aplicado la encuesta propuesta en el presente proyecto de investigación, se puede ver a través de los resultados arrojados que este hotel presenta unas prácticas diferentes a los analizados anteriormente. El HOTEL OCEANIA CARTAGENA hace parte de la línea esencial de hoteles de la cadena hotelera HOTELES ESTELAR, la cual tiene presencia en ciudades como Bogotá, barranquilla, Manizales, entre otras. Así mismo la cadena hotelera tiene presencia en las ciudades de Arequipa y lima en Perú. Para este caso se tomo en cuenta la información referente al HOTEL OCEANI CARTAGENA.

El suministro de información hacia los trabajadores se da de acuerdo al interés que estos presentes sobre la misma; es decir, que la información que recoge el

HOTEL OCEANIA CARTAGENA, acerca de nuevos procesos, tácticas, etc., no se hace de manera general a todos los trabajadores, sino a aquellos que quieran conocerla. Pero esta información no solo se le entrega a los trabajadores interesados sino también a aquellas empresas que muestren algún tipo de interés en conocerla, ya sea con fines de establecer sociedades, alianzas o simplemente hacer uso del servicio del hotel. En cuanto al establecimiento de los precios ofrecidos en el mercado, estos se fijan de acuerdo a la calidad del servicio ofrecido, es decir, se ofrecen ciertas ventajas y beneficios que justifiquen los valores establecidos. Así mismo al pertenecer este hotel a la cadena hotelera mencionada anteriormente le ha facilitado realizar algunas actividades de exportación de forma esporádica. Según el *modelo de Uppsala* desarrollado por la universidad de Uppsala (ubicada en Suecia), el cual explica como las compañías gradualmente intensifican sus actividades en mercados extranjeros. Así mismo El Modelo Uppsala propone a su vez que las ventas en el extranjero comienzan con órdenes de exportación ocasionales, las cuales serán reemplazadas por exportaciones regulares, con lo cual poco a poco la empresa podrá producir cantidades que satisfagan la demanda de sus clientes en el extranjero. Del mismo modo los autores de este modelo afirman que el proceso de internacionalización consta de cuatro etapas que son: I) exportaciones esporádicas, II) exportación a través de otros agentes económicos, III) establecimiento de filiales en el comercio exterior y IV) implementación de filiales productivas en el mercado extranjero.

Un aspecto a resaltar es la captación de los clientes ya que esta se va haciendo a la marcha, es decir, no se concentra un mercado específico de clientes, pueden ser estos turistas, empresas, etc., esto debido a los diferentes planes que tiene para ofrecer el HOTEL OCEANIA CARTAGENA, dentro de los cuales cabe destacar: planes turísticos los cuales se ofrecen para parejas o para toda la familia, planes de negocios: para empresas que vienen a la ciudad para asistir en congresos, conferencias, etc., también ofrece planes con tiquete aéreo incluido puesto que el hotel tiene convenio con las empresas aéreas AVIANCA TOURS, LAN TOURS, COPA AIRLINES, lo cual se considera un valor agregado a la hora

de que los clientes vayan a escoger el lugar donde hospedarse. Así mismo también les ofrece a los clientes la posibilidad de que ellos armen sus propios planes de acuerdo a lo que estén necesitando. Continuando con lo anterior, estos planes son introducidos al mercado una vez estén listos para ser utilizados.

Un punto a resaltar es el método utilizado para el establecimiento de las metas corporativas, ya que estas se establecen de acuerdo a la capacidad productiva del hotel, al tiempo de que ofrecen planes con características diferentes a lo que ofrecen los otros hoteles, como una medida para entrar en otros mercados. Todo esto se lleva a cabo una vez se ha hecho el respectivo estudio de mercado para ver y analizar el comportamiento del mismo en cuanto consumidores, competencia y estrategias se refiere.

Como se acaba de mencionar el HOTEL OCEANIA CARTAGENA, dentro de sus estrategias tiene la de analizar el comportamiento de la competencia, para saber cómo actuar frente a esta y buscar la forma irse posesionando día a día en los primeros lugares de preferencia de los clientes. Para lo cual ejecuta la tarea de conocer las ventajas y desventajas de la competencia, teniendo claro cuáles son las condiciones propias para así poder proceder con la creación de posibles estrategias que ayuden a mejorar el servicio y status de hotel frente a la competencia y frente a los consumidores a través de la garantía de ofrecer un servicio de gran calidad.

## **FACTORES PARA INTERNACIONALIZARSE**

Como se menciono anteriormente, el HOTEL OCENIA CARTAGENA, pertenece a la línea esencial de hoteles de la cadena hotelera HOTELES ESTELARES, lo cual al momento de realizar actividades en mercados extranjeros es de gran ayuda, ya que al ser parte de esta prestigiosa cadena hotelera, tiene la posibilidad de realizar alianzas y convenios con hoteles no solo fuera de la ciudad sino también del país,



más exactamente en el caso de Perú, lo cual le ha servido para llevar a cabo ciertas operaciones de exportación, el cual es el paso inicial para establecer un proceso de internacionalización como lo indica el modelo de Uppsala antes mencionado.

## 7. CONCLUSIONES

En Cartagena existen hoy en día muchas pequeñas y medianas empresas, las cuales son de gran aporte a la comunidad, no solo para la economía del país, sino también para el bienestar de la población en general ya que a través de estas se generan muchos empleos, pero como se pudo observar a lo largo de este proyecto, es que muchas de estas empresas no están bien informadas acerca de los procesos y la importancia que para una empresa significa tener presencia en los mercados extranjeros.

Luego de haber estudiado el comportamiento de las PYMES analizadas en el presente proyecto, se puede concluir que estas están dando prioridad al mercado local, ya que no están en condiciones de afrontar procesos de internacionalización y esto se debe a diferentes motivos. El principal y más común de estos motivos es la falta de recursos por parte de las PYMES para afrontar procesos de internacionalización debido al gran costo que estos requieren, los cuales no están en condiciones de solventar o simplemente no quieren correr el riesgo de hacer tal inversión. Otro de los motivos que hacen que las PYMES en Cartagena no inicien procesos de internacionalización es por el enfoque que le dan los socios de las mismas, ya que algunos de estos dicen estar conformes con atender el mercado nacional y no quieren correr riesgos, o bien sea porque aun se encuentran en periodo de crecimiento. Otro motivo que cabe citar es la falta de conocimiento por parte de los empresarios las teorías que avalan estos procesos, el cual sumado a los anteriormente mencionados hacen que algunas empresas se abstengan de afrontar estos procesos. Cabe aclarar que una de las empresas objeto de estudio si ha llevado a cabo procesos de internacionalización, teniendo en cuenta que esta hace parte de una gran cadena de hoteles la cual tiene presencia no solo en varias ciudades del país, sino también en otros países.

Si bien las empresas estudiadas tienen a favor una serie de aspectos analizados en las variables analizadas como el manejo de la información, fijación de precios,

identificación y captación de clientes, etc., las cuales son de gran importancia para el funcionamiento de la empresa, hay otras que se deben fortalecer con la finalidad obtener el mayor provecho de las mismas, como por ejemplo la implementación de tecnología para el hotel, puesto que si bien la tecnología aplicada al hotel se basa más que todo en adecuaciones de las instalaciones, estas se deberían ir actualizando constantemente en la medida en la que esta vaya cambiando.

Como se menciona anteriormente, al no conocer teorías que hablan sobre procesos de internacionalización, ejemplos de empresas que se han arriesgado a incursionar en el extranjero, las PYMES estudiadas mantienen un enfoque localista, por lo cual sería importante dar a conocer la importancia de estas teorías, así como el impacto que han causado estas en las empresas que has decidido aplicarlas, ya que al no hacerlo se están privando de la posibilidad de explotar al máximo los recursos con los que cuentan. Por otra parte la identificación de competidores es otro de los puntos a favor ya que a partir de esta, se toman las decisiones respectivas y la ejecución de las mismas.

En síntesis, son muchos los factores que influyen las decisiones de las empresas al momento de internacionalizarse, por lo cual es importante hacer un balance lo más acertado posible no solo de las condiciones actuales de la empresa, sino también la posibilidad de mejorar dichas condiciones, ya sean físicas o intelectuales con la finalidad de mejorar el rendimiento de la empresa.

## 8. RECOMENDACIONES

Después de haber analizado e investigado los procesos de internacionalización dentro de las empresas estudiadas en el sector hotelero en Cartagena, podemos llegar a ciertas conclusiones pero más que eso hemos podido ver desde otra perspectiva cuales procesos se deben mejorar, porque y para qué.

Cuando empresas como las PYMES buscan internacionalizarse por medio de diferentes estrategias, es fundamental que tengan en cuenta y muy claro hacia donde quieren ir y cuál es el mercado y la competencia a la que se enfrentaran así como los costos a asumir por parte de la empresa para dicho proceso. Casos en los que vemos que estos procesos puedan llegar a fracasar son muchos, por eso es necesario recomendar ciertas cosas tales como; una excelente pero sobretodo muy detallada investigación para que sus procesos al momento de aplicarlos sean los más óptimos posible y además tener un back Down de estrategias contingentes para poder soportar imprevistos y problemas que de pronto no se tengan contemplados y puedan causar graves daños.

A su vez también es importante tener en cuenta que no siempre la mejor opción como empresa es apostarle a la internacionalización de pronto no es el momento adecuado para ingresar a otro mercado o no se cuenta con el presupuesto suficiente. Por esto es indispensable poder planear, analizar e investigar muy bien cada planteamiento, cada proceso a realizar para así poder como empresa determinar cuando y donde es el momento adecuado para llegar a abordar un proceso de internacionalización adecuado y efectivo para su organización y que en vez de problemas esta medida llegue a traerle excelentes beneficios para la expansión de su empresa.

## 9. BIBLIOGRAFIA

BANCOMEXT. Guía Básica del Exportador. 2003.

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Estructura empresarial de las PYMES Cartageneras 2009. <http://www.cccartagena.org.co/camara>.

CECOMA, Confederación de Empresarios de Comercio Minorista, Autónomos y de Servicios de la Comunidad de Madrid, España.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, , Mc Graw Hill, Pág. 4.

COGOLLO, Kenia Victoria; LEÓN BAÑOS, Lewis; VERGARA SERPA, Berena. Artículo "Cartagena de Indias y la asociatividad como estrategia competitiva de sobrevivencia en el desarrollo local". Palabra, Agosto 6 de 2005. Pág. 29.

Diagnóstico Pyme Colombia 2009. [www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf](http://www.iberpymeonline.org/.../DavidPuyana.pdf)

[Diccionario de la lengua española](#). Madrid: [Real Academia Española](#), vigésima segunda edición, 2001.

ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones, 1994.

Fea,. Ugo(1995). COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL. Editorial Alfaomega, 1995. México.

FERRER, Aldo, Hechos y ficciones de la globalización, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997, pág. 13.

FISHER, Laura; y Espejo, Jorge. Mercadotecnia. Tercera Edición. Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 84.

FUENTES LOMBARDO, Guadalupe (Universidad de Jaén); VALLEJO MARTOS, Manuel Carlos (Universidad de Jaén) y FERNÁNDEZ ORTIZ, Rubén (Universidad de la Rioja). ASPECTOS DETERMINANTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR. La Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1 (2007). Páginas: 38 - 54

GARRIDO MARTOS, Luis. <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>  
Todos los derechos reservados

Gómez T, Alberto. La Pyme Familiar Española y su Internacionalización: Situación Actual y Perspectivas. Strategic Research Center. Word Papers Series. Madrid,

Junio de 2009. <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>

<http://infopyme.com.co> , fecha de consulta, Agosto 24 de 2010.

[http://www.doteccolombia.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4864&Itemid=15](http://www.doteccolombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=4864&Itemid=15)

<http://www.iberpymeonline.org/Internacionalizacion0706/DavidPuyana.pdf>

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>. Artículo  
Publicado en Enero 2006 - Derechos Reservados.

<http://www.promonegocios.net/mercado/concepto-de-mercado.html>. Derechos  
Reservados.

Inversión Empresarial en Cartagena. Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2010

KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Prentice Hall, Pág. 11.

LENGERKE ROCHA, Alma Janeth; NAJERA DOVALE, Vanessa. ¿QUÉ FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES? CASO CARTAGENA. Universidad Tecnológica de Bolívar, Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, 2009.

Ley 905 de 2004, modificación de Ley 590 de 2000.

LLINÁS TOLEDO, Fernando. Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas.

López, José y Sabater, Ramón. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión. Word Papers Series. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

LÓPEZ, Luís Fernando, Análisis de la balanza comercial de bolívar. Oportunidades de negocios para nuestros empresarios. Área de investigaciones económicas – Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2006

Mathews, John A. Dragon Multinational: A New Model of Global Growth. 2002 Oxford University Press United States ISBN 978-0195121469

Otero López, Ana y Bravo Puerta, Edith. Programa de internacionalización hacia los Estados Unidos para pymes colombianas. Cali , Universidad Icesi, 2010.

PALLARES Zoilo; ROMERO Diego; y HERRERA Manuel. Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

PEUMANS, H. Valoración de proyectos de inversión. Deusto 1967. Página 21  
Pitelis, C. A learning-based perspective of the multinational Enterprise. Working Paper Series. 19/2006. Cambridge Judge Business School.

Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review, marzo/abril 1979. Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985. Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59. Porter, M. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Porter, M. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998. Porter, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press

PROEXPORT, Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones en Colombia.

RIBEIRO, Lair. Generar Beneficios. Ediciones Urano S.A., Pág. 99.

ROMERO, Ricardo. Marketing. Editora Palmir E.I.R.L. Pág. 55.

SABATÉ, F. Tarrágo. Fundamentos de economía de la empresa. El propio autor 1986. Página 308.

*Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena.* Observatorio del Caribe Colombiano y La Cámara de Comercio de Cartagena. 2009.

TEHERAN FORERO, María de los Ángeles; MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo "Asociatividad en las PyMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional". Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Negocios y Finanzas Internacionales. Octubre de 2003.

Vahlne, Jan-Erik y Nordström, Kjell. The internationalization process: impact of competition and experience. The International Trade Journal, Volume VII, N° 5, 1993. ISSN: 0885-3908.

VALENCIA CARVAJAL, Esperanza; PÉREZ GALLEGO, Martha Elena; GRISALES C., Oscar Antonio. Internacionalización Financiera. Universidad del Quindío.

VALERO GONZÁLEZ, Sebastián. La Internacionalización de las empresas. Vázquez N, Sergio y Vázquez L, Sergio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. Papers Series Scielo Mexico. ISSN 0186-1042. 2006.

Wasserman, S., & Faust, K.. Social network analysis. Cambridge: Cambridge University Press. 1994

WELCH y LOUSTARINEN, 1988; ROOT, 1994; RIALP, 1999, la internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, Capítulo 2, Pág. 93.

<http://www.cartagena-indias.com/Alojamiento/hotel-charlotte.html>

<http://www.quebuenacompra.com/campaigns/single/9750>

<http://hotelesestelar.com/es/planes/planes-con-tiquete-aereo-incluido>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma\\_Ecl%C3%A9ctico#cite\\_note-autogenerated1-0](http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma_Ecl%C3%A9ctico#cite_note-autogenerated1-0)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Usuario:Jhadiel/Modelo\\_Uppsala](http://es.wikipedia.org/wiki/Usuario:Jhadiel/Modelo_Uppsala)

<http://es.scribd.com/doc/28415475/Determinantes-Del-Proceso-de-Internacionalizacion-de-La-PYMES-Peruanas-Caso-Sector-Confecciones> (pág. 15)



## 10. ANEXOS

### Encuesta

#### Diagnostico de internacionalización de pymes en Cartagena

Por medio de la presente encuesta elaborada por estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Bolívar se quiere transmitir el deseo de conocer y evaluar la capacidad de internacionalización que tienen o pueden tener las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cartagena. Fundamentalmente se busca valorar las diferencias existentes entre estas empresas, el estudio de sus capacidades y recursos.

Nombre o razón social: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Tipo de sociedad: \_\_\_\_\_

Tamaño: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_

Subsector: \_\_\_\_\_

Actividad Económica: \_\_\_\_\_

Participa en actividades de exportación: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Propietario  Socio

Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

### SECCIÓN EMPRESA

En esta sección es necesario valorar la parte interna de la empresa como son los trabajadores, capacidades y ejecución de producción. Identificar la información y el modo en que se refleja a los trabajadores su labor dentro de la empresa, como parte de su motivación y ver si son útiles para el proceso de internacionalización.

### **1. ¿Cómo se proporciona la información en los cargos de la empresa?**

- Continuamente se busca y ofrece información nueva y relevante para la marcha del negocio.
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.
- La información está disponible y se proporciona a quien lo solicite.
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los cargos.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **2. ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?**

- Reciben dibujos y especificaciones.
- Solo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer.
- Acuden a registros formalizados de información de aplicación general.
- Los supervisores dan instrucciones verbales.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **3. ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?**

- Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria.
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible.
- Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica.
- No hay información confiable sobre las máquinas.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **4. ¿Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?**

- Solo participamos en negocios para los que contemos con la tecnología.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios buscamos la mejor tecnología.
- Se estima en función de las oportunidades de negocios que abre.
- La tecnología es propia de cada negocio: al escoger el negocio escogemos automáticamente la tecnología.

Otra: \_\_\_\_\_

### **5. ¿Cómo se fijan los precios?**

- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.
- Se construyen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.
- Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado.
- La empresa es la que dicta los precios de mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **6. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?**

- Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta.
- Se han realizado algunas operaciones de exportación.
- No se realizan operaciones de exportación.
- Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **SECCION EMPRESARIO**

Otro de los factores importantes a la hora de analizar las organizaciones, son los empresarios. En esta sección analizaremos el perfil de las organizaciones en base de los empresarios, destrezas y habilidades gerenciales importantes a la hora de la consecución de objetivos.

### **1. ¿Cómo se entrenan los trabajadores productivos?**

- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalificación.
- Se imparten regularmente programas formales de capacitación.
- Se desarrollan habilidades como resultados de su experiencia de trabajo.
- Reciben entrenamiento específico previo.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **2. ¿Cómo se enfrenta la competencia?**

- Se buscan nichos de mercado en que los competidores no se interesen mucho.
- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se eligen productos y mercados en que tengan mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **3. ¿Cómo se diseñan los productos?**

- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia los de otras empresas del país o del extranjero.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **4. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?**

- No se identifican explícitamente; se van captando sobre la marcha.
- Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.
- Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos.
- Se desarrollan “retratos hablados” basados en la apreciación de nuestros vendedores referente al perfil de los compradores.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **5. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?**

- No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables.

- Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
- Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **6. ¿Cómo se definen las especificaciones de los productos?**

- Las definen y establecen los clientes.
- Las definen los responsables de las funciones técnicas.
- La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando.
- Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **SECCION OBJETIVOS**

### **1. ¿Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?**

- Desarrollamos paralelamente el negocio y la tecnología.
- Solo participamos en negocios en los que contemos con los conocimientos necesarios.
- No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.
- Una vez estudiada la oportunidad de negocios, buscamos la mejor tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **2. ¿Cómo se introducen los productos en el mercado?**

- Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.
- Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.
- Se realizan pruebas de mercado previas a la introducción.
- Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **3. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?**

- Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen.
- Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.
- La calidad es un compromiso. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.
- Se inspeccionan rigurosamente los lotes de compra y de producción.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **4. ¿Cómo se seleccionan los mercados objetivos?**

- Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.
- Se prefieren mercados maduros y estables.
- Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación
- Se opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **5. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**

- Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado en el mercado hasta donde sean realizables financieramente.
- Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios.
- Se definen en función de la capacidad productiva.
- Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **6. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

- Se penetra a través de una estrategia de precios bajos.

- Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes.
- Se procura la introducción a la sombra de los competidores mas exitosos, imitando sus productos y términos de venta.
- Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes.
- Otra: \_\_\_\_\_

## **SECCIÓN COMPETENCIA**

En esta sección es necesario valorar las tendencias de las empresas del mismo subsector para identificar su nivel de recursos y capacidades con respecto a su competencia sectorial. Identificar qué diferencia a una empresa de otra y qué valores agregados son útiles para el proceso de internacionalización. También identificar aquellas prácticas comunes que poseen y llevan a cabo estas empresas y de qué modo son instrumentos para incorporar del entorno para la parte interna organizacional.

### **1. ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?**

- Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad.
  - El personal técnico participa en asociaciones y congresos.
  - Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores.
  - Se adquiere información seleccionada.
  - Otra:
- 

### **2. ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?**

- Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores.

- Se copian prácticas de los competidores.
- Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
- No se cuenta con información sobre la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **3. ¿Cómo se desarrollan características distintivas de los productos?**

- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.
- Se desarrollan a partir de la experiencia de aplicación de los clientes.
- No hay grandes diferencias entre nuestros productos y los de la competencia.
- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de tecnología.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **4. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?**

- Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias.
- Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlas.
- Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias.
- Otra: \_\_\_\_\_

### **5. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?**

- Por imitación de las novedades introducidas por los competidores.
- Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación.



- Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica.
- Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia.
- Otra: \_\_\_\_\_