

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
CARTAGENERAS PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL USO DE  
LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN SU PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN**

**INGRID CHAR NEGRETE  
LUBIN LORDUY RANGEL  
HENRY LUIS MAZA PRINCIPE**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
CARTAGENA  
2007**

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
CARTAGENERAS PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL USO DE  
LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN SU PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN**

**INGRID CHAR NEGRETE  
LUBIN LORDUY RANGEL  
HENRY LUIS MAZA PRINCIPE**

Tesis

**Director**

**Msc. JULIO CESAR SANCHEZ SANCHEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
CARTAGENA**

**2007**

Cartagena de Indias, D.T. y C., 15 de Mayo de 2007

Señores:

**JURADO COMITÉ EVALUADOR**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**  
Bucaramanga Santander

Estimados señores:

Por medio de la presente certifico que he asesorado el trabajo de grado titulado **ANALISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL USO DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**, en toda la estructura metodológica, teórica y contenido, en el proceso de investigación al tiempo que he revisado el informe de transcripción elaborado por **INGRID CHAR NEGRETE, LUBIN LORDUY RANGEL Y HENRY MAZA PRINCIPE**

Atentamente,

**Msc. JULIO CESAR SANCHEZ SANCHEZ**

Director

Cartagena de Indias, D.T. y C., 15 de Mayo de 2007

Señores:

**JURADO COMITÉ EVALUADOR**

**Att: Dra. Eva Janeth Prada Grandas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

Bucaramanga Santander

Estimados señores:

La presente es con el fin de someter a consideración el trabajo de grado titulado:

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
CARTAGENERAS PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL USO DE  
LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN SU PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN,** para obtener el título de Magíster en

Administración.

Atentamente,

**INGRID CHAR NEGRETE**

**LUBIN LORDUY RANGEL**

**HENRY MAZA PRINCIPE**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena de Indias, D.T. y C. 15 de Mayo de 2007.

A Dios por ser mi gran apoyo, proveedor y compañía, porque sin El nada soy, a mi madre por todos estos años de silencio y enfermedad, pero que con su pensamiento, mirada y oración, me estuvo acompañando y me alentó para seguir adelante y sentir de igual forma el amor que me tenía, a mi tía Corina Cecilia por sus palabras de apoyo, fortaleza y compañía en cada día de todos estos años de arduo estudio, compromiso y aprendizaje, a mis compañeros Luz Estela, Erica, Henry y Lubin por su colaboración apoyo y comprensión para que fuera posible terminar con éxito cada modulo de esta carrera.

Ingrid Char Negrete

A mi insuperable, preciosa, bella y amorosa madre, sin cuyo apoyo nada de esto hubiera sido posible. Mamá, gracias por darme tu cariño, paciencia, apoyo, consejos y, por sobre todo, valor para seguir adelante. A mi tía Carmen, gracias por ser una segunda mamá para mí. A Paola, mi futura esposa, solo tengo el resto de mi vida para darte las gracias por haberme dejado entrar en la tuya.

Henry Maza Príncipe

A mi esposa, por todo el amor que me ha dado y por su apoyo y paciencia...gracias por tu comprensión en todo este tiempo. A mi hijo por darme la inspiración necesaria para terminar este proyecto.

Lubin Lorduy Rangel

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, por estar en nuestras vidas y permitirnos llegar a hasta aquí y dar un gran paso hacia nuestro futuro; a nuestros padres por todo el apoyo y el amor que nos han brindado durante este largo camino, a Julio Sánchez por el todo el respaldo y colaboración durante nuestro trabajo, a las empresas de la ciudad de Cartagena por habernos abierto sus puertas, a Paola Karina, Tatiana Jurado y Jorge Cassalins sin cuya colaboración no hubiera sido posible culminar este proyecto y a todos nuestros amigos por compartir con nosotros y hacer de este momento inolvidable.

## CONTENIDO

	pág
INTRODUCCION.....	1
0. DISEÑO METODOLÓGICO .....	7
0.1 TEMPORAL .....	7
0.2 ESPACIAL .....	7
0.3 TIPO DE ESTUDIO.....	7
0.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	8
0.5 POBLACIÓN – MUESTRA .....	8
0.6 RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	9
0.6.1. Fuentes de información primarias .....	10
0.6.2. Fuentes de información secundaria.....	10
0.6.3. Técnicas de recolección de información.....	10

0.7 LIMITACIONES DEL ESTUDIO. ....	11
1. GENERALIDADES .....	13
1.1 LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO Y EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN. ....	13
1.2 ENTORNO EXPORTADOR MUNDIAL .....	18
1.3 ENTORNO EXPORTADOR LATINOAMERICA .....	23
1.3.1 MERCOSUR. ....	23
1.3.2 EL TLCAN. ....	25
1.3.3 El G-3. ....	25
1.4 ENTORNO EXPORTADOR COLOMBIA. ....	26
1.4.1 Comunidad Andina de Naciones – CAN. ....	27
1.4.2 CAN – MERCOSUR. ....	29
1.4.3 CARICOM-Colombia. ....	31
1.4.4 Colombia-Chile. ....	33
1.4.5 Colombia-Costa Rica. ....	33
1.4.6 Colombia-Cuba. ....	33

1.4.7	Colombia-Guatemala.....	34
1.4.8	Colombia-Honduras.....	34
1.4.9	Colombia-Nicaragua.....	34
1.4.10	Colombia-Panamá.....	35
1.4.11	Grupo de los Tres.....	35
1.4.12	Colombia - El Salvador.....	35
1.5	ENTORNO ECONÓMICO DE CARTAGENA Y BOLÍVAR.....	36
1.6	ENTORNO EXPORTADOR DE CARTAGENA Y BOLÍVAR.....	41
1.7	ENTORNO DEL NEGOCIO ELECTRÓNICO.....	45
2.	INTERNACIONALIZACION, NEGOCIOS ELECTRONICOS Y SUS TEORIAS.....	56
2.1	LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	56
2.1.1	La internacionalización desde una perspectiva económica.....	58
2.1.1.1	Teoría de la Ventaja Absoluta y Ventaja Comparativa.....	58
2.1.1.2	La teoría de la ventaja monopolística.....	60

2.1.1.3	La teoría de la internalización.....	63
2.1.1.4	El paradigma ecléctico de Dunning. ....	65
2.1.1.5	El enfoque macroeconómico. ....	66
2.1.2.	La internacionalización desde una perspectiva de proceso.....	68
2.1.2.1	El modelo de Uppsala / escuela nórdica. ....	69
2.1.2.2	El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon. ....	78
2.1.3.	La internacionalización desde un enfoque de redes.....	81
2.1.4	La internacionalización desde el fenómeno Born global. ....	82
2.2.	NEGOCIO ELECTRÓNICO.....	85
2.2.1	Negocio electrónico. ....	85
2.2.2	E-Commerce.....	88
2.2.2.1	Tipos de Comercio Electrónico.....	91
2.2.2.1.1	Comercio Electrónico entre Organizaciones (Business to Business). 91	
2.2.2.1.2	Comercio Electrónico dentro del negocio. ....	92
2.2.2.1.3	Comercio Electrónico en Consumidores y la Organización.....	93

2.2.2.2	Intermediarios y el Comercio Electrónico (Electronic Brokers).....	93
2.2.3.	Internet y la Industria de Proveedores de Acceso.....	94
2.2.3.1	Historia de la Internet. ....	96
2.2.3.2	Proveedores de Servicio Internet (ISP Internet Service Providers). ...	97
2.2.3.3	Compañías que Proveen acceso a Internet (IAP Internet Access Providers).....	98
2.2.3.4	Internet Frente a Servicio en Línea. ....	99
2.2.3.5	Topología de Internet. ....	99
2.2.4.	La Web. ....	100
2.2.4.1.	Historia de la Web. ....	101
2.2.4.2	Arquitectura y Componentes Web.....	102
2.2.4.3	La Web y el Comercio Electrónico.....	104
2.2.5	Comunidades de Negocios Electrónicos. ....	105
2.2.6	Niveles de tecnología.....	108
3.	LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS.....	112
3.1	NIVELES DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS	

EXPORTADORAS CARTAGENERAS.....	112
3.1.1 Abonos Colombianos S.A. – ABOCOL S.A. ....	114
3.1.2. Bayer Cropsciences S.A. ....	115
3.1.3. Biofilm S.A. ....	115
3.1.4. C.I. Comexa S.A. ....	117
3.1.5 C.I. OCÉANOS S.A.....	118
3.1.6 C.I. AGROSOLEDAD S.A. ....	119
3.1.7 C.I. Antillana S.A. ....	120
3.1.8 C.I. Acuacultivos del Caribe S.A. ....	121
3.1.9 C.I. Curtiembres Matteucci Ltda.....	122
3.1.10 C.I. PESBOCOL S.A. ....	123
3.1.11 C.I. Seatech International.....	124
3.1.12 C.I. Todo Metal.....	124
3.1.13 Cabot Colombiana S.A.....	125
3.1.14 Cartagena Shrimp.....	126

3.1.15 Cellux colombiana S.A. ....	127
3.1.16 Cerromatoso S.A. ....	128
3.1.17 COLCLINKER S.A. ....	129
3.1.18 Colec Investment Corporation.....	130
3.1.19 COMAI LTDA. ....	131
3.1.20 Continental Foods S.A. ....	132
3.1.21 CORPISOS S.A. ....	133
3.1.22 Corporación Plástica SA – CORPLAS S.A. ....	134
3.1.23 Dow Agrosiences de Colombia S.A. ....	135
3.1.24 Dow Química de Colombia. ....	136
3.1.25 Dupont Coatings S.A.....	136
3.1.26 ECOPETROL S.A. ....	137
3.1.27 Estrella del Caribe Ltda.....	138
3.1.28 ETEC S.A.....	139
3.1.29 Exxonmobil de Colombia lubricantes S.A. ....	140

3.1.30 Garbe Trading.....	141
3.1.31 Geon Polímeros Andinos S.A. ....	142
3.1.32 Huntsman Colombia Ltda.....	143
3.1.33 INDUFRIAL S.A. ....	143
3.1.34 Industrias Químicas Real S.A. ....	144
3.1.35 Joyería Caribe Ltda.....	145
3.1.36 LAMITECH S.A. ....	145
3.1.37 Megayates Ltda. ....	146
3.1.38 Multifruits y Cía Ltda. ....	147
3.1.39 PETCO S.A. - Petroquímica Colombiana S.A.....	147
3.1.40 Polyban Internacional S.A.....	148
3.1.41 Polybol S.A. ....	150
3.1.42 PROPILCO S.A.....	151
3.1.43 Pulpas Del Caribe S.A. ....	152
3.1.44 Royal Andina S.A.....	153

3.1.45 Sociedad Portuaria Regional Cartagena.....	154
3.1.46 Syngenta S.A. ....	155
3.1.47 TECNOAJI LTDA. ....	155
3.1.48 TUBOCARIBE - Tubos del Caribe. ....	156
3.1.49 Tuvinil de Colombia S.A.....	157
<b>3.2. NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS .....</b>	<b>158</b>
3.2.1. Hallazgos de Evolución Tecnológica y Negocio Electrónico por Niveles/Etapas. ....	159
3.2.1.1. Empresas ubicadas en el Nivel 0. No tiene Presencia en la Web. ...	159
3.2.1.2. Empresas ubicadas en el Nivel 1. Presencia en Línea y Automatización local.....	159
3.2.1.3. Empresas ubicadas en el Nivel 2. Negocio en Línea e Integración Interna. ....	160
3.2.1.4. Empresas ubicadas en el Nivel 3. Negocio completamente integrado y Procesos Integrados entre Organizaciones .....	161
3.2.1.5 Empresas ubicadas en el Nivel 4. Evolución continua y convergencia basada en la red.....	162

3.2.2. Clasificación de empresas exportadoras según etapas de evolución del modelo E-business. ....	163
3.3 NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN FRENTE AL NIVEL DE EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO ELECTRÓNICOS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS. ....	165
4. COMO INFLUENCIA EL NEGOCIO ELECTRÓNICO LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS .....	170
5. ALTERNATIVAS VIABLES QUE OFRECEN LAS TECNOLOGÍAS DE NEGOCIO ELECTRÓNICO A LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS. ....	179
5.1 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 0. NO TIENE PRESENCIA EN LA WEB. ....	179
5.2 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 1. PRESENCIA EN LÍNEA Y AUTOMATIZACIÓN LOCAL. ....	181
5.3 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 2. NEGOCIO EN LÍNEA E INTEGRACIÓN INTERNA. ....	183
5.4 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 3. NEGOCIO COMPLETAMENTE INTEGRADO Y PROCESOS INTEGRADOS ENTRE ORGANIZACIONES. ....	185
5.5 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 4. EVOLUCIÓN CONTINUA	

Y CONVERGENCIA BASADA EN LA RED.....	188
5.6 LAS EMPRESAS QUE TODAVÍA NO HAN ALCANZADO UN NIVEL DE E-BUSINESS.....	190
5.7. CERRANDO EL CICLO DE EVOLUCIÓN DE E-BUSINESS .....	192
5.8 PROPUESTA PARA TODOS LOS NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN A NIVEL 4 DE E-BUSINESS.....	193
5.9 FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE E-BUSINESS.....	194
6. CONCLUSIONES .....	199
7. RECOMENDACIONES.....	206
8. BIBLIOGRAFIA.....	209
ANEXOS.....	221

## LISTA DE TABLAS

pág

Tabla 1. Principales exportadores de mercancías de América del Sur y Central, 2004 (Miles de millones de dólares y porcentajes).....	23
Tabla 2. Exportaciones de mercancías de los países de la Comunidad Andina por regiones, 1990-04 (Millones de dólares y porcentajes).....	28
Tabla 3. Aporte de los departamentos al Crecimiento 1991-2004 por nivel de ingreso per cápita.....	36
Tabla 4. Exportaciones registradas en valores FOB según clasificación CIIU, por departamentos. 2004-2005.....	37
Tabla 5. Participación de Cartagena en la industria del departamento. 2001. Valor en miles de pesos.....	40
Tabla 6. Participación porcentual de cada sector en el comercio exterior del departamento de Bolívar 2000-2003.....	42
Tabla 7. Exportaciones no tradicionales de Bolívar, según país de destino. Julio – Diciembre 2005.....	44
Tabla 8. Porcentajes por Niveles de Evolución E-business.....	159

Tabla 9. Empresas y sus niveles de evolución E-business.....	163
Tabla 10. Caracterización de la Empresas Exportadoras Cartageneras según nivel de Internacionalización y Evolución Ebusiness.....	166
Tabla 11. Resumen clasificación de empresas según nivel de Internacionalización y negocios electrónicos. ....	167
Tabla 12. Resumen clasificación de empresas según nivel de internacionalización y negocios electrónicos. ....	168
Tabla 13. Resumen clasificación de empresas según nivel de internacionalización y negocios electrónicos. ....	169
Tabla 14. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Interesada Parcialmente. ....	170
Tabla 15. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Compañía Exploradora .....	171
Tabla 16. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Explorador Experimental.....	171
Tabla 17. Empresas exportadoras cartageneras con nivel de Pequeño Exportador Experimentado. ....	172
Tabla 18. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Gran Exportador Experimentado. ....	173
Tabla 19. Empresas con un nivel de evolución 0, 1 y 2 en negocios Electrónicos .....	174
Tabla 20. Empresas con un nivel de evolución 3 y 4 en negocios electrónicos.....	175

Tabla 21. Incremento porcentual promedio basado en toneladas movilizadas en exportación de las empresas con menor grado de evolución en negocios electrónicos.....	176
Tabla 22. Incremento porcentual promedio basado en toneladas movilizadas en exportación de las empresas con mayor grado de evolución en negocios electrónicos.....	177
Tabla 23. Incremento porcentual promedio basado en toneladas movilizadas en exportación de las empresas con nivel de evolución 3 en negocios electrónicos.....	178
Tabla 24. Incremento porcentual promedio basado en toneladas movilizadas en exportación de las empresas con nivel de evolución 4 en negocios electrónicos.....	178
Tabla 25. Propuesta para empresas que no tienen presencia en la WEB.....	179
Tabla 26. Propuesta para empresas con presencia en línea y automatización local. ....	181
Tabla 27. Propuesta para empresas con negocio en línea e integración interna.....	183
Tabla 28. Propuesta para empresas con negocio completamente integrado y procesos integrados entre organizaciones.....	185
Tabla 29. Propuesta para empresas con evolución continua y convergencia basada en la red. ....	188
Tabla 30. Propuesta para empresas que todavía no han alcanzado un nivel de e-business.....	190
Tabla 31. Propuesta para cerrar el ciclo de evolución de e-business.....	192
Tabla 32. Tabla 32. Propuesta para todos los niveles de internacionalización a nivel 4 de E-business.....	193

## LISTA DE FIGURAS

pág

Figura 1. Miembros y Observadores de la OMC (Agosto de 2005) .....	17
Figura 2. Crecimiento real del comercio de mercancías por regiones, 2005. ...	21
Figura 3. Participación en el comercio mundial de mercancías y de servicios comerciales por regiones, 2005 % .....	21
Figura 4. Participación Sectorial sobre el PIB departamental de Bolívar (1990, 1996,2002).....	39
Figura 5. Bolívar. Balanza comercial. Enero – diciembre, 2003 – 2004.....	41
Figura 6. Exportaciones no tradicionales, según sectores económicos 2005 (Julio-Diciembre).....	43
Figura 7. Estructura de un E-business Simplificado.....	87
Figura 8. Arquitectura Red de Internet.....	100
Figura 9 Arquitectura Web.....	103
Figura 10. Modelo de Evolución de E-business de las Cuatro Etapas.....	109
Figura 11. Toneladas exportadas por ABOCOL S.A. entre 2000 y 2005.....	114

Figura 12. Toneladas exportadas por Bayer Cropscience entre 2000 y 2005.....	115
Figura 13. Toneladas exportadas por Biofilm entre 2000 y 2005.....	116
Figura 14. Toneladas exportadas por C.I. Comexa entre 2000 y 2005.....	117
Figura 15. Toneladas exportadas por C.I. Oceanos entre 2000 y 2005.....	119
Figura 16. Toneladas exportadas por C.I. AGROSOLEDAD entre 2000 y 2005.....	120
Figura 17. Toneladas exportadas por C.I. Antillana S.A. entre 2000 y 2005.....	121
Figura 18. Toneladas exportadas por C.I. Acuacultivos del Caribe S.A. entre 2000 y 2005. ....	121
Figura 19. Toneladas exportadas por C.I Curtiembres Matteucci entre 2000 y 2005. ....	122
Figura 20. Toneladas exportadas por C.I. PESBOCOL entre 2000 y 2005. ...	123
Figura 21. Toneladas exportadas por C.I. Seatech International entre 2000 y 2005. ....	124
Figura 22. Toneladas exportadas por C.I. Todo Metal entre 2000 y 2005. ....	125
Figura 23. Toneladas exportadas por Cabot Colombiana S.A. entre 2000 y 2005. ....	126

Figura 24. Toneladas exportadas por Cartagena Shrimp entre 2000 y 2005.	127
Figura 25. Toneladas exportadas por Cellux Colombiana S.A. entre 2000 y 2005.	128
Figura 26. Toneladas exportadas por Cerromatoso S.A. entre 2000 y 2005.	129
Figura 27. Toneladas exportadas por Colclinker S.A. entre 2000 y 2005.	130
Figura 28. Toneladas exportadas por Colec Investment Corp. entre 2000 y 2005.	131
Figura 29. Toneladas exportadas por COMAI LTDA entre 2000 y 2005.	132
Figura 30. Toneladas exportadas por Continental Foods S.A. entre 2000 y 2005.	133
Figura 31. Toneladas exportadas por CORPISOS S.A. entre 2000 y 2005.	134
Figura 32. Toneladas exportadas por CORPLAS S.A. entre 2000 y 2005.	135
Figura 33. Toneladas exportadas por Dupont Coatings S.A. entre 2000 y 2005.	137
Figura 34. Toneladas exportadas por ECOPETROL S.A. entre 2000 y 2005.	138
Figura 35. Toneladas exportadas por Estrella del Caribe Ltda S.A. entre 2000 y 2005.	139

Figura 36. Toneladas exportadas por ETEC S.A. entre 2000 y 2005. ....	140
Figura 37. Toneladas exportadas por GARBE TRADING LTDA. entre 2000 y 2005. ....	141
Figura 38. Toneladas exportadas por Geon Polímeros Andinos S.A. entre 2000 y 2005. ....	142
Figura 39. Toneladas exportadas por Huntsman Colombia Ltda. entre 2000 y 2005. ....	143
Figura 40. Toneladas exportadas por INDUFRIAL S.A. entre 2000 y 2005....	144
Figura 41. Toneladas exportadas por Industrias Químicas Real S.A. entre 2000 y 2005. ....	144
Figura 42. Toneladas exportadas por Joyería Caribe Ltda. entre 2000 y 2005. ....	145
Figura 43. Toneladas exportadas por LAMITECH S.A. entre 2000 y 2005.....	146
Figura 44. Toneladas exportadas por MEGAYATES LTDA entre 2000 y 2005. ....	146
Figura 45. Toneladas exportadas por Multifruits y cía Ltda. entre 2000 y 2005. ....	147
Figura 46. Toneladas exportadas por PETCO S.A. entre 2000 y 2005. ....	148
Figura 47. Toneladas exportadas por Polyban International S.A. entre	

2000 y 2005. ....	149
Figura 48. Toneladas exportadas por Polybol S.A. entre 2000 y 2005. ....	150
Figura 49. Toneladas exportadas por PROPILCO S.A. entre 2000 y 2005. ...	151
Figura 50. Toneladas exportadas por Pulpas del Caribe S.A. entre 2000 y 2005. ....	152
Figura 51. Toneladas exportadas por Royal Andina S.A. entre 2000 y 2005. ....	153
Figura 52. Toneladas exportadas por Sociedad Portuaria Regional Cartagena entre 2000 y 2005. ....	154
Figura 53. Toneladas exportadas por TECNOAJI LTDA. entre 2000 y 2005. ....	156
Figura 54. Toneladas exportadas por TUBOCARIBE S.A. entre 2000 y 2005. ....	157
Figura 55. Toneladas exportadas por Tuvinil de Colombia S.A. entre 2000 y 2005. ....	158
Figura 56. Caracterización de las Empresas Exportadoras Cartageneras frente a E-business. ....	165
Figura 57. Manejo del Modelo de Evolución de E-business .....	195

## LISTA DE ANEXOS

pág

ANEXO A. Listado de empresas exportadoras cartageneras .....	222
ANEXO B. Listado de los 149 miembros de la OMC al 11 de diciembre de 2005, con la fecha de su adhesión.....	229
ANEXO C. Gobiernos con la condición de observador en la OMC.....	233
ANEXO D. Encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras de Cartagena .....	234
ANEXO E. Encuesta nivel de tecnológico en tecnologías de información y comunicación de las empresas exportadoras de Cartagena.....	241

## GLOSARIO

**ACUERDOS DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS FIJAS:** tratado bilateral no recíproco con disminución de los aranceles de uno para su beneficio.

**ADUANA:** administración donde se legaliza la declaración de exportación.

**ARANCEL NMF (Nación Más Favorecida):** son los derechos aplicados por los Miembros de la O.M.C. en virtud del principio de no discriminación. Significa que un país debe darles por igual la condición de "nación más favorecida" o sea igual trato para todos los demás. Si se concede a un país una ventaja especial como la reducción del tipo arancelario aplicable a uno de sus productos, se tiene que hacer lo mismo con todos los demás Miembros de la O.M.C

**ÁREA METROPOLITANA:** se define como el área de influencia que incluye municipios circundantes, que con la ciudad conforman un solo tejido urbano no discontinuo y han sido reconocidos legalmente.

**ATPDEA:** ley de promoción andina y erradicación de la droga

**BALANZA COMERCIAL:** parte de la balanza de pagos que registra sólo las transacciones de bienes de un país con el resto del mundo, durante un periodo determinado. Cuando el valor de las importaciones excede el valor de las exportaciones se dice que la balanza comercial está en déficit; cuando ocurre lo contrario, se dice que la balanza comercial tiene superávit.

**BUSINESS TO BUSINESS:** (B2B) comercio electrónico entre organizaciones

**CIU:** abreviatura de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas.

**CONINDUSTRIA:** la asociación que agrupaba a los industriales de Venezuela.

**CONSUMO FINAL:** valor de los bienes y servicios utilizados para la satisfacción directa de las necesidades humanas, individuales (consumo final de las familias) o colectivas (consumo final de las administraciones públicas e instituciones privadas sin fines de lucro que sirven a los hogares).

**CONSUMO INTERMEDIO:** está representado por el valor de los bienes (excepto los bienes de capital fijo) y servicios mercantiles consumidos por las unidades productivas durante el período contable considerado en el proceso corriente de producción.

**DEPARTAMENTO DE ORIGEN:** corresponde a aquel en donde se cultivaron, elaboraron o se realizó la última fase del proceso productivo de bienes exportados.

**DEPARTAMENTO DE PROCEDENCIA:** corresponde a aquel de donde se despacharon inicialmente las mercancías.

**E – COMMERCE:** procesos de negocios, servicios o de movimientos en línea. Enfatiza la generación y explotación de nuevas oportunidades de negocios “genera valor de negocio” o “hace más con menos”.

**EDI:** (*Electronic Data Interchange*), y correo electrónico, tecnologías de mensajería electrónica.

**EFT:** (*Electronic Funds Transfer*), transferencias de fondos electrónicos.

**EXPORTACIÓN:** es la salida, con destino a otro país o zona franca industrial colombiana, de mercancías que hayan tenido circulación libre o restringida en el territorio aduanero colombiano. La exportación se registra estadísticamente cuando la aduana ha realizado el cierre del documento de exportación.

**FTP:** (*File Transfer Protocol*): protocolo de transferencias de archivos.

**HTTP:** protocolo de transferencia de hipertextos

**IMPORTACION:** es la introducción legal de mercancías procedentes de otros países o de una zona franca industrial colombiana al resto del territorio aduanero nacional. Las importaciones comprenden todos los bienes que provienen del resto del mundo y entran definitivamente en el territorio económico y los servicios suministrados por unidades no residentes a residentes.

**ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC):** es un indicador que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor entre dos periodos de tiempo, de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo.

**INSUMO:** corresponde al nivel fijo de la Canasta del Índice, tomando la clasificación general por grupos de los materiales según su uso dentro del proceso constructivo de vivienda.

**INSUMO BÁSICO:** es el nivel fundamental de la estructura; corresponde también al punto más bajo para el cual se tiene ponderación fija.

**NEGOCIO ELECTRONICO:** es la efectiva integración de los procesos de negocios, sistemas de aplicaciones y estructura organizacional, lo cual significa completar el total de las actividades de negocios mas efectivamente utilizando un camino o forma electrónica.

**PAÍS DE DESTINO:** es aquel conocido en el momento del despacho como el último país en que los bienes serán entregados.

**PAÍS DE ORIGEN:** es aquel donde se cultivaron los productos agrícolas, se extrajeron los minerales o se fabricaron los artículos manufacturados total o parcialmente, pero en este último caso el país de origen es el que ha completado la última fase del proceso de fabricación para que el producto adopte su forma final.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):** es el agregado que mide la actividad productiva de un país realizada por los diferentes agentes que se encuentran en su territorio, durante un periodo determinado.

**PROGRAMA DE AUTORIZACION:** sistemas de seguridad modernos que almacenan y gestionan de forma inteligente la información del usuario y la referencias de forma cruzada con las reglas de acceso de la empresa.

**SGPC:** sistema global de preferencias comerciales

**SUBPARTIDA ARANCELARIA:** corresponde a la nomenclatura arancelaria del sistema armonizado, adoptada por el arancel de aduanas colombiano.

**TECNOLOGIA DE INTEGRACION ELECTRONICA:** los procesos de negocio que implican a dos o mas aplicaciones, dentro y entre las empresas.

**VALOR AGREGADO:** es el mayor valor creado en el proceso de producción por efecto de la combinación de factores. Se obtiene como diferencia entre el valor de la producción bruta y los consumos intermedios empleados.

**VALOR CIF (Cost, Insurance, Freight, es decir, costo, seguro y flete):** es el precio total de la mercancía, incluyendo en su valor los costos por seguros y fletes.

**VALOR FOB (Free on board):** corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes.

## **RESUMEN**

### **TITULO:**

ANALISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS A FIN DE DETERMINAR SI EL USO DE NEGOCIOS ELECTRÓNICOS MEJORA SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

### **AUTORES:**

INGRID CHAR NEGRETE, LUBIN LORDUY RANGEL, HENRY MAZA PRINCIPE

### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar la influencia de los Negocios Electrónicos en la internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras basados en estudios comparativos entre quienes los implementan y quienes no, formulando alternativas que apoyen su estrategia de internacionalización.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y caracterizar las empresas exportadoras ubicadas en la ciudad de Cartagena que tienen implementado negocios electrónicos, especificando el tipo y tiempo de implementación.
- Analizar el comportamiento internacional de las empresas exportadoras de Cartagena, que tienen o no implementados negocios electrónicos.

- Realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos previos a la utilización de los negocios electrónicos para soportar la estrategia de internacionalización y los resultados alcanzados al soportarse con esta herramienta.
- Proponer alternativas viables que ofrecen las tecnologías de negocios electrónicos para soportar la estrategia de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras.

### **SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA:**

La metodología utilizada para esta investigación fue la investigación directa tipo exploratoria realizada a través de una encuesta personalizada a cada uno de los gerentes o jefes de comercio exterior así como también los jefes de sistemas de las diferentes empresas que fueron seleccionadas de forma aleatoria dentro de la muestra. Con base en los datos suministrados por ellos se les clasificó en los distintos niveles de internacionalización e evolución en negocios electrónicos. Posteriormente por medio del análisis del comportamiento del incremento porcentual de las toneladas movilizadas por las empresas exportadoras se procedió a determinar si los negocios electrónicos contribuyen al proceso de internacionalización de las empresas.

### **SÍNTESIS DE RESULTADOS:**

- Se escogieron de forma aleatoria 49 empresas de una población de más de 195 empresas exportadoras Cartagena.
- Cartagena cuenta con un parque industrial exportador en donde el 14.29% de las empresas entran en la categoría de Compañía Parcialmente Interesada, el 20.41% en la categoría de Compañía Exploradora, el 26.53% entran como

Exportador Experimental, 20.41 como Pequeño Exportados Experimentado y el 18.37% como Gran Exportador Experimentado.

- La mayor concentración de la población se encuentra en los niveles 3 y 4 de negocio electrónico con porcentajes de 22.45% y 51.02% respectivamente, lo que indica un gran desarrollo de la población a nivel tecnológico y de utilización de herramientas de negocio electrónico, lo que nos hace pensar que nuestras empresas exportadoras han venido preparándose para hacer parte de la nueva economía digital.

### **SÍNTESIS DE LAS CONCLUSIONES:**

Existe una relación directa entre estas las variables nivel de evolución de negocios electrónicos y nivel de internacionalización, en donde un aumento de la primera facilita alcanzar mejores resultados de la segunda.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años las noticias económicas no cesan de reflejar las fusiones entre grandes grupos empresariales. Éstos se encuentran inmersos en lo que se ha dado en denominar “proceso de globalización económica”. En este marco, el fenómeno de integración económica y de eliminación de barreras arancelarias, así como las políticas públicas orientadas al estímulo de las exportaciones han incrementado notablemente el intercambio de productos y servicios y fomentado la internacionalización de las empresas.

La internacionalización se ha convertido entonces en una etapa casi obligada para la empresa que desea ampliar sus mercados de actuación y maximizar sus utilidades. No obstante, la internacionalización se presenta como un proceso complejo considerando la incertidumbre asociada al desarrollo de la actividad exportadora en un mercado culturalmente distante.

Este proceso de internacionalización plantea un desafío para las empresas y el país, al aumentar la complejidad de las operaciones en mercados geográficos distintos con mayor incertidumbre y riesgos políticos, económicos, sociales y financieros, lo cual supone un desafío para los directivos de las empresas inmersas en estos procesos.

Vemos entonces como los cambios constantes de la economía mundial, generados por los procesos de integración entre países, bloques geográficos, el avance de las tecnologías de información y fundamentalmente el uso de la Internet, han acrecentado la rivalidad internacional, donde cada país busca fortalecer su ventaja comparativa.

Por esta razón las empresas deben desarrollar sus capacidades para competir en mercados internacionales, intentando ofrecer productos ajustados a las necesidades de la demanda exterior, tanto en calidad del producto como calidad del servicio. Encerrarse en el mercado nacional no constituye la forma más adecuada para protegerse de la competencia considerando que, hoy en día, prácticamente existe sólo el mercado mundial.

Sin embargo, los esfuerzos de internacionalización que realizan las empresas suelen verse obstaculizados por toda una serie de factores (sociales, culturales, políticos, demográficos, etc.) que varían enormemente de un país a otro, los cuales, a pesar de haberse reducido en los últimos años, aún afectan el desarrollo de la actividad comercial entre países.

Por tal razón, los organismos públicos desarrollan políticas de promoción de exportaciones como provisión de información, asistencia a ferias comerciales, búsqueda de distribuidores, seguros de exportación y formación, para contribuir a la expansión internacional de las empresas.

El mundo no está completamente integrado aún, por lo que las oportunidades de crecimiento a nivel internacional deberían analizarse y entenderse desde la perspectiva de la especificidad local. Las firmas deberían mejorar sus prácticas empresariales internas y, al mismo tiempo, adaptar sus iniciativas a las diferencias del mercado; este es uno de los problemas principales de la estrategia internacional. Como respuesta al mismo, se concibe a los negocios electrónicos como una alternativa para agilizar la entrada a nuevos mercados y capitalizar los beneficios de la internacionalización.

El mundo cambiante de hoy impulsado por las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) y específicamente los negocios electrónicos, obliga a un cambio en la forma en que se ven y se hacen los negocios, esto quiere decir que

países en desarrollo como el nuestro, tienen que acelerar el paso para estar a la altura con otras economías, con el fin de explotar todos los beneficios que esto retorna.

El presente trabajo de investigación ha sido apuntado a nuestro entorno: la ciudad de Cartagena; una ciudad costera, puerto marítimo, turístico de Colombia. Se podría decir que Cartagena es una de las principales puertas de Colombia hacia el mundo de los negocios y la globalización.

Teniendo en mente el crecimiento empresarial de la ciudad, y las limitaciones de capital de las empresas que en ella encuentran su hogar, resulta conveniente hacer un análisis sobre la efectividad de esta herramienta tan ampliamente promovida a nivel internacional en aras de, en primer lugar, lograr una información que permita respaldar las decisiones de inversión destinadas a agilizar el proceso de evolución en negocios electrónicos en las empresas de la ciudad, así como también, marcar ciertas pautas para la implementación de las mismas, de acuerdo al nivel de internacionalización en que se encuentren.

Todo esto en pos de contribuir a que nuestra economía local mejore sus índices de bienestar social, de crecimiento económico, que redunden en empleo, salud, alimentación y vivienda para todos los cartageneros. Con estas buenas intenciones queremos lograr un trabajo que sirva de modelo a empresas y sectores no solo de nuestra ciudad, sino de Colombia entera.

Mediante éste estudio queremos vislumbrar cómo ha sido el proceso de internacionalización de las empresas ubicadas en Cartagena y determinar si el uso de herramienta como los negocios electrónicos han mejorado sus ingresos, productividad, costos, ampliar mercados, partiendo de la recolección de información primaria y secundaria antes y después de la implementación de estas herramientas, con el fin de ofrecer a la comunidad un modelo de cambio en su

gestión empresarial, que impulse a todos los sectores a seguirlo, generando nuevas oportunidades de evolución.

La realización de este proyecto de investigación contribuye a identificar como ha sido el comportamiento de las empresas exportadoras cartageneras desde el punto de vista de la evolución de los negocios electrónicos, vinculada a la estrategia de tecnologías de información de cada una frente a las empresas que no usan negocio electrónico en su estrategia de internacionalización.

En materia de desarrollo de este proyecto se pretende descubrir ¿Cómo influyen los negocios electrónicos la internacionalización de las empresas en Cartagena?. Es necesario desarrollar el conocimiento sobre procesos de internacionalización en el mundo, como ha ocurrido en América Latina y en Colombia de tal forma que puedan ser aplicados a Cartagena, desarrollando conocimiento en materias de nuevas tecnologías de información y comunicaciones e infraestructura de red.

El estudio será de beneficio para la comunidad académica, las entidades regionales y nacionales encargadas del comercio internacional, por cuanto facilitará la comprensión de la importancia de establecer estrategias acordes, con la etapa en que se encuentre la empresa en su proceso de internacionalización y en el uso de herramientas de negocio electrónico.

Como objetivo principal este estudio tiene analizar la influencia de los Negocios Electrónicos en la internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras basados en estudios comparativos entre quienes los implementan y quienes no, formulando alternativas que apoyen su estrategia de internacionalización.

El cumplimiento de este objetivo se pretende lograr a lo largo del desarrollo del presente trabajo, organizado de la siguiente forma: en el primer capítulo se hará

una presentación al concepto de internacionalización y del entorno exportador del mundo, de Colombia, del departamento de Bolívar y Cartagena en Particular. Asimismo se abordarán las generalidades de los negocios electrónicos.

En el segundo capítulo se abordarán los distintos enfoques teóricos de internacionalización y negocios electrónicos, haciendo una presentación de los enfoques teóricos en el que se basa el desarrollo del presente trabajo.

En el tercer capítulo el lector encontrará la caracterización de la muestra escogida de las empresas exportadoras ubicadas en la ciudad de Cartagena que tienen implementado negocios electrónicos, especificando el nivel de internacionalización y evolución en negocios electrónicos de las mismas.

De las empresas exportadoras cartageneras, cuya población según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Cartagena (Ver anexo A), se tomará una muestra de 49 empresas. A estas se les aplicaron dos tipos de encuestas, que se utilizaron como fuente primaria, cuyo objetivo era establecer los niveles de internacionalización y evolución del negocio electrónico de las mismas.

En la revisión de la información obtenida en las encuestas de tecnología, las empresas que registren un dominio o sitio en la Web, cada uno de estos sitios será evaluado por un experto del área, para emitir el concepto de habilidades y desarrollo de tecnologías de negocio electrónico de las empresas, permitiendo conocer si son dinámicos o estáticos, que servicios ofrece, si refleja algunas operaciones de comercio electrónico, pagos electrónicos, etc.

En el cuarto capítulo se abordará la forma en que influencia el negocio electrónico la estrategia de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras, utilizando para este fin el análisis de los resultados obtenidos por las empresas

que utilizan en mayor grado los negocios electrónicos y aquellas que lo hacen en un grado menor.

Dada ciertas restricciones en cuanto acceso a información, la cual en muchos casos es considerada por las personas encuestadas como confidencial o bien es desconocida por las mismas no se realizará un análisis de la influencia de los negocios electrónicos a partir del momento exacto en que estos se empiezan a utilizar. Para efectos de análisis se estudiarán las tendencias en el comportamiento en que se incrementan las exportaciones según el nivel de desarrollo en negocios electrónicos, tomando como base información tomada de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

En el quinto capítulo se formularán alternativas viables que ofrecen las tecnologías de negocio electrónico a los procesos de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras, con el fin último de contribuir al proceso de toma de decisiones en cuanto a negocio electrónico de las empresas exportadoras de Cartagena.

En el sexto capítulo se presentarán las conclusiones del presente estudio, y en un último capítulo se darán algunas recomendaciones, algunas de las cuales están dirigidas a las empresas estudiadas, otras a las instancias gubernamentales que apoyan el proceso de exportación y por último otras dirigidas a nuevos investigadores interesados en desarrollar un estudio en este campo.

## **0. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **0.1 TEMPORAL.**

Esta investigación se realizara cubriendo los periodos de estudio de los últimos cinco años (2000 – 2005), teniendo en cuenta que es un periodo reciente y muy representativo dentro de la economía colombiana.

### **0.2 ESPACIAL.**

Esta investigación se hará enfocándonos en las empresas exportadoras de Cartagena.

### **0.3 TIPO DE ESTUDIO.**

La presente investigación es un estudio exploratorio que pretende, a partir de un proceso de búsqueda, recopilación, calificación e interpretación de las evidencias ligadas a las variables objeto de estudio, y diagnóstico, responder a preguntas como: ¿Cuál ha sido el comportamiento internacional de las empresas exportadoras de Cartagena, que tienen implementado negocio electrónico en cuanto a incremento de volúmenes de ventas?.

La respuesta a tal interrogante se busca mediante una aproximación al comportamiento de dichas variables en los últimos cinco años, para lo cual se acudirá a registros históricos, mediante visita de campo, de las empresas consultadas, bases de datos de organizaciones gremiales y de apoyo empresarial, que pudiesen aportar evidencias válidas de la situación y el comportamiento de las variables objeto de estudio.

Tomando como punto de partida, el análisis de la información previamente recolectada, se procederá a realizar un diagnóstico del estado de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras. Posteriormente

se determinará el estado de evolución de negocios electrónicos a lo largo del periodo de estudio. Basados en este diagnóstico se pretende responder a la pregunta: ¿Los Negocios electrónicos generan ventajas o no en el proceso de internacionalización de las empresas exportadoras de Cartagena? Para lograr esto se diseña un modelo de análisis que establece correlación de variables y valoración de la evidencia encontrada mediante la identificación, clasificación y selección de los argumentos y/o datos.

#### 0.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable	Definición	Indicadores	Fuente
Nivel de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras	La variable responde al nivel de internacionalización de acuerdo con las teorías de Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen	<p><b>Etapa 1:</b> La compañía totalmente desinteresada</p> <p><b>Etapa 2:</b> La compañía parcialmente interesada</p> <p><b>Etapa 3:</b> La compañía exploradora</p> <p><b>Etapa 4:</b> El exportador experimental</p> <p><b>Etapa 5:</b> El pequeño exportador experimentado</p> <p><b>Etapa 6:</b> El exportador grande y experimentado.</p>	<p>1. Revisión de Documentos físicos y digitales aportados por:</p> <p>a. Gremios,</p> <p>b. Empresas estudiadas.</p> <p>c. OMC.</p> <p>2. Visita de campo, respuesta a encuestas y entrevistas estructuradas y no estructuradas.</p> <p>3. Sitios web de organizaciones gremiales, supranacionales, gubernamentales y privadas reconocidas nacional e internacionalmente. Ej.</p> <p><a href="http://www.andi.com.co">www.andi.com.co</a></p> <p><a href="http://www.acopi.org">www.acopi.org</a></p> <p><a href="http://www.cccartagena.org">www.cccartagena.org</a></p> <p><a href="http://www.proexport.com.co/">www.proexport.com.co/</a></p> <p><a href="http://www.fenalco.com.co">www.fenalco.com.co</a></p> <p><a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a></p> <p><a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a></p>
Nivel de evolución en negocios electrónicos.	La variable responde a al nivel de evolución en negocios electrónicos 4 etapas de e-business según Nolan y Venkatraman	<p><b>Etapa 1:</b> Presencia en línea.</p> <p><b>Etapa 2:</b> Negocio en línea</p> <p><b>Etapa 3:</b> Negocio integrado totalmente</p> <p><b>Etapa 4:</b> Evolución continua.</p>	<p>4. Consultas a bases de datos académicas como ProQuest, Infolatina, EBSCO, Emerald Fulltext, IEEEExplore y comerciales como Quintero Hermanos Ltda.</p>

#### 0.5 POBLACIÓN – MUESTRA.

Para determinar la población y muestra de la presente investigación, tomamos el listado de exportadores cartageneros de ña Cámara de Comercio de Cartagena, el

cual incluye 145 empresas que realizan actividades de exportación. Para seleccionar las empresas a encuestar, se tomará como base los siguientes criterios:

Tamaño de la Muestra: **n**

Tamaño de la Población: **N=145 Empresas Exportadoras.**

Nivel de Confianza:  $1 - \alpha = 0.95$

Valor porcentual normal:  $Z_{\alpha/2} = 1.96$

Error de estimación:  $h = 0.10$

Fracción favorable:  $p = 0.75$

Fracción desfavorable:  $q = 0.25$

### **Formula**

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 \times p \times q \times N}{(N-1) \times h^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.75 \times 0.25 \times 145}{(145-1) \times 0.1^2 + (1.96)^2 \times 0.75 \times 0.25}$$

Donde n = 49 empresas

### **0.6 RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN.**

**0.6.1 Fuentes de Información Primarias.** Visitas a la empresa seleccionada para realizar entrevistas y observación directa de los procesos de exportación, gestión empresarial, capacidad de producción, planta instalada y demás procesos que den valor agregado a la investigación.

Se utilizará la encuesta (Ver Anexos D y E) porque a través de esta, se pueden inferir las razones, actitudes y opiniones de las personas con relación al tema de estudio. La información será suministrada por una muestra final de las empresas que serán escogidas de acuerdo con la disposición de suministrar información para la investigación haciendo, de un muestreo aleatorio.

**0.6.2 Fuentes de Información Secundaria.** Directamente de las empresas que serán seleccionadas como muestra de esta investigación, las agremiaciones como ANDI, Fundación Mamonal, ACOPI, FENALCO, DANE, Cámara de Comercio de Cartagena, los planes del gobierno para el área de comercio exterior dados por el ministerio, PROEXPORT y los planes económicos y sociales de la alcaldía de Cartagena.

Internet: a través de los diferentes buscadores de la red sobre temas y títulos específicos de carácter aplicativo al proyecto de investigación.

Bases de Datos Académicas: ProQuest, Infolatina, EBSCO, Emerald Fulltext, IEEEExplore y otras a las que podamos tener acceso.

Bases de Datos Comerciales: Quintero Hermanos Ltda.

**0.6.3 Técnicas de Recolección de Información.** La encuesta es la principal fuente de información primaria empleada por las investigaciones de mercado y de opinión pública debido a las virtudes que ofrece en términos de la capacidad de inferir los resultados obtenidos en la muestra de la población estudiada.

La entrevista consiste en la realización de entrevistas personales no estructuradas, cuyo objetivo principal es indagar a las personas involucradas en los procesos empresariales, materia de estudio de esta investigación. Serán usadas principalmente en investigaciones exploratorias, sobre todo en estudios donde el problema a investigar se relacione con aspectos confidenciales, delicados o embarazosos, o cuando la presión de un grupo puede afectar las respuestas del entrevistado.

Las técnicas de recolección de información serán entrevistas, encuestas y observación directa.

Con la información primaria y secundaria recolectada determinaremos el nivel de internacionalización de las empresas exportadoras, determinaremos el nivel de evolución de las tecnologías de información y se harán análisis, comparativos, estableciendo si existen evidencias de una relación directa entre el nivel de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras y su nivel de evolución en el uso de negocios electrónicos.

**0.7 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.** Dado que muchas empresas o trabajadores pueden llegar a aducir la confidencialidad de los datos suministrados, se estará trabajando con un muestreo aleatorio, dado que es posible que no se alcancen a llenar las el nivel de representatividad de los datos de un muestreo aleatorio estratificado, el cual se considera el más apropiado para llegara resultados concluyentes. Las decisiones en cuanto a estrategia a seguir pueden ser más apropiadas si las mismas se ajustan a las características específicas de cada sector. Por tal motivo se pretende econtrar evidencias que permitan soportar la tesis de que el uso de negocios electrónicos permite mejorar el nivel de internacionalización de una empresa, para justificar mayores esfuerzos en estudios posteriores.

Se recomienda, por tanto, la realización de trabajos empíricos contextualizados donde se ratifiquen las conclusiones y proposiciones teóricas que puedan resultar del desarrollo del presente trabajo.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO Y EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.**

Tras la II Guerra Mundial, la división del mundo en dos bloques antagónicos llevó a que los países de se preocuparan por reforzar su colaboración en temas de defensa y en temas económicos, teniendo como objetivo último el incrementar el grado de supranacionalidad hasta alcanzar un nivel de integración que impidiera las rencillas entre las potencias.

En la Conferencia de Bretton Woods, nombre por el que pasó a ser conocida la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas celebrada en Bretton Woods (New Hampshire, Estados Unidos), la cual tuvo lugar entre el 1ro. y el 22 de julio de 1944 y en la que participaron representantes de 44 países, y cuyo objetivo central fue intentar lograr la estabilidad de las monedas y del crédito buscando establecer un nuevo orden económico y financiero una vez que finalizara la II Guerra Mundial, nacieron el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

En esta misma conferencia surgió un compromiso de los países asistentes hacia la creación de una futura Organización Internacional del Comercio (OIC) que tendría que completar el Nuevo Orden Económico Mundial posterior a la Segunda Guerra Mundial, que había comenzado a configurarse con la creación del Banco Mundial y el FMI.

Un año después de la conferencia de Bretton Woods, y en el marco la reciente creación de las Naciones Unidas (1945), los EEUU impulsaron la convocatoria de

una conferencia internacional en la Habana para discutir y acordar la creación de la OIC.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Ocupación se celebró en la Habana desde finales de noviembre de 1947 hasta febrero de 1948, con la participación de 56 países, con resultados muy pobres en relación a los objetivos que se habían planteado. La propuesta presentada en La Habana sufrió diversos cambios durante la Conferencia y finalmente, después de todos los cambios introducidos, se llegó a una Carta que no convenció a ningún sector, a tal punto que fue ratificada solamente por dos países (Australia y el Líbano).

Previamente a la conferencia de la Habana, en la reunión preparatoria de Ginebra, se negoció, también a iniciativa de EEUU, un acuerdo, que fijaba rebajas arancelarias entre 23 países, conocido como GATT (General Agreement on Tariffs and Trade - Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio) por las siglas en inglés, el cual tenía que ser incorporado a la Carta de La Habana.

Al fracasar la Carta, este acuerdo concebido originalmente como un apéndice provisional de la OIC, como un foro de negociaciones comerciales, se convirtió en el acuerdo de referencia para las cuestiones del comercio internacional.

Nace así un acuerdo multilateral conocido como GATT en el año 1947, después de más de dos años de discusiones en diferentes encuentros y reuniones internacionales y del intento fallido de crear una Organización Internacional del Comercio (OIC). Pese a ser un acuerdo provisional, muy pronto contó con sede permanente en Ginebra (con cerca de 400 funcionarios) y fue adoptando las formas y el reconocimiento de una organización económica internacional.

El GATT entró en vigor oficialmente en enero de 1948 (cuando la Carta de la Habana todavía se estaba negociando), con la firma de 23 de los 50 participantes

en la Conferencia. Este acuerdo dio origen a 45.000 concesiones arancelarias, que afectaban aproximadamente a una quinta parte del comercio mundial de mercancías. Durante casi 50 años, en los que el GATT estuvo en vigor hasta la creación de la OMC, el texto jurídico básico del GATT siguió siendo en gran parte el mismo que el de 1948, al cual se le fueron añadiendo una serie de acuerdos "plurilaterales" (de participación voluntaria) y acuerdos de reducciones multilaterales de aranceles (de cumplimiento obligatorio para todos los países firmantes). Esto se hizo mediante las denominadas Rondas de Negociación. En total, hasta la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), hubo Ocho Rondas de negociación, con un avance progresivo en la eliminación de aranceles

La Organización Mundial del Comercio, que no se creó oficialmente hasta enero de 1995, más de medio siglo después de la reunión de Bretton Woods, donde de hecho se había comenzado a diseñar.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Su principal función es garantizar que las corrientes comerciales circulen con la máxima fluidez, previsibilidad y libertad posibles, de tal forma que los consumidores y los productores tengan la certeza de contar con un suministro seguro y una mayor variedad de productos acabados, componentes, materias primas y servicios por ellos utilizados, mientras que los productores y los exportadores tengan certeza de contar con mercados exteriores que permanecen abiertos para ellos.

Los pilares sobre los que descansa este sistema—conocido como sistema multilateral de comercio—son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificado por sus respectivos parlamentos. Esos Acuerdos establecen las

normas jurídicas fundamentales del comercio internacional. Son esencialmente contratos que garantizan a los países Miembros importantes derechos en relación con el comercio y que, al mismo tiempo, obligan a los gobiernos a mantener sus políticas comerciales dentro de unos límites convenidos en beneficio de todos.

Aunque fueron negociados y firmados por gobiernos, los acuerdos tienen por objeto ayudar a los productores de bienes y de servicios así como a los exportadores y a los importadores a llevar adelante sus actividades.

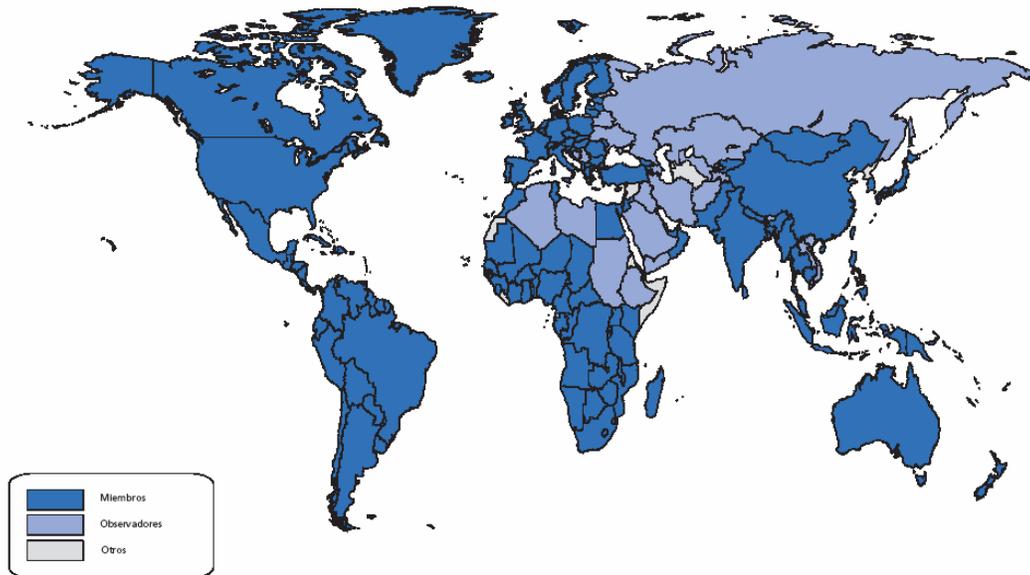
El objetivo es mejorar el nivel de bienestar de la población de los países Miembros.

Otra consecuencia es que el entorno económico mundial se vuelve más próspero, tranquilo y fiable. En la OMC prácticamente todas las decisiones se adoptan por consenso entre todos los países Miembros para después ser ratificadas por los respectivos parlamentos. Las fricciones comerciales se canalizan a través del mecanismo de solución de diferencias de la OMC, centrado en la interpretación de los acuerdos y compromisos, que tiene por objeto garantizar que las políticas comerciales de los distintos países se ajusten a éstos. De ese modo, se reduce el riesgo de que las controversias desemboquen en conflictos políticos o militares.

Mediante la reducción de los obstáculos al comercio, el sistema de la OMC también contribuye a eliminar otro tipo de barreras que se interponen entre los pueblos y entre las naciones.

Al 11 de diciembre de 2005, la OMC contaba con 149 miembros y 32 observadores (Ver Figura 1. y Anexos B y C). Colombia es Miembro de la OMC desde el 30 de abril de 1995.

**Figura 1. Miembros y Observadores de la OMC (Agosto de 2005)**



Fuente: OMC – Mapas Mundiales 2006.

Las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales de las naciones sufrieron cambios estructurales significativos, especialmente durante las dos últimas décadas del siglo XX. Los avances tecnológicos, en especial en el campo de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), así como también una mayor voluntad de los líderes y gobernantes de establecer relaciones comerciales y lazos de cooperación más estrechos facilitaron estas transformaciones.

La economía mundial ha evolucionado hacia un proceso de integración regional, acompañado de una mayor eliminación de las barreras al comercio, aumentando considerablemente el intercambio de bienes y servicios. Estos fenómenos de dimensión global tienen repercusiones en el ámbito regional, nacional y local. En este sentido, se ha acuñado el término de globalización para definir este conjunto de fenómenos.

El proceso de internacionalización de las economías nacionales, pilar fundamental de la actual globalización, se empezó a gestar desde los mismos comienzos del

capitalismo. Los autores de la época razonaban sobre la importancia del comercio en el enriquecimiento de las naciones, basados en teorías del comercio internacional, fundamentadas en las ventajas absolutas y comparativas.

## **1.2 ENTORNO EXPORTADOR MUNDIAL**

En el 2005, el comercio mundial, medido según las exportaciones de mercancías, aumentó tan solo un 6 por ciento, luego de haberse expandido 9 un por ciento en 2004, según los datos aportados por la OMC en su Informe sobre Comercio Mundial 2006. Esa desaceleración se explica principalmente por el debilitamiento de la economía mundial, que se observó a partir de mediados de 2004 que impactaron notoriamente sobre el crecimiento de las actividades comerciales. No obstante, para el segundo trimestre de 2005, esa tendencia descendente se había detenido y había dado marcha atrás. En el año 2005, el crecimiento real anual de las exportaciones mundiales de mercancías, que había alcanzado un nivel extraordinariamente elevado (el 9,5 por ciento) durante el año anterior, fue de tan solo el 6 por ciento.

En el 2005, el aumento del comercio medido en dólares, en el que influyen las variaciones de los precios, se desaceleró en forma más pronunciada que el del comercio en valores reales (a precios constantes, es decir, ajustando los volúmenes para tener en cuenta las variaciones de los precios). El valor de las exportaciones mundiales de mercancías subió un 13 por ciento en el 2005, en comparación con un 21 por ciento en 2004, y por primera vez sobrepasó la cifra de 10 billones de dólares. Se calcula que las exportaciones de servicios comerciales incrementaron un 11 por ciento a precios corrientes (es decir, en términos nominales o en dólares) hasta llegar a la cifra de 2,4 billones de dólares en el 2005 (en 2004 el aumento fue del 19 por ciento)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> **OMC.** Organización Mundial de Comercio. Informe sobre el Comercio Mundial 2006. 2006

Estimuladas por el aumento de los precios del petróleo, las exportaciones de mercancías de África, el Oriente Medio, América Central y del Sur y la Comunidad de Estados Independientes (CEI, es decir, los países que integraban la antigua Unión Soviética, excluyendo los Estados bálticos) crecieron vigorosamente en el 2005, dado que todas estas regiones son grandes exportadoras netas de combustibles. La evolución del mercado del petróleo en los últimos dos años, ayudó a que las exportaciones mundiales correspondientes a África y el Oriente Medio de mercancías fueran las más altas registradas en 20 años

En Europa, el comercio decayó en el 2005, y en América del Norte, la tasa de aumento de las exportaciones de bienes y servicios fue ligeramente inferior a la de todo el mundo.

Después de crecer vigorosamente en 2004, la economía mundial se desaceleró a un 3,3 por ciento en el 2005. Sólo la evolución de la economía en el Japón resultó ser mucho más favorable que lo previsto, en donde se vio un incremento del 2.8 por ciento en el PIB, el mejor resultado obtenido desde la crisis financiera de 1997.

El incremento del comercio mundial en el 2005 (6 por ciento) fue ligeramente inferior al proyectado en abril de 2005. El comercio mundial de mercancías aumentó casi dos veces más que la producción mundial, lo cual corresponde a la tendencia prevaleciente al menos en los últimos 10 años.

En el 2005, el crecimiento fue lento en las cuatro economías más importantes de Europa (Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido), en contraste con los 10 nuevos miembros de la Unión Europea (Polonia, Eslovenia, Eslovaquia, Hungría, República Checa, Estonia, Lituania, Letonia, Malta y Chipre), cuya tasa de crecimiento llegó a casi el 4 por ciento, mucho más alta que la tasa promedio de la Unión Europea.

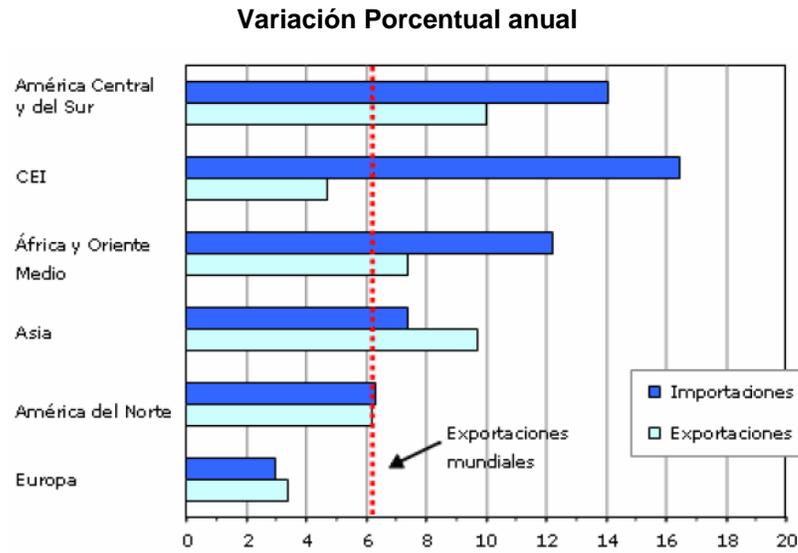
En América del Norte, las tasas de aumento del PIB y del comercio en valores reales, fueron muy similares a los promedios mundiales. Se produjo una disminución en el crecimiento económico en los Estados Unidos, la cual contribuyó a la desaceleración de las importaciones de mercancías, que por primera vez desde 1997 aumentaron menos que las exportaciones.

Aunque con un dinamismo menor que el año anterior, las economías de las regiones en desarrollo siguieron creciendo. Las tasas de aumento de los PIB regionales en América Central y del Sur (incluido el Caribe), África y el Oriente Medio, fueron en promedio del 4 y el 5 por ciento respectivamente.

Los países asiáticos que habían repuntado en años anteriores se encontraron inmersos en la tendencia mundial hacia un crecimiento más moderado, pero en el 2005, sus economías, crecieron un 6,5 por ciento, obteniendo los mejores resultados de todas las regiones en desarrollo. En China y la India, el PIB en el 2005 volvió a aumentar en forma notable (9,9 por ciento y 7,1 por ciento respectivamente).

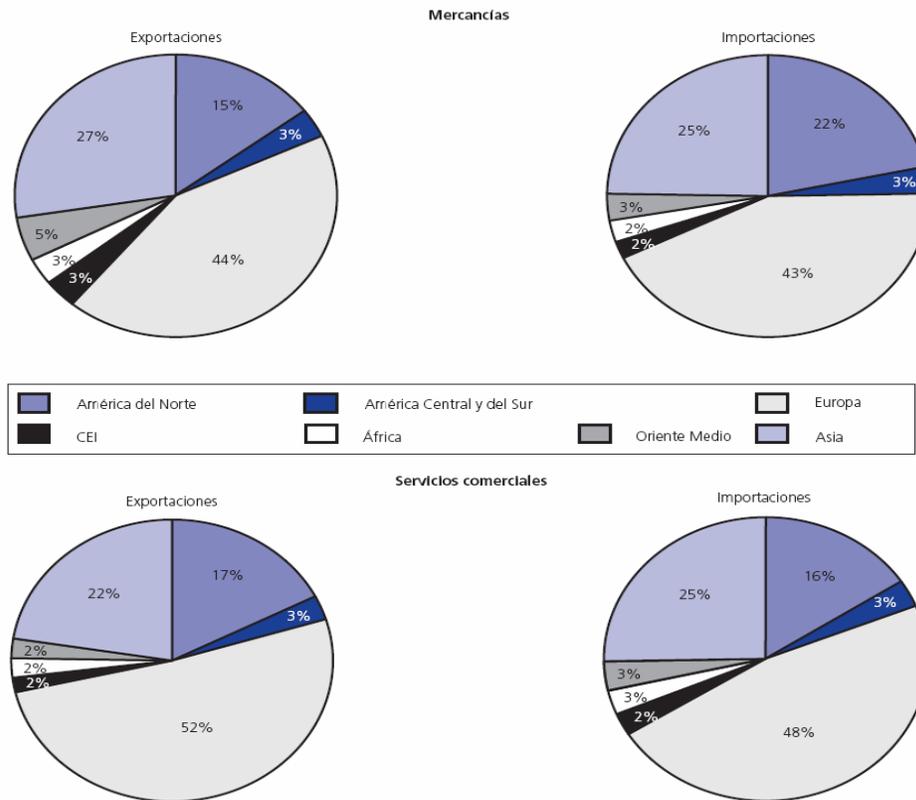
De todas las regiones, el crecimiento económico más pujante en el 2005 (Ver Figuras 2 y 3), fue el mostrado por la Comunidad de Estados Independientes.

**Figura 2. Crecimiento real del comercio de mercancías por regiones, 2005.**



Fuente: OMC. Organización Mundial de Comercio. Informe sobre el Comercio Mundial 2006. 2006

**Figura 3. Participación en el comercio mundial de mercancías y de servicios comerciales por regiones, 2005 %**



Fuente: OMC. Organización Mundial de Comercio. Informe sobre el Comercio Mundial 2006. 2006

Los países menos adelantados (PMA) han aumentado su participación en el comercio mundial en los últimos años y ha registrado especialmente un marcado incremento en los últimos tres, pero aún representan una proporción muy pequeña del comercio total.

Pese a estos dinámicos resultados, los PMA en su conjunto representaron sólo el 0,6 por ciento de las exportaciones mundiales y el 0,8 por ciento de las importaciones mundiales en 2004. La falta de diversificación de los productos sigue constituyendo un problema para la mayor parte de los PMA.

Una particularidad interesante del comercio de los PMA es la reducción gradual de la importancia de los mercados de los países desarrollados para las exportaciones de los PMA. En 1995, la UE y los Estados Unidos representaban casi el 60 por ciento de las exportaciones totales de los PMA. En 2004, esta cifra se redujo al 52 por ciento, y China es en la actualidad el tercer mercado más importante para las exportaciones de los PMA.

Las condiciones de acceso a los mercados para las exportaciones de los PMA a los mercados de los países en desarrollo están determinadas por el perfil de los aranceles NMF<sup>2</sup>, ya que sólo unos pocos países en desarrollo, por ejemplo China, otorgan un acceso al mercado sin reciprocidad. Algunos países en desarrollo se han pronunciado en favor del fortalecimiento del Sistema Global de Preferencias Comerciales (SGPC), que prevé preferencias comerciales entre los países en desarrollo. La XI UNCTAD lanzó en el Brasil, en 2004, una nueva ronda de negociaciones SGPC. El proceso de puesta en marcha de estas negociaciones aún no ha comenzado.

---

<sup>2</sup> Ver Glosario.

### 1.3 ENTORNO EXPORTADOR LATINOAMERICA

A fines de la década de los noventa se identifican en América Latina en general un panorama de Figuras de integración más estructurado que un decenio atrás.

En especial tres acuerdos, el MERCOSUR<sup>3</sup>, el TLCAN<sup>4</sup> y el G-3<sup>5</sup> le han agregado dinamismo a la actividad económica en el continente (Ver Tabla 1).

**Tabla 1 . Principales exportadores de mercancías de América del Sur y Central, 2004 (Miles de millones de dólares y porcentajes)**

	Valor	Variación porcentual anual			
	2004	2000-04	2002	2003	2004
Exportadores					
América del Sur y Central	276.3	9	0	13	30
Brasil	96.5	15	4	21	32
Argentina	34.5	7	-3	15	17
Rep. Bolivariana de Venezuela	34.2	2	2	-7	43
Chile	32.0	14	-1	18	49
Colombia	16.2	6	-3	6	28
Perú	12.5	16	10	16	40
Ecuador	7.6	12	8	20	26
Trinidad y Tabago	6.3	10	-9	33	23
Costa Rica	6.3	2	5	16	3
República Dominicana	5.8	0	-2	6	5
El Salvador	3.3	3	5	4	5
Uruguay	3.0	6	-10	18	34
Guatemala	2.9	2	-9	12	18
Cuba	2.2	7	-16	18	33
Bolivia	2.1	15	1	21	35

Fuente: Organización Mundial del comercio - OMC: Estadísticas de Comercio Internacional.

**1.3.1 MERCOSUR.** En cuanto a la opinión empresarial sobre integración regional, MERCOSUR es de todos los Figuras regionales el que ha concentrado la mayor atención de los analistas, pues se constituyó como una unión aduanera, hecho que marcó cambios fundamentales para las economías de la región. Para lograr

<sup>3</sup> Mercado Común del Sur, MERCOSUR. Tratado en el que participan la República Argentina, la República Federativa de Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay.

<sup>4</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre el Gobierno del Canadá, el Gobierno de los Estados Unidos de América y el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>5</sup> Tratado en el que participan Venezuela, México y Colombia.

tener éxito en esta etapa se requiere un disciplinamiento conjunto de las políticas económicas nacionales, asegurando conductas previsibles y no perjudiciales para los socios; establecer aranceles externos comunes, los cuales deben ser consensuados cuatripartitamente; una nueva política comercial común que tienda a fortalecer y reafirmar los procesos de apertura e inserción en los mercados mundiales que vienen actualmente realizando los cuatro socios individualmente; sus decisiones de producción, inversión y comercio deberán tener necesariamente como referente obligado el mercado ampliado del MERCOSUR.

En un escenario internacional tan competitivo, en el cual los países se esfuerzan en brindar atractivos a los inversores, la conformación de la unión aduanera es una "ventaja comparativa" fundamental, pues otorga un marco muy propicio para atraer a los capitales. El MERCOSUR ha sido uno de los principales receptores mundiales de inversión extranjera directa.

Así, en el año 2000, los Estados Partes del MERCOSUR decidieron encarar una nueva etapa en el proceso de integración regional, la cual se denomina "RELANZAMIENTO del MERCOSUR" y tiene como objetivo fundamental el reforzamiento de la Unión Aduanera tanto a nivel intracomunitario como en el relacionamiento externo.

No obstante a los aspectos positivos, debido a las asimetrías de los países miembros se presentan conflictos. Los deseos insatisfechos de Uruguay de negociar un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos; las inéditas declaraciones del presidente uruguayo Tabaré Vázquez en las cuales advierte que "de no lograrse mayores equilibrios en MERCOSUR, este podría quedar aislado y sin destino"; y las tensas relaciones comerciales entre Brasil y Bolivia por la nacionalización del gas en el país andino, han hecho pasar a este bloque regional por uno de los peores momentos de su historia.

**1.3.2 EL TLCAN.** El TLCAN o NAFTA (North American Free Trade Agreement) es un tratado comercial que prevé la eliminación de los derechos aduanales en los intercambios entre México, Canadá y Estados Unidos.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y sus acuerdos paralelos sobre el medio ambiente y el trabajo entraron en vigor el primero de enero de 1994, cinco años después del Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos.

El TLCAN creó la zona de libre comercio más grande del mundo, con cuatrocientos seis millones de personas produciendo bienes y servicios de un valor de más de once billones de dólares.

El acuerdo que instituye el TLCAN estipula ciertos objetivos comunes que México, Canadá y Estados Unidos se comprometen a cumplir.

El TLCAN ha liberalizado sustancialmente el comercio de servicios y ha abierto los mercados públicos, incluyendo el sector servicios y el de la construcción. El acuerdo impide a las partes el discriminar entre los productores nacionales y los productores extranjeros en el comercio de servicios, de mercado público y de inversiones.

**1.3.3 El G-3.** El G-3 es un tratado comercial en vigor desde 1995 y que se conoció como "el TLC del sur", en referencia al Tratado de Libre Comercio de América del Norte firmado el año anterior por Canadá, Estados Unidos y México.

En etapas iniciales de este acuerdo de libre comercio de bienes y servicios y de liberalización de las inversiones, la principal asociación empresarial de Colombia, la Asociación Nacional de Industrialistas (ANDI) se opuso públicamente a su firma

en una carta dirigida al Presidente César Gaviria<sup>6</sup> por lo acelerado del proceso de negociación y porque en él no se reconocía la asimetría existente entre las economías de Colombia y Venezuela y la mexicana. En general, se consideraba que México sería el principal beneficiario del acuerdo.

La asociación que agrupaba a los industriales de Venezuela, CONINDUSTRIA, presentaba en forma paralela prácticamente las mismas objeciones que la ANDI.

Con el Tratado del G-3 se formó una zona de libre comercio entre México, Colombia y Venezuela de 145 millones de habitantes. Este Tratado incluye una importante apertura de mercados para los bienes y servicios.

Pese al incremento de las actividades comerciales entre los tres países, diversos factores afectan su puesta en marcha.

El presidente de Venezuela, Hugo Chávez, señala que estudia el retiro de su país del G-3 porque, según argumentó, lo "está perjudicando y beneficia solamente a un grupito de grandes empresas". "Nuestro rumbo no está en el norte sino en el sur", insistió, refiriéndose a su intención de ingresar en el MERCOSUR. Esto tiene su principal explicación en las barreras no arancelarias impuestas por México, que según los empresarios solo beneficia a los grandes exportadores, quienes pueden soportar el impacto de las mismas.

#### **1. 4 ENTORNO EXPORTADOR COLOMBIA**

En Colombia, los procesos de apertura económica y descentralización, entre otros factores, adelantados en el país en las últimas tres décadas, han jalonado la necesidad de aumentar los niveles competitivos y a diversificar la oferta exportadora.

---

<sup>6</sup> Revista ANDI. 1994, p. 16

Colombia se concentró en el siglo XX en mantener flujos comerciales internacionales basados en productos con ventajas comparativas como consecuencia de la abundancia relativa de recursos naturales (petróleo), sin apostarle a la desconcentración de las exportaciones a través de la generación de ventajas competitivas en otros sectores a través de la inversión en ciencia y tecnología y el desarrollo de procesos y productos innovadores

El país basó su política de desarrollo en el modelo de sustitución de importaciones, buscando fortalecer la industria nacional incipiente sobre la base de garantizarle un mercado interno cautivo y protegido de la competencia extranjera. En años más recientes el país dio un giro hacia el libre comercio a través de la puesta en práctica de una apertura económica bilateral del mercado nacional.

**1.4.1 Comunidad Andina de Naciones – CAN.** El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, comenzó a delinearse desde 1966 con la Declaración de Bogotá y entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALALC<sup>7</sup> obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976.

El proceso de integración económica, política y social que adelantan los Países Miembros de la Comunidad Andina o la CAN<sup>8</sup> ha registrado marcadas transformaciones a lo largo de su historia, desde la adopción del Acuerdo de Cartagena en 1969.

---

<sup>7</sup> Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). Organismo intergubernamental latinoamericano existente entre 1960-1980. Creado el 18 de febrero de 1960 por el Tratado de Montevideo. Reemplazado posteriormente por la ALADI.

<sup>8</sup> Tratado en el que participan Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, tras la denuncia del Acuerdo de Cartagena por parte de Venezuela 22 de abril de 2006.

En 37 años de integración andina se han obtenido importantes logros en diversos campos de la agenda de la integración, especialmente en cuanto a: i) la formación de un mercado ampliado que ha dado lugar a un fuerte dinamismo y apreciable calidad de los flujos de comercio intracomunitario, con beneficios palpables en los procesos de inversión y generación de empleo; ii) la gestación de un sólido patrimonio jurídico e institucional reconocido internacionalmente; y iii) la generación de una concertación política al más alto nivel que permite desarrollar una agenda diversa que busca contribuir al desarrollo, la inserción externa y la consolidación democrática en Colombia, Ecuador, Bolivia, Perú y Venezuela, quien ya no pertenece a la CAN (Ver Tabla 2).

**Tabla 2. Exportaciones de mercancías de los países de la Comunidad Andina por regiones, 1990-04 (Millones de dólares y porcentajes)**

Origen	Destino	Comunidad Andina (5)	Las demás regiones			Mundo
			Total	América del Sur y Central	Otras regiones	
<b>Valor</b>						
Bolivia	1990	60	866	356	510	926
	2000	311	919	326	593	1230
	2003	426	1147	604	543	1573
	2004	508	1621	922	699	2129
Colombia	1990	373	6393	761	5632	6766
	2000	2171	10869	1468	9401	13040
	2003	1905	10766	1501	9265	12671
	2004	3237	12987	1940	11047	16224
Ecuador	1990	189	2525	576	1949	2714
	2000	662	4265	813	3452	4927
	2003	1055	4984	675	4309	6039
	2004	1009	6625	1586	5039	7634
Perú	1990	214	3016	243	2773	3230
	2000	447	6581	674	5907	7028
	2003	549	8437	934	7503	8986
	2004	795	11752	1390	10362	12547
Rep. Bolivariana de Venezuela	1990	489	17008	2098	14910	17497
	2000	1588	30214	6241	23973	31802
	2003	1048	22942	6537	16405	23990
	2004	1240	32970	10062	22908	34210
Comunidad Andina (5)	1990	1325	29808	4034	25774	31133
	2000	5179	52848	9522	43326	58027
	2003	4983	48276	10251	38025	53259
	2004	6789	65955	15900	50055	72744

Fuente: OMC. Organización Mundial de Comercio. Informe sobre el Comercio Mundial 2006. 2006

Venezuela denunció el Acuerdo de Cartagena el 22 de abril de 2006, perdiendo su calidad de País Miembro. No obstante, en virtud de la Decisión 641 y del Memorando de Entendimiento suscrito entre los Países Miembros y dicho país en agosto de 2006, se han mantenido vigentes las ventajas recibidas y otorgadas al amparo del programa de liberación de bienes en la Subregión.

La única salida para aminorar las secuelas para Colombia de la salida de Venezuela según Andrés Espinoza, periodista de la revista económica Portafolio, parecía ser acelerar la integración, es decir, perfeccionar la unión aduanera y migrar hacia la conformación del mercado común andino con los países que estén dispuestos a acompañar a Colombia, incluyendo la apertura de negociaciones comerciales con Europa. No obstante, el reciente apoyo del Gobierno de Estados Unidos a la extensión de la vigencia de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA) más allá del 2006, le da un respiro a las economías de los países miembros.

Otros avances de integración se han adelantado con Chile; El Consejo Asesor de Ministros de Trabajo de la CAN acordó por unanimidad, en su X Reunión Ordinaria, invitar a Chile a integrarse, en calidad de observador, a las próximas reuniones y grupos técnicos de esta instancia comunitaria andina. Chile ya fue admitido como País Miembro Asociado de la CAN en septiembre de 2006.

**1.4.2 CAN – MERCOSUR.** Las relaciones entre la Comunidad Andina y el MERCOSUR, han conocido una rápida evolución en la perspectiva de iniciar un proceso de convergencia que beneficie a los 350 millones de habitantes de sus países miembros. Los avances realizados se reflejan en la creación de una zona de libre comercio y en el desarrollo del diálogo político, que han permitido lograr la asociación recíproca entre ambos bloques.

El primer paso concreto hacia ese objetivo fue la suscripción, el 16 de abril de 1998, de un Acuerdo Marco para la creación de una Zona de libre Comercio entre la Comunidad Andina y el MERCOSUR, que establece las bases para la conformación de ese espacio ampliado. A través de él, se dispone que las negociaciones se desarrollen en dos etapas: en la primera, se negocie un Acuerdo de Preferencias Arancelarias Fijas sobre la base del patrimonio histórico y en la segunda un Acuerdo de Libre Comercio.

Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela suscribieron con Brasil, el 12 de agosto de 1999, un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica por medio del cual ambas partes establecieron márgenes de preferencia fijos, como un primer paso para la creación de una Zona de Libre Comercio entre la CAN y el MERCOSUR. Con igual objetivo, Argentina y la CAN negociaron un Acuerdo de Preferencias Arancelarias, que fue suscrito el 29 de junio del 2000 y entró en vigencia el 1 de agosto de este mismo año.

La segunda etapa de la negociación se inició en abril del 2001, con la finalidad de firmar un Acuerdo para la conformación de una Zona de Libre Comercio entre ambos grupos. El 6 de diciembre del 2002, los países de la CAN y del MERCOSUR suscribieron, en Brasilia, un Acuerdo de Complementación Económica por medio del cual reiteraron su decisión de conformar un Área de Libre Comercio.

En cumplimiento de ese compromiso, el 16 de diciembre de 2003, Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay (Estados Miembros del MERCOSUR), Colombia, Ecuador y Venezuela (Países Miembros de la CAN), firmaron un Acuerdo de Complementación Económica N° 59 orientado a formar un área de libre comercio mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y no-arancelarias que afecten al comercio

recíproco, el cual fue depositado en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) el 18 de octubre de 2004.

Cabe señalar que el 17 de diciembre de 1996 Bolivia y el MERCOSUR suscribieron el Acuerdo de Complementación Económica N° 36 para el establecimiento de una Zona de Libre Comercio entre ambas partes. Asimismo, el 25 de agosto de 2003, Perú y MERCOSUR firmaron el Acuerdo de Complementación Económica N° 58 con el mismo objetivo.

Los resultados de este tratado son los siguientes: después de un crecimiento de las exportaciones colombianas durante los años 1999 y 2000 de 13.5% y 54.0% respectivamente, cayeron el año 2003 en un 37.7% al ubicarse en US\$ 218 millones exportados; los cuáles están representados básicamente por productos industriales (78% de participación en el total exportado). Se destaca el repunte entre 2000 y 2003 de los productos de la química básica superior al 70% y con una participación promedio superior al 30%, siendo en el 2001 del 47%.

Del lado de las importaciones, han pasado de US\$ 325 millones en 1991 a US\$ 754 millones en el 2001, con una tasa de crecimiento promedio en la década superior al 20%. La participación de las importaciones industriales en el año 2003 alcanzó el 91.6%, de los cuales el 23.7% fue liderado por las de productos de la química básica y un 14.4% de la industria automotriz.

Por lo anterior, la participación del MERCOSUR en el total de las exportaciones de Colombia al mundo fue del 1.8% en el 2001, explicado por Brasil en un 77.7%. En el total importado; MERCOSUR representó el 5.9% y fue liderado por Brasil en un 66.7%.

**1.4.3 CARICOM-Colombia.** Las condiciones actuales de acceso preferencial al mercado de CARICOM están enmarcadas en el AAP N° 31 sobre Comercio y

Cooperación Económica y Técnica suscrito en el marco del Artículo 25 de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), el cual se firmó en la ciudad de Cartagena de Indias el 24 de julio de 1994.

En desarrollo de dicho acuerdo, se suscribió en mayo 21 de 1998 un Primer Protocolo que modifica las normas de origen e incluye por primera vez productos con preferencias arancelarias a favor de Colombia de carácter inmediato a partir del 1° de junio de 1998 y gradual (25% cada año) iniciando el primer 25% a partir del 1° de enero de 1999.

Este acuerdo fue incorporado a la legislación nacional colombiana. La vigencia del acuerdo es a partir del 1° de enero de 1995 mediante el Decreto N° 2891 del día 30 de diciembre de 1994, y a partir del 1° de junio de 1998 y 1° de enero de 1999, mediante el Decreto N° 793 del 28 de mayo de 1998.

Son doce los países miembros de CARICOM que participan como Signatarios del AAP. Estos son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

Bahamas, está por fuera del Acuerdo Colombia - CARICOM por no participar en el Mercado Común de CARICOM y por el momento no se prevé su ingreso. Por otro lado, Surinam y Haití aún no están incluidos en este Acuerdo, pues su vinculación como miembros de CARICOM se produjo con posterioridad a estas negociaciones, y su adhesión no se ha definido hasta el momento y por lo tanto no son Signatarios del Acuerdo.

CARICOM en sus países más desarrollados signatarios del acuerdo puso en vigencia los compromisos de desgravación para Colombia a partir del 1° de junio

de 1998 y 1º de enero de 1999. Estos países fueron: Jamaica, Trinidad y Tobago, Barbados y Guyana.

**1.4.4 Colombia-Chile.** El 7 de agosto de 2006, estos países suscribieron durante el evento de posesión del Presidente de Colombia, el Marco de la Negociación de un Tratado de Libre Comercio entre los dos países, el cual se constituye en la hoja de ruta de este nuevo proceso de negociación comercial.

El Marco General deja la negociación en cabeza de los viceministros de Comercio Exterior de Colombia y de Relaciones Exteriores de Chile y proyecta la realización de tres rondas de negociación (cuyo número podría variar en el transcurso del proceso). Dentro del cronograma que ha sido acordado, se tiene prevista la realización de una ronda en octubre 9 al 13 en Chile; una segunda, entre el 13 al 17 de noviembre en Colombia; y una tercera entre el 22 al 26 de enero, aun por definir el sitio. De ser necesario se programarán más rondas.

**1.4.5 Colombia-Costa Rica.** Con los países del Mercado Común Centroamericano (MCCA) existen desde 1984 acuerdos de alcance parcial suscritos por Colombia en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), sin reciprocidad para Colombia y que cubren un grupo muy limitado de productos. No obstante, hasta ahora, estos Acuerdos han tenido poco impacto en el intercambio comercial.

Colombia otorgó a Costa Rica preferencias arancelarias sin reciprocidad para 68 subpartidas andinas, preferencias que no han sido ampliamente utilizadas

**1.4.6 Colombia-Cuba.** Las relaciones comerciales entre Colombia y Cuba se rigen por el Acuerdo de Complementación Económica N° 49 suscrito en el 2000 bajo el marco de la ALADI, mediante el cual se otorgan rebajas arancelarias a un número importante de líneas arancelarias.

Además de este Acuerdo, los dos países aplican la denominada Preferencia Arancelaria Regional -PAR- de la ALADI, que consiste en otorgarse mutuamente rebajas arancelarias fijas a un número de productos determinados.

Los temas susceptibles de negociación serán Acceso a Mercados, donde se incluirán productos nuevos a los que se les aplicará preferencias arancelarias, así como la profundización de las preferencias ya negociadas, además de normativas en materias tales como, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Normas Técnicas y Evaluación de la Conformidad. Solución de Controversias y Normas de Origen.

Las negociaciones se realizarán en un plazo, máximo de 6 meses a partir de su inicio el 1 de abril de 2006. En principio habrá 2 rondas de negociación, pero el número podrá variar conforme el proceso se desarrolle. Cada ronda de negociación durará un máximo de 3 días.

**1.4.7 Colombia-Guatemala.** Colombia otorgó a Guatemala preferencias arancelarias sin reciprocidad para 27 ítems o subpartidas andinas, en virtud del Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) N° 5 suscrito en 1984 en el marco de la ALADI. De los países del TN, Guatemala es el país que más ha utilizado las preferencias, seguido por Honduras.

**1.4.8 Colombia-Honduras.** Colombia se encuentra negociando un tratado de libre comercio con este país. Las negociaciones se realizarán en un plazo máximo de un año a partir de su inicio, el 29 de marzo de 2006.

En principio habrá 6 rondas de negociación, pero el número podrá variar conforme el proceso se desarrolle. Cada ronda de negociación durará un máximo de 5 días.

**1.4.9 Colombia-Nicaragua.** El Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) N° 6 fue suscrito con Nicaragua en 1984 en el marco del artículo 25 de la Asociación

Latinoamericana de Integración (ALADI) y fue puesto en vigencia en Colombia mediante el Decreto 2500 del 2 de septiembre de 1985.

En este Acuerdo, Colombia otorga rebajas arancelarias a Nicaragua en algunos productos más no recibe preferencias arancelarias por parte de este país.

**1.4.10 Colombia-Panamá.** Con el fin de fortalecer el intercambio comercial se suscribió en Cartagena de Indias el 9 de julio de 1993, un Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) de tipo comercial entre las Repúblicas de Colombia y Panamá que permite el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos negociados por ambas partes cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios.

**1.4.11 Grupo de los Tres.** El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995.

El Tratado busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país. Establece disciplinas para asegurar que la aplicación de las medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio. Igualmente fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países.

**1.4.12 Colombia - El Salvador.** Colombia se encuentra negociando un tratado de libre comercio con este país desde el 3 de abril de 2006.

## 1.5 ENTORNO ECONÓMICO DE CARTAGENA Y BOLÍVAR

Por lo general, Colombia se ha caracterizado por tener “varias regiones claramente diferenciadas entre sí en aspectos culturales, económicos, e históricos. En ello ha jugado un papel definitivo la abrupta geografía, una de las más quebradas del mundo<sup>9</sup>”. El país cuenta con un sector productivo diferenciado por regiones, por ejemplo, la producción de textiles se ubica en Antioquia principalmente, el café en Caldas, Quindío y Pereira, la producción de sustancias químicas en Bolívar.

Una mirada al comercio interregional colombiano (Ver Tablas 3 y 4) nos indica que la Costa Caribe es una de las regiones que exporta o vende en menor medida sus productos hacia otras regiones de Colombia.

**Tabla 3. Aporte de los departamentos al Crecimiento 1991-2004 por nivel de ingreso per cápita**

Departamentos	Aporte promedio al crecimiento 1991-2004
Bogota D.C.	0,56
Antioquia	0,26
Valle	0,25
Meta	0,07
Santander	0,24
Atlántico	0,12
La Guajira	0,04
Cundinamarca	0,13
Quindío	0,03
Boyacá	0,04
Huila	0,05
Risaralda	0,04
Tolima	0,08
Caldas	0,06
Bolívar	0,12
Cesar	0,06
Caquetá	0,01
Norte de Santander	0,05
Córdoba	0,10
Magdalena	0,05
Cauca	0,05
Sucre	0,03
Nariño	0,05
Chocó	0,00
<i>Tasa de crecimiento promedio Colombia</i>	<i>2,63</i>

Fuente: DANE- Cuentas nacionales. Cálculos del Observatorio de Competitividad.

**Tabla 4. Exportaciones registradas en valores FOB según clasificación CIU, por departamentos. 2004-2005.**

Departamento	Miles de dólares		
	2004	2005 <sup>FF</sup>	Var % 05/04
<b>Colombia</b>	<b>16.731.020</b>	<b>21.187.130</b>	<b>26,6</b>
Amazonas	7.000	640	-90,9
Antioquia	2.348.800	3.028.680	28,9
Arauca	29.980	11.690	-61,0
Atlántico	590.270	696.030	17,9
Bogotá D.C.	980.880	1.742.230	77,6
Bolívar	921.590	1.087.960	18,1
Boyacá	98.200	107.710	9,7
Caldas	162.190	458.380	182,6
Caquetá	-	90	(--)
Casanare	1.720	220	-87,2
Cauca	89.890	169.840	88,9
Cesar	1.012.570	1.333.770	31,7
Chocó	3.600	3.610	0,3
Córdoba	649.090	756.520	16,6
Cundinamarca	1.709.260	1.797.060	5,1
Guainía	70	30	-57,1
Guaviare	220	-	-100,0
Huila	1.530	161.570	---
La Guajira	819.290	1.185.760	44,7
Magdalena	235.350	241.140	2,5
Meta	1.970	1.750	-11,2
Nariño	40.590	84.870	109,1
Norte de Santander	67.130	132.310	97,1
Putumayo	70	20	-71,4
Quindío	16.550	134.480	---
Risaralda	148.700	361.310	143,0
San Andrés y Providencia	6.480	8.140	25,6
Santander	179.000	319.850	78,7
Sucre	34.440	41.950	21,8
Tolima	18.590	161.150	---
Valle del Cauca	1.268.250	1.624.520	28,1
Vaupés	80	20	-75,0
Vichada	480	120	-75,0
Departamentos varios	22.610	-	-100,0
Café <sup>9</sup>	1.053.740	-	-100,0
Petróleo y derivados	4.210.840	5.533.710	31,4

Fuente: Banco de la República. Subgerencia de Estudios Económicos.

<sup>9</sup> MEISSEL, Adolfo. Regiones, ciudades y crecimiento económico en Colombia. Banco de la República Colombia. 2002

La costa se caracteriza por concentrar la mayor parte de sus ventas hacia el exterior, teniendo el mercado interno regional una muy poca incidencia<sup>10</sup>. Al observar las cifras se puede observar que no obstante a no aportar en mayor medida que el resto de departamentos, aporta en mayor grado que un buen número de estos, lo cual indicaría el posible salto de la costa hacia etapas más avanzadas del desarrollo.

Cerca del 50% de las exportaciones regionales se producen desde los departamentos de Bolívar y Atlántico (la mayor parte de las empresas exportadoras se ubican en sus capitales, especialmente en Cartagena)<sup>11</sup>.

En Bolívar la mayor parte de sus exportaciones se producen en su capital, con poca incorporación del resto de municipios a los procesos productivos de Cartagena, en especial los del sur del departamento.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta la importancia de Cartagena en el comercio exterior del departamento, se analizará el entorno exportador de Cartagena basados en las cifras de exportaciones industriales de Bolívar, las cuales se producen en más del 95% en la capital<sup>12</sup>.

Las actividades económicas de Cartagena son muy diferentes a las del resto de los municipios del departamento. Mientras que Cartagena se caracteriza por su gran dinámica industrial, turística y portuaria, la economía de los demás municipios se basa esencialmente en actividades agropecuarias, mineras y artesanales.

---

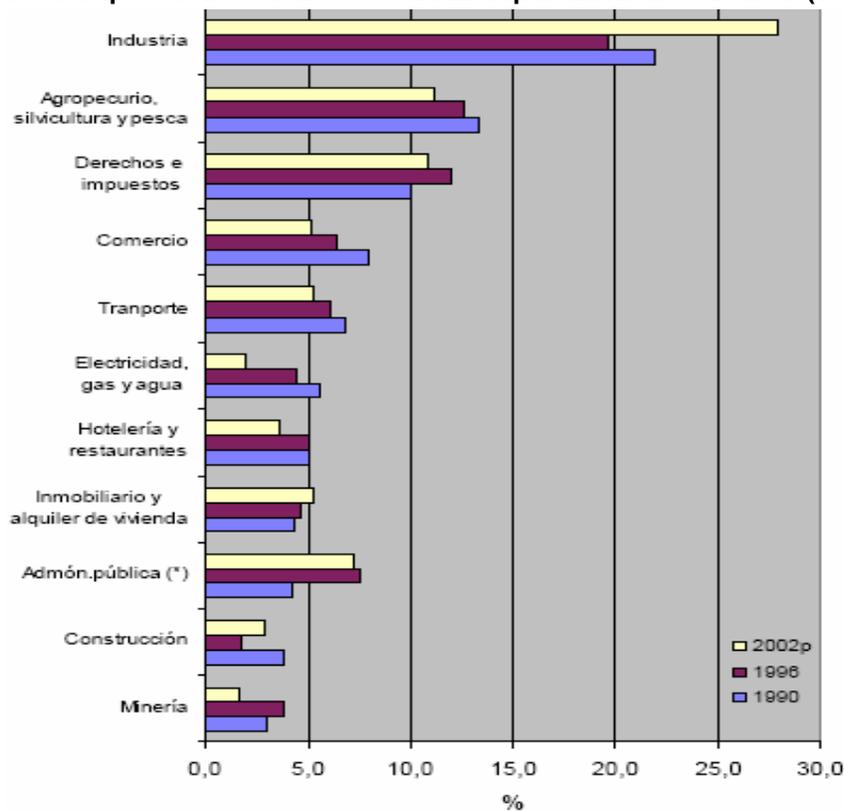
<sup>10</sup> Cepal. Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia. Informe final, diciembre. 2002.

<sup>11</sup> Diagnóstico de la competitividad de Cartagena: La situación de la ciudad a principios del siglo XXI. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena.

<sup>12</sup> Diagnóstico de la competitividad de Cartagena: La situación de la ciudad a principios del siglo XXI. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena

La industria, principalmente concentrada en Cartagena es el sector más representativo en la producción de Bolívar, se concentra en una parte muy pequeña del territorio, y genera empleo solo en una parte muy reducida de la población. Mientras que el Bolívar cartagenero es industrial, portuario y turístico, el resto del departamento es fundamentalmente agropecuario<sup>13</sup> (Ver Figura 4 y Tabla 5).

**Figura 4. Participación Sectorial sobre el PIB departamental de Bolívar (1990, 1996,2002)**



Fuente: DANE

<sup>13</sup> PÉREZ, Gerson. Bolívar: industrial, agropecuario y turístico. Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Banco de la República. Centro de Estudios Económicos Regionales – Cartagena. Julio.2005. no 58

**Tabla 5. Participación de Cartagena en la industria del departamento. 2001. Valor en miles de pesos.**

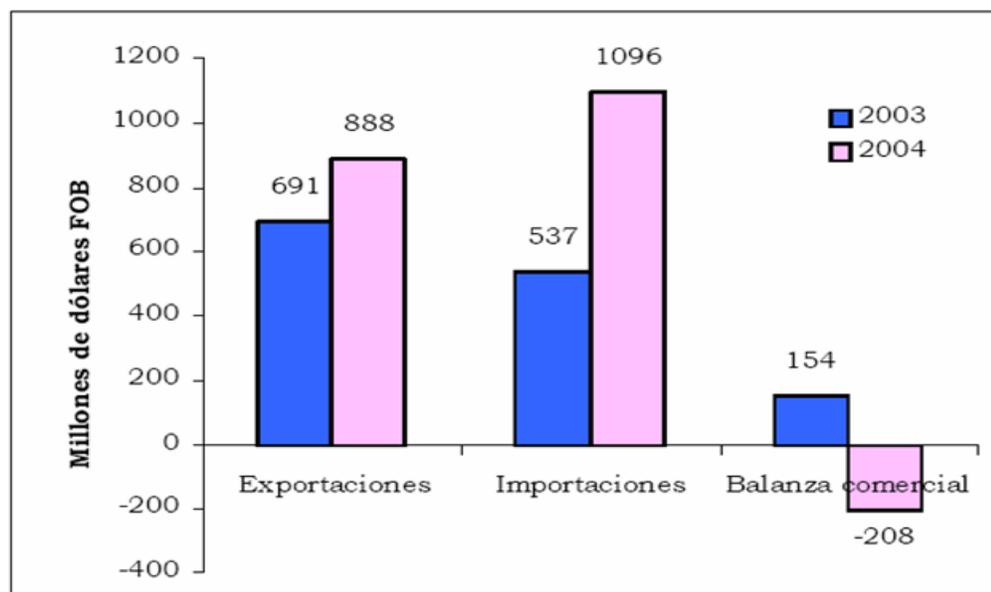
<b>Variables</b>	<b>Bolivar</b>	<b>Cartagena</b>	<b>Participación (%)</b>
<b>No. Establecimientos</b>	117	107	91.45
<b>Total personal ocupado (a)</b>	11.355	11.165	98.33
<b>Personal remunerado</b>			
<b>Permanente (b)</b>	6.149	6.011	97.76
<b>Temporal (c )</b>	656	614	93.60
<b>Sueldos y prestaciones</b>			
<b>Salarios (d)</b>	89.927.150	88.851.419	98.80
<b>Sociales (e )</b>	76.287.207	75.481.206	98.94
<b>Producción bruta (f)</b>	4.368.939.777	4.349.256.166	99.55
<b>Consumo intermedio (f)</b>	2.745.023.616	2.730.303.704	99.46
<b>Valor agregado</b>	1.623.916.161	1.618.952.462	99.69
<b>Total activos (h)</b>	3.361.252.396	3.351.243.740	99.70
<b>Consumo de energía (KWH)</b>	799.368.028	796.742.218	99.67

Fuente: DANE- Encuesta anual de manufactura

Casi la totalidad de la producción industrial se concentra en Cartagena, específicamente en el complejo industrial de Mamonal. Dentro de las actividades industriales se destacan la fabricación de sustancias y productos químicos y la fabricación de productos de la refinación del petróleo, y en tercer lugar se encuentra la elaboración de productos alimenticios y de bebidas. Los principales socios del comercio exterior del departamento de Bolívar son Estados Unidos, Venezuela, Perú, Ecuador, México y Brasil.

Durante el año 2004 el comercio exterior del departamento de Bolívar presentó un déficit en su balanza comercial de US\$ 207.7 millones (m) (Ver Figura 5). Este comportamiento es producto del mayor incremento de las importaciones (104.18%), frente a las exportaciones (28.55%)

Figura 5. Bolívar. Balanza comercial. Enero – diciembre, 2003 – 2004.



Fuente: DANE

### 1.6 ENTORNO EXPORTADOR DE CARTAGENA Y BOLÍVAR

Entre enero y diciembre de 2004, las exportaciones totales del departamento de Bolívar se incrementaron un 28.5% cifra muy superior al crecimiento total de las exportaciones nacionales (de 25.9%) y que se constituye en el segundo más grande crecimiento que se ha reportado durante los últimos cinco años. Las exportaciones pasaron de US\$ 691.1m de similar periodo del año anterior a US\$ 888.4 millones (m) en el 2004.

Las principales causas de este repunte, se explican por las mayores ventas hacia los países del Grupo Andino, en especial Venezuela y Perú, y al aumento progresivo de las ventas del sector industrial, entre las que se destacan la fabricación de sustancias químicas, en particular: el cloruro de vinilo (15.6%), el polipropileno (12.9%) y los polímeros de estireno (6.8%).

Como es posible observar (Ver Tabla 6), en el caso de las importaciones del departamento el sector industrial sobresale en forma significativa. En segundo

lugar aparece el sector minero, seguido de cerca por el sector agropecuario, los cuales para el 2.003 participaron con el 2.9% y el 3.3% respectivamente.

**Tabla 6. Participación porcentual de cada sector en el comercio exterior del departamento de Bolívar 2000-2003**

	2000	2001	2002	2003
<b>Importaciones</b>				
Sector agrop. silvic., caza y pesca	1.7	5.1	3.6	3.3
Sector minero	6.8	7.0	1.3	2.9
Sector industrial	91.5	87.8	75.1	93.8
Comercio, restaurantes y hoteles	0.1	0.0	0.0	0.0
Diversos y no clasificados	0.0	0.0	20.0	0.0
Total	100	100	100	100
<b>Exportaciones</b>				
Sector agrop. silvic., caza y pesca	3.1	2.4	2.4	1.7
Sector minero	0.0	0.0	0.0	0.1
Sector industrial	95.9	96.6	96.7	97.1
Comercio, restaurantes y hoteles	1.0	0.9	0.9	1.1
Total	100	100	100	100

Fuente: DANE - DIAN

Algo similar ocurre en el caso de las exportaciones, pero con la diferencia que el sector industrial tiene una participación mayor que en el caso de las importaciones. También se destaca la casi nula participación del sector minero. En el sector de comercio, restaurantes y hoteles se observa una participación constante a través del tiempo de cerca del 1% del total de las exportaciones del departamento.

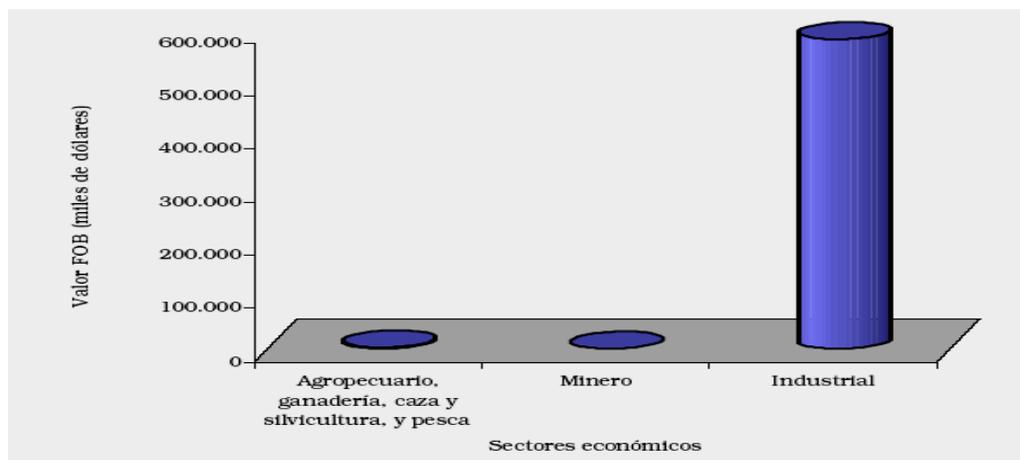
Las exportaciones no tradicionales de Bolívar representaron un 10% del total nacional, las cuales para el año 2005 sumaron FOB US\$ 10.822 millones, arrojando un incremento del 19,3% al compararlo con el año anterior. Los departamentos que registraron mayor participación en el total exportado fueron: Antioquia (25,73%), Bogotá D.C. (15,27%), Cundinamarca (14,98%), Valle del

Cauca (13,86%), y también el departamento de Atlántico por la Región Caribe participa con el 6,42% y US\$ 694.8 millones vendidos.

En el departamento de Bolívar para el periodo julio – diciembre de 2005, sus exportaciones no tradicionales ascendieron a FOB US\$ 586.08 millones, con una variación del 12,90% al compararlo con igual periodo del 2004. Este resultado obedece fundamentalmente al incremento del 13,22% en las exportaciones del sector industrial, el cual participa con el 99,44% del total exportado (Ver Figura 6)

A su vez dentro del sector industrial los subsectores que mayores aportes hicieron a la variación del periodo fueron: fabricación de productos metalúrgicos básicos con 5,90 puntos, fabricación de sustancias y productos químicos 5,66, puntos y fabricación de productos de caucho y plástico con 1,13 puntos porcentuales; mientras los mayores valores los mostraron fabricación de sustancias y productos químicos con US\$ 354.67 millones. Sin embargo estos comportamientos fueron contrarrestados por los descensos mostrados en la fabricación de maquinaria y de oficina, contabilidad e informática (-92,24%), y productos alimenticios y bebidas (-13,10%).

**Figura 6. Exportaciones no tradicionales, según sectores económicos 2005 (Julio-Diciembre)**



Fuente: DANE

Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones no tradicionales en el departamento de Bolívar, con un 27,42% de participación sobre el total durante el segundo semestre de 2005, y presentar un valor FOB de US\$ 160.72 millones, seguido por Perú con US\$ 60.34 millones y el 10,30% de participación (Ver Tabla 7).

**Tabla 7. Exportaciones no tradicionales de Bolívar, según país de destino.  
Julio – Diciembre 2005.**

Destino	Toneladas Métricas	Valor FOB (miles de dólares)	Participación porcentual
Total	1.007.733	586.081	100,00
Estados Unidos	642.897	160.726	27,42
Perú	46.187	60.341	10,30
Ecuador	41.619	53.096	9,06
Venezuela	24.227	45.724	7,80
Chile	22.950	28.506	4,86
México	16.124	27.853	4,75
Costa Rica	26.112	25.705	4,39
España	7.347	23.140	3,95
Brasil	19.912	19.933	3,40
Guatemala	13.546	18.798	3,21
Resto de países	146.812	122.261	20,86

Fuente: DANE

Por partidas arancelarias los principales productos exportados fueron: “polipropileno” por valor de US\$ 76.7 millones, vendidos entre otros a Perú, Ecuador y México; “Policloruro de vinilo, sin mezclar con otras sustancias, obtenido por polimerización en suspensión.” por US\$ 76.0 millones, exportados principalmente a Perú; y “Tubos de hierro o de acero, de entubación ("casing") o de producción ("tubing") del tipo de los utilizados para la extracción de petróleo o de gas, (por ejemplo: soldados, remachados, grapados o con los bordes

simplemente aproximados)” vendidos en gran mayoría a Estados Unidos por valor de US\$ 59.8 millones.

Prácticamente todas las actividades del sector industrial mostraron crecimientos positivos, tanto en producción como en ventas durante el periodo 2004-2005. Conviene destacar el desempeño de sectores como vidrio y sus productos, productos minerales no metálicos, hierro y acero, aparatos de uso doméstico, vehículos automotores, y otros equipos de transporte, todos ellos con tasas superiores al 10% en producción y ventas.

Por otra parte, uno de los indicadores que más llama la atención es el que se refiere a los problemas de orden público, que en el caso del sector industrial de esta región presenta un resultado altamente positivo, convirtiéndose en una de las zonas más tranquilas para del país para invertir.

Con los procesos de globalización las economías regionales se enfrentan nuevos desafíos generados, en gran medida, por las actuales dinámicas y estructuras económicas mundiales, gracias a la incorporación de las modernas tecnologías de la información y las comunicaciones, la liberalización del comercio, la creación de nuevos bloques de comercio transnacionales, entre otros.

Desde el punto de vista del desarrollo económico y social de los países, estas macro tendencias demandan mayores esfuerzos conjuntos en materia de ciencia y tecnología para el logro de un perfil competitivo de los sectores productivos en el ámbito local, nacional e internacional y para lograr combatir los problemas sociales que enfrentan los países en desarrollo.

## **1.7 ENTORNO DEL NEGOCIO ELECTRONICO**

El mundo Internet es complejo y abarca tecnologías, software y servicios no siempre fáciles de comprender. Todo esto puede hacer que perdamos una visión

conjunta del proceso.

Aunque es casi imposible sugerir la posible evolución de Internet sin equivocarse, de acuerdo a las tendencias que se ha ido marcando en los últimos años, la visión de cuáles pueden ser las pautas que marcarán su evolución serían:

- Acceso en banda ancha, favorecido por la liberalización de las telecomunicaciones en todo el mundo, posibilitará el acceso a través de las redes de cable, tecnologías DSL (Digital Subscriber Line), satélite, etc..

- El Negocio electrónico y principalmente el comercio electrónico, que ya está revolucionando la forma en que se harán negocios. No solo porque en ciertos casos será posible saltarnos las aduanas y controles fiscales (siempre que el bien adquirido se pueda transmitir en formato digital), sino porque los negocios ya no serán locales o nacionales. Internet establece un mercado de ámbito mundial y cualquier empresa y sus productos podrán ser conocidos, mostrados e incluso adquiridos desde el lugar más lejano del planeta<sup>14</sup>.

- Integración y multimedia. La tendencia es integrar en una misma plataforma servicios y sistemas hasta ahora separados, como la telefonía, la televisión, la transmisión de datos, etc., e Internet será el medio que de manera creciente transmitirá toda esa información. Esto será el origen del hogar automatizado del que se habla en las novelas de ciencia-ficción y posibilitará el crecimiento del teletrabajo como alternativa al trabajo convencional actual.

Creemos que el WWW y el navegador seguirán siendo, con más facilidades y opciones, las herramientas básicas de Internet. ¿Se transformará el navegador en

---

<sup>14</sup> RAYPORT Jeffrey F, JAWORSKI Bernard J, E-Commerce, Mc Graw Hill. Edición 2002, pag 5-10.

la interfaz universal para acceder a cualquier servicio y aplicación? ¿Qué más cambios nos depararán los años venideros? Surgirán nuevos servicios y oportunidades de negocio que ahora empiezan a cobrar forma o que ni siquiera imaginamos. Si pensamos en lo que era Internet hace tan solo cinco años, que será dentro de otros cinco...

La ralentización de la economía actual no ha impedido entender a los propietarios y directores de negocios la necesidad de explorar exhaustivamente las formas más ricas y profundas del comercio electrónico. Según la firma de investigación Gartner, mientras que las consecuencias de la caída de las empresas "punto com" supuso una desilusión temporal, en los siguientes se vio la emergencia del negocio electrónico "verdadero". Con la temprana promoción de Internet detrás de ellas, las empresas están viendo las ventajas del negocio electrónico a medida que se optimizan e incorporan en prácticas estándares de negocio.

En efecto, actualmente muchas compañías están haciendo la transición desde sus sitios Web "escaparates" hacia auténticos locales Web—sitios que amplían su funcionalidad para incluir la compra y la venta. Algunos negocios están incluso integrando sofisticadas estrategias de relaciones con los clientes—programas que les permitan crear el contenido a la medida de sus sitios, productos y servicios a las necesidades y preferencias de sus clientes.

Al seleccionar soluciones de comercio electrónico apropiadas para el negocio que modernicen los procesos de gestión internos y mejoren la comunicación interna y externa, las empresas pueden conseguir<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> RAYPORT Jeffrey F, JAWORSKI Bernard J, E-Commerce, Mc Graw Hill. Edición 2002, pag 32-35.

- Reducción de costes operativos.
- Aumento de la productividad de los empleados.
- Mejora de la gestión de inventarios.
- Relaciones más profundas con los socios.
- Respuestas más rápidas a los mercados en desarrollo, precios competitivos, nuevos productos y a los gustos cambiantes de los clientes.
- Aumento de la fidelidad y tráfico de clientes.
- Conocimiento de la marca mucho más profundo.

La creación de valores en el entorno del negocio electrónico actual para clientes, socios, accionistas y empleados está tomando varias formas. Un área clave para las empresas actuales, comenta Ed Jiménez, un estratega de Internet con el grupo de Soluciones de Negocio en Internet de Cisco, es el aprendizaje electrónico bajo demanda, que puede crear valores significativos a corto plazo mediante la mejora de la gestión de viajes y gastos, el aumento de la productividad interna de la tienda y la posibilidad de que los empleados inviertan más tiempo con los clientes y menos en papeleo. En cuanto a más esfuerzos experimentales, la industria minorista es líder en la forma de implementar técnicas inalámbricas para satisfacer los objetivos estratégicos globales. Un 17% de minoristas ya está utilizando las soluciones de puntos de venta inalámbricas, según [PriceWaterhouseCoopers](#) y la revista RetailTech, y el otro 38% de minoristas planea implementar la tecnología de puntos de venta inalámbrica en los próximos dos años.

Las soluciones específicas incluyen:

- Intranets y portales para el aprendizaje Online.
- Dispositivos habilitados para la Web en la tienda o quioscos de alta tecnología, que proporcionan puntos de contacto adicionales con los clientes y mejoran la

educación de los empleados y el tráfico de socios hacia el sitio.

- La Solución IP/TV de Cisco (Televisión sobre el Protocolo de Internet, que proporciona vídeo en línea con la calidad de TV).
- Puntos de venta inalámbricos y aplicaciones de cliente.
- Comunicación en red con socios de la cadena de suministros

### Ventajas

Las soluciones de comercio electrónico ofrecen una amplia variedad de ventajas a los negocios de todos los tamaños:

- Aumento de los beneficios: el comercio electrónico le permite diversificar su flujo de ingresos para incluir nuevos productos y servicios basados en Web. Estas fuentes adicionales de ingresos pueden incluir honorarios por publicidad procedentes de anuncios en sus páginas en línea y/o ingresos de asociación procedentes de nuevas alianzas.
- Ampliación de mercados: el comercio electrónico le puede permitir vender sus productos y servicios, ampliando el conocimiento de su nombre y marca, más allá de su mercado actual y a un coste inferior que las alternativas tradicionales, como tiendas en nuevos edificios o el lanzamiento de campañas.
- Acceso a información del cliente: el comercio electrónico le ofrece información importante acerca del comportamiento de compra de sus clientes. Puede usar estos datos para crear y mantener relaciones estrechas con sus clientes, lo que tiene como resultado una ventaja competitiva clave: el incremento de la lealtad de los clientes.
- Reducción de costes: el comercio electrónico amplía sus esfuerzos de venta y ayuda al flujo de información entre los departamentos de su empresa. Esta funcionalidad puede permitirle aumentar la efectividad y productividad de los

representantes de ventas y del personal de soporte.

Los programas de comercio electrónico pueden ayudarle a aumentar sus ingresos, crear y mantener estrechas relaciones con sus clientes, crear la diferenciación del producto y la marca y a ampliar sus mercados.

Siempre que el negocio electrónico de una empresa esté enfocado al consumidor (B2C) o a la empresa (B2B) como clientes, su éxito depende de la disposición de una base Web robusta. Las piedras angulares de una infraestructura de negocio electrónico efectiva son un asunto tanto de estrategia de gestión como de tecnología. Para crear una corporación ágil que pueda presentar y ejecutar rápidamente las iniciativas de negocio, una gestión de calidad debe volver a pensar en el papel de la tecnología de la información y renovar la infraestructura tecnológica de la empresa. Una arquitectura flexible y estándar, con una buena gestión de los contenidos, y sistemas avanzados de gestión de los usuarios que ayuden antes de dificultar los procesos del negocio que están entre los componentes principales de una estrategia Web exitosa.

La construcción de una base Web fuerte y escalable supone colaboración y previsión. Estos aspectos pueden hacer más interesante el desarrollo de una estrategia Web:

- Muchas organizaciones ven los costos de los servicios de Tecnología de la información (TI) simplemente como gastos generales que hay que minimizar. Los presupuestos en TI tienden a estar centralizados y raras veces se asocian con las iniciativas de unidades de negocio individuales.
- Las decisiones de infraestructura son tácticas y, a menudo, se realizan a nivel departamental. Esto supone una arquitectura tecnológica fragmentada, la proliferación de centros de datos y la falta de estándares ampliamente corporativos. La adición de nuevas capacidades y aplicaciones es difícil, lenta y

cara.

- Las empresas tienen procesos manuales que requieren volver a introducir los datos entre sus sitios Web y sus sistemas especializados, como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y de gestión de la cadena de suministros. Esto es lento, propenso a errores y muy laborioso.
- Las herramientas de autoría y edición Web son difíciles de usar, por lo cual las empresas deben delegar estas tareas a "autores" profesionales a jornada completa.
- Los profesionales de la seguridad tienden a enfocarse en exclusiva en la protección de los activos, a menudo a costa de la agilidad del negocio. Los usuarios omiten los procedimientos y mecanismos de seguridad para completar sus tareas.

La búsqueda de soluciones a tales desafíos es crítica para el despliegue de una estrategia Web. A continuación se indican algunas sugerencias valiosas para alcanzar el éxito:

- Las Tecnologías de la información deberían considerarse como un activo estratégico a utilizar para hacer un negocio más competitivo. En la actualidad, es la infraestructura tecnológica la que está centralizada, mientras que las iniciativas clave que implican tecnología están dirigidas —y presupuestadas— por unidades de negocio individuales.
- Las compañías progresistas toman ahora las decisiones estratégicas de infraestructura en una base ampliamente corporativa y refuerzan los estándares que se utilizan en toda la empresa. Las compañías que disponen de infraestructuras tecnológicas y procesos de negocio que se han desarrollado por partes, son sensatas en construir una base para sus iniciativas de negocio electrónico. El primer paso es implementar estándares de arquitectura para toda la empresa, como Java, HTTP (protocolo de

transferencia de hipertextos) y XML<sup>16</sup>.

- Las compañías líderes integran herméticamente sus sitios Web con aplicaciones empresariales fundamentales, propias y de sus socios. Esto permite realizar procesos rápidos de extremo a extremo. Por ejemplo, cuando un cliente consulta el sitio Web para encontrar información sobre la disponibilidad de un producto, se envía automáticamente un mensaje a los sistemas especializados precisos para poder ofrecer al cliente la información correcta y actualizada. En el fondo de estas aplicaciones de integración B2B (empresa a empresa) está XML, un lenguaje de estándar abierto que proporciona un método común para describir los datos, lo que permite funcionar a las páginas Web como registros de base de datos.
- Las compañías de vanguardia despliegan sistemas avanzados de gestión de contenidos con herramientas que son lo suficientemente intuitivas como para permitir incluso al autor ocasional crear y editar los contenidos.
- Los profesionales de la seguridad ayudan a lanzar rápidamente nuevas actividades de negocio protegiendo los activos. Ahora se están enfocando en realizarlo tan rápido y sencillo como sea posible para la compañía para establecer nuevas relaciones y para que las personas autorizadas completen las tareas sin comprometer la seguridad.

Las compañías que desarrollan e implementan estrategias Web bien planificadas disfrutan de ventajas a largo plazo. Las compañías modernas se esfuerzan en alinear sus departamentos de TI con sus diversas unidades de negocio, en crear asociaciones que pueden identificar nuevas oportunidades y en aplicar la tecnología para alcanzar el éxito. Cuando el foco de atención está en la agilidad del negocio, los presupuestos de desarrollo de aplicaciones y de infraestructuras discretionales se descentralizan, de forma que los recursos de TI se pueden

---

<sup>16</sup> RAYPORT Jeffrey F, JAWORSKI Bernard J, E-Commerce, Mc Graw Hill. Edición 2002, pag 388-392.

dedicar a aquellas iniciativas que ofrezcan a la compañía el valor más competitivo. Al mismo tiempo, el objetivo principal de la tecnología de la información es crear una plataforma Web única, global y flexible que permita a las unidades de negocio implementar rápidamente y desarrollar de forma continua sus iniciativas en la Web.

Una arquitectura diseñada estratégicamente se construirá alrededor de todos los objetivos a largo plazo de la empresa, en lugar de los objetivos a corto plazo de las unidades de negocio individuales y se levantará con miras hacia la flexibilidad. Este tipo de diseño unificará los sistemas tecnológicos de la empresa y facilitará la introducción de nuevas aplicaciones e iniciativas del negocio.

La tecnología de integración electrónica apunta a los procesos de negocio que implican a dos o más aplicaciones, dentro y entre las empresas. Por ejemplo, cuando se pone en marcha un sistema de integración electrónica, los pedidos iniciados en un sitio Web de empresa pueden ir automáticamente al sistema de gestión de pedidos sin una persona que vuelva a introducir la información. Del mismo modo, una petición de disponibilidad de producto en el sitio Web generará el envío de un mensaje en tiempo real a los sistemas especializados, para que el cliente pueda disponer de información actualizada y precisa. Las compañías pueden ampliar esta integración más allá de sus propias empresas para automatizar las transacciones con sus socios comerciales.

No siendo ya del dominio exclusivo de los profesionales, la creación de contenidos Web se ha convertido en un proceso más fácil de usar y se han hecho accesibles al mundo más herramientas de autoría. Cuando los procesos de autoría y edición pueden ser realizados por muchas personas de la organización sin necesidad de formación especializada, las empresas utilizan los sistemas de gestión de contenidos para guardar la información en un almacén donde sea fácilmente accesible para su reutilización. Esto tiene una importancia particular en el

mantenimiento de una marca fuerte y consistente a través del negocio electrónico de la empresa.

Como las unidades de las compañías se han hecho más integradas y los clientes se han convertido en usuarios de los sistemas del negocio electrónico de la empresa, los mecanismos tradicionales de seguridad han dado forma a los "programas de autorización", sistemas de seguridad modernos que almacenan y gestionan de forma inteligente la información del usuario y la referencias de forma cruzada con las reglas de acceso de la empresa. Estas reglas definen las autorizaciones en términos de negocio, de acuerdo con el papel que cada persona juega en cada uno de los diversos procesos de negocio, proporcionando una organización con los medios para identificar a los usuarios y ofrecerles de forma segura los datos y la funcionalidad que necesitan, basados en las directivas y requisitos del negocio.

Las empresas deben integrar su infraestructura y sus procesos de planificación de negocio para desarrollar una arquitectura Web centralizada.

Haciendo un recorrido del estado del arte de los Negocios Electrónicos en el mundo, veremos como se encuentra la Unión Europea (UE), comenzando con España encontramos que las principales infraestructuras de negocios electrónicos usadas son correo electrónico y sitios Web, mientras que el desarrollo de servicios a usuarios finales a través de la red o las compras On-Line, se extiende en menos de 10% de las compañías; poniendo la atención en las pequeñas y medianas empresas el problema se acentúa mas, solo un 4% de las compañías con menos de 100 empleados disponen de paginas Web, siendo un porcentaje mucho mas pequeño el que ejerce comercio electrónico.

Es reconocido por los empresarios españoles que existe un retraso en la introducción del comercio electrónico en sus compañías frente EEUU y otros países de UE, estimándose en 2 años.

Hablando del uso de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones) y el

Negocio Electrónico, encontramos que las Pymes españolas que son 12.696.640 de hasta 500 empleados, según Hewlett-Packard<sup>17</sup> 1/3 tiene pagina Web, los microcomputadores de escritorios y frente a teléfonos las innovaciones tecnológicas móviles mas actuales.

Treinta y dos por ciento de la Pymes tiene Pagina Web y una cuarta parte de estas tiene versiones en otros idiomas, donde presentas datos corporativos, direcciones de contactos y catálogos de productos, siendo los contenidos más comunes de estas páginas. Se registra también que un 34% de estas empresas actualiza el contenido de su pagina una vez al mes y la 2/3 parte de las empresas todavía no han registrado su dominio en Internet.

---

<sup>17</sup> Situación Española y Chilena frente al Negocio Electrónico  
<http://revista.robotiker.com/articulos/articulo61/pagina1.jsp>

## **2. INTERNACIONALIZACION, NEGOCIOS ELECTRONICOS Y SUS TEORIAS**

### **2.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores.

Se entiende por internacionalización al conjunto de operaciones que permiten establecer relaciones más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.

La internacionalización es una etapa casi obligada para la empresa que desea ampliar sus mercados de actuación y, por consiguiente, incrementar sus beneficios. A pesar de estas ventajas, la internacionalización se presenta como un proceso complejo considerando la incertidumbre asociada al desarrollo de la actividad exportadora en mercados muy distintos. Las empresas han de desarrollar ciertas capacidades para competir activamente en los mercados internacionales intentando ofrecer productos ajustados a las necesidades de la demanda exterior.

En el nivel nacional la compañía ha aprendido sobre el mercado y, por tanto, se las ha arreglado para disminuir el riesgo al que esta expuesta. En el curso de la expansión internacional, la compañía encuentra factores nuevos y desconocidos, que la exponen a un mayor riesgo. Al mismo tiempo, debido a las necesidades de

inversión para un esfuerzo de exportación serio, el desempeño inmediato de las utilidades puede retroceder.<sup>18</sup>

La creciente familiaridad con los mercados internacionales y los beneficios obtenidos por abastecer mercados diversificados disminuirá el riesgo por debajo del nivel anterior, "sólo nacional", e incrementará la rentabilidad. Sin embargo, en el corto plazo, los administradores pueden enfrentar una situación difícil, y quizá inaceptable: incrementar el riesgo y aceptar la disminución de la rentabilidad.

La internacionalización puede ser percibida como una parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas. La principal diferencia, entre la internacionalización y otro tipo de procesos estratégicos, radica, en primer lugar, en que cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras, entonces tendrá que seleccionar dónde o con quién cerrará dichas transacciones internacionales.

En segundo lugar, la empresa deberá seleccionar cómo desea cerrar la transacción, lo que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores.

La competitividad de un país se ha relacionado tradicionalmente con la capacidad de inserción de la industria nacional en los mercados externos y a través de la importancia de las importaciones en el mercado nacional.

El comercio internacional ha sido concebido como motor de crecimiento económico desde economistas clásicos Adam Smith y David Ricardo, quienes partían de la idea de que el comercio ofrece oportunidades a todos los países para aumentar su riqueza.

---

<sup>18</sup> SUÁREZ Ortega, S.M. La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

Los conocimientos que tenemos a nuestro alcance sobre la internacionalización, resultan ser el resultado de numerosas aproximaciones teóricas y empíricas centradas en explicar el funcionamiento de un fenómeno que, a finales de los años '90, resulta todavía muy complejo de entender. Esto es debido a que los resultados de las distintas investigaciones no siempre han sido coincidentes y, por lo tanto, no permiten ofrecer una interpretación unánime del fenómeno de la internacionalización

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas.

**2.1.1 La internacionalización desde una perspectiva económica.** Diversas teorías intentan explicar de forma general, desde una perspectiva económica, las razones por las que puede tener lugar la expansión internacional de las empresas. Las primeras aproximaciones teóricas centradas en la explicación del comercio internacional se configuran en la denominada teoría económica clásica. Según esta teoría, el comercio internacional se explicaría a partir del concepto de ventaja económica. Este concepto determina que los países tenderían a especializarse en producir aquellos productos para los cuales gozan de ciertas ventajas: en esencia, de un menor coste de producción. De aquí, a un país le convendría producir para su consumo interno y exportar aquellos bienes que produce con mayor eficiencia o de forma más barata e importar aquellos otros que se producen en el exterior con mayor eficiencia.

**2.1.1.1 Teoría de la Ventaja Absoluta y Ventaja Comparativa.** Una de las primeras explicaciones del comercio internacional es a partir de la teoría de la ventaja absoluta propuesta por Adam Smith. En este caso, existiría dicha condición cuando un país tuviera una ventaja en costos sobre otro país en la producción de un determinado bien, en esencia, que lo pudiera producir con menos recursos; mientras que, el segundo dispusiera de las mismas ventajas,

pero esta vez, en la producción de otro bien distinto. Por lo tanto, cada país tendería a especializarse en la producción y exportación de aquellos productos por los cuales gozara de una ventaja competitiva sobre los demás países.

El principal supuesto de la teoría clásica es que, en cada país, exista competencia perfecta, con bienes homogéneos, funciones de producción con rendimientos constantes y ausencia de economías de escala. Por lo tanto, bajo estas condiciones, las diferencias existentes entre los costes de producción de las diferentes economías se determinarían exclusivamente a partir de la productividad de los factores productivos, en esencia capital y trabajo. La mayor productividad de estos factores se daría por la presencia de unas ventajas de localización, bien naturales (clima, fuentes de provisión de materias primas, etc.) o bien adquiridas (habilidades tecnológicas, etc.) que permiten a las empresas del país producir un bien a un coste inferior del de las empresas de otro país que carecieran de estas ventajas<sup>19</sup>.

La explicación propuesta justifica la razón por la cual algunos países producen, mejor que otros, algunos productos que necesitan de unos recursos que resultan en abundancia en estos mismos. Sin embargo, ¿qué pasaría si un país tuviera una ventaja absoluta sobre la producción de todos o casi todos los bienes que se comercializan en los mercados internacionales?. Esto parece indicar que, en todo caso, siempre sería posible producir un bien con mayor eficiencia que otros. Por lo tanto, este país se especializaría en aquellos bienes para cuya producción tuviera una ventaja relativa más elevada.

De esta explicación, surge el concepto de ventaja comparativa como explicación alternativa del comercio internacional." La posesión de unas ventajas

---

<sup>19</sup> SUÁREZ Ortega, S.M. La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

comparativas por parte de un país, conllevaría las empresas a especializarse en la producción y consiguiente exportación de aquellos productos en los cuales gozarían de ciertas ventajas competitivas e importar los bienes producidos por otras economías especializadas en la producción del mismo<sup>20</sup>.

El modelo clásico presentado resulta viable a la hora de explicar el comercio internacional entre los distintos países. De hecho, era razonable que un país se especializara en la producción y exportación de unos bienes para lo que se necesitaran unas habilidades desarrolladas en el mismo y que importara aquellos bienes que no pudiera producir con tanta eficiencia. El intercambio de bienes entre las distintas economías garantizaría el equilibrio de los precios y el de los mercados maximizando el bienestar de cada país y permitiendo alcanzar cierto equilibrio económico a nivel mundial.

Sin embargo, si bien por un lado la teoría clásica sentó las bases para interpretar el comercio internacional, por otro, resultó incapaz de explicar la efectiva naturaleza de los intercambios entre los distintos países. De hecho se supone una perfecta sustituibilidad entre trabajo y capital que no siempre es posible. También se ignoran los costes de transporte que, en casos extremos, podrían anular los beneficios de la ventaja comparativa.

**2.1.1.2 La teoría de la ventaja monopolística.** Según Kindleberger<sup>21</sup> y Hymer<sup>22</sup>, la teoría de la ventaja monopolística es muy relacionada con las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales.

---

<sup>20</sup> SUÁREZ Ortega, S.M. La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

<sup>21</sup> Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, NewHaven.

<sup>22</sup> Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

Estos autores afirman que el poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva es una condición *sine qua non* para que las empresas se decidan a establecer instalaciones productivas en el extranjero. Dicha ventaja competitiva es de naturaleza monopolística, lo cual implica que estas empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, y está cimentada en factores productivos, tecnológicos, organizacionales, gerenciales, de comercialización. A pesar que estas empresas tienden a encontrarse mejor establecidas y poseer un mayor conocimiento del mercado, se ven obligadas a asumir los costos de desarrollar dicha ventaja competitiva (la cual se asumió como de naturaleza monopolística) y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras. Además, para que tales ventajas pudiesen llevar a una inversión directa deberían ser específicas de la empresa inversora, así como fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales<sup>23</sup>.

La existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de falla en la estructura del mercado que le permite a una empresa superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países. El tipo de acuerdo contractual que utilice dependerá del grado de imperfección de los mercados para esta ventaja, pero principalmente elegirá la forma de licencia o de filial propia<sup>24</sup>.

Hymer también considera como causa de la internacionalización la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que compiten son imperfectos. Esto se debe a que en determinados sectores, se producen procesos de concentración. Según afirma Rialp, si se llegase a presentar el caso

---

<sup>23</sup> Rialp, A. (1999), "Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781, pp. 117-128.

<sup>24</sup> Plá Barber, J., y Suárez Ortega, S.M. (2001), "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora", *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril), pp. 155-175.

en el que las empresas no puedan aumentar su cuota de mercado, se aumentaría la competencia, lo que a su vez provocaría disminuciones en la rentabilidad.

La solución a estos problemas radica en el control total de todas las empresas por parte de una organización o, si se produjesen acuerdos entre los diferentes competidores de un mercado. Así se evolucionará desde unos procesos de decisión descentralizados a procesos de decisión centralizados a medida en que el mercado sea menos perfecto.

En el caso de las relaciones horizontales, cuando existen estructuras de oligopolio o duopolio, alguna forma de acuerdo entre las empresas puede llegar a aumentar los beneficios de éstas, siendo normalmente la integración o la fusión las alternativas más ventajosas. Lo mismo ocurre en el caso de las relaciones verticales, ya que si existen pocos compradores y pocos vendedores, la integración o determinados acuerdos de cooperación pueden resultar más rentables que la actuación como empresas independientes. Por tanto, tal y como se desprende del anterior argumento, los procesos de concentración en estructuras de mercado imperfectas, al traspasar las fronteras nacionales, favorecen la aparición de empresas multinacionales<sup>25</sup>.

Entre las críticas que se le hacen a la teoría de la ventaja monopolística, se plantea que si bien su explicación se centra en imperfecciones del mercado, no establece las diferencias entre las debidas a la propia estructura del mercado y a las basadas en las imperfecciones de las transacciones que originan los costos de transacción<sup>26</sup>. Se centra en el aumento del poder monopolístico como explicación de la existencia de la empresa multinacional, ya que es una forma de organizar la

---

<sup>25</sup> Cantwell, J. (1991), "A Survey of Theories of International Production", en Pitselis, C.N., y Sugden, R. (Eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, Londres y Nueva York, pp.117-136.

<sup>26</sup> Durán, J.J. (1994), "Factores de Competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española (ICE)*, nº 735 (Noviembre), pp. 21-41.

actividad económica, pero se olvida de otros motivos como, por ejemplo, la reducción de los costos, la mejora de la calidad del producto o el fenómeno de la innovación.

**2.1.1.3 La teoría de la internalización.** El estudio de las empresas multinacionales durante más de una década estuvo dominado por la economía industrial, siendo la mayoría de los trabajos una extensión internacional de la competencia oligopolista. La década de los setenta en contraste presencié otro cambio importante en el enfoque utilizado para el análisis de dicho tipo de organizaciones. A finales de los setenta surge una nueva línea de investigación, la teoría de la internalización, muy influenciada por el trabajo de Williamson<sup>27</sup>, que indaga aún más en el interior de la empresa para estudiar los procesos internos de transferencia de información.

Esta teoría tiene fundamento en la teoría de los costos de transacción. A partir del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hacen falta mecanismos de control, dado que de desarrollar un comportamiento oportunista, una empresa sería sustituida por otra, lo cual fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente<sup>28</sup>.

La teoría de la internalización se enfoca en explicar porqué las transacciones de productos entre países se encuentran organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Parte de la hipótesis de que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se decidan a invertir directamente en el extranjero tienen que

---

<sup>27</sup> Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.

<sup>28</sup> Anderson, E., y Gatignon, H (1986), "Modes of foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions",

darse dos condiciones<sup>29</sup>: (a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La primera condición está relacionada con la estructura de costos y a la comparación de los costos unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto al país extranjero en relación con los costos de producir en dicho país extranjero, en la que influyen aspectos como el costo de los factores productivos, los costos de transporte y los aranceles<sup>30</sup>, la intervención del gobierno, y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, la complejidad de éstas y el grado de integración de las mismas, así como el tipo de estructura del mercado<sup>31</sup>.

La teoría de la internalización en esencia argumenta que en la medida en que se trabaje más allá de las fronteras nacionales esto implicará la creación de una empresa multinacional<sup>32</sup>. Por lo tanto, estas surgen por la elusión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos. Es decir, la existencia de estas imperfecciones del mercado permite beneficiarse de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor costo.

La principal crítica a la teoría de la internalización se centra en las hipótesis subyacentes a la teoría de los costos de transacción. Dichas hipótesis implican estudiar a las organizaciones bajo un enfoque limitado, ya que se parte de que todo agente va a actuar de acuerdo a su propio interés y objetivos.

---

<sup>29</sup> Buckley, P.J., y Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.

<sup>30</sup> Teece, D.J. (1986), "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 7, pp. 21-45.

<sup>31</sup> Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1979), "A Theory of International Operations", en Chertman, J.P., y Leontiades, J. (Eds.), *European Research in International Business*, North-Holland, Amsterdam.

<sup>32</sup> SUÁREZ Ortega, S.M. *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

**2.1.1.4 El paradigma ecléctico de Dunning.** La teoría ecléctica planteada por Dunning<sup>33</sup>, intenta reconciliar todas las explicaciones teóricas de corte económico de la existencia de la empresa multinacional.

En este sentido Dunning ha contribuido, principalmente, al desarrollo teórico de esta cuestión a través de su propuesta de ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costos de transacción y las teorías de localización y el comercio internacional.

El paradigma ecléctico trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí. La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de los costos y de las ventajas de producir en el extranjero. Dicho análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, donde las empresas evaluarán si establecer o no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero<sup>34</sup>.

De acuerdo con Dunning, se deben dar cuatro condiciones para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional.

En primer lugar, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales. En segundo lugar, y de acuerdo con la teoría de la internalización, a la empresa que posee

---

<sup>33</sup> Dunning, J.H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1), pp. 1-31.

<sup>34</sup> Erramilli, M.K., y Rao, P.P. (1993), "Service Firm's International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp. 19-38.

dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajosa la explotación de éstas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países. En tercer lugar, y siguiendo las aportaciones de autores como Vernon<sup>35</sup> sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.

Por último, Dunning introduce una cuarta condición. El autor considera que dada la configuración de las ventajas propias, de las ventajas de internalización, y de las ventajas de localización, anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

**2.1.1.5 El enfoque macroeconómico.** Kojima<sup>36</sup> define su modelo como el enfoque macroeconómico de la internacionalización de empresas. Así, la cuestión de investigación central de este último enfoque ha sido por qué los países realizan internacionalización, partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional -teoría de la ventaja comparativa- para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

El teorema básico del enfoque macroeconómico es el siguiente: “la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor”.

---

<sup>35</sup> Vernon, R. (1966), “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.

<sup>36</sup> Kojima, K. (1982), “Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment”, *Hitosubashi Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 630-40.

El enfoque macroeconómico ha sido ampliamente criticado por el carácter estático de su modelo y la utilidad del mismo, pues a medida que las empresas incrementan su carácter multinacional y adoptan un enfoque estratégico global, sus ventajas comparativas dejan de estar tan fundamentadas en la posesión en exclusividad de determinados activos específicos del país inversor, para hacerlo más en la habilidad de coordinar y dirigir toda una red de actividades geográficamente dispersas de manera exitosa.

Dunning afirma que aunque el enfoque macroeconómico resulta útil para explicar las transacciones de productos intermedios entre países y determinadas actividades de las empresas multinacionales como resultado de las distorsiones estructurales del mercado, no puede ser considerado como una explicación general de la existencia y desarrollo de las empresas multinacionales porque obvia el impacto de los costos de transacción en la localización de los recursos internacionales.

Por su parte, el enfoque macroeconómico de Kojima ha sido criticado desde varios ámbitos. En primer lugar, a medida que las empresas incrementan su carácter multinacional y adoptan una perspectiva más global, sus ventajas comparativas se basan menos en la exclusiva posesión de determinados activos intangibles, que en origen son específicos del país, y más en la habilidad de coordinar y dirigir exitosamente una red de actividades geográficamente dispersas. Asimismo, al igual que las teorías neoclásicas, no tiene en cuenta la posibilidad de los fallos de mercado, ni el hecho de que las firmas son al mismo tiempo agentes económicos “de producción” y “de transacción”. Así, el modelo no puede explicar aquellos flujos de comercio basados, más que en la distribución de la dotación de factores, en la necesidad de explotar economías de escala, diferenciación del producto y otras manifestaciones de los fallos de mercado. Tampoco explica la internalización del comercio de productos intermedios derivada de las ventajas del gobierno

común, dada la incapacidad de los mecanismos de mercado para asegurar la mejor localización internacional de la actividad económica<sup>37</sup>.

En definitiva, los enfoques sobre la actividad internacional de las empresas descritas hasta este punto parten todos del supuesto de que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional. Por tanto, todos ellos sufren el mismo inconveniente ya que las consideraciones de las que parten no son dinámicas y tienen muy poca relevancia en la explicación de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Además, no se distingue entre empresas que están iniciando su proceso de internacionalización de aquellas que ya tienen alguna experiencia en el desarrollo de negocios internacionales. Por lo tanto, estas teorías tienen un marcado carácter estático en la investigación de los motivos de la inversión directa en el exterior, sin poner énfasis en la dimensión temporal del fenómeno de inversión.

**2.1.2. La internacionalización desde una perspectiva de proceso.** Las teorías centradas en un enfoque de proceso se enfocan en explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a convertirse, por ejemplo, en una gran internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cual va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores.

Dentro de los enfoques agrupados bajo la perspectiva de proceso está el modelo del proceso de internacionalización de la escuela de Uppsala dentro del cual se analizará la propuesta de Czinkota. Este modelo se centra en describir cómo las

---

<sup>37</sup> SUÁREZ Ortega, S.M. La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

empresas a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos.

Desde la perspectiva de proceso se encuentra el modelo del ciclo de vida del producto propuesto por Vernon<sup>38</sup>, el cual considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida.

**2.1.2.1 El modelo de Uppsala / escuela nórdica.** Por lo general, la internacionalización es un proceso gradual. Es muy rara la vez que una compañía se forma expresamente para comprometerse en actividades de marketing internacional. El molde de Uppsala se centra en el desarrollo exterior de la empresa y, en particular, en la adquisición y utilización gradual de los conocimientos relacionados con los mercados exteriores, necesarios a la hora de incrementar su compromiso internacional<sup>39</sup>. La incertidumbre asociada al desarrollo de las operaciones exteriores es un claro obstáculo al crecimiento internacional de la empresa. Por esta razón, todo el proceso de internacionalización resultaría gradual en el tiempo, permitiendo a la empresa acumular paulatinamente todos los conocimientos necesarios para reducir esta elevada incertidumbre inicial.

Así este modelo predice que la empresa incrementará sus actividades internacionales de forma gradual en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado<sup>40</sup>. Así la actividad en el exterior se desarrollaría a lo largo de una serie de etapas

---

<sup>38</sup> Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.

<sup>39</sup> SUÁREZ Ortega, S.M. La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

<sup>40</sup> Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.

sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales<sup>41</sup>.

Dicha teoría de las fases de desarrollo establece cuatro etapas diferentes para entrar en un mercado extranjero determinado: 1ª) actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Cada etapa se tiene un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior.

El modelo de Uppsala constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Rialp, 1999). De aquí que pueda considerarse pionero en la interpretación del fenómeno de internacionalización como proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores. Este modelo contempla el compromiso internacional progresivo de las empresas, como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo.

Johanson y Vahlne<sup>42</sup> consideran que, el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, son elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores.

---

<sup>41</sup> Rialp, A. (1999), "Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", Información Comercial Española (ICE), Octubre 1999, nº 781, pp. 117-128.

Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor.

El conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de internacionalización. Incrementando su experiencia en nuevos mercados aparecerán nuevas oportunidades. Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial, sino que se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos.

En el modelo presentado, Johanson y Vahlne, concretaron cuatro etapas sucesivas de desarrollo, donde la empresa iba incrementando sus compromisos exteriores al ir pasando de una etapa a otra. Dichas etapas son las siguientes:

1. Actividad no regular de exportación,
2. exportación vía representante independiente o agente,
3. constitución de empresas subsidiarias de ventas al exterior, y
4. establecimiento de entidades productivas en el exterior.

En la primera etapa la empresa carece de experiencia, le falta información regular sobre los mercados y, por lo tanto, no destina excesivos recursos al exterior. Con el transcurso del tiempo la empresa adquiere cierta experiencia en el desarrollo de la actividad exportadora y, por lo tanto, tiende a regularizar su actividad contactando con distribuidores externos. En esta segunda etapa, la empresa recibe un flujo de información regular por medio del canal de venta ajeno que utiliza. Estas informaciones disminuyen aun más la incertidumbre asociada a los

---

<sup>42</sup> Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), pp. 11-24.

mercados exteriores, lo que lleva a la empresa a comprometer más recursos en el desarrollo de su actividad exportadora. En la tercera etapa, la empresa invierte en el exterior con el objetivo de controlar el flujo de información directamente en el mercado de destino y, en la última fase, aumenta considerablemente la inversión hacia el control de todo el proceso productivo.

El proceso de internacionalización se produce como una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. Según lo expuesto anteriormente, al pasar de una etapa a otra, la empresa amplía los conocimientos asociados al desarrollo de las operaciones exteriores y, por lo tanto, trata de incrementar las inversiones para asegurarse el control de todas las operaciones. Johanson y Wiedersheim-Paul, llamaron a este proceso: "cadena de establecimiento", el cual sólo se aplicaría en un mercado específico. En definitiva, el proceso se determina por un progresivo incremento del conocimiento del mercado debido a la experiencia y un mayor compromiso de recursos debido a la necesidad de controlar la dinámica internacionalizada.

El desarrollo de la actividad exportadora se concretaría, en primer lugar, en países con una "distancia psicológica" más reducida. Este concepto está relacionado, normalmente, con la distancia geográfica, pero también con aquellos factores que podrían inhibir el flujo de información procedente del mercado hacia la empresa (por ejemplo, las diferencias lingüísticas, culturales y políticas, las diferencias en el nivel educativo y en el nivel de desarrollo industrial del país. Por lo tanto, la empresa tendería a dirigirse en primer lugar hacia países más bien cercanos con escasas diferencias culturales, políticas y económicas con el país de origen. Con el transcurso del tiempo, la experiencia acumulada en estos países, permitiría extender las actividades en países psicológicamente más

"distantes".

Considerando la expansión internacional a nuevos mercados, los autores del modelo introducen el concepto de "distancia psicológica" según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado/país psicológicamente más próximo al país de origen. El concepto de distancia psicológica se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial. Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de en qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia<sup>43</sup>.

Ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales, salvo tres situaciones que justifican la excepción de dicho fenómeno. En primer lugar, cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos, ya que las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más que significativos en sus procesos de internacionalización. En segundo lugar, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos, al margen de la propia experiencia. Por último, cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, ya que la experiencia obtenida en dichos mercados le servirán a la misma para aplicar esta experiencia a un mercado específico.

---

<sup>43</sup> Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.

Czinkota<sup>44</sup> en particular considera que el desarrollo del interés de una empresa por internarse en el mercado internacional procede en varias etapas. En cada una de las cuales, las compañías muestran diferencias en sus capacidades, problemas y necesidades.

Al considerar el proceso de internacionalización, se encuentra que al principio la mayoría de las compañías no tienen interés en el mercado internacional. Si la administración no recibe siquiera un pedido de exportación lo más probable es que se interese en exportar. No obstante, si los pedidos u otros estímulos de mercado internacional continúan con el tiempo, una compañía puede llegar a ser un exportador interesado parcialmente. Entonces la administración cubrirá los pedidos de exportación.

En la siguiente etapa, la compañía empieza a explorar gradualmente los mercados internacionales y la administración se encuentra más dispuesta a considerar la factibilidad de exportar. Después de esta etapa exploratoria, la compañía se convierte en un exportador experimental, por lo general a países psicológicamente cerca. No obstante, la administración todavía está muy lejos de estar comprometida en actividades de marketing internacional.

En la etapa siguiente la compañía evalúa el impacto que la exportación ha tenido en sus actividades generales. Por supuesto, existe la posibilidad de que una compañía se desilusione con su desempeño del mercado internacional y se retire de estas actividades. Si no es así continuará como un pequeño exportador experimentado. La etapa final de este proceso es el de adaptación de la exportación. Aquí la compañía es un exportador experimentado hacia un país particular y ajusta las exportaciones a las modificaciones en los tipos de cambio,

---

<sup>44</sup> Czinkota, Michael R. y George Tesar, eds. *Export Management: An International Context*. (Nueva York: Praeger Publishers, 1982).

tarifas y otras variables. La administración está lista para explorar la factibilidad de exportar a países adicionales que están más lejos en términos psicológicos.

Así, el modelo identifica seis etapas de internacionalización<sup>45</sup>.

### **Etapas 1: la compañía totalmente desinteresada**

El principal ejecutivo es el presidente. La compañía no exporta ni planea hacerlo en el futuro. La administración no explora la posibilidad de exportar ni cubre los pedidos de exportación no solicitados. La administración tiende a creer que las exportaciones no contribuirán a las utilidades o crecimiento de la compañía.

### **Etapas 2: la compañía parcialmente interesada**

El presidente de la compañía tiene la mayoría de la participación en la decisión de exportar; el gerente de marketing es el segundo de abordo. La administración sabe que tiene productos exportables y trata de cubrir los pedidos de exportación. La administración tiende a creer que la exportación es una actividad deseable y explora las posibilidades de exportar. La administración no está segura si la compañía exportará más en el futuro y si las exportaciones contribuirán al crecimiento y utilidades de la compañía. Los motivos para exportar son un producto único y una ventaja de utilidades.

### **Etapas 3: la compañía exploradora**

El presidente es el principal ejecutivo respecto a exportar. El interés por exportar es reconocido, como lo es el hecho de que la compañía tiene productos exportables. La compañía planea exportar y explorar activamente las posibilidades de exportación. La contribución potencial de la exportación al crecimiento y utilidades de la compañía es reconocida, pero las utilidades de exportaciones

---

<sup>45</sup> Czinkota, Michael J., Ronkainen Ilka A. "MARKETING INTERNACIONAL". McGraw-Hill. Méjico.4 ed. 1996

anteriores no cumplen con las expectativas. Un producto único y obtener una ventaja de utilidades son los principales factores que impulsan la exportación.

#### **Etapa 4: el exportador experimental**

El presidente es el principal ejecutivo. Se considera que exportar es una actividad favorable, pero hay poca exploración acerca de las posibilidades de exportar. Los principales factores que motivan la exportación son un producto único, ventaja tecnológica y ventaja de utilidades.

#### **Etapa 5: el pequeño exportador experimentado**

El presidente es el principal ejecutivo, y el vicepresidente de marketing participa muy cerca de él. La exportación se percibe como una actividad muy favorable. La rentabilidad obtenida en el pasado se cuestiona. La ventaja de utilidades, producto único, impulso administrativo y una ventaja tecnológica son los principales factores que motivan la exportación.

#### **Etapa 6: el exportador grande y experimentado**

El presidente y el gerente de marketing son los principales tomadores de decisiones respecto a la exportación en la compañía. Como la exportación es percibida de una manera muy favorable, la compañía planea estar activa en el futuro. Los principales factores que motivan a exportar son la ventaja de utilidades, ventaja tecnológica, presiones competitivas, legislación fiscal, un producto único e impulso administrativo.

Las críticas al enfoque secuencial o gradual y, más concretamente, al modelo de Uppsala, parten precisamente de observar que la práctica empresarial es mucho más rica que el enfoque determinista de la evolución internacional de la empresa a lo largo del tiempo presentada por la teoría de las fases de desarrollo. No obstante, esta metodología es relativamente fácil de aplicar por lo que a pesar de ser considerada poco apropiada para la última década dado que los patrones

competitivos y los comportamientos empresariales y de los consumidores han evolucionado considerablemente, se sigue manteniendo como un modelo válido para estudio de los niveles de internacionalización.

Alternativamente, algunos autores de la escuela de Uppsala<sup>46</sup> centraron su investigación en la etapa pre-exportadora de la empresa.

El modelo presentado pone especial hincapié en las fases previas a la exportación, es decir, se analizan las actividades que va desarrollando la empresa para prepararse a la exportación. En este contexto, los autores evidenciaron tres tipologías de empresas no-exportadoras según su habilidad para recoger y transmitir los conocimientos relacionados con los mercados exteriores, y según la actitud de la dirección en considerar sus oportunidades:

1. Empresas orientadas al mercado doméstico: empresas que no planean de forma deliberada la exportación,
2. Empresa: no-exportadora: pasivas: empresas con una actitud exterior más reactiva,
3. Empresa: no-exportadora; activas: empresas caracterizadas por una actitud más proactiva hacia el inicio de la actividad exportadora.

Según los autores, la predisposición de la empresa a la actividad exportadora se vería afectada por una serie de características internas y externas a la misma. Al primer grupo pertenecen la disponibilidad de productos altamente competitivos y los excesos de capacidad productiva, mientras que en el segundo encontramos los pedidos fortuitos procedentes de importadores exteriores, las oportunidades del mercado y las ayudas públicas a la exportación. Por lo tanto, una empresa se

---

<sup>46</sup> Roux, E. (1979), "The export behavior of small and medium size French firms", en Proceedings of the Annual Meeting in E/BA, L.-G. Mattsson and F. Wiedersheim-Paul (Eds.), Uppsala, Suecia.

encontraría en un grupo o en otro dependiendo de la interacción de las variables anteriores

Las empresas del primer grupo tienen una orientación meramente doméstica y sin ninguna intención de comenzar a exportar en otros mercados. A su vez, las actividades de recogida y transmisión de la información relacionada con los mercados exteriores son prácticamente nulas. En este caso, las empresas de este grupo podrían no disponer de un producto con unas características distintivas suficientes como para garantizar su competitividad exterior o, tal vez, porque la empresa todavía no ha completado su expansión en los mercados domésticos y, por lo tanto, no tiene ninguna intención de explorar la posibilidad de exportar

El cambio de actitud de la empresa hacia la exportación se daría en el momento en que se modifiquen las condiciones anteriores<sup>47</sup>. En el momento en que la empresa completa su proceso de expansión doméstica se encontraría, quizás, con un exceso de capacidad productiva. Por lo tanto, es exactamente en este momento que la dirección comienza a considerar la exportación como una estrategia de crecimiento viable a la hora de lidiar con la saturación del mercado doméstico

**2.1.2.2 El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.** El modelo del Ciclo de Vida del Producto intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales.

---

<sup>47</sup> SUÁREZ Ortega, S.M. La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

Según Vernon<sup>48</sup>, las ventajas competitivas de las empresas vienen determinadas por la dotación de factores y la estructura de los mercados, siendo posible, no obstante, que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea erosionada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los mismos productos.

En aquellos países donde existen altos ingresos per cápita y altos costos salariales surge un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costos o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como era el caso de Estados Unidos en el momento que Vernon desarrolló su modelo. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y, por lo tanto, tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas<sup>49</sup>.

Este autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor añadido basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma, en el caso concreto de su estudio se realizaban en Estados Unidos. En esta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados.

Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. Los países seleccionados para estas exportaciones serán en primera instancia aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda.

---

<sup>48</sup> Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.

A medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, por lo que se requiere una alta eficiencia en producción con el fin de minimizar los costos. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costos de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado.

De esta forma, cuando la demanda empieza a ser más inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para los costos y los mercados extranjeros comienzan a crecer, entonces aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor añadido en un país extranjero en vez de en el país de origen.

Teniendo en cuenta la explicación que se ha hecho del modelo del ciclo de vida del producto desarrollado por Vernon, la principal crítica que se hace a dicho autor es la inconsistencia del mismo a la hora de explicar el comercio y la inversión internacional ante una mayor diversificación, es decir, cuando se amplía la gama de países, sectores de actividad y empresas analizadas. En concreto, el desarrollo de la etapa de introducción hacia la etapa de crecimiento es, para muchos productos, cada vez más acelerado, sobre todo para sectores de rápida evolución como, por ejemplo, el de la electrónica de consumo, donde la innovación tecnológica es tan rápida que las etapas descritas por Vernon se solapan<sup>50</sup>.

Por otro lado, el desarrollo alcanzado por las empresas multinacionales en algunos sectores de actividad y el uso que éstas hacen de su estrategia global puede llevar a que algunas empresas planteen la fabricación de un producto en su fase de lanzamiento en un país distinto al de origen de su casa matriz.

---

<sup>49</sup> Plá Barber, J., y Suárez Ortega, S.M. (2001), “¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora”, *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril), pp. 155-175.

**2.1.3. La internacionalización desde un enfoque de redes.** A raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red.

Otros trabajos han destacado los viajes al exterior y la inmigración, como factores que estimulan la percepción de oportunidades de mercados exteriores. Axinn observó que un empresario que haya emigrado o que tenga experiencia laboral en el extranjero utilizará sus contactos en los mercados exteriores para facilitarle a la empresa la decisión de exportar<sup>51</sup>.

Además de proporcionar conexiones en otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales, dado que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinada con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua.

Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma<sup>52</sup>. Es entonces evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes.

El enfoque de redes defendido por Johanson y Mattson<sup>53</sup> con respecto a la internacionalización de las empresas incluye un elemento dinámico al centrarse en

---

<sup>50</sup> Canals, J. (1994), *La Internacionalización de la Empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.

<sup>51</sup> Axinn, C.N. (1988), "Export performance: Do managerial perceptions make a difference?", *International Marketing Review*, Verano, pp. 61-71.

<sup>52</sup> Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986), "Entrepreneurship through Social Networks", en Smilor, R., y Sexton, D. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Nueva York, pp.3-23.

<sup>53</sup> Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988), "Internationalisation in industrial systems- a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.

las relaciones de redes. Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan.

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores. Este fenómeno evoluciona de diferentes formas: (1) se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional); (2) se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración); y (3) integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes.

La principal crítica a este modelo es que dado que considera que las oportunidades de mercado exteriores le son comunicadas a las empresas a través de los miembros de su propia red, entonces este enfoque no contempla la situación de las pequeñas y medianas empresas, ya que muchas de éstas se mueven en redes cuyo horizonte está limitado al mercado local. Para este tipo de empresas la expansión internacional es problemática y se considera por defecto la hipótesis de la distancia psicológica.

**2.1.4 La internacionalización desde el fenómeno Born global.** Algunos autores se han centrado en estudiar el fenómeno de las empresas born global o las empresas de rápida internacionalización, lo que implica que nacen siendo internacionales o que se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de vida.

Varios estudios sobre este fenómeno, que comienza a ser considerado por diferentes investigadores como una teoría más sobre la internacionalización, se han centrado en sectores concretos, como el de la alta tecnología y las actividades artesanales.

Basándose en la literatura revisada, Madsen y Servais relacionan la aparición de las empresas born global con tres factores importantes<sup>54</sup>: (1) las nuevas condiciones del mercado; (2) los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación y (3) las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al emprendedor que funda la empresa born global.

Los cada vez menores costos de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales en el momento de su creación.

Existen un conjunto de competencias de entrepreneurship como las impulsoras de la obtención de ventajas competitivas, como poseer una visión global, un enfoque centrado para desarrollar negocios o la habilidad para reconocer oportunidades tecnológicas y capitalizarlas, sin olvidar la actuación de estas características de forma conjunta con las intrínsecas del fundador o decisor de la empresa.

El segundo factor que promueve la aparición de las born global son los denominados “cambios en los procesos tecnológicos”. Estos cambios han implicado que las operaciones a pequeña escala puedan ser atractivas desde una

---

<sup>54</sup> Madsen, T.K., y Servais, P. (1997), “The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, *International Business Review*, Vol. 6 (6), pp. 561-583.

perspectiva económica. Por lo tanto, la especialización, la adaptación al cliente y la producción en nicho son alternativas viables en los mercados actuales.

Por último, el factor relacionado con el incremento de las habilidades y capacidades de los recursos humanos para explotar las posibilidades de los cambios tecnológicos en los mercados internacionales, también ayuda a describir por qué surgen las empresas born global. Un gran número de personas han obtenido experiencia internacional en las últimas décadas. Esta experiencia que está relacionada con la movilidad entre naciones, crea un número potencial de empleados con la capacidad de comunicarse, entenderse y realizar negocios con empresas de otras culturas.

Estas capacidades son un requisito básico para explotar oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de producción, de comunicación y transporte. Otra consecuencia de ese incremento de movilidad y de educación transcultural es que los mercados se vuelven más homogéneos, y las preferencias de los consumidores dejan de ser locales. Por esta razón, los recursos humanos son una de las fuerzas promotoras de la aparición de las born global. En especial, las experiencias pasadas y las ambiciones actuales del fundador/directivo de la empresa deben tenerse en consideración.

Las diferentes investigaciones realizadas sobre esta teoría no llegan a un consenso sobre los factores determinantes de la creación y desarrollo de una empresa de estas características<sup>55</sup>. A pesar de que la mayoría de las investigaciones empíricas realizadas se relacionan con un contexto específico, la mayoría de los autores dan una serie de factores determinantes para este fenómeno.

---

<sup>55</sup> Servais, P., y Rasmussen, E.S. (2000), "Different Types of International New Ventures", ponencia presentada en la Academy of International Business (AIB) Annual Meeting (Noviembre), Phoenix .

Pero se puede llegar a una recapitulación de unos 10 factores que indican o determinan la existencia de una empresa de estas características (Rialp y Rialp, 2001): (a) una concepción global desde la creación de la empresa; (b) directivos con una gran experiencia internacional; (c) compromiso de gestión; (d) utilización de las redes establecidas; (e) recursos intangibles basados en la gestión del conocimiento; (f) creación de un gran valor añadido; (g) centradas en nichos de mercado; (h) pequeño grupo de clientes con una alta orientación hacia ellos y manteniendo relaciones muy cercanas; y (i) flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

## **2.2. NEGOCIO ELECTRÓNICO**

**2.2.1 Negocio electrónico.** Es la efectiva integración de los procesos de negocios, sistemas de aplicaciones y estructura organizacional, lo cual significa completar el total de las actividades de negocios más efectivamente utilizando un camino o forma electrónica. Una definición más generalizada es operar procesos de negocios basados en un mayor apertura de red (principalmente el Internet) y reemplazar los procesos de operaciones manuales con información. De la definición de E-business (Figura 7) se puede concluir, que la esencia de éste es el resultado de desarrollar las tecnologías informáticas con tecnologías de información.

Así como las TICs de una empresa experimentan diferente fases de evolución, el E-business también experimenta una variedad de estas, ésta evolución del E-business ayuda a la empresa a identificar y entender cuales estrategias deberían ser aplicadas en las diferentes fases para reforzar la habilidad de negocio electrónico o E-business.

Los factores que propician los negocios en Internet dentro de la organización son, globalización, desregulación y competencia, a nivel de cliente que estos se vuelvan más sofisticados y aumenten sus demandas, a nivel de mercados que se encuentren fragmentados y/o se propicie una personalización masiva, a nivel de tecnología hay que tener en cuenta el poder que ha desarrollado la Web y los requerimientos de información frente a los datos que se recopilan<sup>56</sup>.

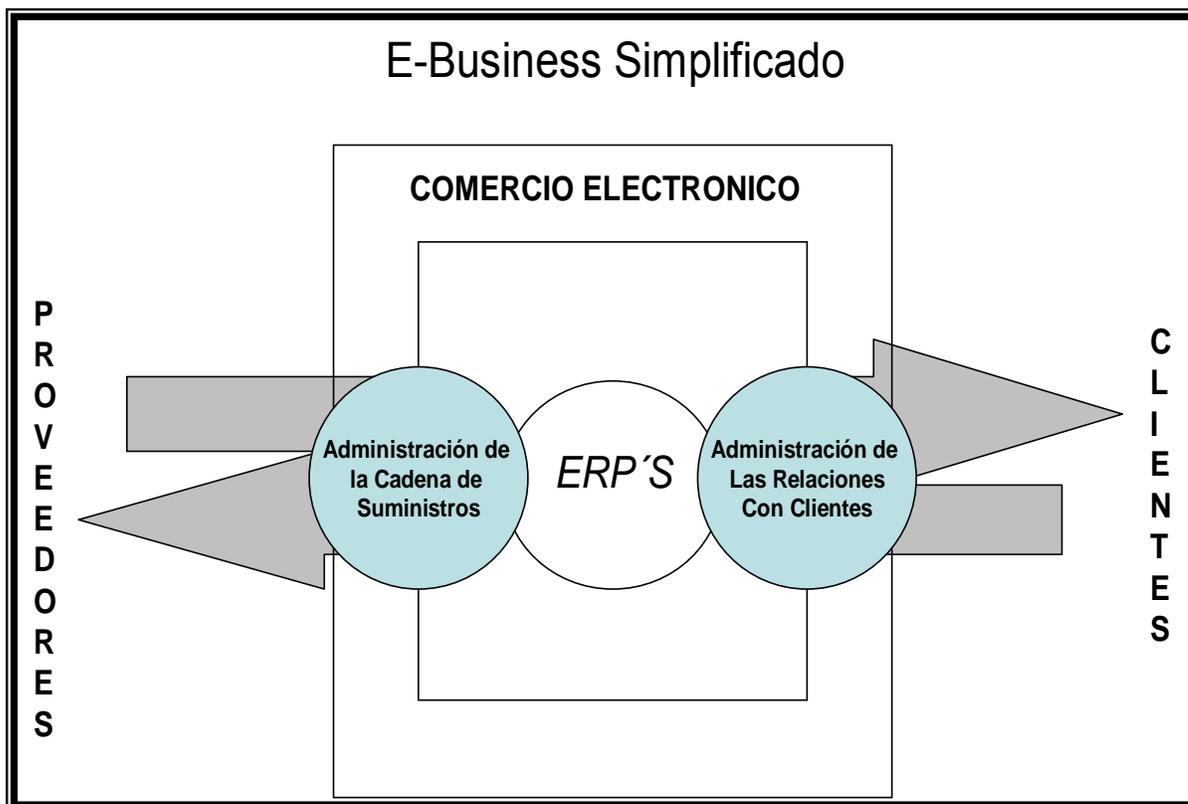
Las tendencias que definen la arquitectura de E-Business son:

- La velocidad de los negocios se ha incrementado, ya que la velocidad del mercado es esencial para lograr oportunidades de negocio.
- Las fronteras empresariales están desapareciendo. El nuevo paradigma de negocio requiere que externos tengan acceso controlado a sistemas internos.
- Las expectativas de soluciones tecnológicas están creciendo. Clientes, empleados, administradores, etc.

---

<sup>56</sup> **KALAKOTA**, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 11.

Figura 7. Estructura de un E-business Simplificado



Fuente: Tutorial Tecnologías de Información para Negocios Electrónicos, Maestría de Comercio Electrónico del Tec. De Monterrey de México.

Hablar de negocios electrónicos es hablar de negocios apoyados por la tecnología. Para que las economías nuevas lleguen a ser fuertes, éstas deben apoyarse sobre un sistema empresarial que funcione. Cualquier sistema empresarial que implacablemente destierra la ineficiencia, obliga a la reingeniería de procesos de empresas inteligentes y brinda a los consumidores más de aquello que desean; es un sistema perdurable.

Hacer negocios electrónicos se convierte cada vez más en una obligación pero como expresa Andrew Grove “El objetivo final es hacer negocios electrónicos en colaboración con sus clientes, si usted no lo hace, puede estar seguro que lo hará su competidor.”

A través de los negocios electrónicos se genera información, la cual luego de ser utilizada y procesada por un individuo o empresa en quien genera interés se produce el conocimiento, es importante resaltar que en éste tipo de negocios dinámicos, dados por las mejoras en la navegación en la Internet, permiten que un negocio o consumidor aprenda de otro negocio o consumidor, por ser muchas veces negocios abiertos y sin fronteras, es fácil que dentro de ellos mismo se genere investigación, comparativos, copia de lo que se hace o imitación, rompiendo las barreras de conocimiento de su competencia.

**2.2.2 E-Commerce.** El Comercio Electrónico tiene múltiples definiciones dependiendo de que perspectiva se mire, si es desde las comunicaciones, procesos de negocios, servicios o de movimientos en línea, ampliamente hablando el comercio electrónico enfatiza la generación y explotación de nuevas oportunidades de negocios y citando la frase popular “genera valor de negocio” o “hace más con menos”<sup>57</sup>.

Otra forma de mirar el comercio electrónico es hacerlo como un proceso de producción que convierte entradas digitales en salidas con valor agregado utilizando un conjunto de intermediarios, en el caso de una negociación en línea, los procesos de producción pueden agregar valor incluyendo mas valor agregado al proceso, como por ejemplo, análisis de tendencias en información de materiales suministrados a los clientes.

Dependiendo de cómo es aplicado el comercio electrónico, este tiene el potencial para incrementar ingresos, crear nuevos mercados para sus viejos productos, crear nueva información basada en los productos y establecer nuevos canales de servicios de entregas para mejorar el servicio y la interacción con el cliente. Los aspectos relacionados con la administración de las transacciones en el comercio

---

<sup>57</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 3.

electrónico, le brinda a las empresas reducción de costos de operación debido a que facilita la coordinación de los procesos de ventas, producción y distribución (o mejor administración de la cadena de suministro), de esta forma consolida los operaciones y reduce los sobre costos.

El Comercio Electrónico esta en la constante búsqueda de reducir la fricción de las transacciones en línea. Fricción es a menudo descrita en términos económicos como costo de transacción. La fricción puede surgir de estructuras de mercados ineficientes encadenando compradores, vendedores e intermediarios; estructuras organizacionales ineficientes (unidades de operación, procesos de negocios y flujos de trabajos); y combinaciones de actividades tecnológicas ineficientes requeridas para hacer una transacción.

Realmente el negocio electrónico surge de la demanda de usar de mejor forma los recursos y tecnologías de computación para mejorar las relaciones con clientes y proveedores, mejorando la interacción, los procesos de negocios, el intercambio de información en doble sentido dentro y a través de las empresas.

Durante los años 70, se introducen las transferencias de fondos electrónicos (EFT Electronic Funds Transfer) entre bancos sobre redes privadas seguras, lo cual cambio el mercado financiero, optimizando los pagos electrónicos con información del remitente provista electrónicamente, hoy día ya existen muchas variantes de EFT como son las tarjetas debitos usadas en las redes conectadas a los POS (Point of Sales) de las grandes cadenas de supermercados y almacenes detallistas, las empresas realizan los pagos de nomina a empleados y proveedores directamente a sus cuentas bancarias<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> **KALAKOTA**, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 5.

Al final de los años 1970 y principio de 1980, el comercio electrónico se amplía dentro de las compañías en forma de tecnologías de mensajería electrónica: EDI (Electronic Data Interchange) y correo electrónico. Estas tecnologías de mensajería electrónica reducían toda forma de trabajo que utilizara papel, generando incrementos en automatización, agilizar los procesos, mejorar las prácticas de compras y reducir los costos para fabricantes y distribuidores<sup>59</sup>.

Al final de los años 80 y principio de los 90 las tecnologías de mensajería electrónica dentro de las compañías llegaban a ser parte integral del flujo de trabajo o sistemas de computación colaborativo (también llamados Groupware), aparecen herramientas como Lotus Notes, las ganancias en productividad y eficiencia en esos momentos fueron pocas.

A mediados de los 80 aparece una tecnología completamente diferente a las tecnologías de comercio electrónico existentes, se comienza a armar un campo para establecer una nueva forma de interacción social que debe facilitar la comunicación y los servicios en líneas entre consumidores y proveedores, dando paso a las salas de Chat, al intercambio de conocimiento utilizando programas de transferencias de archivos (FTP File Transfer Program)<sup>60</sup>.

Esta interacción social creó un sentido de comunidad virtual entre el inhabitado ciberespacio y ayudó a que creciera pronto un concepto de “villa global” y al mismo tiempo mejorando el acceso a la información y su intercambio; estamos hablando de Internet y mediante su uso la gente se pudo comunicar con otros alrededor del mundo y mejor aun se decrementaron los costos de comunicaciones, viajes, se eliminaron las fronteras culturales y geográficas, a pesar de la presencia de esas redes todavía se esperaba un ingrediente que

---

<sup>59</sup> **KALAKOTA**, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 6.

<sup>60</sup> **KALAKOTA**, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 7.

facilitara su uso, y en 1990 el advenimiento de de la World Wide Web en el Internet, representa un punto de quiebre en el comercio electrónico por proveer una solución que haga fácil usar la tecnología. La Web hizo que el comercio electrónico se convirtiera en la forma mas barata de hacer negocio (economías de escala) y permitiera que nacieran muchas formas y actividades de hacer negocios (Economías de Alcance).

**2.2.2.1 Tipos de Comercio Electrónico.** Hay cuatro diferentes clases de aplicaciones del comercio electrónico<sup>61</sup>:

**2.2.2.1.1 Comercio Electrónico entre Organizaciones (Business to Business):** este tipo de perspectiva facilita las aplicaciones entre empresas como: administración de Proveedores, que ayuda a la compañía a reducir el numero de proveedores, facilita las relaciones del negocios con sus socios por la reducción de costos y tiempo del ciclo de procesamiento de ordenes de compras y por el incremento de números de ordenes procesadas con poca gente, Administración de Inventarios mejorando los niveles de inventarios y las pistas de embarque de la mercancía, mejora las habilidades de auditoria, Administración de distribución las aplicaciones electrónicas facilitan la transmisión de documentos de embarque como cuentas de fletes, ordenes de compras, manifiestos de aduanas, disponiendo mejor los recursos y asegurando los documentos, el comercio electrónico como un canal, rápidamente disemina información a cerca de los cambio de las condiciones operacionales en la relación con sus socios, se utiliza para enviar y recibir toda clase de información, técnica, del producto, de precios, encadena información relaciona de producción, con los distribuidores internacionales, con las redes de detallistas, mediante el comercio electrónico las compañías pueden eliminar miles de horas de trabajo asegurando que se comparte la información y por ultimo Administración de Pagos, encadena la

---

<sup>61</sup> **KALAKOTA**, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 18-23.

compañías con proveedores y distribuidores haciendo pagos electrónicos en dos vías, los pagos electrónicos disminuyen los errores, incrementa la velocidad con que las compañías procesan sus facturas, haciendo que los costos de estas transacciones también disminuyan<sup>62</sup>.

**2.2.2.1.2 Comercio Electrónico dentro del negocio:** el propósito de las aplicaciones electrónicas dentro de la organización es ayudar a la compañía a mantener las relaciones que son mas criticas con sus clientes veamos algunas: comunicación entre grupos de trabajos (workgroup Communications), estas aplicaciones facilitan la comunicación de gerentes con empleados usando correo electrónico, videoconferencias, tableros de tareas o noticias, la meta es diseminar información en toda la compañía resultando empleados mejor informados, Publicación Electrónica estas aplicaciones las utilizan las compañías para organizar, publicar y diseminar manuales de recursos humanos, especificaciones de productos y establecer reuniones cortas usando el WWW (World Wide Web), la metas es proveer información estratégica y táctica de tal forma toda la organización pueda tomar mejores decisiones<sup>63</sup>.

La publicación en línea muestra rápidos y claros beneficios reduciendo costos de impresión y distribución de documentación, rápida entrega de información y reducción de tiempo en producción información y por ultimo aplicaciones de productividad en fuerza de ventas, estas aplicaciones mejoran los flujos de información entre producción y la fuerza de ventas, entre la empresa y los clientes, lo mejor es que integrando la fuerza de ventas con otras partes de la organización, las compañías pueden tener mejor acceso a inteligencia de mercados e información de competidores.

---

<sup>62</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 18.

<sup>63</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 19.

**2.2.2.1.3 Comercio Electrónico en Consumidores y la Organización:** en este tipo de aplicaciones se facilitan las transacciones entre clientes y empresa, ya que los clientes aprenden sobre los productos mediante las publicaciones electrónicas, compran productos haciendo pagos electrónicos y además tienen información de estado de envío de sus productos hechos a través de la red. Estas aplicaciones facilitan las siguientes transacciones económicas: Interacción Social permite a los clientes comunicarse con otros mediante correo electrónico, videoconferencias y creando nuevos grupos de trabajo, Administración de Finanzas Personales son aplicaciones que logran rápidamente que los usuarios tengan control de sus inversiones y finanzas personales usando herramientas como banco en línea. Información y Compra de Productos son aplicaciones electrónicas disponibles para consumidores, quienes encuentran información en línea a cerca de productos y servicios nuevos o existentes, eliminando los intermediarios<sup>64</sup>.

**2.2.2.2 Intermediarios y el Comercio Electrónico (Electronic Brokers):** son agentes económicos que están en una de las dos partes contratantes, pueden ser proveedores o compradores y ejecutan funciones contempladas en el contrato, firmas como bancos, aseguradores, fondos mutuales, etc., son intermediarios, otras formas como se les conoce a los intermediarios son corredores, agentes, negociadores y mediadores, claramente muchas oportunidades tienen los intermediarios quienes procesan y agregan valor a la información a lo largo de la cadena de transacciones<sup>65</sup>.

El comercio Electrónico ha abierto un nuevo universo para consumidores y organizaciones y esto demanda nuevas formas de administración. El comercio Electrónico tiene el potencial para incrementar las utilidades corporativas, a través de mejores procesos de adquisición y retención de clientes, nueva información

---

<sup>64</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 20.

<sup>65</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Ed 1999, pag 21.

basada en productos y servicios y operaciones más eficientes. Sin embargo las compañías deben repensar sus estrategias, productos y procesos de negocios en el orden de desarrollar y alcanzar una gerencia cohesiva.

En este orden las compañías deben hacerse preguntas como: cuál debería ser la estrategia corporativa a corto y largo plazo?, Cual es el nuevo modelo de negocios en el mundo del comercio electrónico?, Cual debería ser la inversión corporativa en tecnología de comercio electrónico?, Cuales nuevos productos o servicios deben ser ofrecidos o desarrollados? Y una ultima cuales estructuras organizacionales que mejoraran la riqueza, interacción con clientes y sus servicios?.

No son respuestas fáciles de dar, pero la administración debe anticiparse analizando sus ambientes de negocios y situaciones corporativas, revisando los cambios de comportamiento de los clientes y la parte tecnológica y así responderá a las nuevas oportunidades y amenazas competitivas mejor y más rápidamente.

**2.2.3. Internet y la Industria de Proveedores de Acceso.** La Internet es una red de redes o “internetwork”<sup>66</sup>, encadenando computadores a lo ancho del mundo, esto es una forma física, la Internet esta compuesta de cables, enrutadores (Routers) y links de comunicaciones, esto es similar a un sistema telefónico como el que conocemos.

Las líneas de transporte que conllevan información en la Internet son principalmente arrendadas de compañías de teléfonos tales como MCI (Microwave Communications Inc.) y conectadas a computadores llamados routers, los cuales cuentan con una guía total de los destinos de los datos. La principal diferencia es que la Internet como un todo, “no pertenece” a alguna compañía de teléfono y esta no tiene una central de control; también podemos ver la Internet como una

---

<sup>66</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison –Wesley. Edition 1999, pag 37.

colección de redes de computadores , compuesta de computadores que usan diferente o iguales sistemas operativos y contienen un variedad de contenidos.

El contenido de información en Internet, esta localizado en computadores de alta capacidad de propietarios independientes llamados “servidores”.

Estos servidores son encadenados a redes regionales los cuales se conectan al “backbone” de la Internet, existen 7 puntos de acceso de red o puntos de acceso primario al backbone conocidos como NAP (Network Access Points), los NAPs son los puntos de entrada y salida al backbone (Autopista interestatal).

Otra forma de entender la Internet es basándose en el lenguaje o protocolo hablado por los computadores, existen 2 tipos de clasificación:

- Académico (Core u objeto de Internet): todos los computadores hablan el lenguaje no propietario Transport Control Protocol/ Internet Protocol o TCP/IP, este lenguaje de protocolo permite la comunicación entre maquinas heterogéneas tales como Apples PowerPC, desktop Windows PCs y computadores soportados por Unix o Linux, convirtiéndose en el estándar de la industria por su aceptación universal, impulsando del mismo modo el crecimiento de la Internet.
  
- Business (Consumer Internet): en los negocios los servidores de Internet, pueden hablar una variedad de lenguajes diferentes a TCP/IP como X.25 (popular en Europa), Novell Netware, un amplio uso de IPX como estándar de las redes de área local (LAN). Los negocios en Internet consisten de servicios comerciales en línea (como CompuServe), redes de valor agregado (como IBM Advantis) y otros servicios de solo correo electrónico (como MCIMail).

Durante la primera fase esas organizaciones se conectan a Internet usando gateways (sirven como traductores del lenguaje o protocolo) y software propietarios de algunos fabricantes.

**2.2.3.1 Historia de la Internet:** nació en 1960 como un proyecto de la agencia de proyectos de investigación avanzados (ARPA Advanced Research Projects Agency) del Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América, Inicialmente ARPA encadenó 4 mainframes pertenecientes a: Instituto de Investigación de Stanford, Universidad de California en Los Ángeles, la Universidad de California en Santa Bárbara y la Universidad de Utah, el objetivo inicial era crear una red que permitiera la transmisión segura de datos entre los computadores militares ubicados en los diferentes sitios a través de rutas de comunicación redundantes. La redundancia en las líneas de comunicaciones estaba en asegurar la transferencia de datos sin interrupciones en caso de una guerra<sup>67</sup>.

Las funciones de los computadores era descentralizada, para que no existiera un lugar particular que llegara a ser potencialmente vulnerable; a este proyecto llamado ArpaNet se unieron otras redes del gobierno, formando lo que se conoce hoy como Internet.

Hasta mediados de 1980, La National Science Foundation (NSF) una agencia del gobierno de los Estados Unidos y otras entidades del gobierno controlaban el acceso a Internet, quien no estuviera con alguna de esas organizaciones, no existía virtualmente.

En sus comienzos Internet no fue creado con un propósito comercial y menos diseñado para proveer o vender bienes o servicios. Durante los años 80 Internet

---

<sup>67</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 31.

era usado primariamente para investigaciones científicas, académicas y/o técnicas.

En 1991 la NSF eliminó las restricciones y permitió el tráfico comercial en Internet; con esto se abre el camino de un gran crecimiento de suscriptores, mostrando un crecimiento exponencial de computadores conectados entregando información y servicios a usuarios.

#### **2.2.3.2 Proveedores de Servicio Internet (ISP Internet Service Providers).**

Como soporte al rápido crecimiento de Internet en el mundo, nace una industria los ISP Proveedores de Servicio Internet (ISP Internet Service Providers), que ofrecen una amplia variedad de tecnologías y servicios que no son muy conocidas a menudos por un consumidor promedio, esta variedad de tecnología y servicios incluyen<sup>68</sup>:

- a. Acceso a Internet para consumidores y organizaciones (como América Online, Prodigy, CompuServe y Microsoft Network).
- b. Administración de redes, Integración de sistemas y servicio de acceso a Backbone (Columna vertebral de Internet) para otros proveedores de servicio (UUNET, PSI y BBN).
- c. Software Cliente-Servidor, para navegar y publicar contenido en Internet (Netscape, Microsoft, Netmanage y QuarterDeck).
- d. Sistemas de pagos, para compras en línea (First Virtual, CyberCash, OpenMarket).

---

<sup>68</sup> **KALAKOTA**, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 32.

Todas esas tecnologías y servicios han experimentado un rápido crecimiento, en particular el mercado de acceso a Internet, el cual tiene una posición viable de ser el principal medio por el cual otros proveedores de servicios hacen dinero con los usuarios finales. El rápido crecimiento y la comercialización requieren de una administración profesional y los gerentes necesitan encontrar un balance entre creatividad y control, y entre el crecimiento espectacular y una infraestructura estable. Los gerentes también necesitan considerar temas como calidad del servicio, satisfacción del cliente y capacidad de control de costos; finalmente deben asegurar la disponibilidad y seguridad.

**2.2.3.3 Compañías que Proveen acceso a Internet (IAP Internet Access Providers):** proveen a compañías y a individuos acceso a varias aplicaciones y recursos de Internet, mediante un pago por acceso, esos proveedores no ofrecen sus propios contenidos, solo proveen una puerta para que los usuarios viajen y consigan la información que necesitan<sup>69</sup>. Los diferentes tipos de IAP's son:

- a. Compañías Telco: son compañías de telefonía de larga distancia (AT&T, MCI, Sprint) y compañías Regionales (Ameritech, Pacific Bell, Bell Atlantic).
- b. Compañías de Cable: estas compañías reinventaron ellos mismos como proveer acceso a los usuarios desde la casa utilizando módems hechos por Motorola, General Instruments y otros proveedores de equipos, que pudieran conectar computadores personales con Internet utilizando un cable coaxial a velocidades mas altas que las de los módems de telefonía convencional.
- c. Compañías en Línea: estas compañías empaquetan un rango de información y acceso a Internet por un pago mensual. (Tales como America Online, CompuServe, Prodigy y Microsoft Network).

---

<sup>69</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 38.

d. Compañías Nacionales Independientes: son compañías comerciales, ofrecen servicios de conectividad a lo ancho de una nación y a veces internacionalmente, este grupo de proveedores de acceso, apunta a usuarios como empresas y proveedores de servicios pequeños. (PSI. UUNET y Newton).

e. Compañías Regionales: actualmente son compañías netamente comerciales, en el pasado antes de que NSF quitara los subsidios, estas empresas proveían servicios a comunidades académicas y de investigación. (SURnet, NEARnet y BARRnet).

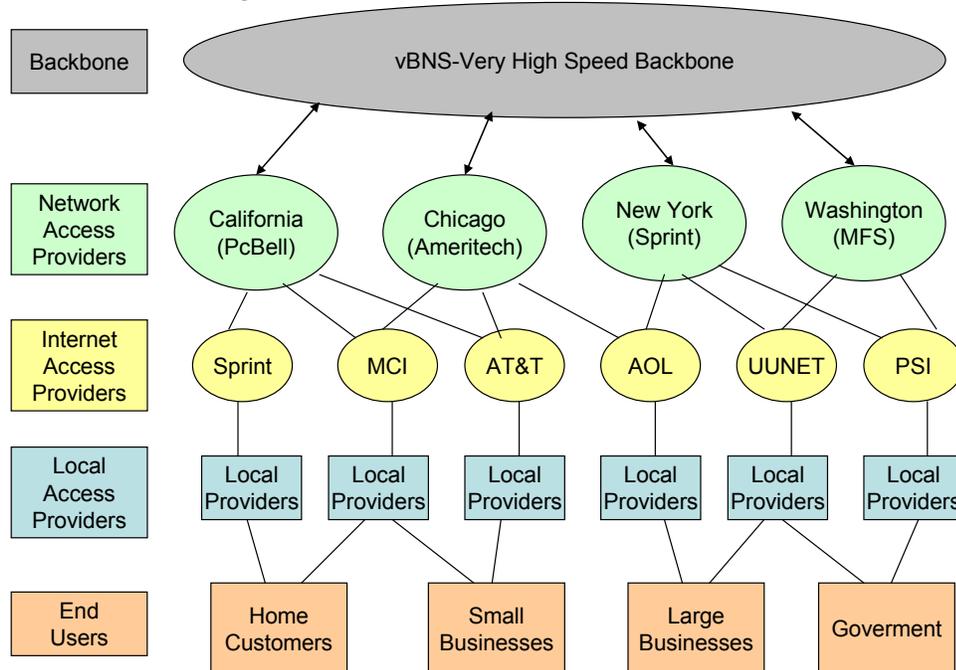
**2.2.3.4 Internet Frente a Servicio en Línea:** a menudo se confunde Internet con servicio en Línea, para establecer las diferencias claramente los proveedores de servicio en Línea ofrecen servicios propietarios apuntando primariamente a individuos/consumidores, son sistemas cerrados soportados por redes de servidores propias, sin tener en cuenta las transmisión de correo electrónico, estos proveedores no proveen interfaces con Internet, en resumen se incluyen diferencias como: Arquitectura Abierta vs. Cerrada, Contenido no controlado Vd. Controlado, e Innovación Vd. Control<sup>70</sup>.

**2.2.3.5 Topología de Internet:** aunque la Internet es una “Red de Redes” y una masa virtual de interconexiones, la topología de Internet es relativamente simple como se muestra en el siguiente grafico (Ver Figura 8)

---

<sup>70</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 45.

**Figura 8. ARQUITECTURA RED DE INTERNET**



Fuente: Kalakota Ravi, Electronic Commerce, ed. Addison Wesley, 1999 pag. 41

**2.2.4. La Web.** La Web es una arquitectura global para compartir información que integra carpetas de contenidos en línea con servidores de información, de una forma rápida, mejores costo-beneficios y fácil uso; virtualmente la Web es una interfase de usuario donde se apunta y se hace clic en la Internet, en términos de contenido la Web puede ser también una biblioteca gigante en la Internet<sup>71</sup>.

La Web permite la creación, manipulación, organización y recuperación de documentos que contienen audio, video clips, imágenes graficas y textos formateados. Los servidores Web, también son llamados Web Sites equivalentes a una librería o conjunto de libros, y los Web "pages" son paginas especificas en esos libros. Un Web Server es esencialmente una colección de páginas

<sup>71</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 63.

multimedia. Los usuarios generalmente comienzan la exploración de un sitio Web en un “Home Page”, los cuales sirven como una tabla de contenido muchas veces. Un Home pages es acezado al entrar un nombre al dominio del sitio o URL (Unique Resource Locutor) o única dirección propia de cada pagina Web.

Una definición más rápida de Web es que esta llegando a ser el estándar de hecho para la navegación, publicación de información y ejecución de transacciones en la Internet y la intranet.

**2.2.4.1. Historia de la WEB:** la Web inicialmente fue desarrollada en para compartir documentos entre científicos distantes; en 1989, Tim Berners-Lee perteneciente al CERN (Consulado Europeo para la Investigación Nuclear, ahora llamado Laboratorio Europeo para Físicos Particulares) comienza el proyecto Web, el cual tenia dos objetivos principales<sup>72</sup>:

- a. Desarrollar la forma de encadenar documentos distantes (Hiperlink).
- b. Encontrar formas para que los usuarios trabajaran en conjunto o colaborativamente (Collaborative Authoring).

Ambos objetivos eran igual de importantes, pero el primero tuvo tremendo impacto en la industria de la computación.

Tan pronto CERN hizo publico todo el código fuente del aplicativo Web, esto impacto o llamo la atención de programadores quienes pusieron su atención en el proyecto, generando ventajas, contribuyendo con su esfuerzo a depurar el software y extendiendo su funcionalidad hacia caminos no visionados en el inicio.

La legitimización del modelo de distribución de software libre o “Freeware”, es talvez la razón detrás del éxito de la Web. El trabajo colaborativo entre

---

<sup>72</sup> **KALAKOTA**, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 64.

programadores y cientos de desarrolladores de software de EEUU, particularmente pertenecientes a NCSA (National Center for Supercomputing Applications) de la Universidad de Illinois, agilizó el proyecto Web, que para 1993 NCSA desarrolla el Mosaic basado en el código fuente de CERN, convirtiéndose en el primer Browser con una interfase de usuario grafica.

Hacia 1994 estaba listo el Mosaic de NCSA y el software de servidor Web de CERN, dando forma a Netscape Communications y Netscape Navigator, siendo el primer software browser comercial disponible para la Web, que incluía funciones de seguridad, las cuales facilitaban las transacciones comerciales en la Internet.

Para continuar el desarrollo del proyecto lejos de las influencias propietarias, el proyecto fue trasladado de CERN a MIT (Massachussets Institute of Technology). En 1995 el proyecto fue llamado consorcio W3 ([www.w3.org](http://www.w3.org)), coordinando el desarrollo de estándares de la WWW, con el fin de asegurar cierta uniformidad y minimizar los esfuerzos de repetición.

**2.2.4.2 Arquitectura y Componentes Web:** Para usar la Web en adición a una conexión Internet, los usuarios necesitan un software especial llamado Web Browser (como Netscape Navigator, Explorer Microsoft, etc.), su función es la de interfase grafica entre los usuarios e Internet, enviando comandos necesarios de requerimiento de datos de otros computadores, los cuales son formateados para la pantalla del usuario; los documentos o datos son formateados usando HTML (Hipertext Markup Language) que contiene líneas de etiquetas que informan al Browser como hacerlo<sup>73</sup>.

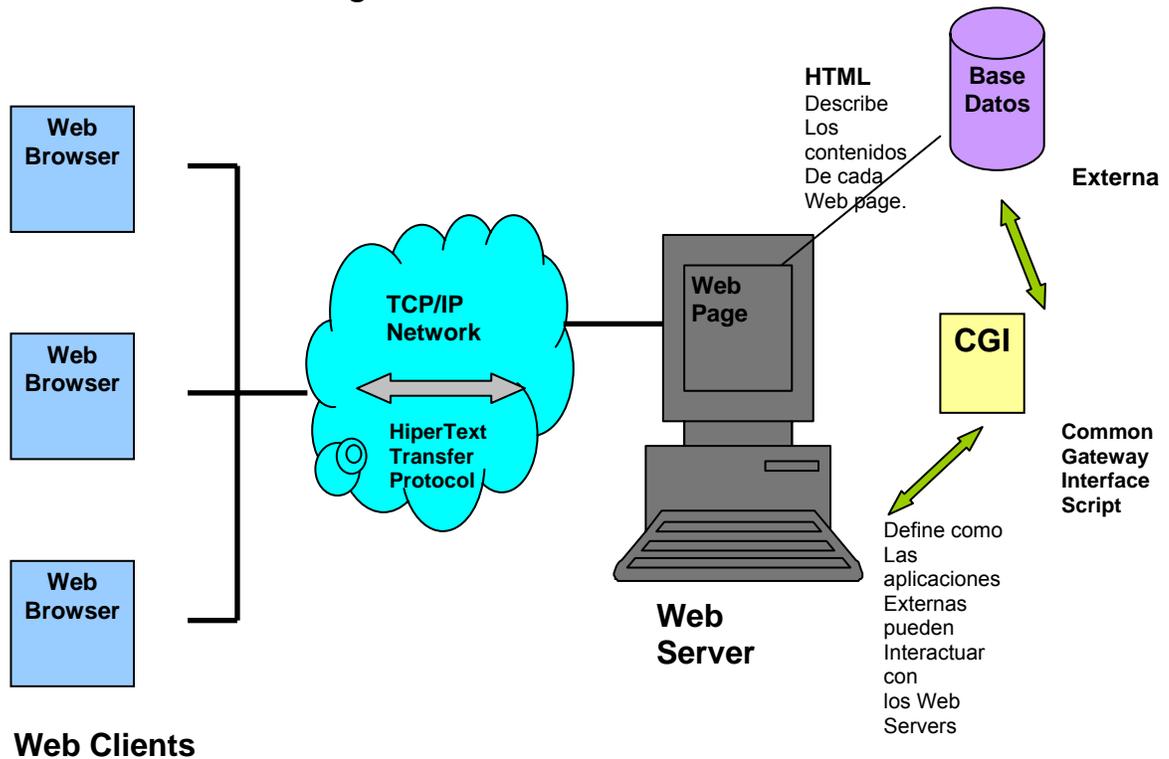
La arquitectura de Web esta basada en tres partes (Ver Figura 9):

---

<sup>73</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 66.

- HTML: Hipertext Markup Language, da el formato a las páginas Web y provee hiperlink o encadenamiento.
- http: Hipertext Transport Protocol, provee el lenguaje que permite a los servidores y browsers comunicarse, la Web esta hecha de conexiones a Internet, software de browser y servidores y http provee una forma a través del cual varias tecnologías pueden interactuar en conjunto.
- CGI: Common Gateway Interfase, es la interfase que invoca programas de los servidores Web.

**Figura 9 ARQUITECTURA WEB**



Fuente: Kalakota Ravi, Electronic Commerce, Addison Wesley, 1999, pag. 66 y 96

Las razones que explican lo grandioso del éxito de la Web son:

- Fácil navegación y uso: se convierte en el máximo driver de crecimiento de la Web, ya que está provista de interfases de usuarios simples, comandos, conexiones y transmisiones, envíos de correos y acceso a sitios se hacen con simple señalamiento y click.
- Fácil publicación de contenido: esta simplicidad la da el HTML, que permite a usuarios individuales llegar a ser publicadores de sus propios contenidos y contribuir a la expansión de bases de datos de documentos en la Web.
- Nuevo modelo de distribución: con la Web se ha alcanzado un estado donde virtualmente bienes o servicios, pueden ser comprados en línea por empresas o consumidores; mejorando los tiempos de entrega, transacciones, pagos, etc.
- La computación centrada en la red: todos los desarrollos de la industria de la computación como poder, velocidad, tamaño de memoria, aplicaciones de PCs son hechos dependiendo de los requerimientos que emana la Red. Generando un rápido cambio en las estrategias de los negocios.
- Nuevas aplicaciones dentro del negocio: reconociendo la Web como el centro, las empresas deberían planear sus nuevas arquitecturas de sistemas, donde la meta sea obtener los beneficios de arquitecturas abiertas encadenando usuarios y recursos a través de las organizaciones.

**2.2.4.3 La Web y el Comercio Electrónico.** Las empresas usan la Web para comunicar consumidores con proveedores, basados en la publicación de contenidos en sus servidores Web<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> KALAKOTA, Ravi. Electronic Commerce. Addison-Wesley. Edition 1999, pag 73.

Ampliando el espectro de distribución, las empresas están motivadas, porque encuentran la Web como el mayor potencial para hacer comercio de sus bienes y/o servicios con empresas y/o consumidores.

La Web esta cambiando y redibujando industrias, donde el centro del negocio es la transferencia de información entre empresas y consumidores; ejemplo de tales funciones de negocios son publicidad, mercadeo, ventas y servicio al cliente.

La Web es usada por las empresas para realizar 4 grandes tareas:

- Atraer nuevos clientes vía mercadeo y publicidad.
- Servir a los clientes existentes con plataformas de servicio y soporte al cliente dinámicas.
- Desarrollo de nuevos mercados y canales de distribución para los productos existentes.
- Desarrollo de nuevos productos basados en información.

**2.2.5. Comunidades de Negocios Electrónicos.** Las Comunidades de Negocios Electrónicos<sup>75</sup>, según Don Tapscott: “son una nueva forma de organización comercial, que surgió con la tecnología digital. Orientadas por la necesidad de reducir los costos de la cadena de suministros y responder con mayor rapidez a las demandas del usuario final, las comunidades de compañías utilizan redes para negociar entre si y crear productos y servicios que hacen uso del talento de muchos participantes”. En otras palabras EBC (e-business community) significa redes de abastecedores, distribuidores, proveedores comerciales y clientes que utilizan Internet y otros medios de comunicación electrónicos como plataformas de colaboración y competencia.

---

<sup>75</sup> TAPSCOTT, Don, La Era de Los Negocios Electrónicos, Editorial McGraw Hill, Ed.2000, pag 3.

Las empresas deben aprender a coevolucionar con sus socios de negocios, con el fin de crear condiciones adecuadas para todos los participantes, estableciendo relaciones de largo plazo que logren beneficio mutuo.

Las EBC están surgiendo como la nueva estructura organizacional en el nuevo espacio competitivo. Antes de entender el nuevo entorno competitivo es importante entender las fuerzas más grandes de la revolución digital que están dirigiendo la comunidad de negocios electrónicos<sup>76</sup>:

- La redefinición de valor: cuando la creación de riqueza, comunicaciones, comercio y distribución convergen en plataformas comunes, digitales y en red, las fronteras de la industria se acaban haciendo que los proveedores vuelvan a pensar en la base de creación de valor.
- Las economías del conocimiento digital son fundamentalmente diferentes y están pobremente entendidas: el conocimiento se debe compartir.
- El ritmo de crecimiento y cambio dirigido por la aceleración de la tecnología: agilidad, inmediatez e innovación técnica con conocimiento deben ser las banderas de la empresas para se ganadores.
- La economía de los negocios electrónicos libre de fricción: significa eliminar la intermediación, la reintermediacion y el empowerment del cliente.
- La implosión digital: conduce a la desagregación y a la especialización socavando la doctrina económica de la firma integrada vertical u horizontalmente. El conocimiento digital reduce el tiempo y los costos financieros de la información y la coordinación.

---

<sup>76</sup> TAPSCOTT, Don, La Era de Los Negocios Electrónicos, Editorial McGraw Hill, Ed.2000, pag 4.

Para llegar al nuevo espacio competitivo como es la formación de comunidades de negocios electrónicos, la empresa en la primera era fue la corporación de la era industrial integrada verticalmente, con procesos y tecnologías estables en la industria, su estructura interna era jerárquica y la mano de obra estaba organizada para la producción en masa. Estaba dirigida por el suministro y empleaba ciclos de planeación muy largos.

Luego aparece la empresa virtual, esta fue una forma de transición importante en la evolución hacia el entorno de negocios "Postmodernos". Se puede decir que la empresa virtual es un conjunto de recursos necesarios y adecuados disponibles e integrados en un red, que incluye empleados, proveedores, distribuidores, minoristas y consumidores, muy bien preparados e instruidos de las principales tecnologías en red de la empresa virtual con son el EDI (Electronic Data Interchange) y sistematización del tipo Cliente-Servidor.

Ya en el siglo XXI, los puntos sobresalientes del modelo postmoderno comienzan a aparecer, dando paso a la empresa interconectada en red dentro de la comunidad de negocios electrónicos, siendo el Internet la tecnología que permite este avance<sup>77</sup>.

Se definen 3 capas en este nuevo modelo de la empresa de la economía digital:

- La empresa interconectada en red: es la unidad funcional básica de un entorno industrial, fundamentado en conocimiento y sistemas interconectados en red, que le permite ampliar su capacidad de aprendizaje, ser ágiles, responder con rapidez a los requerimientos del cliente.

---

<sup>77</sup> TAPSCOTT, Don, La Era de Los Negocios Electrónicos, Editorial Mc Graw Hill, Ed.2000, pag 32.

- Una comunidad de negocios electrónicos: es un grupo específico de participantes que comparten intereses y quienes, en conjunto, buscan dominar el mercado dentro del entorno de la industria. (Ejemplo en la industria del software Wintel dirigida por Microsoft e Intel).
- El entorno de la industria es el contexto general: donde operan las empresas, un entorno de la industria consta de múltiples comunidades de negocios electrónicos. Cada una de las cuales compite por dominar y controlar todo el entorno.

Las EBC se diferencian a través de dos dimensiones primarias: control económico (autoorganización o jerárquico) e Integración de valor (bajo a alto), apareciendo cuatro tipos de EBC: mercado abierto, de agregación, de cadena de valor y de alianza.

Las estrategias de la economía digital sobre las EBC dependen en parte del tipo de EBC, que a veces se hace necesario cambiarlo, esto lo definen los líderes y deben determinar las implicaciones que el cambio trae a la estrategia del negocio y a la gerencia del proceso.

“La EBC es una forma de negocio genuinamente nueva, con muchas características sólidas. Su estructura es modular y su diseño altamente maleable; tiene la capacidad de rápida innovación y responde a los consumidores, el cambio tecnológico y las amenazas competitivas”<sup>78</sup>.

**2.2.6. Niveles de tecnología.** Con el rápido desarrollo de la tecnología de información en Internet, las aplicaciones de E-business llegan a ser prevaletes. E-business es un proceso de tecnología de información de las empresas, la estrategia de E-business es una parte de la estrategia de tecnología

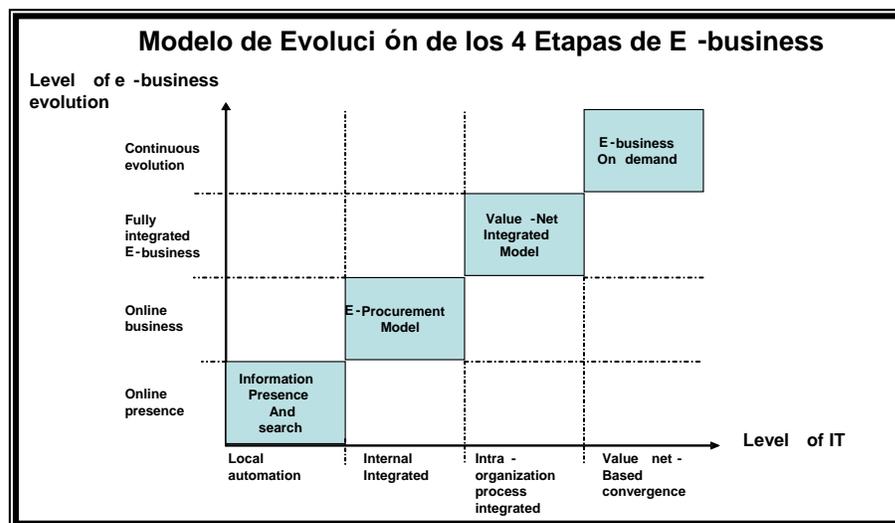
---

<sup>78</sup> TAPSCOTT Don, La Era de los Negocios Electrónicos, Editotial Mc Graw Hill, 2000, pag. 32

de información. Así el desarrollo del E-business debería tener una fase de evolución correspondiente con los procesos de desarrollo de los niveles de tecnología dentro de la organización.

Con el objetivo de medir los niveles de Evolución del Negocio Electrónico, se sustentará el trabajo en el modelo de desarrollo de tecnologías de información de Nolan y Venkatraman<sup>79</sup>(Figura 10), un modelo de tecnología de información de 4 niveles desarrollado así: Automatización local, Integración Interna, Integración de procesos dentro de la organización y Red de valor informacional. Correspondiente a este modelo los 4 niveles de evolución de E-business son fase de presencia en línea, fase de negocio en línea, fase del negocio integrado totalmente y una última fase de evolución continúa.

**Figura 10. Modelo de Evolución de E-business de las Cuatro Etapas**



Fuente: Qingfeng Zeng', Weidong Zhao2, Lihua Huang' . A Framework for the Evolution of E-Business Based on Information Technology. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China

<sup>79</sup> Qingfeng Zeng', Weidong Zhao2, Lihua Huang' . A Framework for the Evolution of E-Business Based on Information Technology. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China

En la Figura 10 las cuatro áreas sombreadas son las cuatro etapas de evolución de las dos dimensiones, donde diferentes niveles de tecnologías de información y diferentes aplicaciones técnicas correspondientes a diferentes operaciones de e-business; cada etapa o estado de evolución de e-business es presentado por un modelo de negocio electrónico concreto, así analizando el modelo se puede resumir cada etapa con las siguientes características:

- Etapa 1: en este estado las empresas presentan habilidades parciales en el uso de las TICs, correspondiendo con un nivel de evolución de e-business de representación de información en línea, lo que da como resultado que las empresas estén usando en parte algunos sistemas de información como: sistemas financieros, este construyendo un sitio Web corporativo, con lo cual logra alguna presencia en la Web, entregando a sus clientes información básica de la compañía, buscando con esto promocionar un nuevo canal de distribución y lograr así el incremento de oportunidades de negocios.
  - Etapa 2: en lo referente al nivel de IT o uso de las TICs, en esta etapa la empresa tiene una mejor y mayor integración de sus sistemas de información y procesos operativos, es decir tiene implementado sistemas ERP (Enterprises Resources Planning), CRM (Customer Relationship Management), etc., y redes para la compañía, en cuanto a la evolución de e-business la empresa presenta una plataforma e-business exclusiva para la compañía con el fin de soportar algunas aplicaciones en la Web como por ejemplo: plataforma de compras, plataforma de ventas y ordenes en línea.
  - Etapa 3: se nota por la integración de procesos entre organizaciones, es decir, la empresa puede conducir una integración completa interna y con sus socios de negocios como proveedores y clientes, eso quiere decir que los sistemas back office están integrados y listos para la etapa 4.
-

- Etapa 4: todas las operaciones de la compañía son conducidas en la red, con una fuerte flexibilidad que permite soportar o adoptar los cambios del mercado rápidamente. Las operaciones e-business son dadas por la demanda o ejecución del negocio electrónico, lo que obliga a la empresa a seleccionar sus socios y ajustar sus procesos, para que todas sus operaciones sean puestas en la Web o virtualizadas, alcanzado el mayor estado del modelo de e-business.

### **3. LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS**

#### **3.1 NIVELES DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS**

A fin de establecer el actual nivel de internacionalización en el cual se encuentran las empresas exportadoras cartageneras se utilizó el criterio de clasificación de los diferentes perfiles desarrollados en el modelo secuencial desarrollado por Michael Czinkota cuyo contenido se encuentra consignado en el capítulo anterior.

Los motivos por los cuales se seleccionaron los estudios de Czinkota y Ronkainen para aplicarlos al medio empresarial cartagenero fueron:

- La universalidad, validez y aplicabilidad de los conceptos utilizados para describir el perfil de las empresas en cada etapa.
- Es fácilmente comprobable, pues las empresas pueden clasificarse en cada una de las etapas del modelo según las características indicadas en el mismo.
- La valoración del volumen de ventas y del volumen de exportación en un patrón único como el dólar.
- Dentro de la bibliografía disponible son los autores que describen con mayor precisión los perfiles de cada empresa en las diferentes etapas del proceso de internacionalización.

Como el estudio se enmarcó en el comportamiento de las empresas exportadoras, se excluyó la primera etapa propuesta por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen que trata de las compañías totalmente desinteresadas.

Al analizar y comparar estos resultados obtenidos a través de la investigación y los parámetros ya establecidos por la teoría se procedió a clasificar cada una de las empresas de la muestra en las diferentes etapas del proceso de internacionalización expuesto por Czinkota, teniendo en cuenta que las empresas cumplan el mayor número de características para cada nivel correspondiente.

A continuación se presenta la clasificación de las empresas exportadoras de Cartagena teniendo en cuenta el nivel de internacionalización en el cual se encuentran. Es importante recalcar que algunas empresas se abstuvieron de dar la información exacta o simplemente no lo hicieron.

Se recurrió a la base de datos de Quintero Hermanos Ltda., con el fin de lograr información lo más confiable posible. No obstante, esta información se ve afectada por el lugar donde una empresa decida exportar, así, una empresa cartagenera podría estar exportando a través de un puerto de otra ciudad, y las exportaciones se estarían registrando para aquella y no para Cartagena. Por tanto una tendencia a la disminución en las exportaciones no necesariamente implicará una disminución real de las mismas, podría simplemente implicar un cambio de puerto para realizar las exportaciones.

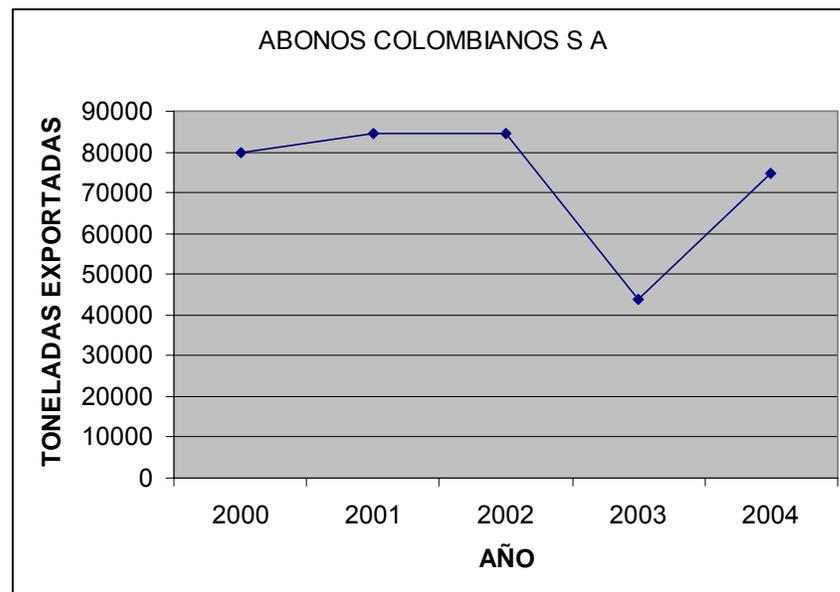
Dado el carácter de confidencialidad de los datos de exportaciones en dólares, se presentarán a continuación una gráfica de la tendencia de la carga movilizada en exportaciones expresada en toneladas. Los análisis serán entonces realizados a partir de las toneladas movilizadas en exportación por cada una de las empresas. Los gráficos indican la evolución de las exportaciones para las siguientes empresas entre 2000 y 2005 están dados en toneladas.

**3.1.1 Abonos Colombianos S.A. – ABOCOL S.A.** Nace en 1960. En 1962 realizó su primera exportación hacia los mercados de Venezuela y Chile. En el año 2000, ABOCOL, comienza un programa exportador que le permite penetrar con éxito en los mercados de Ecuador, Centro América y el Caribe.

Abonos Colombianos S.A., es una empresa colombiana con más de 40 años de experiencia en el sector Agrícola e Industrial, atendiendo el mercado Nacional y los de Centroamérica, el Caribe y la Región Andina.

En estos momentos tiene certificación ISO9001, y cuenta con más 200 empleados activos. Las ventas de la empresa ascienden a más de 9 millones de dólares al año y son gestionadas en su totalidad por el departamento de comercio exterior el cual según la empresa es la herramienta primordial en el desarrollo de nuevas oportunidades de expansión internacional. Estas condiciones hacen que la empresa se clasifique como un GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**Figura 11.** Toneladas exportadas por ABOCOL S.A. entre 2000 y 2005.

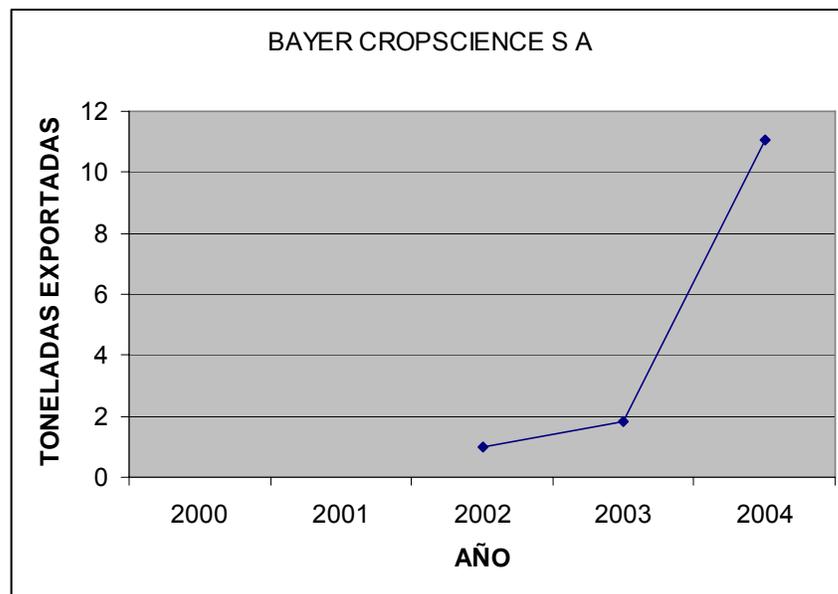


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.2. Bayer Cropsciences S.A.** Es una empresa global con capacidades en los campos del cuidado médico, de la nutrición y de los materiales de alta tecnología. En 2004, Bayer tenía ventas de EUR 29.8 mil millones. El presupuesto de gastos en inversión de capital actual es EUR 1.4 mil millones.

En la ciudad de Cartagena la empresa cuenta con más de 180 trabajadores y cuenta con unas ventas anuales de más de 40 millones de dólares distribuidos en 135 clientes alrededor del mundo entero. Actualmente, cuenta con certificaciones de calidad ISO9001 y el BASC. Con una presencia en los mercados de más de 100 años BAYER es catalogada como una GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**Figura 12.** Toneladas exportadas por Bayer Cropscience entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

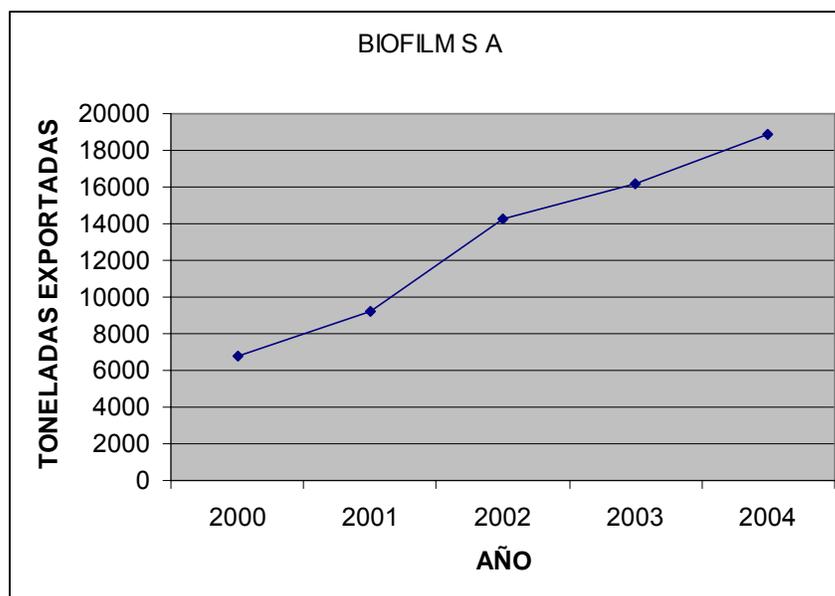
**3.1.3. Biofilm S.A.** Por más de una década de presencia en el mercado, se puede afirmar que BIOFILM ha ocupado una posición importante en el ámbito

internacional de la industria de Polipropileno Biorientado<sup>80</sup>. Atiende clientes en 15 países abarcando prácticamente todo el continente americano.

Al ampliar su capacidad, BIOFILM se convierte en una de las fábricas de película de PPBO de mayor disponibilidad en Sudamérica. Con 35000 toneladas anuales, la planta surte sobradamente las necesidades de sus clientes, así como su demanda futura.

Inicia su proceso exportador en el año de 1994 con el país de Venezuela. En la actualidad exporta a países como Ecuador, Perú, Bolivia, Venezuela, México, Estados Unidos y todo Centro América entre otros.

**Figura 13.** Toneladas exportadas por Biofilm entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Cuenta con más de 200 empleados, actualmente la empresa obtiene ingresos superiores a los 10 millones de dólares y considera que el departamento de

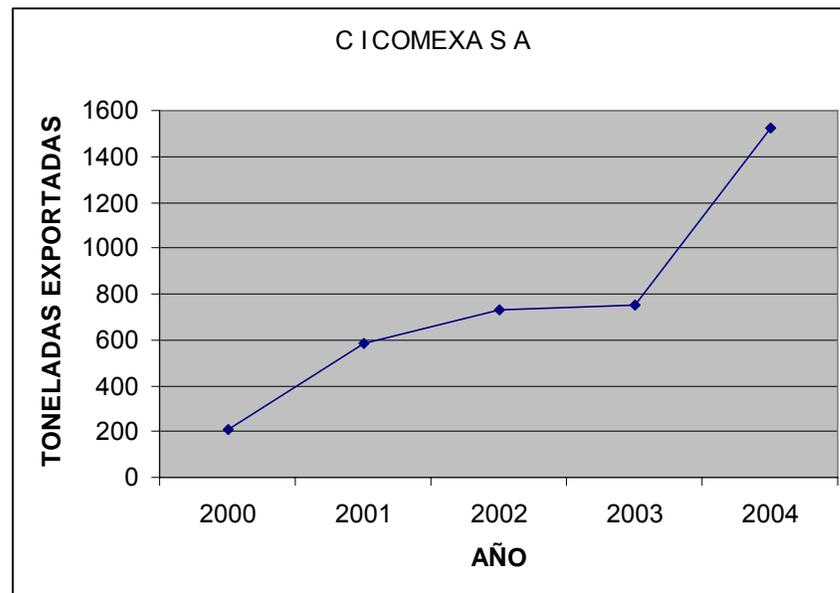
<sup>80</sup> También conocido como Polipropileno PPBO.

comercio exterior es una herramienta clave en el funcionamiento internacional de cualquier empresa por cuanto es el área especializada en esta actividad.

Gracias a las actuales condiciones de trabajo y a las ventajas obtenidas por la empresa en el ámbito internacional se clasifica como un GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.4. C.I. Comexa S.A.** Esta empresa fue fundada en 1992, y realiza su primera exportación de Ají Picante Deshidratado en el año de 1993 con destino a Estados Unidos. Sus exportaciones están dirigidas a los mercados de Estados Unidos, Puerto Rico, Guatemala, Japón, España, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.

**Figura 14.** Toneladas exportadas por C.I. Comexa entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Su principal mercado se encuentra en el exterior, al cual vende cerca del 75% de su producción anual. Es dueña de la marca de ají picante colombiano Amazon.

Otro de sus productos son los polvos o harinas deshidratadas de origen animal y vegetal (polvo para sopas de carne y pescados y camarones).

COMEXA cuenta con certificación ISO9001, HACCP, BASC, Kosher Parve, Bovine Spongiform Free Zone Certification y FDA, y actualmente emplea a más de 23 trabajadores activos. Las decisiones referentes a las actividades de comercio exterior son tomadas por el gerente quien es la persona encargada de ubicar los clientes potenciales en el extranjero.

El departamento de comercio exterior trabaja en conjunto con la parte administrativa de la empresa pero solo se encarga de los trámites referentes a la logística internacional.

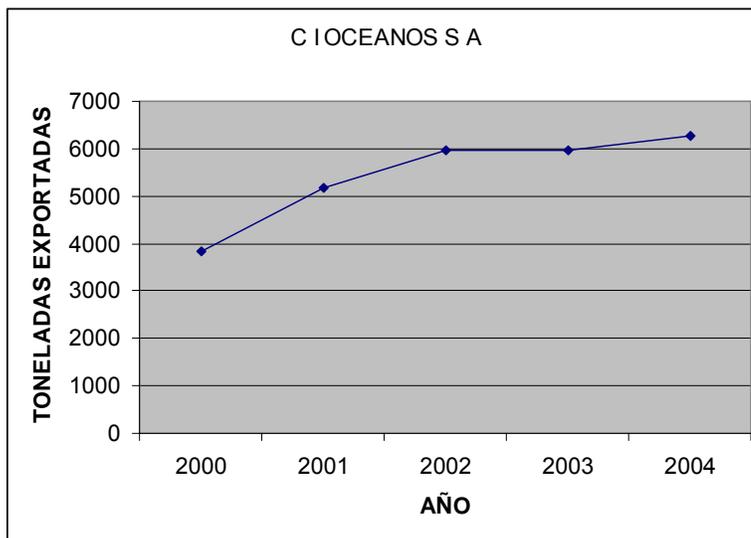
Debido a su volumen de ventas y al número de años que la empresa lleva trabajando y sumado a que el gerente es quien aun toma las dediciones de exportación la empresa esta catalogada como PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**3.1.5 C.I. OCÉANOS S.A.** En 1982 se constituye como sociedad anónima (OCÉANOS S.A.) y entra a funcionar la planta de Cartagena. Tres años mas tarde se integran el grupo Mineros de Antioquia y el grupo Manuelita S.A. y se compra la finca camaronera Colombiana de Acuacultura S.A. y su laboratorio de maduración y larvas De Mares S.A. Hoy C.I. OCÉANOS S.A. pertenece en un 100% al grupo Manuelita S.A. y gracias a su agresivo plan de expansión, cuenta hoy con más de 1000 hectáreas en operación con una producción que supera las 4000 toneladas al año y ventas superiores a los US \$30.000.000

En el año 2002 ganó el premio PORTAFOLIO EMPRESARIAL por el esfuerzo exportador, en la labor desarrollada en los últimos 4 años en la conquista de

nuevos mercados. En la actualidad exporta a países como México, Estados Unidos Francia y España.

**Figura 15.** Toneladas exportadas por C.I. Océanos entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

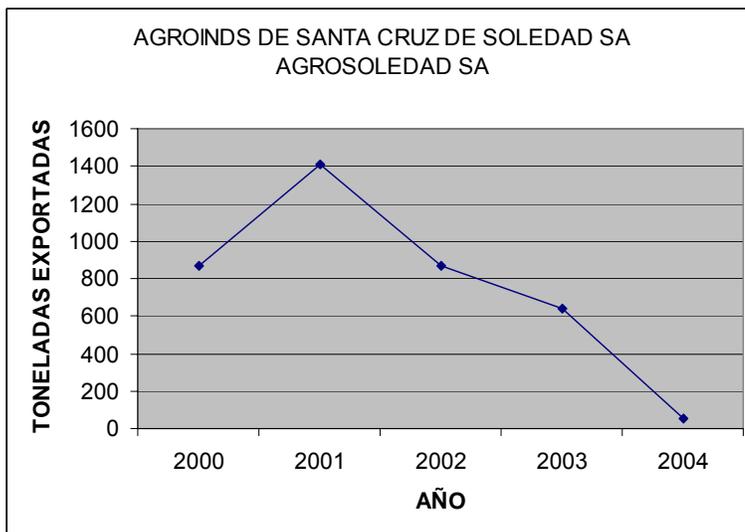
Por ser una de las empresas con más trayecto en el ámbito internacional y mantener nivel de exportaciones constantes durante los últimos años esta clasificada GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.6 C.I. AGROSOLEDAD S.A.** Nace en 1984. En el año de 1988 empieza su proceso exportador hacia Estados Unidos En la actualidad la empresa exporta a países como España, Francia y Estados Unidos.

En estos momentos, mantiene un promedio de más de 200 empleados activos. Todas las actividades internacionales son realizadas por una unidad administrativa que desarrolla exclusivamente las operaciones de comercio exterior y se encarga de manejar los 15 clientes con los que cuenta la empresa actualmente.

Estas características hacen que Agrosoledad se incluya dentro del grupo PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**Figura 16.** Toneladas exportadas por C.I. AGROSOLEDAD entre 2000 y 2005.



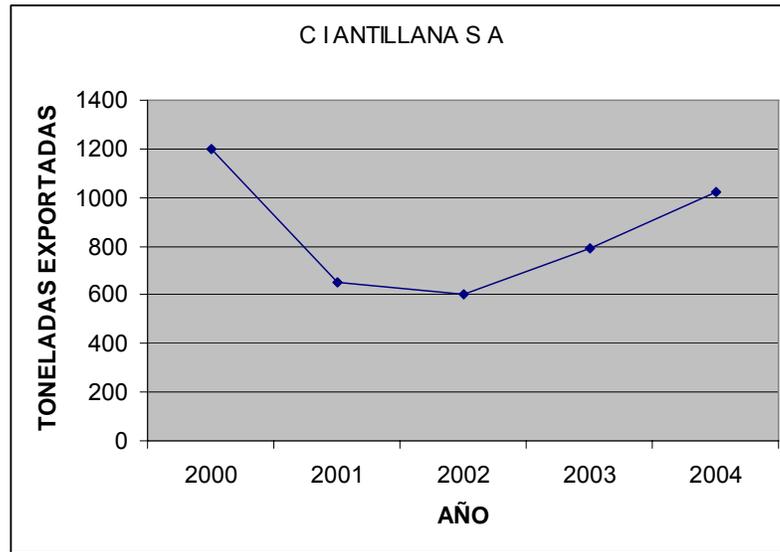
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.7 C.I. Antillana S.A.** Nace en 1988. La primera exportación fue de camarón de mar y langostas y se dirigió hacia el Japón y Estados Unidos Actualmente el volumen de ventas es de US\$ 13.2 millones de los cuales destina al mercado exterior el 50%.

Los productos destinados a la exportación son: camarón, caracol, langostas, jaibas y pescados, despachados hacia EE.UU., Japón, España, Francia y Martinica.

Se clasifica como PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

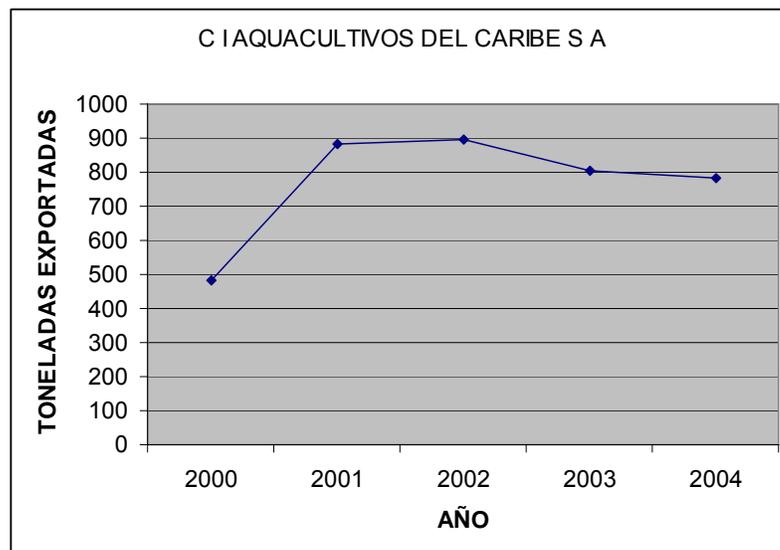
**Figura 17.** Toneladas exportadas por C.I. Antillana S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.8 C.I. Aquacultivos del Caribe S.A.** Creada en 1983 para producir y comercializar camarones. El volumen actual de exportaciones asciende a 3.8 millones de dólares anuales vendiendo a 13 clientes localizados en la unión Europea y los Estados Unidos.

**Figura 18.** Toneladas exportadas por C.I. Aquacultivos del Caribe S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

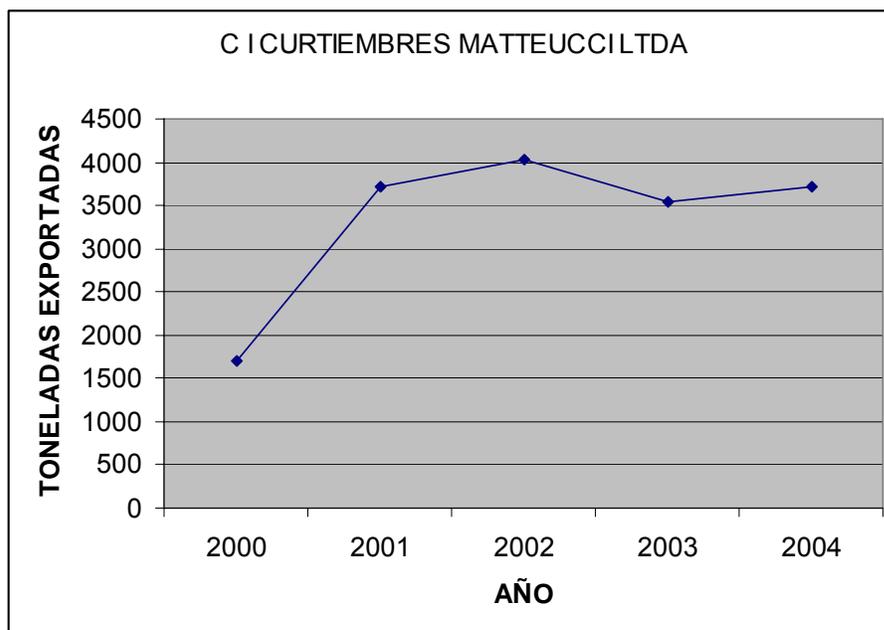
Actualmente la empresa cuenta con más de 95 trabajadores activos en la ciudad de Cartagena.

Desde sus inicios la empresa exporta aproximadamente el 95% de la producción.

Se clasifica como PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.9 C.I. Curtiembres Matteucci Ltda.** Tiene sus orígenes en 1970. Es una empresa dedicada al procesamiento de curtición, comercialización y exportación de la producción de pieles que de acuerdo a sus procesos se clasifica en productos de Pieles al Vegetal (Faldas - Cuellos - Crupones) y Pieles al Cromo (Pieles Wet Blue). En el año de 1979 realizó su primera exportación al mercado italiano y en la actualidad sus productos son exportados a mercados como el asiático (Hong Kong), Unión Europea (Alemania), Latinoamérica (Venezuela) y Estados Unidos.

**Figura 19.** Toneladas exportadas por C.I. Curtiembres Matteucci entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

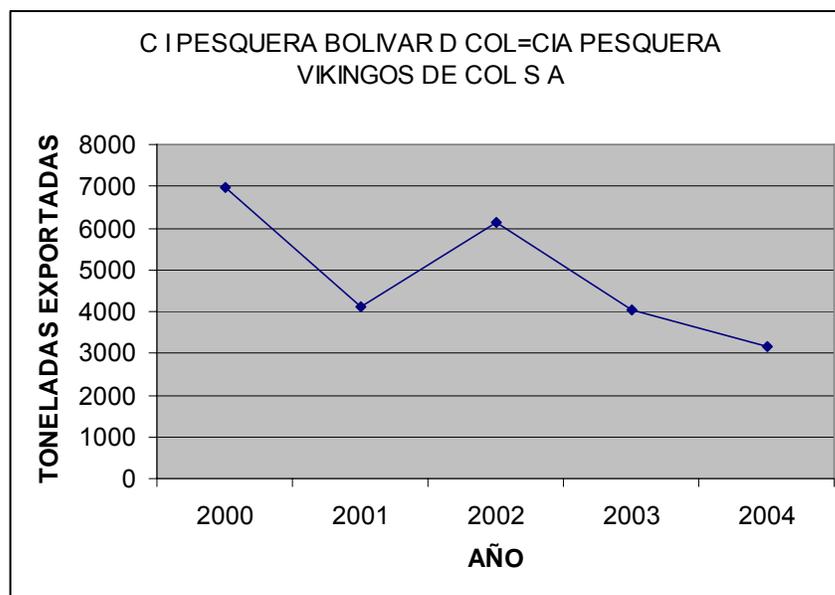
El 100% de su producción está destinada a la exportación. Estas ventas le representan a la empresa en promedio más de 8 millones de dólares al año. Todas las decisiones de las ventas internacionales son tomadas por el departamento de comercio exterior.

En estos momentos cuenta con mas de 100 empleados, requisitos suficientes para alcanzar la clasificación de GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.10 C.I. PESBOCOL S.A.** PESBOCOL, anteriormente C.I. PESQUERA VIKINGOS, inició su proceso exportador en el año de 1968 con exportaciones hacia Japón y Estados Unidos. En la actualidad exporta a Estados Unidos, México, Italia, España, Francia y Japón.

En estos momentos emplea a más de 100 trabajadores por producción, también maneja más de 23 clientes en todo el mundo y sus ventas anuales ascienden a más de 3 millones de dólares.

**Figura 20.** Toneladas exportadas por C.I. PESBOCOL entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

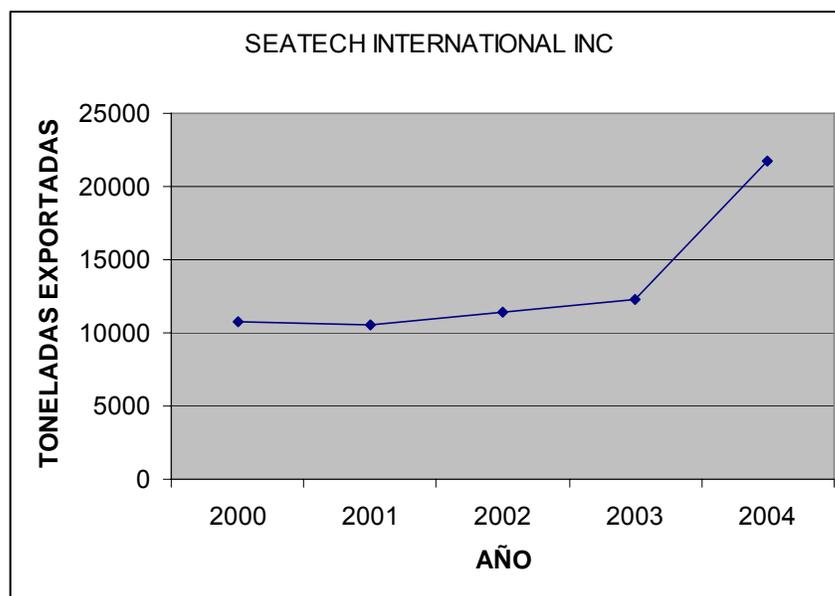
Las actividades internacionales son coordinadas por el departamento de comercio exterior. Se clasifica como un GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.11 C.I. Seatech International.** Nace en 1990. La primera exportación se hizo en el año de 1991 y se dirigió hacia la comunidad económica europea y Estados Unidos

Actualmente registra ventas de alrededor de US\$ 138 millones y cuenta con algo más de mil trabajadores.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**Figura 21.** Toneladas exportadas por C.I. Seatech International entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

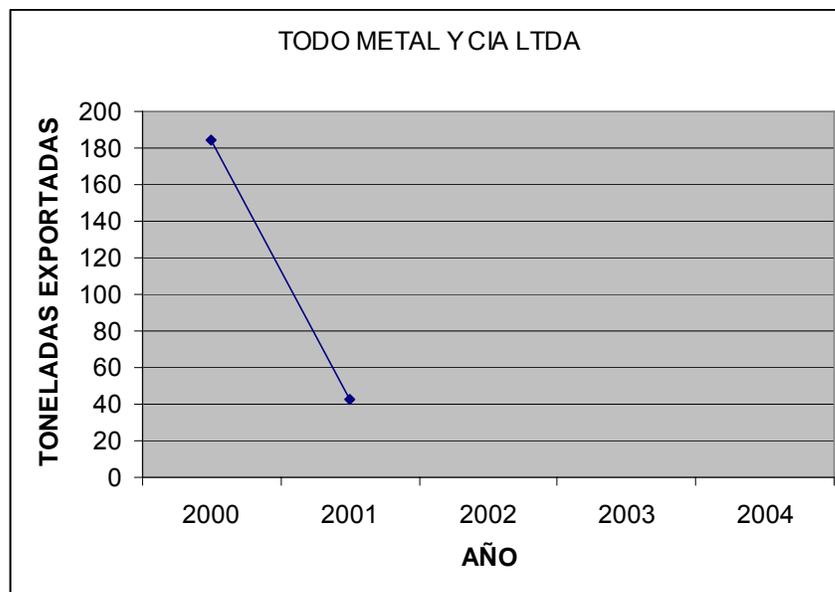
**3.1.12 C.I. Todo Metal.** C.I TODO METAL es una empresa que fue constituida en 1986 para reciclar y vender metales. En 1990 realizó la primera exportación hacia los Estados Unidos. Actualmente exporta chatarra de aluminio, cobre y acero los

Estados Unidos y Holanda acarreado una suma en promedio de US \$ 2.5 millones.

Cuenta con 42 empleados, posee una unidad de marketing internacional para hacer cumplir el propósito de diversificar sus productos y crecer en el mercado externo.

La exportación es para esta compañía una actividad fundamental, razón por la cual realiza permanentemente publicidad en el exterior. En consideración a lo anterior la empresa se considera como un COMPAÑÍA EXPLORADORA.

**Figura 22.** Toneladas exportadas por C.I. Todo Metal entre 2000 y 2005.



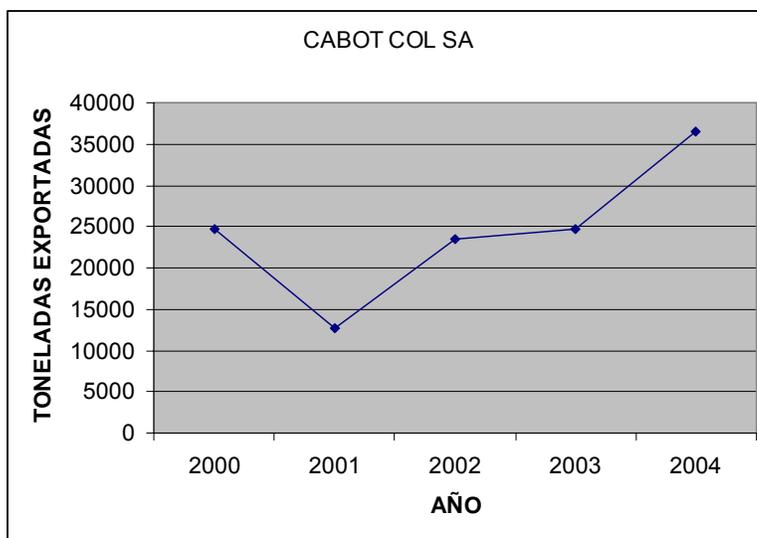
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.13 Cabot Colombiana S.A.** Esta empresa esta dedicada a la producción de negro de humo de petróleo, fue constituida en 1386 y en 1966 entro a trabajar en el mercado nacional. Su primera exportación fue hacia Ecuador y Perú en el año de 1993.

Sus ventas en la sucursal de Colombia ascienden a más de 15 millones de dólares anuales y se encuentran divididas entre países como los Estados Unidos, Ecuador, Brasil, Perú, Chile, Argentina, Costa Rica y Panamá. Sus ventas totales en el mundo ascienden a US \$1.9 mil millones. Cuenta con un departamento de comercio exterior que es el encargado de realizar la gestión comercial de la empresa en el ámbito internacional.

A pesar de que en Colombia solo existe una sucursal la empresa desarrolla productos genéricos y estándar para el mundo entero. Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**Figura 23.** Toneladas exportadas por Cabot Colombiana S.A. entre 2000 y 2005.



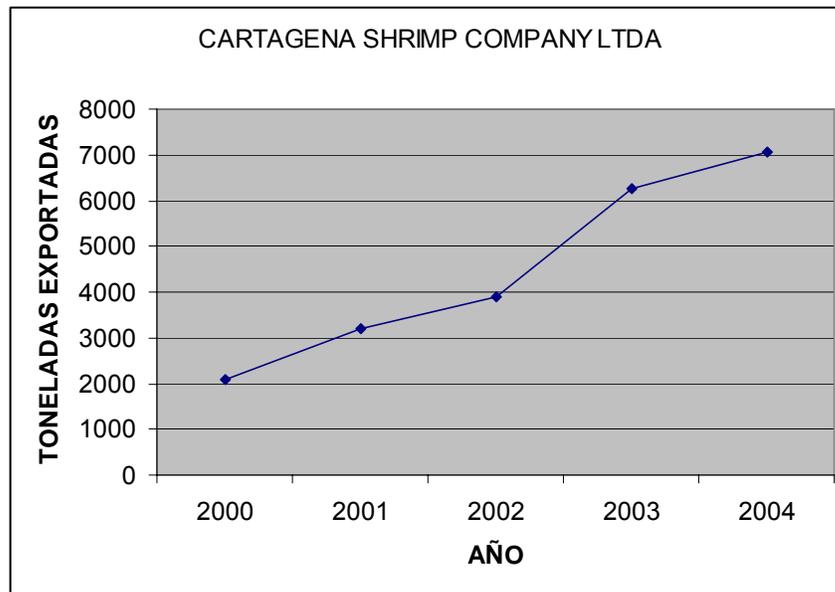
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.14 Cartagena Shrimp.** Creada en 1986 para exportar el producto hacia los mercados de EE.UU. y España. El volumen de exportación para el año 1997 ascendió a los US\$ 10.5 millones, despachados a diez (10) clientes localizados en los siguientes países: Francia (2), España (4), Italia (1) y EE.UU. (3).

Actualmente cuenta con 150 empleados. Cuenta con una unidad administrativa encargada de las actividades de marketing internacional.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**Figura 24.** Toneladas exportadas por Cartagena Shrimp entre 2000 y 2005.



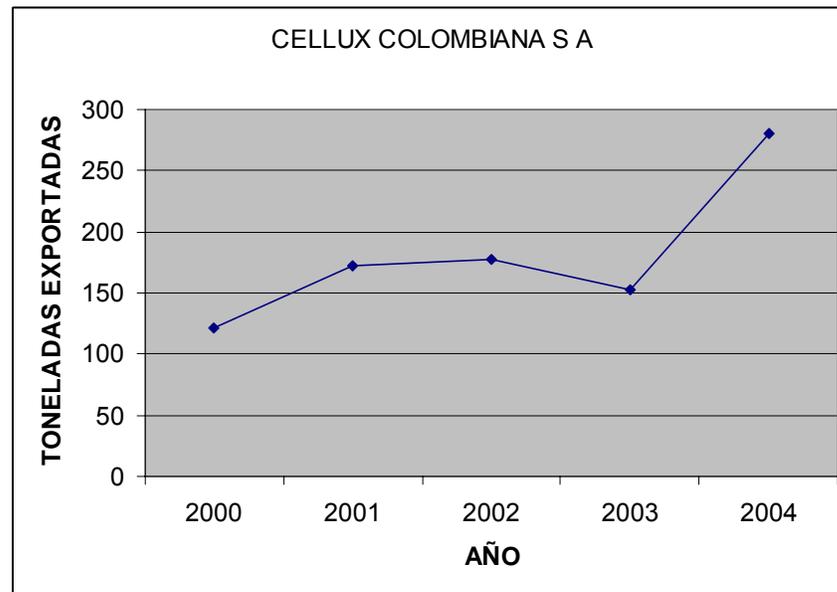
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.15 Cellux colombiana S.A.** Creada en 1986, año durante el cual realiza su primera exportación hacia el Ecuador y Venezuela, la cual estuvo motivada por la presencia de capacidad disponible en planta, la saturación de los mercados nacionales y la proximidad de la empresa con clientes y puertos.

El principal producto de exportación son cintas adhesivas, cuyo mercado principal se encuentra en Salvador, Panamá, Estados Unidos, Guatemala, Perú, Cuba, Costa Rica, Ecuador y Venezuela, países en los cuales la empresa cuenta con más de 50 clientes.

CELLUX COLOMBIANA S.A. posee una de las más grandes plantas de Latinoamérica. En la actualidad cuenta con certificación de calidad ISO 9001 y emplea más de 100 trabajadores.

**Figura 25.** Toneladas exportadas por Cellux Colombiana S.A. entre 2000 y 2005.



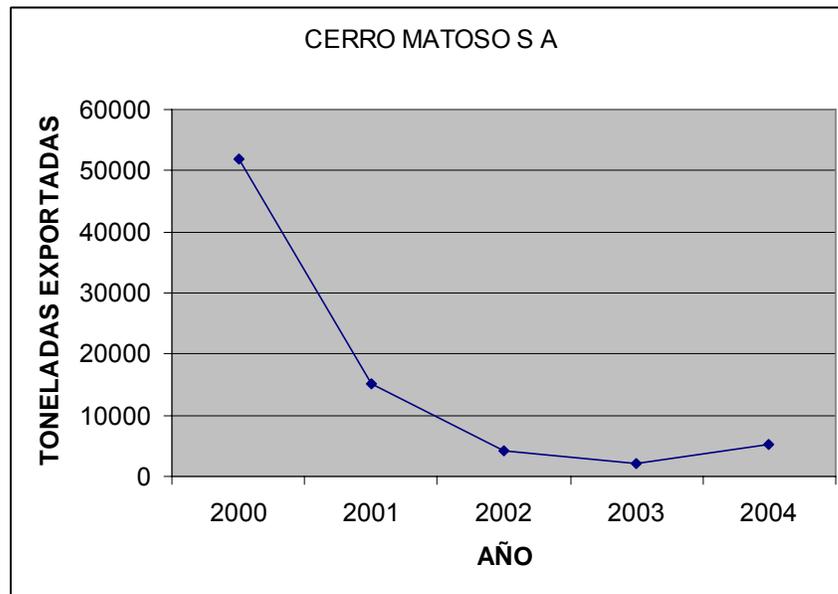
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

La gerencia considera que es de vital importancia la existencia de un departamento de comercio exterior puesto que así la gestión que se realiza es más especializada y disminuye la carga laboral que debe desempeñar la gerencia. Todas las condiciones enumeradas anteriormente permiten clasificar a la empresa como PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.16 Cerromatoso S.A.** Creada en 1979, con el propósito de producir y exportar ferro níquel. Tuvo su primera exportación en el año de 1982 con destino al mercado Holandés. La empresa aseguró la venta del níquel durante los 12 primeros años de explotación, a la Billington Metals And Ores International a precios internacionales. Es la única productora de níquel en el país.

La compañía vende sus productos a industrias en Estados Unidos Holanda, España, Taiwán, Corea, Japón, China, India, Finlandia, Bélgica. Suecia y Sur África.

**Figura 26.** Toneladas exportadas por Cerromatoso S.A. entre 2000 y 2005.



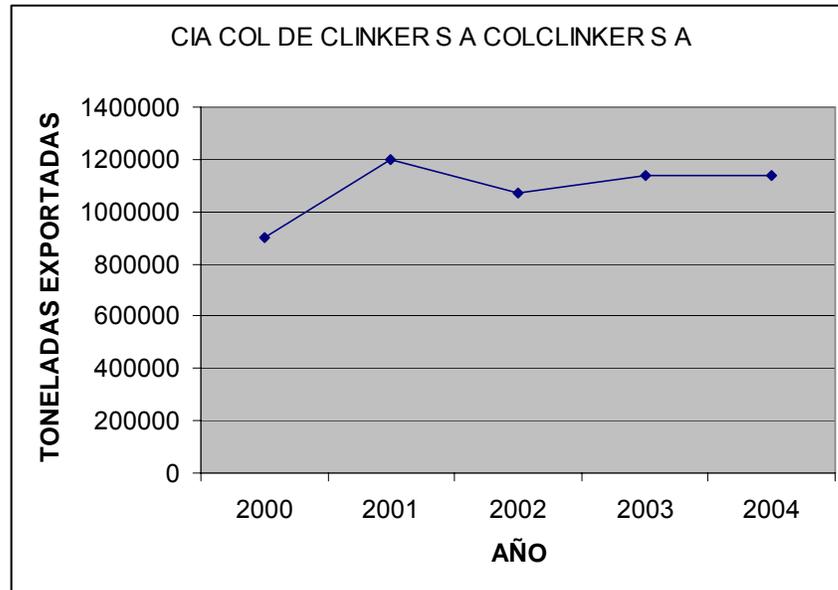
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Es una compañía que cuenta con certificación ISO9000, ISO14000, BASC, OSHA 18000, también cuenta con más de 915 empleados activos. El departamento de comercio exterior es el responsable de conseguir los clientes y de realizar la gestión del proceso de internacionalización. Estas características que presenta la empresa le permiten estar clasificada como un GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.17 COLCLINKER S.A.** Nace el 7 de diciembre de 1977. Su primera exportación realizada hacia el mercado de Estados Unidos de 2.000 toneladas de cemento, fue realizada en ese mismo año por iniciativa de la Gerencia General.

Actualmente exporta alrededor de US \$68 millones hacia Estados Unidos, México y Costa Rica. La compañía posee alrededor de 430 empleados, entro al mercado exportador por el impulso administrativo teniendo en cuenta las ventajas tecnológicas y de utilidades.

**Figura 27.** Toneladas exportadas por Colclinker S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

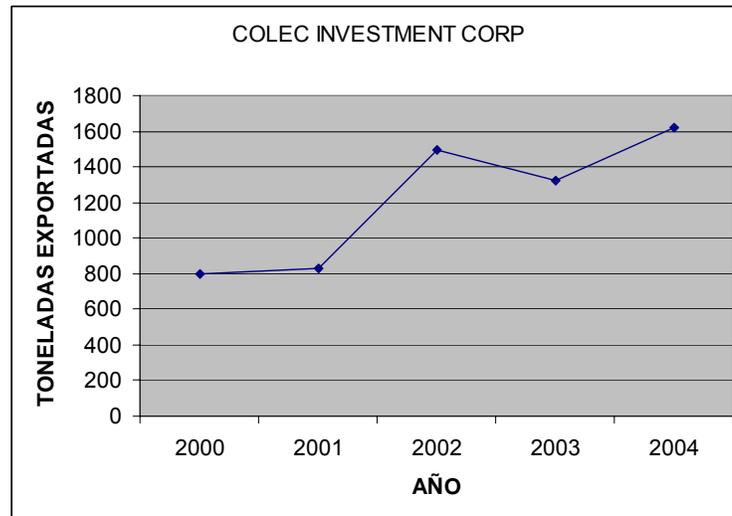
Dentro de la compañía los líderes y autorizados para tomar las decisiones de comercio exterior son el Gerente General y el Gerente de Marketing, debido a que la consideran una condición de gran relevancia para la compañía.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**3.1.18 Colec Investment Corporation.** La empresa fue constituida en 1990. En 1992 realizó su primera exportación hacia los Estados Unidos con su principal producto, juguetes caninos, COLEC INVESTMENT exporta a clientes localizados en Estados Unidos, en donde cuentan con una distribuidora filial y Holanda.

Actualmente la empresa registra ventas de alrededor de los US\$ 3 millones. Cuenta con 33 trabajadores directos. Se clasifica como PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**Figura 28.** Toneladas exportadas por Colec Investment Corp. entre 2000 y 2005.



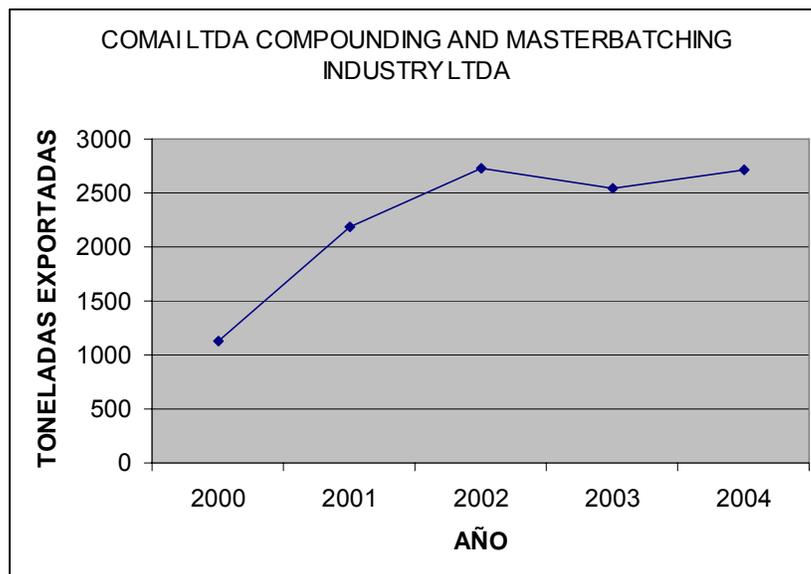
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.19 COMAI LTDA.** Fue fundada en 1991, para producir y exportar resinas plásticas. En la actualidad produce compuestos con Polipropileno y masterbatches<sup>81</sup>.

Realizó su primera exportación hacia Venezuela en 1993. Actualmente la compañía exporta sus productos a Perú, Venezuela, Ecuador, Canadá, Chile, Guatemala, República Dominicana y Costa Rica. Hoy las exportaciones representan en promedio un 50% de la producción de la empresa. Se cuenta con más de 45 clientes a nivel internacional, los cuales le reportan ingresos anuales de 4.5 millones de dólares aproximadamente.

La empresa posee un sistema de aseguramiento de la calidad bajo la norma ISO9001, ISO18000 y BASC.

**Figura 29.** Toneladas exportadas por COMAI LTDA entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

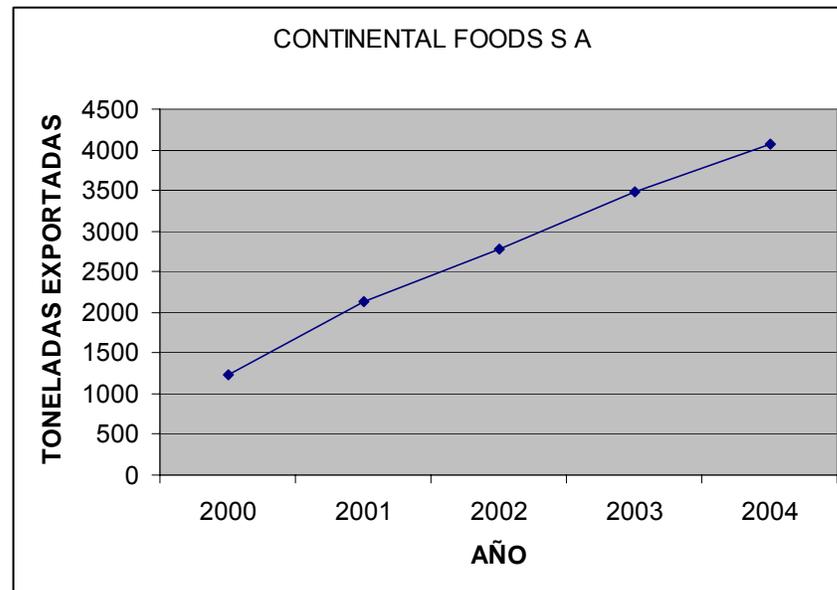
COMAI emplea más de 29 trabajadores. La gestión de internacionalización es realizada por el departamento de comercio exterior. A pesar de tener ciertas cualidades que le permitirían ostentar a un nivel más alto de internacionalización las ventas anuales de COMAI Ltda. Solo le permiten clasificarse como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.20 Continental Foods S.A.** Es una empresa ubicada en la ciudad de Cartagena que se dedica a la producción de derivados congelados de plátano verde y maduro como tajadas y patacones. La empresa inicio su proceso exportador en el año de 1999 a Estados Unidos país con el cual mantiene una relación comercial en el 100% de su producción.

<sup>81</sup> Los Masterbatches son mezclas básicas concentradas de aditivos y pigmentos en forma de

Cuenta con certificación American Institute Berkley, además de contar con la certificación HACCP de la American Food Safety Institute. A pesar de cumplir con varios de los factores claves de la teoría su volumen de ventas lo clasifica como un PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL

**Figura 30.** Toneladas exportadas por Continental Foods S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.21 CORPISOS S.A.** CORPISOS fabrica, distribuye y vende baldosas y pisos, elaborados con la más amplia gama de minerales, rocas y mármoles extraídos de las minas y canteras esparcidas por el territorio nacional.

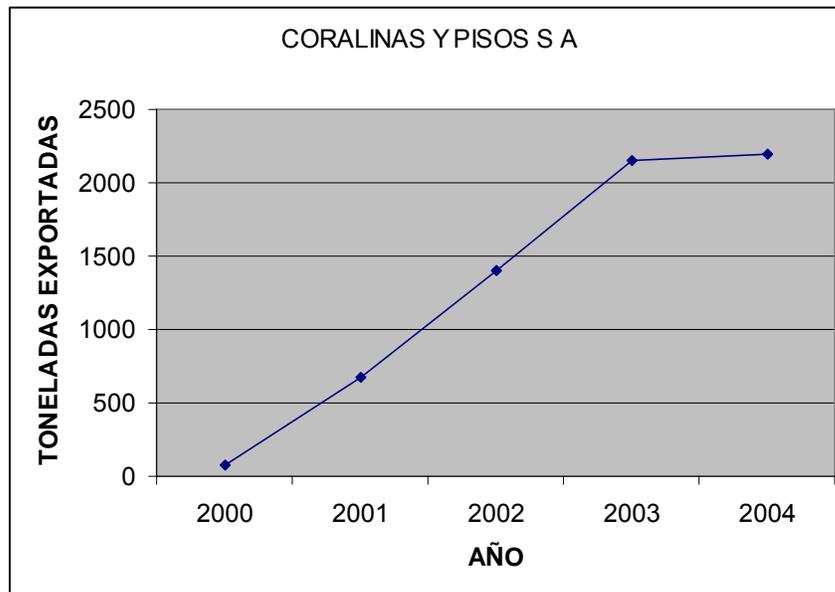
Inicio su proceso exportador con el país de Venezuela en 1999, posteriormente en el año 2000 comienza a incursionar al mercado de los Estados Unidos y en el año 2002 a Centro América. En la actualidad continúa exportando hacia Venezuela, Ecuador. EE.UU. Costa Rica Salvador y Honduras.

---

granulado, tanto de tamaño normal como microgranulado, y pueden granularse con gran facilidad.

Cuenta con más de 100 empleados y con una tecnología de punta; no obstante, la mayoría de las tareas o procesos realizados en la empresa aun conservan ese toque artesanal que han posicionado sus productos en el mercado nacional y mundial.

**Figura 31.** Toneladas exportadas por CORPISOS S.A. entre 2000 y 2005.

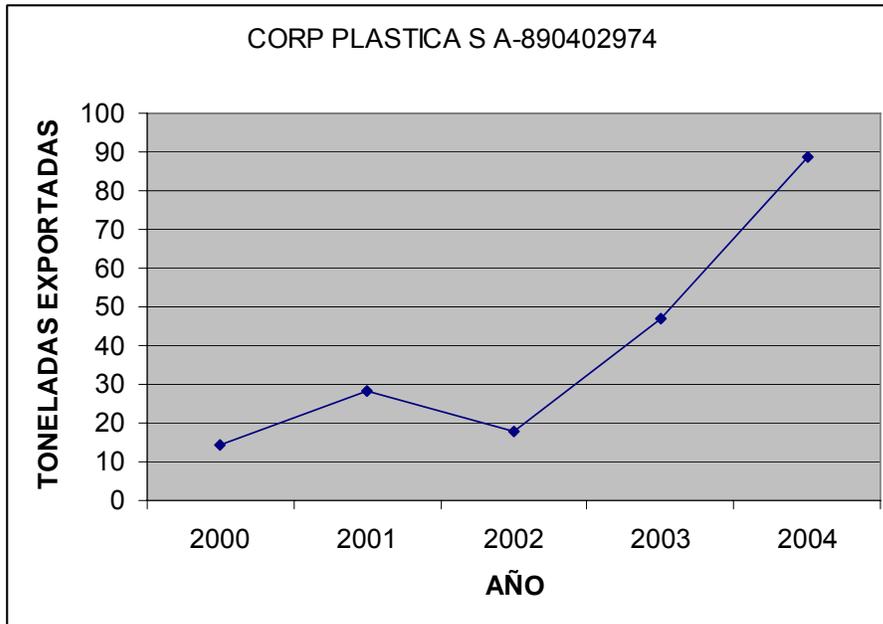


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

CORPISOS S.A. no cuenta con una unidad administrativa dedicada a la actividad internacional directamente, el gerente es quien toma las decisiones, evalúa la gestión del marketing y realiza los contactos de exportación para la empresa, esta situación ha permanecido constante durante los 7 años que lleva exportando continuamente. Se clasifica como un PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL

**3.1.22 Corporación Plástica SA – CORPLAS S.A.** Fundada en 1973. Inicio su proceso exportador en el año de 1999 al Ecuador. En la actualidad exporta a Perú, Ecuador, Venezuela, Bolivia y CARICOM.

**Figura 32.** Toneladas exportadas por CORPLAS S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Cuenta con una planta de personal de más de 150 trabajadores y planea ampliar sus sistemas de producción para mejorar la creciente demanda del mercado internacional. Aun es una empresa en crecimiento expandiendo sus fronteras internacionales por esta razón se clasifica como EXPORTADOR EXPERIMENTAL.

**3.1.23 Dow Agrosiences de Colombia S.A.** Es un líder mundial en ciencia y tecnología, proporcionando un producto químico innovador, desarrolla productos plásticos y agrícolas y presta servicios a muchos mercados de consumidores esenciales.

Tiene ventas anuales de \$40 mil millones, los cuales se distribuyen entre los clientes que posee en más de 175 países.

En Cartagena la empresa emplea a más de 150 trabajadores de tiempo completo. En este momento la empresa tiene certificaciones de calidad ISO9001 y del BASC. Todas las decisiones referentes a la actividad internacional son desarrolladas por el departamento de comercio exterior, el cual es el directo responsable de mantener las relaciones con los más de 160 clientes que la empresa posee en el ámbito internacional.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**3.1.24 Dow Química de Colombia.** Exporta poliestilenos hacia Centroamérica, el Caribe, Venezuela, Ecuador, Perú y Chile con el fin de beneficiarse de economías de escala.

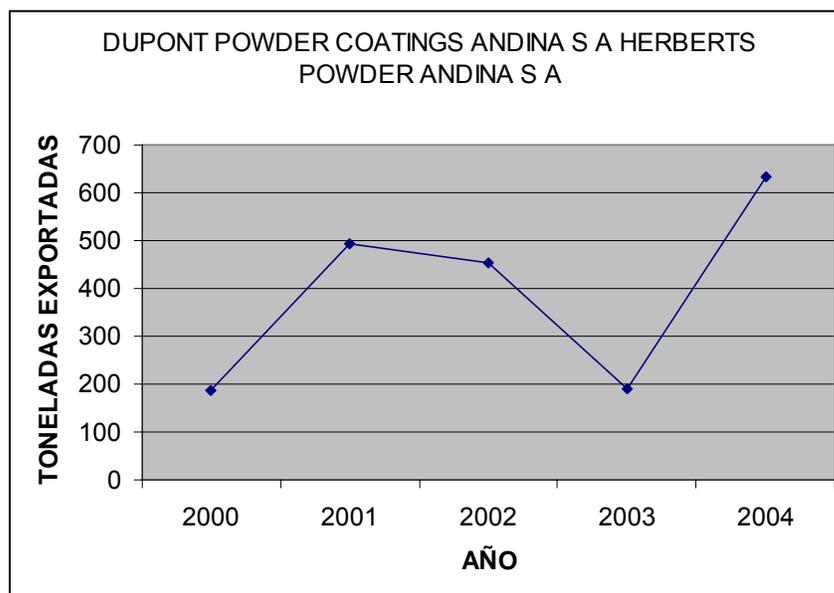
La empresa registra ventas de alrededor de los US\$ 42.2 millones. Cuenta con más de 50 clientes. Tiene una planta de personal de 184 trabajadores.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.25 Dupont Coatings S.A.** Inició su proceso exportador en el año de 1998 a Panamá. En la actualidad exporta a Venezuela, México, Brasil y Panamá.

Cuenta con certificación ISO9001 y BASC, en Colombia emplea a más de 150 trabajadores. Las decisiones de las actividades internacionales son tomadas directamente por el departamento de comercio exterior. Por su volumen de ventas y a su participación en un gran número de países, en los cuales logra ventas acumuladas de 1.3 millardos de dólares por año. Dupont esta clasificada como una GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**Figura 33.** Toneladas exportadas por Dupont Coatings S.A. entre 2000 y 2005.



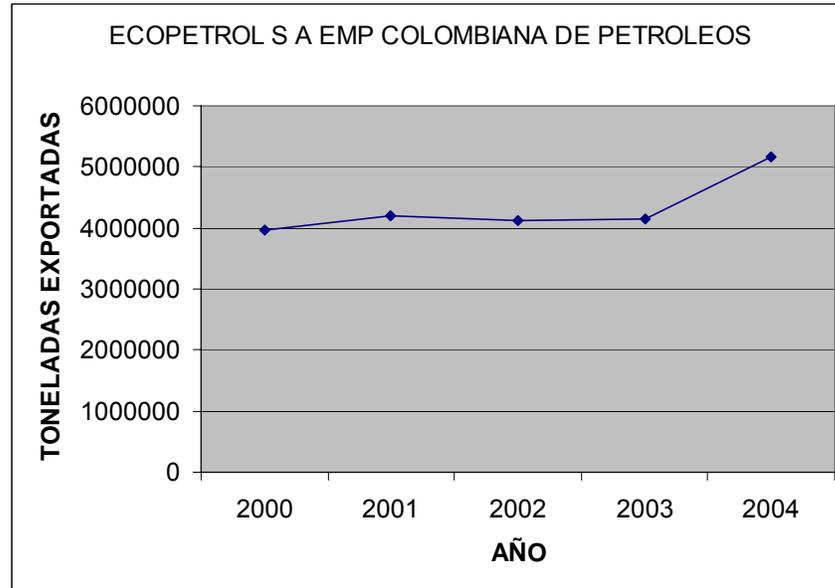
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.26 ECOPETROL S.A.** La historia de ECOPETROL inició el 25 de agosto de 1951. ECOPETROL emprendió actividades en la cadena del petróleo como una empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que revirtieron otras concesiones.

En 1961, ECOPETROL entró a operar directamente la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por INTERPOL en 1956.

En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos, naciendo así ECOPETROL S.A.

**Figura 34.** Toneladas exportadas por ECOPETROL S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

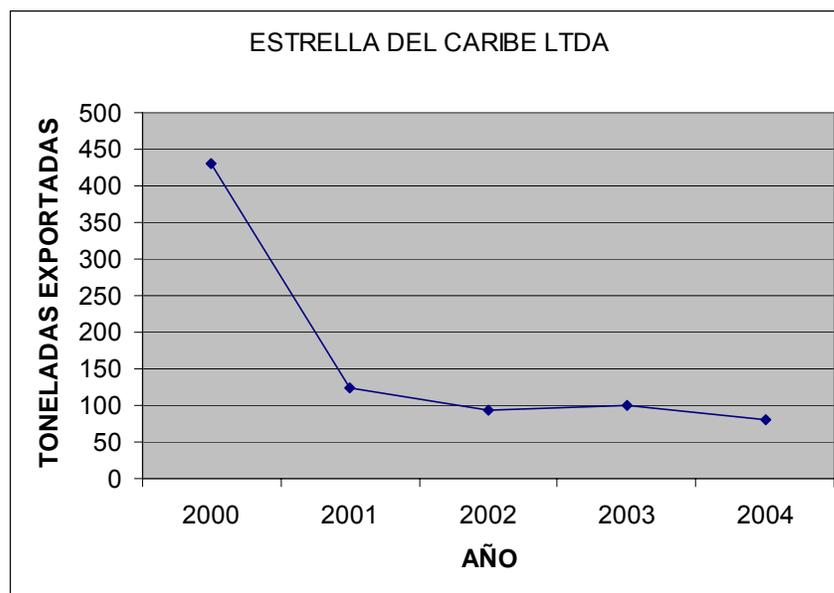
Actualmente, ECOPETROL S.A. es la empresa más grande del país con una utilidad neta de \$3,25 billones registrada en 2005 y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, pertenece al grupo de las 40 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**3.1.27 Estrella del Caribe Ltda.** Empresa fundada en marzo de 1994, dedicada a la prestación de servicios de agente marítimo: Administración de motonaves pesqueras, elaboración de estudios y proyectos sobre naves pesqueras, representación de armadores, etc.

Se clasifica como COMPAÑÍA EXPLORADORA

**Figura 35.** Toneladas exportadas por Estrella del Caribe Ltda. S.A. entre 2000 y 2005.



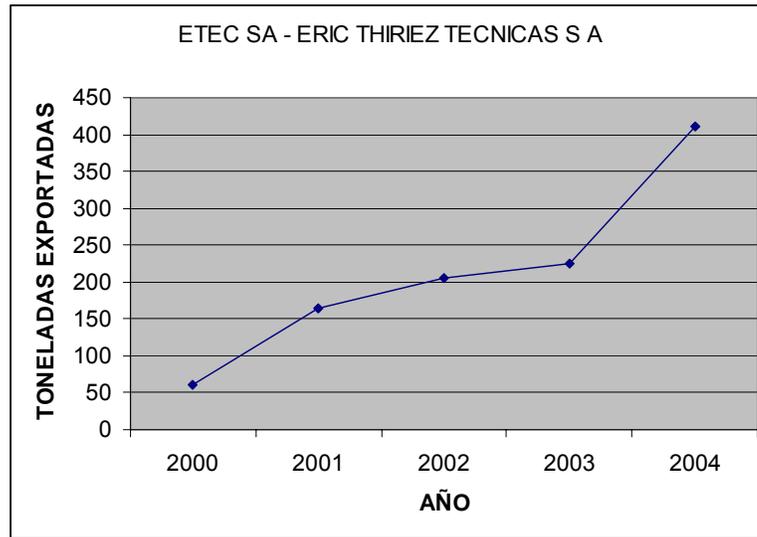
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.28 ETEC S.A.** Fundada en 1986. Inicio su proceso exportador en el año de 1988 a Panamá. En la actualidad exporta a países como Venezuela, México, Estados Unidos Belice, Guyana Inglesa, Mozambique, Madagascar y Singapur. Lo cual le ha permitido mantenerse exportando más de 17 años consecutivamente.

Cuenta con más de 70 empleados y mantiene un promedio de 100 clientes en los diferentes mercados hacia los que exporta. Sus ventas netas superan los 3 millones de dólares al año y las decisiones de exportación son tomadas directamente por el departamento de comercio exterior.

Se clasifica como un PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**Figura 36.** Toneladas exportadas por ETEC S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.29 Exxonmobil de Colombia lubricantes S.A.** Nace en 1999 como producto de la fusión entre ESSO colombiana LTDA y Mobil de Colombia S.A. Cada una por separado manejaba procesos de exportaciones independientes. La fusión se realizó en el 2000 y la razón social de la empresa pasa a ser Exxonmobil de Colombia lubricantes S.A.

La nueva compañía fusionada inició con sus esfuerzos orientados al mercado centroamericano. Posteriormente, continúa con el mercado andino (Mobil Ecuador, Venezuela).

En la actualidad exporta a Perú, Ecuador, Honduras, Guatemala, República Dominicana y Venezuela.

Las decisiones de exportación y la pertinente gestión y control de cada uno de los procesos son realizados por el departamento de comercio exterior.

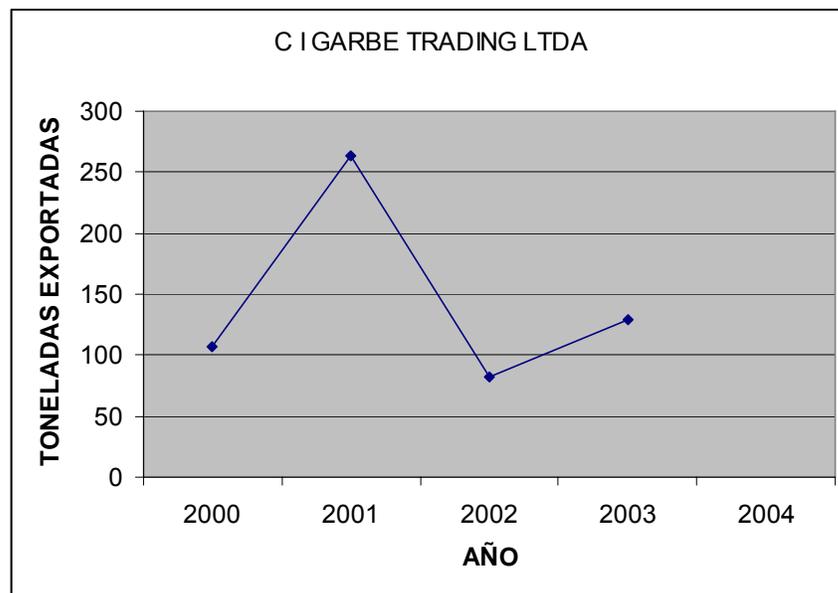
Es una empresa grande que posee más de 100 empleados y cuenta como la certificación de ISO9001.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.30 Garbe Trading.** Nace en 1995. Hace su primera exportación en 1997 hacia Singapur. Actualmente vende pieles de cocodrilo y de res, a los mercados de Singapur, Francia, Italia y Japón.

La empresa registra ventas de alrededor de los US\$ 350.000. Posee un reducido número de clientes en el exterior (8). Cuenta con 5 trabajadores.

**Figura 37.** Toneladas exportadas por GARBE TRADING LTDA. entre 2000 y 2005.

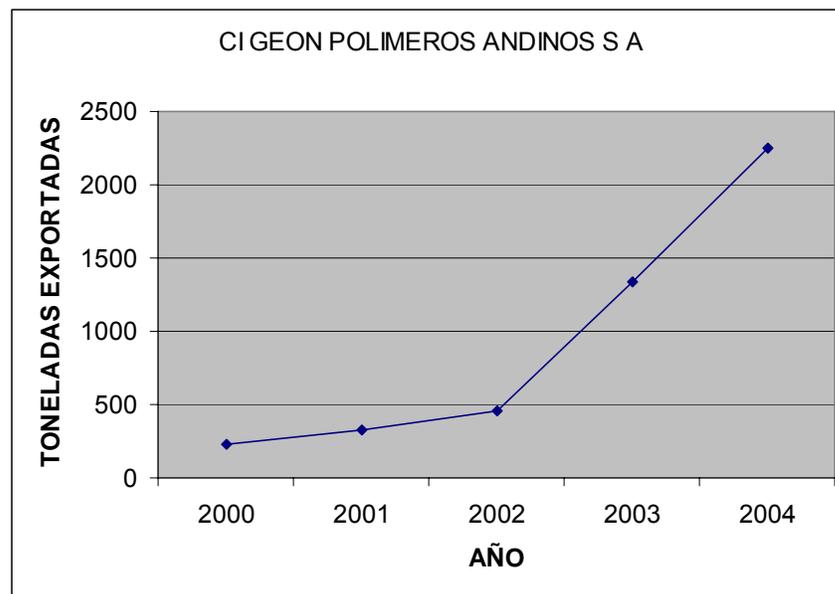


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Se clasifica como COMPAÑÍA INTERESADA PARCIALMENTE.

**3.1.31 Geon Polímeros Andinos S.A.** Hasta septiembre de 1999 PETCO también elaboraba compuestos cuya materia prima es la resina de suspensión, por lo tanto alrededor de 20,000 toneladas (10%) de resina de suspensión eran utilizadas por la compañía para la elaboración de compuestos cuyo uso principal es la elaboración de envases plásticos. La compañía decidió escindir esta línea de producción para formar un “Joint Venture” con la compañía The Geon Co., compañía líder mundial en la fabricación y comercialización de compuestos. La naciente compañía tomó el nombre de Geon Polímeros Andinos, la cual tomó el control de la planta de compuestos que aún se encuentra en terrenos de la planta de PETCO. PETCO a su vez continuará suministrando la resina de suspensión para la elaboración de estos compuestos.

**Figura 38.** Toneladas exportadas por Geon Polímeros Andinos S.A. entre 2000 y 2005.



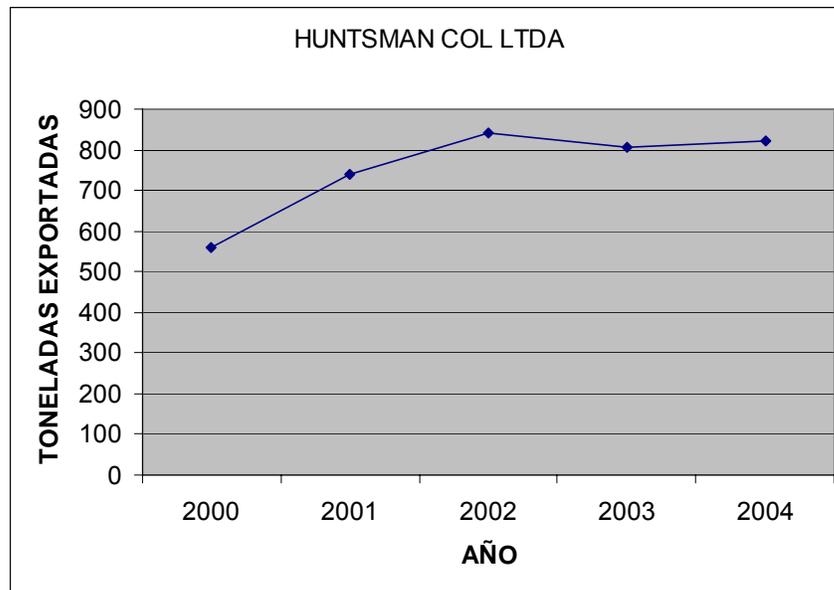
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Poseen una unidad de mercadeo especializada.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**3.1.32 Huntsman Colombia Ltda.** La planta de Cartagena se dedica a la mezcla de poliuretano, con almacenaje, soporte de servicio al cliente, ventas y departamento de servicio técnico. La planta de Cartagena inició producción en 1998 y cuenta con norma ISO14001 e ISO9001.

**Figura 39.** Toneladas exportadas por Huntsman Colombia Ltda. entre 2000 y 2005.



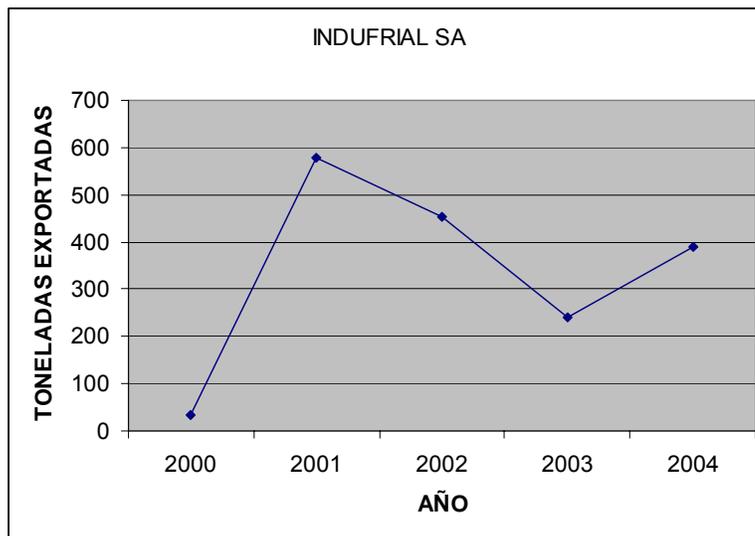
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.33 INDUFRIAL S.A.** Nace en 1956. En 1970 hace su primera exportación hacia Islas del Caribe. Su principal línea de producto de exportación son los refrigeradores, los cuales se envían a varios países del Caribe, Centroamérica y Venezuela.

Las ventas que registra por concepto de exportaciones están alrededor de los US\$ 20 millones. Su número de número de clientes en el exterior es reducido.

**Figura 40.** Toneladas exportadas por INDUFRIAL S.A. entre 2000 y 2005.

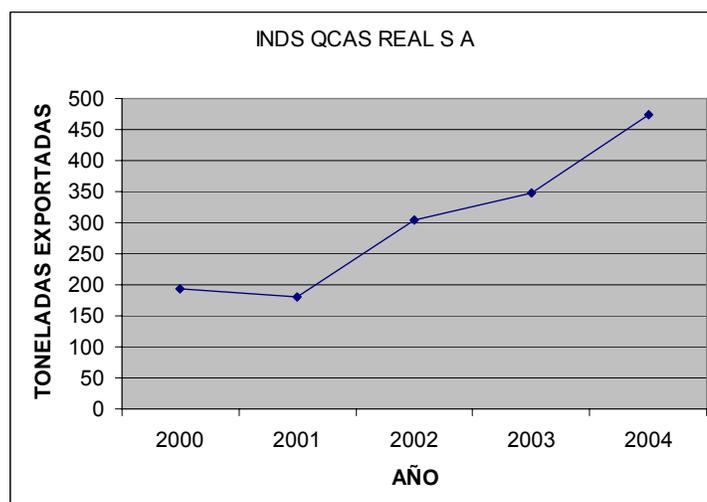


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

La empresa se clasifica como COMPAÑÍA EXPLORADORA.

**3.1.34 Industrias Químicas Real S.A.** Es una empresa dedicada a fabricar y comercializar aditivos y materias primas en la industria de alimentos, panificación, cosméticos, cuidado personal, farmacéutico, plásticos entre otros.

**Figura 41.** Toneladas exportadas por Industrias Químicas Real S.A. entre 2000 y 2005.

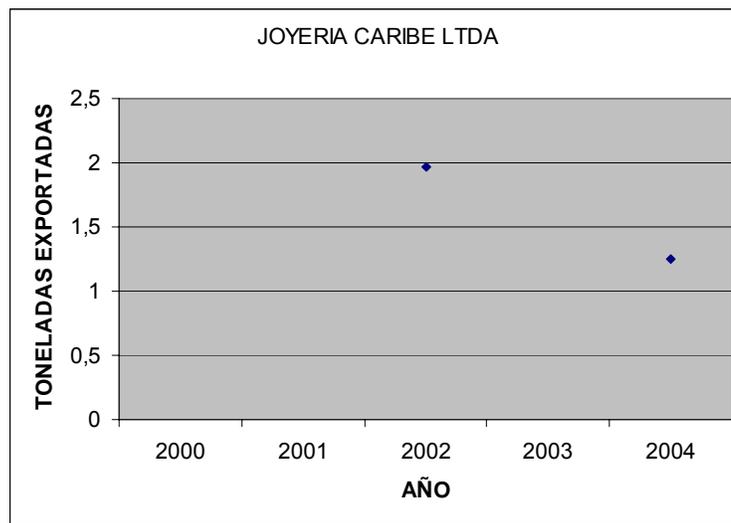


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Se clasifica como COMPAÑÍA EXPLORADORA

**3.1.35 Joyería Caribe Ltda.** JOYERIA CARIBE S.A. es una empresa familiar manufacturera y comercial fundada en Cartagena de Indias el 27 de marzo de 1983, dedicada a la fabricación, distribución y ventas de joyas con esmeraldas hechas en oro de 18 kilates. Hacen su primera exportación en 1983

**Figura 42.** Toneladas exportadas por Joyería Caribe Ltda. entre 2000 y 2005.



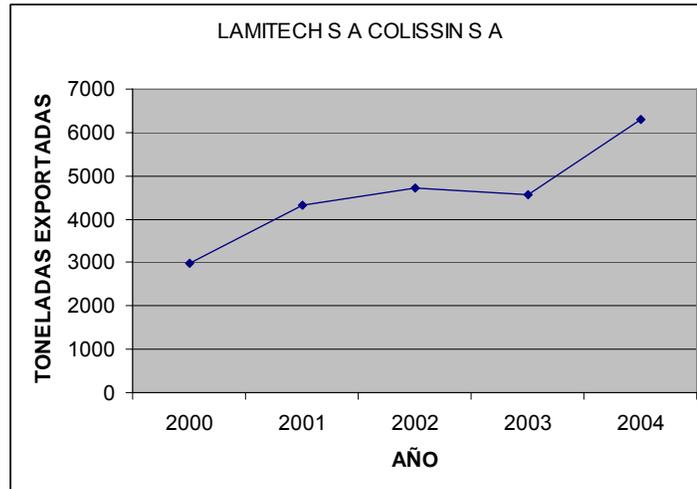
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Se clasifica como COMPAÑÍA EXPLORADORA

**3.1.36 LAMITECH S.A.** Nace en 1994. La primera exportación se realizó hacia los Estados Unidos. Actualmente el 50% de sus ventas están dirigidas a 30 clientes localizados en 15 países, entre los cuales se destacan EE.UU., México, Chile, Brasil, Venezuela, Perú y Bolivia, entre otros.

Lamitech S.A. es una compañía con un volumen anual de ventas promedio de US\$ 11.2 millones y cuenta con 198 empleados. El presidente de la compañía es el principal ejecutivo y quien toma las decisiones de marketing.

**Figura 43.** Toneladas exportadas por LAMITECH S.A. entre 2000 y 2005.

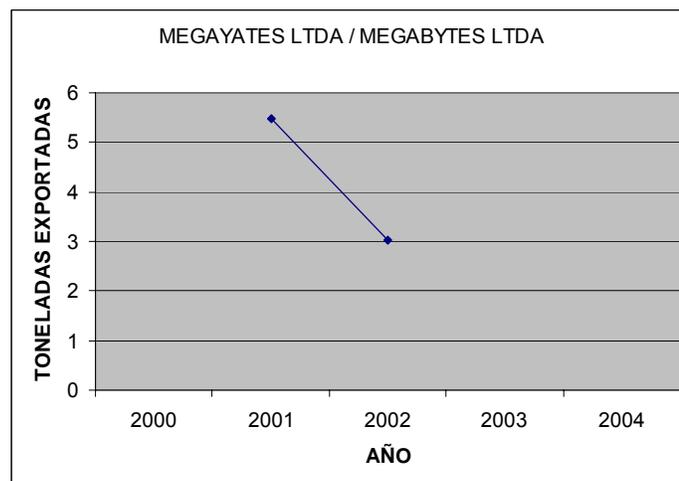


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.37 Megayates Ltda.** Empresa creada en 1999 que se dedica al diseño, fabricación, ensamble, remodelación, restauración y comercialización tanto nacional como internacional de todo tipo de embarcaciones menores o iguales a 25 toneladas y de hasta 16 mts de eslora, en fibra de vidrio reforzado.

**Figura 44.** Toneladas exportadas por MEGAYATES LTDA entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

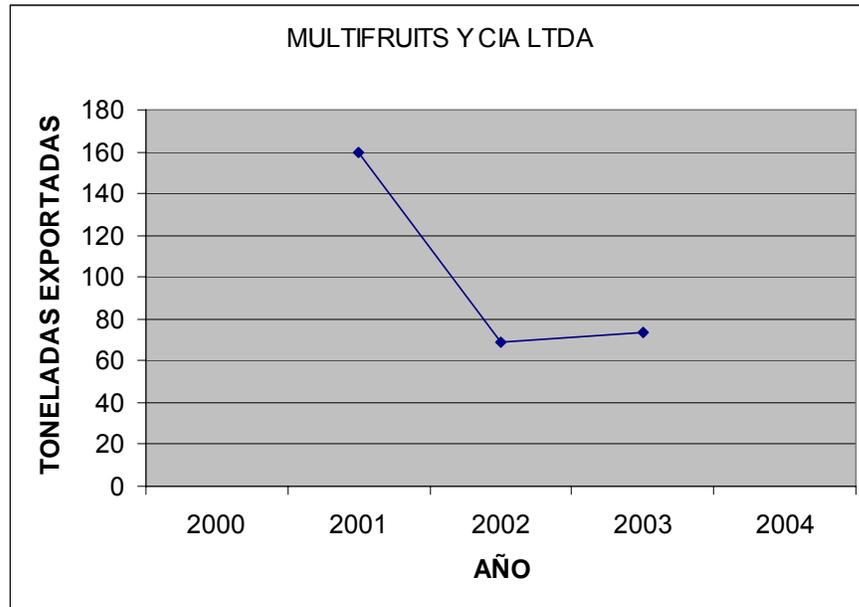
Su primera exportación fue en el año 2001. No poseen una unidad de marketing

Se clasifica como COMPAÑÍA EXPLORADORA

**3.1.38 Multifruits y Cía Ltda.** Empresa creada en 1999 dedicada a la producción y comercialización de frutas y vegetales, principalmente banano. Hace su primera exportación en el año 2000. No poseen una unidad de marketing.

Se clasifica como EXPLORADOR EXPERIMENTAL

**Figura 45.** Toneladas exportadas por Multifruits y Cía. Ltda. entre 2000 y 2005.

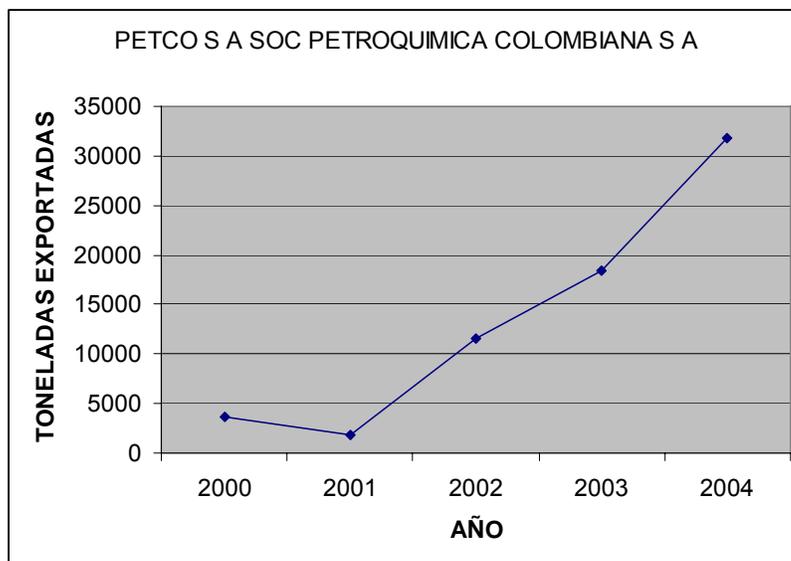


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.39 PETCO S.A. - Petroquímica Colombiana S.A.** Es una compañía dedicada a producir y comercializar materias primas para la industria de los plásticos. Inició operaciones con una planta de PVC tipo suspensión en 1965 con una capacidad instalada de 5.000 toneladas métricas por año y realiza su primera exportación en 1972 hacia México. En 2001, se inauguran dos nuevos reactores de gran capacidad en la planta de PVC de suspensión. En ese mismo año, la Visión de la

empresa incorpora entre sus objetivos el crecimiento en el mercado de las especialidades. Para desarrollar esta estrategia, se realizan proyectos de expansión y actualización tecnológica tendientes a optimizar e incrementar la producción de copolímeros.

**Figura 46.** Toneladas exportadas por PETCO S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

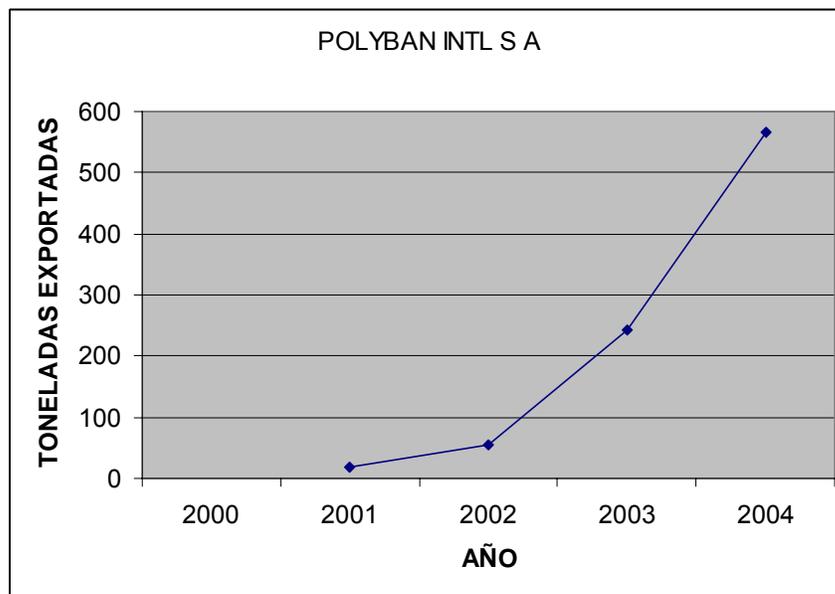
Más del 65% de la producción se exporta, principalmente hacia los países de la Comunidad Andina, Brasil, Estados Unidos, Chile, Centroamérica y el Caribe; también se comercializa con éxito en Europa, Australia y el Lejano Oriente.

En estos momentos la empresa emplea a más de 200 trabajadores directos. Las decisiones de exportación son tomadas por el departamento de comercio exterior. PETCO S.A. es una de las empresas de mayor tradición en nuestro país. Destina más del 65% de su producción a la exportación y cuenta con clientes en más de 15 países. Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**3.1.40 Polyban Internacional S.A.** POLYBAN hace parte de C.I. Uniban S.A., compañía pionera en Colombia en la comercialización internacional de banano y

plátano. La empresa inicia su proceso exportador en el año de 1986 al país de Venezuela. Actualmente exporta a países como Venezuela, Ecuador, Estados Unidos e Inglaterra entre otros.

**Figura 47.** Toneladas exportadas por Polyban International S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

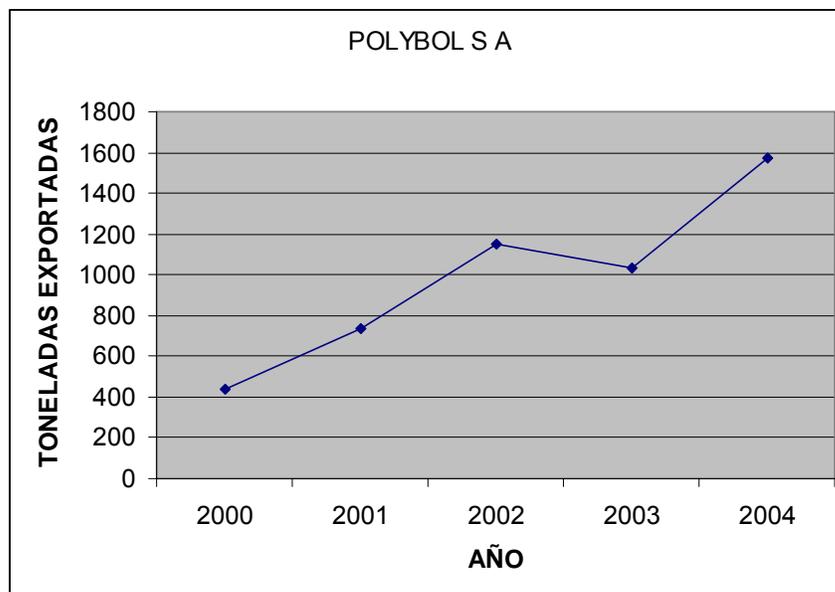
A partir del año 2000, cuenta con la certificación bajo la norma internacional ISO9000 para la producción y comercialización de insumos plásticos agroindustriales.

En estos momentos emplea a 27 trabajadores directos y en épocas de producción a plena capacidad emplea hasta mas de 200 trabajadores Cuenta con una unidad encargada del comercio internacional la cual trabaja en conjunto con aproximadamente 60 clientes ubicados en varios países los cuales representan ventas superiores a 9 millones de dólares anuales. Las anteriores condiciones de trabajo le han permitido ubicar a POLYBAN INTERNACIONAL como una empresa en el nivel de GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.41 Polybol S.A.** Fundada en 1994 y especializada en la producción de bolsas industriales para el empaque de sustancias granuladas, peletizadas o pulverizadas, sal, azúcar, fertilizantes, cemento, resinas plásticas, productos químicos, entre otros.

Actualmente posee una producción mensual de 500 toneladas, la planta principal se encarga de proveer un 75% de los pedidos para las zonas norte y centro del país, atiende los mercados de Perú, Venezuela, México, USA y Canadá. Cuenta con más de 70 trabajadores directos y posee certificación del BASC desde el 2000.

**Figura 48.** Toneladas exportadas por Polybol S.A. entre 2000 y 2005.



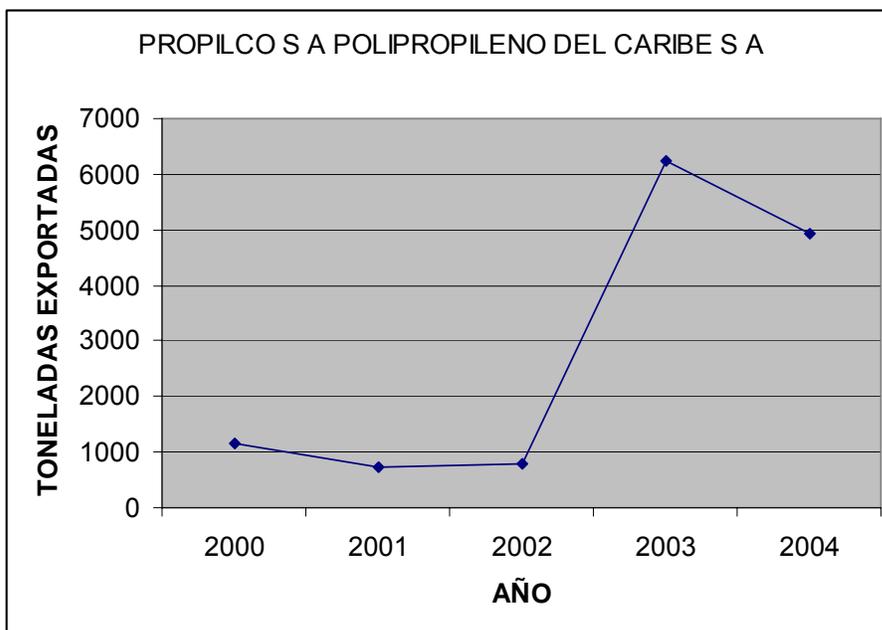
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

La empresa maneja las actividades de comercio internacional desde una unidad administrativa especializada en esta gestión. En estos momentos sus ventas anuales no superan los 5 millones de dólares anuales pero el departamento de comercio exterior se está encargando de realizar proyectos de internacionalización a nuevos mercados que le permitan mejorar su participación en el exterior. Estos

factores hacen que la empresa se clasifique según al teoría de Czinkota como un PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL.

**3.1.42 PROPILCO S.A.** La sociedad Polipropileno del Caribe, PROPILCO, se constituyó en Julio de 1989 como empresa dedicada a la producción de Polipropileno. Su operación comenzó en el año 1990 con la puesta en marcha de la planta con tecnología ünipol PP cuya capacidad es de 140.000TM/año. En el ano 1999 se decidió invertir en una segunda línea de producción y es así que en Octubre de 2001 se puso en marcha la segunda planta de producción de polipropileno con tecnología Novolen, cuya capacidad es de 180.000TM/año.

**Figura 49.** Toneladas exportadas por PROPILCO S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

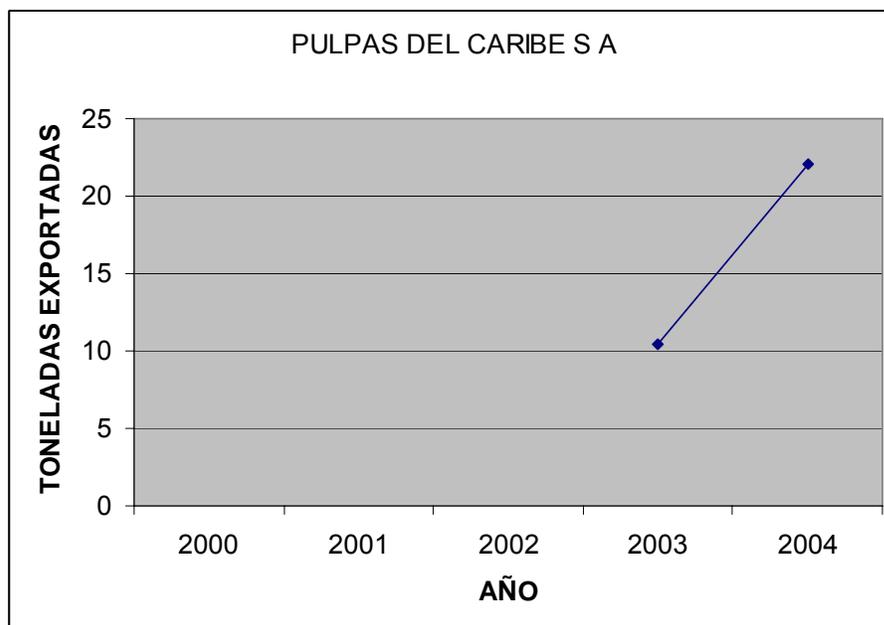
Inició su proceso exportador en el año de 1990 hacia Suramérica y Centroamérica. En la actualidad posee más de 150 clientes entre todo el continente americano y algunos en países como Italia y España, sus ventas anuales ascienden a más de

20 millones de dólares al año y el departamento de comercio exterior es el directo responsable de las actividades internacionales.

Cuenta con más de 195 empleados activos. La empresa cuenta con una unidad especializada para negocios internacionales. PROPILCO se clasifica como un GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.43 Pulpas Del Caribe S.A.** Empresa que desde 1.986 se ha dedicado a la elaboración de productos alimenticios derivados de las frutas. Constituida como una excelente alternativa para satisfacer las necesidades del mercado institucional e industrial con productos 100% naturales y de excelente calidad. Sus productos son: pulpa de fruta natural congelada, jalea tipo mesa, jalea tipo industrial, fruta cristalizada y vinagre y salsa negra. Su primera exportación su fue hacia Barcelona España en 2003.

**Figura 50.** Toneladas exportadas por Pulpas del Caribe S.A. entre 2000 y 2005.



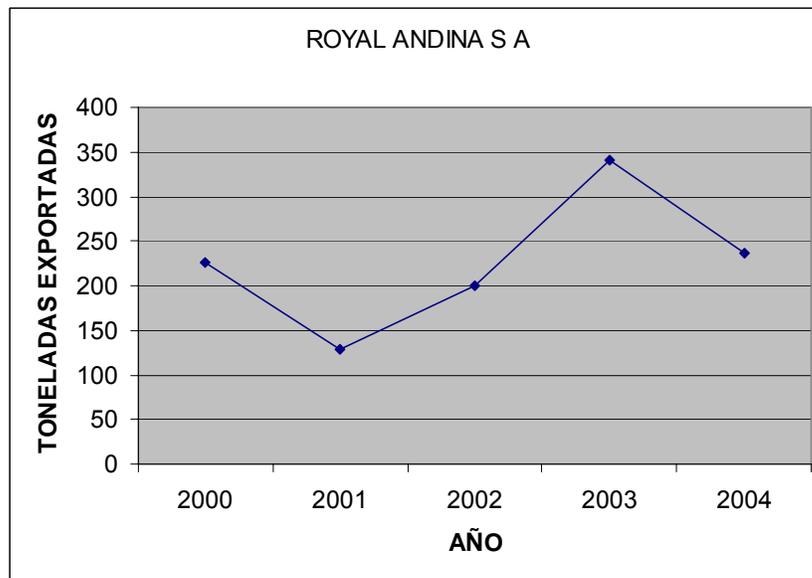
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Por su gran desarrollo, la compañía se encuentra en la etapa de COMPAÑÍA EXPLORADORA.

**3.1.44 Royal Andina S.A.** ROYAL ANDINA S.A. es una empresa Colombiana que nace como un Joint Venture entre ROYAL BUILDING SYSTEMS de Canadá, y PETCO de Colombia, en el año de 1998 con el objetivo de mejorar la fabricación y comercialización de perfilería y acabados en PVC para la construcción.

Inició su proceso exportador hacia la CAN, con países como Venezuela y Ecuador. Actualmente vende sus productos a Perú, Guatemala, Salvador, Costa Rica y Ecuador y a algunos del bloque MERCOSUR. En estos momentos emplea a más de 120 trabajadores. Sus ventas anuales superan los 4 millones de dólares entre sus más de 25 clientes.

**Figura 51.** Toneladas exportadas por Royal Andina S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

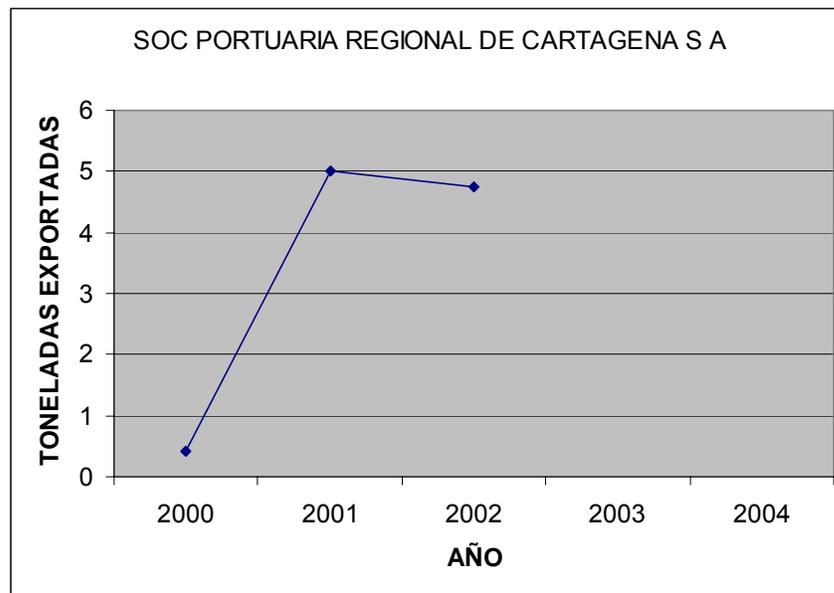
La actividad de comercio exterior está a cargo de una unidad administrativa, la cual es la encargada de realizar la gestión de comercialización y envió de

mercancías. Sus actuales condiciones de trabajo lo califican como un PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO

**3.1.45 Sociedad Portuaria Regional Cartagena.** El puerto fue recibido en el año 1993 a través de un contrato de concesión, bajo una serie de condiciones representadas en contraprestaciones y compromisos en el sentido de modernizar las instalaciones.

Con base en las recomendaciones de los puertos más importantes del mundo y en la búsqueda de la competitividad, se desplegó una transformación tecnológica para orientar al puerto hacia su consolidación como "Centro Logístico Integrado para el Caribe y de Traslado Internacional."

**Figura 52.** Toneladas exportadas por Sociedad Portuaria Regional Cartagena entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Su modernización va desde la adquisición de la más avanzada tecnología de puerto, representada en sistemas de informática, equipos rodantes, seguridad y comunicaciones, garantizando un servicio ágil y eficiente; hasta la adecuación de

su infraestructura y la capacitación de su recurso humano para ponerlos a tono con las exigencias de un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Se clasifica como COMPAÑÍA EXPLORADORA

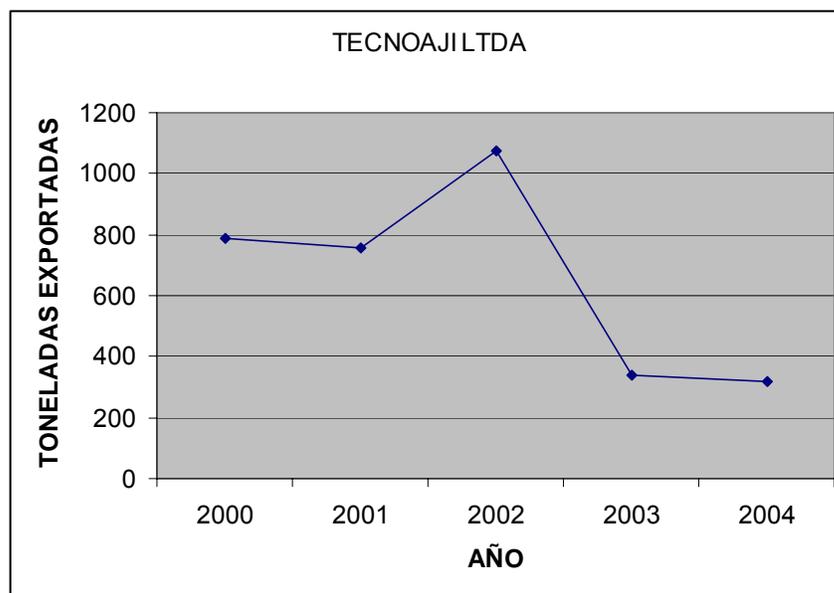
**3.1.46 Syngenta S.A.** Esta empresa es el resultado de la fusión de Novartis Agrobusiness y Zeneca Agrochemicals creada como una nueva compañía global concentrada exclusivamente en la industria agrícola. Syngenta es la agroempresa líder en el ámbito mundial, en su campo, ocupando el primer lugar en el área de protección de cultivos y el tercer lugar en el mercado comercial de semillas de alto valor. Las ventas de la empresa en el 2004 ascendieron a US \$7.3 billones aproximadamente.

En la actualidad gran parte de su producción en Colombia (aprox. 60) la exporta a Venezuela, Ecuador, Bolivia, Perú, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

SIYNGENTA es catalogada como una empresa global y cuenta con una unidad dedicada al comercio exterior la cual se encarga de identificar las ventajas que tiene en nuevos mercados y de gestionar todo el proceso de exportación. También mantiene una estrecha relación con los más de 140 clientes que posee alrededor de todo el mundo, lo cual la ha mantenido produciendo a las condiciones de los mercados hacia los cuales decide entrar y de esta manera convertirse en una GRAN EXPORTADOR

**3.1.47 TECNOAJI LTDA.** Nace en 1976. Ya para 1998 registraba exportaciones de US\$ 701.037. Actualmente, con 4 clientes en New Orleans (U.S.A. La empresa considera útil recibir asistencia técnica en las áreas de mercadeo y ventas para mejorar el desempeño. Los principales factores que motivan la exportación son el producto único y las ventajas en las utilidades. Por todo lo anterior, se clasifica como EXPORTADOR EXPERIMENTAL

**Figura 53.** Toneladas exportadas por TECNOAJI LTDA. entre 2000 y 2005.



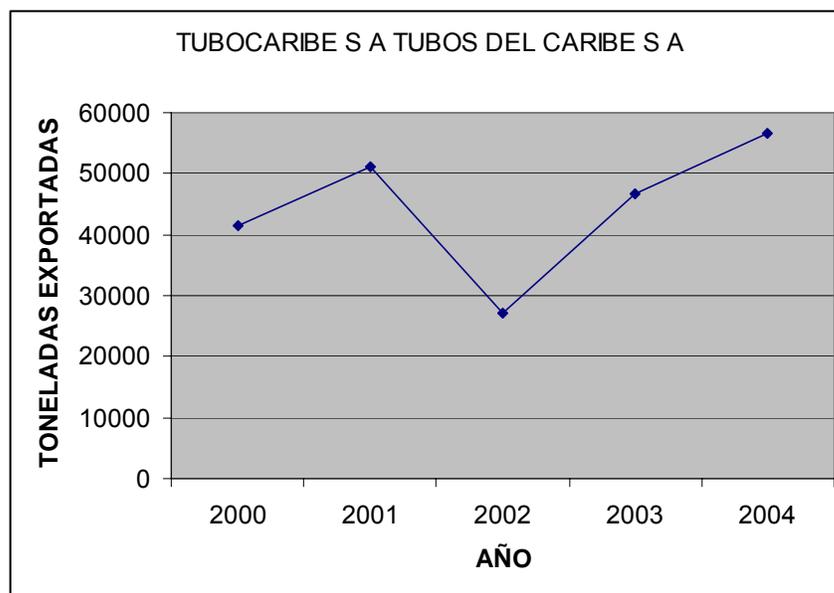
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

**3.1.48 TUBOCARIBE - Tubos del Caribe.** Inició su proceso exportador en el año de 1992 a Estados Unidos. En la actualidad exporta a Venezuela, Perú, Ecuador, Estados Unidos y Canadá. En 1995, la empresa construyó su planta de revestimiento externo.

A pesar de que la empresa fue adquirida por la multinacional estadounidense Maverick aun conserva sus antiguos trabajadores, alrededor de 200 empleados activos en las nuevas operaciones de la empresa.

En estos momentos su base de clientes se expandió como consecuencia de la fusión y la necesidad de cubrir la demanda de la empresa líder.

**Figura 54.** Toneladas exportadas por TUBOCARIBE S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Se clasifica como GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.

**3.1.49 Tuvinil de Colombia S.A.** TUVINIL DE COLOMBIA S.A. fue fundada el 14 de noviembre de 1.966, por varios empresarios de la ciudad de Cartagena. En 1.968 empezó la fabricación de tuberías de PVC, siendo el producto de innovación del momento. En 1.973 se emprendió el primer proceso de actualización tecnológica y se diversificó la producción, con la elaboración de bolsas plásticas destinadas a la industria y el comercio en general. Así mismo, la empresa se convirtió en pionera en la fabricación de empaques de polietileno de baja y alta densidad con impresiones en múltiples colores.

El principal activo de la empresa es el talento humano. La capacidad y eficiencia, honorabilidad y responsabilidad del trabajador que han forjado la imagen que hoy posee la empresa, y cuenta actualmente con más de 140 empleados.

**Figura 55.** Toneladas exportadas por Tuvinil de Colombia S.A. entre 2000 y 2005.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Se clasifica como COMPAÑÍA EXPLORADORA.

### **3.2. NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS.**

Como el 90% de las empresas encuestadas respondieron que sus planes de negocios electrónicos están inmersos dentro de los planes de desarrollo tecnológico de cada una de las organizaciones y utilizando como modelo teórico el de evolución de las 4 etapas de e-business según Nolan y Venkatraman ver Figura 10, podemos equiparar los niveles de evolución de e-business con los niveles de desarrollo de las TICS dentro de la compañías, encontramos lo siguiente (Ver Tabla 8):

**Tabla 8. Porcentajes por Niveles de Evolución E-business**

Niveles de evolución	%	Observaciones
Nivel 0	2,04%	No tiene Presencia en la Web
Nivel 1	18,37%	Nivel de presencia en línea
Nivel 2	6,12%	Nivel de negocio en línea
Nivel 3	22,45%	Nivel de integración del negocio en línea
Nivel 4	51,02%	Nivel de integración del negocio completo, evolución e innovación continua

Fuente: elaboración propia.

**3.2.1. Hallazgos de Evolución Tecnológica y Negocio Electrónico por Niveles/Etapas.** En este punto se mostraran cada uno de los elementos encontrados a través de los instrumentos aplicados como encuesta y revisión de las páginas Web de las compañías que constituyen la muestra de investigación. Se caracterizaran las empresas según los niveles de tecnología donde se encuentren.

**3.2.1.1. Empresas ubicadas en el Nivel 0. No tiene Presencia en la Web.** Estas empresas no tienen página en la Web o su página esta en construcción, lo que significa que pueden estar o no trabajando planes tecnológicos a nivel interno que le permitan hacer presencia, esto indica que su organización y/o procesos no están aptos para soportar el cambio del negocio a negocio electrónico.

**3.2.1.2. Empresas ubicadas en el Nivel 1. Presencia en Línea y Automatización local.** Según el modelo de evolución de E-business de las 4 etapas, estas empresas estarían en etapa 1, simplemente proveen información

sencilla y estática del negocio en la Web y su medio de comunicación son los correos, las empresas enmarcadas en este nivel posee los siguientes elementos:

- Una pagina Web corporativa, donde muestra información de la compañía como quienes son, misión, visión, plantas, clientes, productos algunos descritos y otros con galería de fotos, directorio comercial para establecer contactos y direcciones de correo electrónico corporativo.
- La compañía tiene un servicio de correo corporativo interno que llega a los niveles estratégicos y tácticos,
- Su arquitectura de hardware, conectividad y comunicaciones esta diseñada para soportar su BackOffice o sistema base de aplicaciones del negocio y no para interactuar en la Web, generalmente las paginas Web han sido diseñadas por proveedores y que estos también prestan el servicio de alojamiento y correo electrónico.
- En lo referente a los medios de comunicación se encontró que el 43% de las compañías utiliza correo electrónico con proveedores y empleados, el 31% utiliza adicionalmente la comunicación tradicional, como envío de fa, cartas, teléfono, etc. Y un 26% esta desarrollando trabajo colaborativos, utilizando herramientas como Chat, videoconferencia, workflow y grupos de discusión.

**3.2.1.3. Empresas ubicadas en el Nivel 2. Negocio en Línea e Integración Interna.** Al entrar al nivel 2, donde las empresas estarían en una etapa 2 de evolución de e-business, obviamente que la empresa cumple con el nivel I, a este nivel la empresa es capaz de lograr algunas actividades simples del negocio en línea con clientes y proveedores tales como:

- Tiene desarrollado algunos módulos de aplicaciones para intercambiar información utilizando sistemas como EDI o ha desarrollado VP o redes virtuales privadas con clientes, sucursales y/o proveedores, o en la Web presenta algún aplicativo para decepcionar pedidos de clientes, adición de clientes, sugerencias, etc.
- En doble vía la compañía puede acceder a aplicativos de sus proveedores haciendo órdenes de compras, codificación de productos, etc.
- Para que este intercambio de información funciones la compañía ha desarrollado algunas interfases entre sistema base y el sitio Web ya sea el propio o el de sus socios de negocios.
- En esta etapa de evolución la empresa debe mejorar su infraestructura de red, Internet, su soporte a aplicativos Web y controles y seguridad, es decir que si su arquitectura de tecnología y comunicaciones ha ido creciendo sin plan estratégico, es necesario hacer un alto y rediseñar, generando una nueva infraestructura, capaz de soportar la evolución, innovación tecnológica y los cambios a los que el negocio esta expuesto en el mercado.

**3.2.1.4. Empresas ubicadas en el Nivel 3. Negocio completamente integrado y Procesos Integrados entre Organizaciones.** Al hablar del nivel III, estamos hablando de un nivel de integración en línea de todo el negocio, donde la compañía avanza a una etapa 3 de evolución de E-business, lo cual quiere decir que la empresa integra su sitio Web con su sistema de información interno o base, habilitándolo para integrar todos los procesos de negocios con sus mas grandes e importantes clientes o socios de negocios.

Para esta etapa la empresa tiene resuelta la integración total de la cadena de valor de a empresa o todos los procesos de negocios en un sistema ERP o como se

necesite dependiendo del tamaño y requerimiento de la empresa, es decir que mediante un aplicativo o en su defecto varios pero con interfases bien probadas, las actividades de distribución, ventas y mercadeo, compras y requisiciones, sistema de producción, sistema financiero, recursos humanos y otros hacen parte del mismo sistema de información.

En este entorno la compañía ha diseñado una nueva arquitectura de hardware, conectividad y comunicaciones que le permiten a la compañía llevar todo su negocio a la Web, es decir ha diseñado e implementado una arquitectura Web que le permite soportar todo el negocio en la Web, pero por el momento la compañía hace su integración con socios de negocios escogidos que le permiten hacer los ajustes necesarios durante un lapso de tiempo, con el fin de liberara mas tarde toda su plataforma para todos sus socios de negocios y pasar al siguiente nivel.

Para concretar se encontraron las siguientes características en las empresas de esta etapa:

- Se cuenta con una infraestructura de red robusta y segura.
- Se tiene implementado un sistema ERP sin problemas y totalmente probado.
- Se han desarrollado interfases en caso que se necesiten entre el sistema base y la Web.
- Se tiene conexión a servicio Internet 7 días a la semana 24 horas.

**3.2.1.5 Empresas ubicadas en el Nivel 4. Evolución continua y convergencia basada en la red.** La empresa se encuentra en una etapa 4 de evolución del negocio electrónico, es claro que todo el negocio esta en la Web con un sistema de información único como BackOffice y Web, se puede enunciar que la empresa tiene un sistema e-business y que todas las operaciones se hacen desde allí.

Los planes de negocio electrónico además de estar incluidos dentro de los planes estratégicos del área de tecnologías y comunicaciones hacen parte de los planes estratégicos del negocio u organización.

En este nivel las empresas están desarrollando algún tipo de comercio electrónico como B2B, B2C y B2G, las empresas encuestadas en este nivel el tipo de comercio electrónico que más hace es B2B, o sea negocio entre empresas, presentado un negocio electrónico cerrado entre socios quien previamente han hecho sus solicitud de admisión y le han sido otorgados unos códigos de clientes y claves de seguridad para acceder y operar en el sitio Web.

En esta etapa la empresa cuenta con un grado alto de mantenimiento, un soporte técnico bien empoderado, tiene bien implementadas y sostenidas las plataformas de software, hardware y redes, la plataforma Web y buenos controles y sistema de seguridad, ya que se esta en innovación continua facilitándole al negocio la evolución planeada o que pueda adoptar cambios producidos por fuerzas internas o externas que le permitan a la empresa o negocio acomodarse rápida y efectivamente en el mercado.

**3.2.2. Clasificación de empresas exportadoras según etapas de evolución del modelo E-business.** Podemos correlacionar las características que poseen las empresas en los diferentes niveles con los elementos tecnológicos encontrados como hallazgos. (Ver Tabla 9).

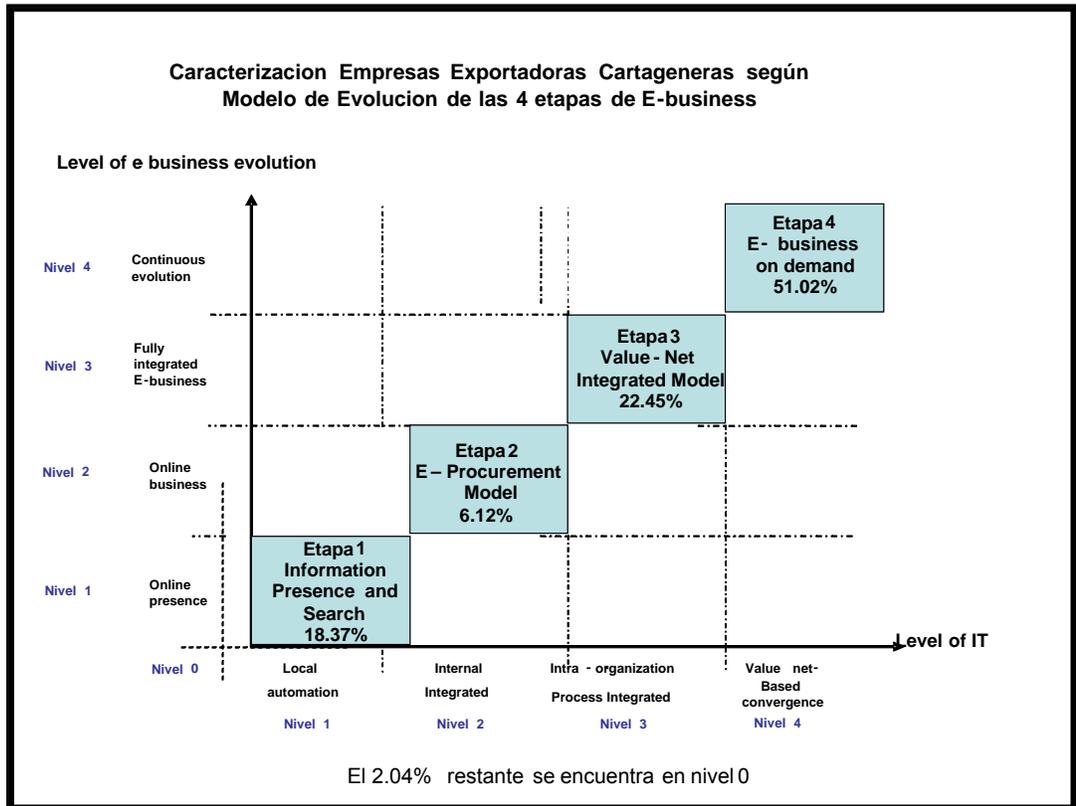
**Tabla 9. Empresas y sus niveles de evolución E-business.**

EMPRESA	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
Abonos Colombianos S.A. – ABOCOL S.A.	3
Bayer Cropsciences SA	3
Biofilm S.A.	3
C.I. Comexa S.A.	4

C.I. OCÉANOS S.A.	2
C.I. AGROSOLEDAD S.A.	0
C.I. Antillana S.A.	1
C.I. Acuacultivos del Caribe S.A.	1
C.I. Curtiembres Matteucci Ltda.	2
C.I. PESBOCOL S.A.	0
C.I. Seatech International	2
C.I. Todo Metal	1
Cabot Colombiana S.A.	4
Cartagena Shrimp.	3
Cellux colombiana S.A.	1
Cerromatoso S.A.	0
COLCLINKER S.A.	2
Colec Investment Corporation.	0
COMAI LTDA.	2
Continental Foods S.A.	1
CORPISOS SA	2
Corporación Plástica SA – CORPLAS S.A.	2
Dow Agrosciences de Colombia S.A.	3
Dow Química de Colombia.	4
Dupont Coatings S.A.	4
ECOPETROL S.A.	3
Estrella del Caribe Ltda.	1
ETEC S.A.	2
Exxonmobil de Colombia lubricantes S.A.	3
Garbe Trading	0
Geon Polímeros Andinos S.A.	3
Huntsman Colombia Ltda.	4
INDUFRIAL S.A.	1
Industrias Químicas Real S.A.	1
Joyería Caribe Ltda	4
LAMITECH S.A.	2
Megayates Ltda.	1
Multifruits y Cía Ltda.	0
PETCO S.A. - Petroquímica Colombiana S.A.	3
Polyban International S.A.	2
Polybol S.A.	4
PROPILCO S.A.	3
Pulpas Del Caribe S.A.	2
Royal Andina S.A.	1
Sociedad Portuaria Regional Cartagena	4
Syngenta S.A.	4
TECNOAJI LTDA.	0
TUBOCARIBE - Tubos del Caribe.	2
Tuvinil de Colombia S.A.	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Figura 56. Caracterización de las Empresas Exportadoras Cartageneras frente a E-business



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

**3.3 Nivel de Internacionalización Frente al Nivel de Evolución del Negocio Electrónicos de Las Empresas Exportadoras Cartageneras.** En resumen las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena se clasifican en los diferentes niveles del proceso de internacionalización y de evolución en negocios electrónicos como se muestra en la Tabla 10. Para efectos prácticos se ha dado valores de 1 a 5 para los distintos niveles de internacionalización, siendo así 1 = Compañía Interesada Parcialmente, 2 = Compañía Exploradora, 3 = Explorador Experimental, 4 = Pequeño Exportador Experimental, 5 = Gran Exportador

Experimentado. Dado que el total de las compañías ya exportan no se ha tenido en cuenta el nivel de Compañía Desinteresada.

**Tabla 10. Caracterización de la Empresas Exportadoras Cartageneras según nivel de Internacionalización y Evolución E-business.**

EMPRESA	NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
ABOCOL S.A.	5	3
Bayer Cropsciences SA	5	3
Biofilm S.A.	5	3
C.I. Comexa S.A.	4	4
C.I. OCÉANOS S.A.	5	2
C.I. AGROSOLEDAD S.A.	4	0
C.I. Antillana S.A.	4	1
C.I. Acuacultivos del Caribe S.A.	4	1
C.I. Curtiembres Matteucci Ltda.	5	2
C.I. PESBOCOL S.A.	5	0
C.I. Seatech International	5	2
C.I. Todo Metal	2	1
Cabot Colombiana S.A.	5	4
Cartagena Shrimp.	5	3
Cellux colombiana S.A.	4	1
Cerromatoso S.A.	5	0
COLCLINKER S.A.	5	2
Colec Investment Corporation.	4	0
COMAI LTDA.	5	2
Continental Foods S.A.	4	1
CORPISOS SA	4	2
Corporación Plástica SA	3	2
Dow Agrosciences de Colombia S.A.	5	3
Dow Química de Colombia.	5	4
Dupont Coatings S.A.	5	4
ECOPETROL S.A.	5	3
Estrella del Caribe Ltda.	2	1
ETEC S.A.	4	2

Exxonmobil de Colombia S.A.	5	3
Garbe Trading	1	0
Geon Polímeros Andinos S.A.	5	3
Huntsman Colombia Ltda.	5	4
INDUFRIAL S.A.	2	1
Industrias Químicas Real S.A.	2	1
Joyeria Caribe Ltda	2	4
LAMITECH S.A.	5	2
Megayates Ltda.	2	1
Multifruits y Cía Ltda.	3	0
PETCO S.A.	5	3
Polyban International S.A.	5	2
Polybol S.A.	4	4
PROPILCO S.A.	5	3
Pulpas Del Caribe S.A.	2	2
Royal Andina S.A.	4	1
Sociedad Portuaria Regional Cartagena	2	4
Syngenta S.A.	5	4
TECNOAJI LTDA.	3	0
TUBOCARIBE - Tubos del Caribe.	5	2
Tuvinil de Colombia S.A.	2	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

En la Tabla 11 se muestra el número de empresas que caen en cada categoría creada por la intersección entre el nivel de internacionalización y el nivel de evolución en negocios electrónicos.

**Tabla 11. Resumen clasificación de empresas según nivel de internacionalización y negocios electrónicos** (Porcentajes para cada nivel de negocio electrónico).

RESUMEN CLASIFICACION DE EMPRESAS NIVEL INTERNACIONALIZACION - NEGOCIOS ELECTRONICOS						
Gran exportador Experimentado	5		2		2	5
Pequeño Exportador Experimentado	4					10
Exportador Experimental	3		2	1	2	8
Exportador Exploratorio	2		5		5	
Parcialmente Interesada	1	1		2	2	2
	0	1	2	3	4	
	No tiene Presencia en la Web	Information Presence and Search	E-Procurement Model	Value - Net Integrated Model	E- Business on demand	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

En la Tabla 12 se puede apreciar claramente cuales son los porcentajes de estas sobre la población total. Se ilustrará a manera de ejemplo con el primer nivel de negocio electrónico, es decir que el 2.04% de la población no tiene presencia en la Web y está parcialmente interesada en llevar su negocio al mercado internacional.

**Tabla 12. Resumen clasificación de empresas según nivel de internacionalización y negocios electrónicos (Porcentajes sobre población total).**

RESUMEN CLASIFICACION DE EMPRESAS NIVEL INTERNACIONALIZACION - NEGOCIOS ELECTRONICOS (Porcentajes sobre población total)						
	5	4	3	2	1	0
Gran exportador Experimentado			4,08%			4,08%
Pequeño Exportador Experimentado						10,20%
Exportador Experimental			4,08%	2,04%		4,08%
Exportador Exploratorio				10,20%		
Parcialmente Interesada		2,04%			4,08%	4,08%
		0	1	2	3	4
		No tiene Presencia en la Web	Information Presence and Search	E-Procurement Model	Value - Net Integrated Model	E- Business on demand

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

La mayor concentración de la población se encuentra en los niveles 3 y 4 de negocio electrónico con porcentajes de 22.45% y 51.02% respectivamente, lo que indica un gran desarrollo de la población a nivel tecnológico y de utilización de herramientas de negocio electrónico, lo que nos hace pensar que nuestras empresas exportadoras han venido preparándose para hacer parte de la nueva economía digital. Si revisamos las filas de la Tabla 12, vemos los niveles de internacionalización donde se registra que de las empresas exportadoras cartageneras un 18,36% son compañías clasificadas como Gran Exportador Experimentado, el 20.41% son Pequeños Exportadores Experimentados, el 26,53% son Exportadores Experimentales, el 20.40% son Compañías Exploradoras y el 14,28 están Parcialmente Interesadas en entrar a un mercado internacional.

En la Tabla 13 se muestra la participación de cada nivel de internacionalización para cada nivel de evolución en negocios electrónicos.

**Tabla 13. Resumen clasificación de empresas según nivel de internacionalización y negocios electrónicos (Porcentajes para cada nivel de negocio electrónico)**

RESUMEN CLASIFICACION DE EMPRESAS NIVEL INTERNACIONALIZACION - NEGOCIOS ELECTRONICOS (porcentajes para cada nivel de negocio electrónico)						
Gran exportador Experimentado	5		22%		18%	20%
Pequeño Exportador Experimentado	4					40%
Exportador Experimental	3		22%	33%	18%	32%
Exportador Exploratorio	2		56%		45%	
Parcialmente Interesada	1	100%		67%	18%	8%
	0		1	2	3	4
		No tiene Presencia en la Web	Information Presence and Search	E-Procurement Model	Value - Net Integrated Model	E- Business on demand

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

#### 4. CÓMO INFLUENCIA EL NEGOCIO ELECTRÓNICO LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS

Al observar la Tabla 14, se puede observar que la única empresa que posee este nivel de evolución en negocios electrónicos, presenta un nivel muy bajo de internacionalización.

Tabla 14. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Interesada Parcialmente.

EMPRESA	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
Garbe Trading	0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Al revisar los datos consignados en la Tabla 15 y compararlos con la Tabla 13 se observa que el 56% de las empresas catalogadas en esta categoría solo alcanzan un nivel de evolución limitado a Compañía Exploradora. A pesar de que hay empresas que llegan a niveles de internacionalización superiores, se puede afirmar que son una minoría dentro de este grupo y que otro 22% de empresas se encuentran en un nivel de internacionalización de Explorador Experimental. Se puede apreciar entonces una tendencia, aunque no concluyente a que las empresas que alcanzan un menor nivel de evolución en negocios electrónicos también presentan un menor nivel de internacionalización. Asimismo se puede apreciar que dos empresas con altos niveles de evolución en uso de negocios electrónicos, solo han alcanzado un limitado nivel de evolución en internacionalización. No obstante al observar la naturaleza de las mismas se puede entrar a inferir que la limitada evolución también obedezca a características particulares del sector económico al que pertenecen.

Tabla 15. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Compañía Exploradora.

EMPRESA	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
C.I. Todo Metal	1
Estrella del Caribe Ltda.	1
INDUFRIAL S.A.	1
Industrias Químicas Real S.A.	1
Joyeria Caribe Ltda	4
Megayates Ltda.	1
Pulpas Del Caribe S.A.	2
Sociedad Portuaria Regional Cartagena	4
Tuvinil de Colombia S.A.	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Al analizar la Tabla 16 se observa que solo tres empresas entran en esta categoría, de las cuales dos se encuentran en nivel 0 de evolución en negocios electrónicos. Parece indicar esto que no existe evidencia directa de que lograr un mayor nivel de internacionalización solo es posible a través de una evolución en el uso de negocios electrónicos. Esto es entendible y se explica por el carácter estratégico del proceso de internacionalización, en el cual influyen la efectividad de las estrategias de mercadeo y distribución, el conocimiento del mercado, la naturaleza de los productos, entre otros.

Tabla 16. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Explorador Experimental.

EMPRESA	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
Corporación Plástica SA – CORPLAS S.A.	2
Multifruits y Cía Ltda.	0
TECNOAJI LTDA.	0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Cuando se observan los datos de las empresas con un nivel de Pequeños Exportadores Experimentados (Ver Tabla 17), se aprecia que la mayoría de las empresas se encuentran en niveles evolución en negocios electrónicos 0, 1 y 2, mientras que solo una porción de las empresas que se encuentra en este nivel ha evolucionado altamente en negocios electrónicos. Esto refuerza la teoría de que el uso avanzado de negocios electrónicos es una condición *sine qua non* para alcanzar altos grados de internacionalización.

Tabla 17. Empresas exportadoras cartageneras con nivel de Pequeño Exportador Experimentado.

EMPRESA	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
C.I. Comexa S.A.	4
C.I. AGROSOLEDAD S.A.	0
C.I. Antillana S.A.	1
C.I. Acuacultivos del Caribe S.A.	1
Cellux colombiana S.A.	1
Colec Investment Corporation.	0
Continental Foods S.A.	1
CORPISOS SA	2
ETEC S.A.	2
Polybol S.A.	4
Royal Andina S.A.	1

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Observando la Tabla 18, se aprecia que el 92% de las empresas que han alcanzado este grado de internacionalización han evolucionado a niveles 2, 3 y 4 de negocios electrónicos y una 60% de esta clase ha alcanzado al mismo tiempo niveles de evolución 3 y 4 en negocios electrónicos. No obstante, hay un 8% que se encuentra aún en nivel 0. Lo cual definitivamente nos permite afirmar que el uso de negocios electrónicos no es una condición *sine qua non* para que las empresas alcancen un máximo desarrollo de su nivel de internacionalización.

Tabla 18. Empresas exportadoras cartageneras clasificadas como Gran Exportador Experimentado.

EMPRESA	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
Abonos Colombianos S.A. – ABOCOL S.A.	3
Bayer Cropsciences SA	3
Biofilm S.A.	3
C.I. OCÉANOS S.A.	2
C.I. Curtiembres Matteucci Ltda.	2
C.I. PESBOCOL S.A.	0
C.I. Seatech International	2
Cabot Colombiana S.A.	4
Cartagena Shrimp.	3
Cerromatoso S.A.	0
COLCLINKER S.A.	2
COMAI LTDA.	2
Dow Agrosciences de Colombia S.A.	3
Dow Química de Colombia.	4
Dupont Coatings S.A.	4
ECOPETROL S.A.	3
Exxonmobil de Colombia lubricantes S.A.	3
Geon Polímeros Andinos S.A.	3
Huntsman Colombia Ltda.	4
LAMITECH S.A.	2
PETCO S.A. - Petroquímica Colombiana S.A.	3
Polyban International S.A.	2
PROPILCO S.A.	3
Syngenta S.A.	4
TUBOCARIBE - Tubos del Caribe.	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Para poder ser concluyentes sobre la influencia que tienen los negocios electrónicos en el nivel de internacionalización se hará una división de las empresas, según su nivel de evolución en negocios electrónicos, considerando que los niveles 0, 1 y 2 no representan un avance significativo en el uso de

negocios electrónicos, y que solo los niveles 3 y 4 representan un avance notorio en el uso de los mismos.

Así, se analizará seguidamente la evolución porcentual de las empresas que utilizan negocios electrónicos frente a las que no lo hacen, para tratar de identificar un patrón que indique que el uso de negocios electrónicos realmente contribuye al proceso de internacionalización de las empresas. La Tabla 19 agrupa a las empresas con un nivel de evolución 0, 1 y 2 en negocios electrónicos.

Tabla 19. Empresas con un nivel de evolución 0, 1 y 2 en negocios electrónicos

EMPRESA	NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
C.I. OCÉANOS S.A.	5	2
C.I. AGROSOLEDAD S.A.	4	0
C.I. Antillana S.A.	4	1
C.I. Acuacultivos del Caribe S.A.	4	1
C.I. Curtiembres Matteucci Ltda.	5	2
C.I. PESBOCOL S.A.	5	0
C.I. Seatech International	5	2
C.I. Todo Metal	2	1
Cellux colombiana S.A.	4	1
Cerromatoso S.A.	5	0
COLCLINKER S.A.	5	2
Colec Investment Corporation.	4	0
COMAI LTDA.	5	2
Continental Foods S.A.	4	1
CORPISOS SA	4	2
Corporación Plástica SA – CORPLAS S.A.	3	2
Estrella del Caribe Ltda.	2	1
ETEC S.A.	4	2
Garbe Trading	1	0
INDUFRIAL S.A.	2	1
Industrias Químicas Real S.A.	2	1
LAMITECH S.A.	5	2
Megayates Ltda.	2	1
Multifruits y Cía Ltda.	3	0
Polyban Internacional S.A.	5	2
Pulpas Del Caribe S.A.	2	2
Royal Andina S.A.	4	1
TECNOAJI LTDA.	3	0
TUBOCARIBE - Tubos del Caribe.	5	2
Tuvinil de Colombia S.A.	2	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

De la anterior tabla podemos afirmar que el 33,33% de las empresas con nivel de evolución en negocios electrónicos 0, 1 y 2 ha logrado un nivel de internacionalización de Gran Exportador Experimentado. El 30,00% ha logrado un nivel de internacionalización de Pequeño Exportador Experimentado. El 10,00% ha logrado un nivel de internacionalización de Exportador Experimental. El 23,33% se encuentra clasificado como Compañía Exploradora y el 3,33% restante se encuentra clasificado como Compañía Interesada Parcialmente.

Tabla 20. Empresas con un nivel de evolución 3 y 4 en negocios electrónicos.

EMPRESA	NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN	NIVEL DE EVOLUCION EN NEGOCIOS ELECTRÓNICOS
Abonos Colombianos S.A. – ABOCOL S.A.	5	3
Bayer Cropsciences SA	5	3
Biofilm S.A.	5	3
C.I. Comexa S.A.	4	4
Cabot Colombiana S.A.	5	4
Cartagena Shrimp.	5	3
Dow Agrosiences de Colombia S.A.	5	3
Dow Química de Colombia.	5	4
Dupont Coatings S.A.	5	4
ECOPETROL S.A.	5	3
Exxonmobil de Colombia lubricantes S.A.	5	3
Geon Polímeros Andinos S.A.	5	3
Huntsman Colombia Ltda.	5	4
Joyería Caribe Ltda	2	4
PETCO S.A. - Petroquímica Colombiana S.A.	5	3
Polybol S.A.	4	4
PROPILCO S.A.	5	3
Sociedad Portuaria Regional Cartagena	2	4
Syngenta S.A.	5	4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

La Tabla 20 agrupa las empresas con un nivel de evolución 3 y 4 en negocios electrónicos. De la anterior tabla podemos afirmar que el 78.95% de las empresas con nivel de evolución en negocios electrónicos 3 y 4 han logrado un nivel de internacionalización de Gran Exportador Experimentado. El 21.05% restante se encuentra distribuido en partes iguales entre empresas con nivel de internacionalización de Explorador Experimental y Pequeño Exportador Experimentado.

De los resultados obtenidos por estos dos grupos de empresas se puede afirmar que existe una tendencia a que las empresas que alcanzan una mayor evolución en negocios electrónicos, también logran alcanzar un mayor nivel de internacionalización. Sin embargo, como se dijo anteriormente, el alcanzar un mayor desarrollo en negocios electrónicos no es una condición *sine qua non* para que una empresa alcance mayores niveles de internacionalización.

Tabla 21. Incremento porcentual promedio basado en toneladas movilizadas en exportación de las empresas con menor grado de evolución en negocios electrónicos.

EMPRESA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% Incremento Promedio
C.I. OCEANOS S.A.	3841,2	5185,89	5980,1	5953,95	6271,17	7417,34	14,70%
C.I. AGROSOLEDAD S.A.	865,85	1407,87	866,88	637,5	52,09	ND	-23,53%
C.I. Antillana S.A.	1201,13	654,02	605,16	790,32	1024,5	941,31	-0,18%
C.I. Acuacultivos del Caribe S.A.	480,62	881,4	895,62	806,03	781,11	478,99	6,65%
C.I. Curtiembres Matteucci Ltda.	1698,43	3721,09	4022,39	3536,86	3719,91	2938,72	19,86%
C.I. PESBOCOL S.A.	6953,51	4102,75	6133,31	4032,01	3173,49	566,2	-25,84%
C.I. Seatech International	10800,02	10596,02	11415,86	12327,3	21686,37	22189,8	18,42%
C.I. Todo Metal	5076,02	4936,01	4843,45	4772,29	6095,4	4999,44	0,73%
Cellux colombiana S.A.	120,87	172,81	177,31	152,05	280,27	219,33	18,78%
Cerromatoso S.A.	51912,85	15070,01	4155,01	2175,36	5343,76	ND	-11,35%
COLCLINKER S.A.	899555,96	1200867,52	1070330,03	1138892,66	1137061,25	1116115,54	5,41%
Colec Investment Corporation.	797,21	832,92	1498,57	1325,18	1622,75	1332,7	15,48%
COMAI LTDA.	1129,26	2180,47	2723,91	2537,76	2720,61	2190,97	19,78%
Continental Foods S.A.	1239,6	2141,53	2779,36	3482,06	4074,71	5124,14	34,12%
CORPISOS SA	71,4	672,54	1398,37	2152,31	2197,99	2721,45	205,94%
Corporación Plástica SA – CORPLAS S.A.	14,3	28,19	17,7	46,83	88,62	95,58	64,32%
Estrella del Caribe Ltda.	430,2	123,6	93,76	100	80,82	ND	-26,98%
ETEC S.A.	60,92	165,29	205,94	224,09	410,94	390,72	56,64%
Garbe Trading	106,85	263,78	82,5	129,6	ND	ND	45,08%
INDUFRIAL S.A.	32,97	577,48	452,4	240,92	390,23	264,66	322,58%
Industrias Químicas Real S.A.	192,57	180,19	304,19	346,77	472,97	529,06	24,93%
LAMITECH S.A.	2994,34	4311,12	4729,26	4570,62	6303,93	7192,3	20,47%
Megayates Ltda.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Multifruits y Cía Ltda.	ND	213,22	1221,72	279,24	ND	ND	197,92%
Polyban Internacional S.A.	ND	18,9	54,2	243,1	565,5	1095,7	190,42%
Pulpas Del Caribe S.A.				10,41	22,11	30,6	75,40%
Royal Andina S.A.	226,56	128,83	199,95	340,93	258,96	498,18	30,18%
TECNOAJI LTDA.	786,96	756,48	1074,56	341,42	20,41	317,58	266,39%
TUBOCARIBE - Tubos del Caribe.	41543,99	51244,43	27168,36	46764,53	56560,07	92616,86	26,64%
Tuvinil de Colombia S.A.	16,8	46,75	179,43	294,14	ND	ND	175,34%
							ND = NO DISPONIBLE
						<b>PROMEDIO</b>	<b>60,97%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la base de datos de Quintero Hermanos Ltda.

Dicho lo anterior, se procederá a analizar los resultados obtenidos por ambos grupos de empresas durante el periodo 2000 a 2005. Se utilizará para este fin el dato de toneladas movilizadas en exportación. Basados en este dato se hará el cálculo del incremento porcentual promedio. Este dato permite analizar las





## 5. ALTERNATIVAS VIABLES QUE OFRECEN LAS TECNOLOGÍAS DE NEGOCIO ELECTRÓNICO A LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS.

En el capítulo 3 definimos el modelo de evolución de E-business de las 4 etapas de Nolan y Verkatraman, el cual fue utilizado para evaluar el estado de las tecnologías y comunicaciones e e-business en las empresas exportadoras cartageneras (Ver Figura 56), con el fin de hacer un aporte con este trabajo de investigación y tomando como resultado el capítulo 4, donde vemos que el negocio electrónico si ayuda al proceso de internacionalización de las empresas exportadoras Cartageneras, se mostrará a continuación como hacer dentro del modelo de evolución del negocio electrónico para pasar de una etapa a la otra, sin olvidar los niveles de internacionalización en los que se encuentre la organización.

El modelo aplicado en cada etapa es muy diferente del que se aplica en otra y la capacidad significativa de mejoramiento es lograda en cada etapa. La esencia del e-business es la extensión de la informatización de las compañías, es decir, el desarrollo de las tecnologías de información basado en Internet es el principal driver de evolución de e-business o negocio electrónico.

### 5.1 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 0. NO TIENE PRESENCIA EN LA WEB.

Tabla 25. Propuesta para empresas que no tienen presencia en la WEB

Nivel de Internacionalización	Estado actual E-business e internacionalización	Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business
<b>Gran Exportador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene una página Web.</li> <li>- Su estrategia de negocios no esta ligada a la estrategia del área tecnológica.</li> <li>- La comunicación la ejercen con herramientas tradicionales como teléfono, fax, viajes, etc.</li> <li>- El sistema base no es apto para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar Estrategia de negocio.</li> <li>- Revisar las competencias en cuanto a manejo de TICs.</li> <li>- Revisar negocios exitosos en la Web como proveedores, clientes y</li> </ul>

	<p>soportar cambios en la operación como ejemplo electrónicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes con quienes trabajan están en la misma situación.</li> </ul>	<p>competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una Estrategia de Negocio Electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Diseñar una arquitectura de Red, Web.</li> <li>- Alistar su sistema Base o Back-office para soportar el negocio en la Web.</li> <li>- Contratar servicio de Internet con ISP.</li> <li>- Contratar un servicio de Correo Corporativo.</li> <li>- Crear un sitio Web con información corporativa inicialmente, pensado para ser un e-business.</li> </ul>
<b>Pequeño Exportador Experimentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sus volúmenes de operaciones y/o transacciones no requieren de un sistema en la Web.</li> <li>- El sistema base cubre todas las operaciones no en tiempo real.</li> <li>- Los clientes con quienes trabajan están en la misma situación.</li> <li>- Tiene un sistema backoffice simple</li> <li>- No tiene infraestructura red.</li> <li>- No tiene servicio Internet 7/24.</li> <li>- Utilizan direcciones de correo personales.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para esta empresa se hace más fácil cualquier cambio tecnológico o de negocio, por el número de clientes que maneja y los países a donde llega.</li> <li>- Debe emprender un proyecto de renovación tecnológica como si fuera un Gran Exportador.</li> </ul>
<b>Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las utilidades de los productos exportados no cubren las expectativas.</li> <li>- No tiene presencia en la Web.</li> <li>- Utiliza herramientas tradicionales para manejar su negocio.</li> <li>- Tiene un sistema backoffice simple</li> <li>- No tiene infraestructura red.</li> <li>- No tiene servicio Internet 7/24.</li> <li>- Utilizan direcciones de correo personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar un servicio de Internet.</li> <li>- Contratar un servicio para construir la página Web.</li> <li>- Contratar un servicio para administración de correo.</li> <li>- Revisar sus estrategias de negocios frente al uso de las TICs.</li> </ul>
<b>Exportador Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad de exportar se ve como favorable, pero no se tiene experiencia.</li> <li>- No tiene presencia en la Web.</li> <li>- Tiene un sistema backoffice simple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar un servicio de Internet.</li> <li>- Contratar un servicio para construir la página Web.</li> <li>- Contratar un servicio para administración de correo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene infraestructura red.</li> <li>- No tiene servicio Internet 7/24.</li> <li>- Utilizan direcciones de correo personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar sus estrategias de negocios frente al uso de las TICs.</li> </ul>
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No Tiene Página Web.</li> <li>- Ha Exportado por razones circunstanciales.</li> <li>- Sus clientes son nacionales</li> <li>- Tiene un sistema backoffice simple</li> <li>- No tiene infraestructura red.</li> <li>- No tiene servicio Internet 7/24.</li> <li>- Utilizan direcciones de correo personales.</li> <li>- No le interesa el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El que no le interese el mercado internacional, no quiere decir que las herramientas de negocio electrónico no le sirvan para mejorar sus relaciones con los clientes nacionales.</li> <li>- Debe revisar su estrategia de negocio.</li> <li>- Pensar en mejorar sus competencias a nivel de manejo de las TICs.</li> <li>- Crear una estrategia de Tecnología incluyendo el negocio electrónico, enmarcada por la estrategia de negocio.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 5.2 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 1. PRESENCIA EN LÍNEA Y AUTOMATIZACIÓN LOCAL.

Tabla 26. Propuesta para empresas con presencia en línea y automatización local.

<b>Nivel de Internacionalización</b>	<b>Estado actual E-business e internacionalización</b>	<b>Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business</b>
<b>Gran Exportador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene sitio Web corporativo.</li> <li>- Tiene correo electrónico corporativo interno a niveles estratégicos y tácticos.</li> <li>- Tiene una arquitectura red y comunicaciones para soportar su sistema base o backoffice solamente.</li> <li>- Tienen contratado un servicio de alojamiento para página Web y servicio de correo con un operador de Internet.</li> <li>- La comunicación la ejercen por la combinación del correo electrónico y las herramientas tradicionales.</li> <li>- Los procesos de negocios están diseñados para un negocio tradicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Establecer un plan de capacitación en nuevas tecnologías al personal que se crea conveniente.</li> <li>- Diseñar nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Debe desarrollar algunos módulos aplicativos, donde se intercambia información con sistemas EDI, FTP, o</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene diseñada una estrategia de negocio donde incluye la estrategia tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interfase con aplicativos de proveedores y/o clientes.</li> <li>- Diseño de Interfases entre el sistema Web y el sistema Base.</li> <li>- Desarrollo de redes virtuales privadas para comunicarse con sucursales, agencias, puntos de ventas, etc., utilizando el Internet.</li> </ul>
<b>Pequeño Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene sitio Web corporativo.</li> <li>- Tiene correo electrónico corporativo interno a niveles estratégicos y tácticos.</li> <li>- Tiene una arquitectura red y comunicaciones para soportar su sistema base o backoffice solamente.</li> <li>- Tienen contratado un servicio de alojamiento para página Web y servicio de correo con un operador de Internet.</li> <li>- La comunicación la ejercen por la combinación del correo electrónico y las herramientas tradicionales.</li> <li>- Los procesos de negocios están diseñados para un negocio tradicional.</li> <li>- Tiene diseñada una estrategia de negocio donde incluye la estrategia tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Establecer un plan de capacitación en nuevas tecnologías al personal que se crea conveniente.</li> <li>- Diseñar nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Desarrollar algunos módulos aplicativos, donde se intercambia información con sistemas EDI, FTP, o interfase con aplicativos de proveedores y/o clientes.</li> <li>- Desarrollar interfases entre el sistema Web y el sistema Base.</li> <li>- Desarrollar redes virtuales privadas para comunicarse con sucursales, agencias, puntos de ventas, etc., utilizando el Internet.</li> </ul>
<b>Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene contratado un servicio de Internet.</li> <li>- Tiene una página Web.</li> <li>- Tiene un Contrato de servicio para administración de correo.</li> <li>- Esta desarrollando una estrategia de negocio incluyendo la estrategia Tecnológica.</li> <li>- Proceso de capacitación del personal en nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Diseñar nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Establecer cuales serian los primeros módulos aplicativos para intercambio</li> </ul>

		de información.
<b>Exportador Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene contratado un servicio de Internet.</li> <li>- Tiene una página Web.</li> <li>- Tiene un Contrato de servicio para administración de correo.</li> <li>- Esta desarrollando una estrategia de negocio incluyendo la estrategia de negocio electrónico.</li> <li>- Proceso de capacitación del personal en nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Diseñar nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Establecer cuales serian los primeros módulos aplicativos para intercambio de información.</li> </ul>
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- todos los hallazgos tecnológicos encontrados son para soportar un negocio a nivel local y/o nacional.</li> <li>- Esta revisada la estrategia de negocio.</li> <li>- Capacitación al personal para mejorar sus competencias a nivel de manejo de las TICs.</li> <li>- Diseño de estrategia de Tecnología incluyendo el negocio electrónico, enmarcada por la estrategia de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar contrato de un servicio de Internet.</li> <li>- Diseñar y crear una página Web.</li> <li>- Realizar contrato servicio para administración de correo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 5.3 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 2. NEGOCIO EN LÍNEA E INTEGRACIÓN INTERNA.

Tabla 27. Propuesta para empresas con negocio en línea e integración interna.

<b>Nivel de Internacionalización</b>	<b>Estado actual E-business e internacionalización</b>	<b>Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business</b>
<b>Gran Exportador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño de la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Plan de capacitación en nuevas tecnologías al personal que se crea conveniente.</li> <li>- Diseño de nueva arquitectura de Hardware, Software, Red,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar el panorama tecnológico.</li> <li>- Construir una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Integrar todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Desarrollar todas las</li> </ul>

	<p>comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene desarrollado algunos módulos aplicativos, donde se intercambia información con sistemas EDI, FTP, o interfase con aplicativos de proveedores y/o clientes.</li> <li>- Se tienen Interfases entre el sistema Web y el sistema Base.</li> <li>- Implementación de redes virtuales privadas para comunicarse con sucursales, agencias, puntos de ventas, etc., utilizando el Internet.</li> </ul>	<p>interfases necesarias para que el sistema ERP se comunique con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizado herramientas de programación e-business.</p>
<b>Pequeño Exportador Experimentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño de la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Plan de capacitación en nuevas tecnologías al personal que se crea conveniente.</li> <li>- Diseño nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Desarrollo de algunos módulos aplicativos, donde se intercambia información con sistemas EDI, FTP, o interfase con aplicativos de proveedores y/o clientes.</li> <li>- Desarrollo de algunas interfases entre el sistema Web y el sistema Base.</li> <li>- Implementación de redes virtuales privadas para comunicarse con sucursales, agencias, puntos de ventas, etc., utilizando el Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar el panorama tecnológico.</li> <li>- Construir una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Integrar todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Desarrollar todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comunique con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizado herramientas de programación e-business.</li> </ul>
<b>Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño de la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Diseño de nueva arquitectura de Hardware, Software, Red,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la nueva estrategia tecnológica con negocio electrónico.</li> <li>- Implementar la nueva arquitectura de hardware, software, red, comunicaciones, Web,</li> </ul>

	<p>comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha desarrollado algunos módulos de aplicativos para intercambio de información.</li> </ul>	<p>sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar los primeros módulos de intercambio de información con proveedores y/o clientes en la Web.</li> </ul>
<b>Exportador Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño de la estrategia tecnológica incluyendo la estrategia de negocio electrónico enmarcada por la estrategia del negocio.</li> <li>- Diseño de nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Ha desarrollado algunos módulos de aplicativos para intercambio de información con proveedores y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la nueva estrategia tecnológica con negocio electrónico.</li> <li>- Implementar la nueva arquitectura de hardware, software, red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Desarrollar los primeros módulos de intercambio de información con proveedores y/o clientes en la Web.</li> </ul>
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene un contrato de un servicio de Internet.</li> <li>- Tiene una página Web.</li> <li>- Tiene un contrato servicio para administración de correo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Establecer cuales serian los primeros módulos aplicativos para intercambio de información.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### 5.4 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 3. NEGOCIO COMPLETAMENTE INTEGRADO Y PROCESOS INTEGRADOS ENTRE ORGANIZACIONES.

Tabla 28. Propuesta para empresas con negocio completamente integrado y procesos integrados entre organizaciones.

<b>Nivel de Internacionalización</b>	<b>Estado actual E-business e internacionalización</b>	<b>Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business</b>
<b>Gran Exportador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene claro el panorama tecnológico.</li> <li>- Se ha construido una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tener bien estructurado</li> </ul>

	<p>permita soportar el negocio electrónicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene un sistema base integrado que soporta todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Se han desarrollado todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comuniquen con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>	<p>su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un soporte 7 x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Desarrollar comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Contar con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Implementar todo el negocio en la Web, todas las aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Proteger el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>
<b>Pequeño Exportador Experimentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene claro el panorama tecnológico.</li> <li>- Se ha construido una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Se tiene un sistema base integrado que soporta todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Se han desarrollado todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comuniquen con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Estructurar bien su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Establecer un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Desarrollar comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Contar con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Implementar todo el negocio en la Web, todas las aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Proteger el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>
<b>Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de la nueva estrategia tecnológica con negocio electrónico.</li> <li>- Implementación de la nueva arquitectura de hardware, software, red, comunicaciones, Web, sistemas de control y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar el panorama tecnológico.</li> <li>- construir una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Integrado todos los</li> </ul>

	<p>seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de lo primeros módulos de intercambio de información con proveedores y/o clientes en la Web.</li> </ul>	<p>procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comunique con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>
<b>Exportador Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de la nueva estrategia tecnológica con negocio electrónico.</li> <li>- Implementación de la nueva arquitectura de hardware, software, red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Desarrollo de lo primeros módulos de intercambio de información con proveedores y/o clientes en la Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar el panorama tecnológico.</li> <li>- Construir una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Integrar todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Desarrollar todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comunique con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de nueva arquitectura de Hardware, Software, Red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Ha desarrollado algunos módulos de aplicativos para intercambio de información con proveedores y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la nueva estrategia tecnológica con negocio electrónico.</li> <li>- Implementar la nueva arquitectura de hardware, software, red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Desarrollar los primeros módulos de intercambio de información con proveedores y/o clientes en la Web</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 5.5 EMPRESAS UBICADAS EN EL NIVEL 4. EVOLUCIÓN CONTINUA Y CONVERGENCIA BASADA EN LA RED.

Tabla 29. Propuesta para empresas con evolución continua y convergencia basada en la red.

<b>Nivel de Internacionalización</b>	<b>Estado actual E-business e internacionalización</b>	<b>Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business</b>
<b>Gran Exportador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha integrado el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tiene bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Se ha establecido un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Se esta desarrollando comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Se cuenta con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Se tiene todo el negocio en la Web, todas la aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Se tiene protegido el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- Preparae el negocio para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- Preparar al sistema para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Permanente mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</li> <li>- El modelo de evolución de e-business está en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha logrado un nivel de informatización alto.</li> </ul>
<b>Pequeño Exportador Experimentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha integrado el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tiene bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Se ha establecido un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Se esta desarrollando comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Se cuenta con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Se tiene todo el negocio en la Web, todas la aplicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- Preparar el negocio para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- Preparar al sistema para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Permanente mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</li> <li>- El modelo de evolución de e-business esta en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha</li> </ul>

	<p>funcionan en la Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene protegido el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>	<p>logrado un nivel de informatización alto.</p>
<b>Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene claro el panorama tecnológico.</li> <li>- Se ha construido una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Se tiene un sistema base integrado que soporta todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Se han desarrollado todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comunice con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tener bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Establecer un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Desarrollar comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Contar con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Implementar todo el negocio en la Web, todas las aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Proteger el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>
<b>Exportador Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene claro el panorama tecnológico.</li> <li>- Se ha construido una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Se tiene un sistema base integrado que soporta todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Se han desarrollado todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comunice con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tener bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Establecer un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Desarrollando comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Contar con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Implementar todo el negocio en la Web, todas las aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Proteger el sistema Web</li> </ul>

		con hardware y software.
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de la nueva estrategia tecnológica con negocio electrónico.</li> <li>- Implementación de la nueva arquitectura de hardware, software, red, comunicaciones, Web, sistemas de control y seguridad para soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Desarrollo de lo primeros módulos de intercambio de información con proveedores y/o clientes en la Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar el panorama tecnológico.</li> <li>- Construir una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Integrar todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Desarrollar todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comunique con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 5.6 LAS EMPRESAS QUE TODAVÍA NO HAN ALCANZADO UN NIVEL DE E-BUSINESS

Tabla 30. Propuesta para empresas que todavía no han alcanzado un nivel de e-business.

<b>Nivel de Internacionalización</b>	<b>Estado actual E-business e internacionalización</b>	<b>Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business</b>
<b>Gran Exportador</b>	Tiene Un E-business	Seguir en constante evolución e investigación de nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.
<b>Pequeño Exportador Experimentado</b>	Tiene un E-business	Seguir en constante evolución e investigación de nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.
<b>Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha integrado el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tiene bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Se ha establecido un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Se esta desarrollando comercio electrónico del tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- Preparar al negocio para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- Preparar al sistema para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Permanente el</li> </ul>

	<p>B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Se tiene todo el negocio en la Web, todas las aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Se tiene protegido el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>	<p>mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo de evolución de e-business está en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha logrado un nivel de informatización alto.</li> </ul>
<b>Exportador Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha integrado el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tiene bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Se ha establecido un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Se está desarrollando comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Se cuenta con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Se tiene todo el negocio en la Web, todas las aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Se tiene protegido el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- Preparar al negocio para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- Preparar al sistema para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Permanente el mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</li> <li>- El modelo de evolución de e-business está en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha logrado un nivel de informatización alto.</li> </ul>
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene claro el panorama tecnológico.</li> <li>- Se ha construido una arquitectura de red, comunicaciones, Web, que permita soportar el negocio electrónicamente.</li> <li>- Se tiene un sistema base integrado que soporta todos los procesos del negocio, es decir un sistema ERP.</li> <li>- Se han desarrollado todas las interfases necesarias para que el sistema ERP se comuniquen con la Web, o convertir el sistema ERP en un sistema Web utilizando herramientas de programación e-business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tener bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Establecer un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Desarrollar comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Contar con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar todo el negocio en la Web, todas las aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Proteger el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: elaboración propia

## 5.7. CERRANDO EL CICLO DE EVOLUCIÓN DE E-BUSINESS

Tabla 31. Propuesta para cerrar el ciclo de evolución de e-business

<b>Nivel de Internacionalización</b>	<b>Estado actual E-business e internacionalización</b>	<b>Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business</b>
<b>Gran Exportador</b>	Seguir en constante evolución e investigación de nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.	
<b>Pequeño Exportador Experimentado</b>	Seguir en constante evolución e investigación de nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.	
<b>Exportador Experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se integra el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- El negocio esta preparado para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- El sistema es apto para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Es permanente el mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</li> <li>- El modelo de evolución de e-business esta en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha logrado un nivel de informatización alto.</li> </ul>	Tiene un E-business
<b>Exportador Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se integra el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- El negocio esta preparado para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- El sistema es apto para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Es permanente el</li> </ul>	Tiene un E-business

	<p>mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo de evolución de e-business esta en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha logrado un nivel de informatización alto.</li> </ul>	
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha integrado el sistema de la compañía con los principales proveedores y/o clientes.</li> <li>- Tiene bien estructurado su sistema de mantenimiento de aplicaciones.</li> <li>- Se ha establecido un soporte 7x 24 para atender el negocio Web.</li> <li>- Se esta desarrollando comercio electrónico del tipo B2B, B2C y B2G dependiendo de la naturaleza del negocio.</li> <li>- Se cuenta con expertos en el área tecnológica sobre nuevas herramientas de negocio electrónico.</li> <li>- Se tiene todo el negocio en la Web, todas la aplicaciones funcionan en la Web.</li> <li>- Se tiene protegido el sistema Web con hardware y software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- Preparar al negocio para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- Preparara al sistema para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Permanente mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</li> <li>- El modelo de evolución de e-business esta en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha logrado un nivel de informatización alto.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 5.8 PROPUESTA PARA TODOS LOS NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN A NIVEL 4 DE E-BUSINESS.

Tabla 32. Propuesta para todos los niveles de internacionalización a nivel 4 de E-business

<b>Nivel de Internacionalización</b>	<b>Estado actual E-business e internacionalización</b>	<b>Que hacer Para Pasar a la siguientes etapa E-business</b>
<b>Gran Exportador</b>	Seguir en constante evolución e investigación de nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.	
<b>Pequeño Exportador Experimentado</b>	Seguir en constante evolución e investigación de nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.	
<b>Exportador Experimental</b>	Tiene Un E-business	Seguir en constante evolución e investigación de

		nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.
<b>Exportador Exploratorio</b>	Tiene Un E-business	Seguir en constante evolución e investigación de nuevas formas de hacer negocios apoyados con tecnologías.
<b>Parcialmente Interesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se integra el sistema con todos los clientes y proveedores.</li> <li>- El negocio esta preparado para soportar cualquier cambio en las condiciones del mercado.</li> <li>- El sistema es apto para aplicar o adoptar cualquier cambio tecnológico o del negocio.</li> <li>- Es permanente el mantenimiento de la información o el contenido publicado en la Web.</li> <li>- El modelo de evolución de e-business esta en constante movimiento y aprendizaje.</li> <li>- La organización ha logrado un nivel de informatización alto.</li> </ul>	Tiene un E-business

Fuente: elaboración propia

## 5.9 FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE E-BUSINESS.

A pesar de los factores externos, lo más importante para las compañías debe ser seleccionar una vía de evolución para su propio desarrollo de estrategias y fusionar la estrategia de negocio electrónico con la estrategia de la compañía.

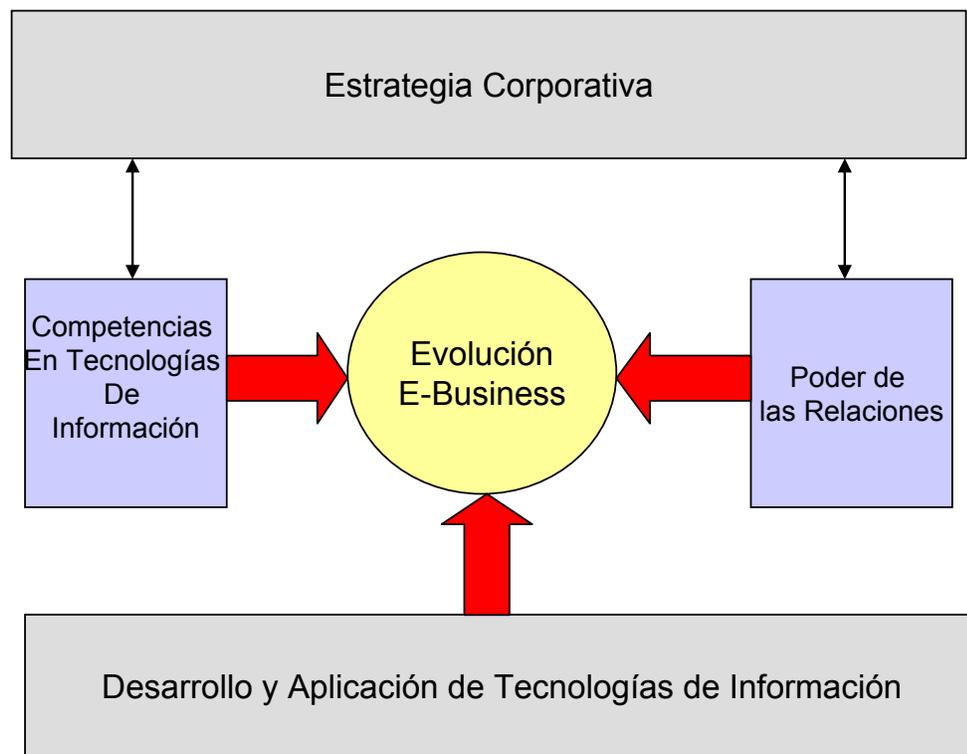
Las compañías para construir sus estrategias deben basarse en los recursos y habilidades de la compañía y generalmente existen dos principales habilidades de la empresa, que pueden afectar la construcción de la estrategia de e-business.

Estos son la capacidad técnica de información y la influencia de las redes en la compañía; la capacidad técnica de información se refiere al nivel de aplicación de

tecnología de información en la compañía, incluyendo la integración de tecnologías de información y procesos de negocios, la integración entre sistemas de información y la flexibilidad de los sistemas de información. Esta habilidad o capacidad juega un papel importante en casi todas las etapas de los diferentes modelos de evolución de e-business (Ver Figura 57).

**Figura 57. Manejo del Modelo de Evolución de E-business**

### Manejo del Modelo de Evolución de E-business



Fuente: Qingfeng Zeng', Weidong Zhao<sup>2</sup>, Lihua Huang'. A Framework for the Evolution of E-Business Based on Information Technology. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China

La influencia de redes se refiere a la habilidad de la compañía y capacidad de cooperación con las diferentes compañías; la influencia de redes es un factor clave para la implementación de todo lo referente al modelo e-business, para complementar el análisis anterior se hablara de las reglas de evolución y driver internos enmarcados en los siguientes 4 aspectos: el Desarrollo y Aplicación de las Tecnologías de Información, Estrategia de negocio, Habilidad técnica de Información y la Influencia de Redes (Ver Figura 57).

El desarrollo y aplicación de las tecnologías de información son la base de la evolución de e-business para soportar toda la cadena de suministros de la organización. Las habilidades técnicas para manejo de la información y la influencia de redes reflejan la buena forma en la que se encuentran las estrategias de negocio y el modelo e-business; de esta forma se obtiene la habilidad para aplicar los diferentes modelos de e-business.

Como factores claves de éxito para la evolución de los negocios electrónicos tenemos:

**Factor 1:** Las compañías primero deben estudiar los estados y tendencias de los desarrollos de IT y así mismo el futuro de los ambientes de negocio y la forma como operan; seguido a estos se debe desarrollar una nueva estrategia de negocio y conducir la investigación al posible modelo de negocio e-business basado en el entendimiento y la administración de la innovación con el desarrollo y aplicación de IT. Finalmente se obtiene una estrategia de e-business la cual debe estar acorde con las reglas de desarrollo del mercado.

**Factor 2:** Cuando se intente pasar de una etapa a otra dentro del modelo E-business, la compañía de reforzar continuamente las habilidades de uso de las TIC o IT, ya que las habilidades de manejo de E-business no pueden ser

ensanchadas en un día, estas irán madurando gradualmente con el proceso de informatización. Es claro que las compañías con mayor madurez en el manejo de TICs, también son más hábiles para implementar diferentes modelos de e-business. Por eso el mejoramiento de las habilidades de IT constituye un factor clave para establecer la organización inteligente en las compañías.

**Factor 3:** Las compañías deben entender de forma correcta que sus redes deben moverse hacia abajo y hacia arriba en su cadena de suministro en la relación con sus socios de negocios. La mayoría de los modelos de E-business requieren de un líder en algunos aspectos, con lo cual la empresa puede poner a sus socios a participar. El efecto de la clave de éxito de la implementación de un modelo de e-business es la buena cooperación entre los diferentes roles que participan. Adicionalmente, es muy importante para las compañías hacer y tener claridad de sus posiciones dentro de la cadena de valor.

**Factor 4:** La estrategia de e-business debe ir pegada a la estrategia de negocio de la compañía, la estrategia e-business no puede sobrevivir separada de la estrategia de negocio. La ventaja competitiva solo puede ser lograda por la integración de las dos, con lo cual se logra que compañías se conviertan en compañías e-business.

Debe quedar claro que la compañía que quiera migrar de una estrategia de negocio tradicional en materia de uso de las IT a convertirse en un negocio E-business, debe revisar inicialmente sus competencias en manejo de tecnologías de información y comunicaciones e ir construyendo una nueva arquitectura de hardware, software, comunicaciones y Web. Debido a que trasponer el modelo de negocio actual a la Web es un error.

En ayuda de construir un nuevo diseño de negocio electrónico, la compañía puede revisar en la Web lo que han hecho compañías exitosas como proveedores, clientes y competidores.

## **6. CONCLUSIONES**

En el presente capítulo se abordarán las principales conclusiones extraídas del desarrollo de este trabajo de investigación. Así, en primer lugar, se resumen las etapas de que ha constado la citada investigación y se presentan las deducciones referentes al objetivo general del presente trabajo. En segundo lugar se establecen las implicaciones académicas y prácticas de la investigación y finalmente se hacen explícitas sus limitaciones.

En el desarrollo de este proyecto se estudió la forma en que influyen los negocios electrónicos la internacionalización de las empresas en Cartagena. Para este fin se partió de un desarrollo en el conocimiento sobre procesos de internacionalización en el mundo, cómo ha ocurrido en América Latina y en Colombia. Asimismo se recopiló información en materias de nuevas tecnologías de información y comunicaciones e infraestructura de red.

El objetivo principal este estudio fue analizar la influencia de los Negocios Electrónicos en la internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras basados en estudios comparativos entre quienes los implementan y quienes no, formulando alternativas que apoyen su estrategia de internacionalización.

El cumplimiento de este objetivo se logró a lo largo del desarrollo del presente trabajo, organizado de la siguiente forma: en el primer capítulo se hizo una presentación al concepto de internacionalización y del entorno exportador del mundo, de Colombia, del departamento de Bolívar y Cartagena en Particular. Asimismo se abordaron las generalidades de los negocios electrónicos.

En el segundo capítulo se abordaron los distintos enfoques teóricos de internacionalización y negocios electrónicos, haciendo una presentación de los enfoques teóricos en el que se basó el desarrollo del presente trabajo.

En el tercer capítulo el lector pudo encontrar la caracterización de la muestra escogida de las empresas exportadoras ubicadas en la ciudad de Cartagena que tienen implementado negocios electrónicos, especificando el nivel de internacionalización y evolución en negocios electrónicos de las mismas.

Por medio de la recolección de información primaria basada en la aplicación de encuestas, se establecieron los niveles de internacionalización y evolución del negocio electrónico de las empresas exportadoras cartageneras.

En el cuarto capítulo se abordó la forma en que influencia el negocio electrónico la estrategia de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras, utilizando para este fin el análisis de los resultados obtenidos por las empresas que utilizan en mayor grado los negocios electrónicos y aquellas que lo hacen en un grado menor.

En el quinto capítulo se formularon alternativas viables que ofrecen las tecnologías de negocio electrónico a los procesos de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras, con el fin último de contribuir al proceso de toma de decisiones en cuanto a negocio electrónico de las empresas exportadoras de Cartagena.

Como conclusiones propias del desarrollo de la etapa de investigación y del proceso de clasificación de las empresas según su nivel de internacionalización, se encuentra que los rápidos cambios en los ambientes de negocios, así como las imperfecciones encontradas en el proceso de aplicación de cada uno de los enfoques teóricos, hacen necesario revisar las teorías de internacionalización

existentes para que las mismas se adapten a las nuevas realidades empresariales. Una teoría de internacionalización se convierte entonces en algo estático en el tiempo, solo válido para las condiciones que le imponen el entorno y el mercado en su momento.

En el caso específico de la teoría de internacionalización propuesta por Czinkota se encuentra que la misma no considera las especificidades del sector al que pertenece la empresa, así por ejemplo, una empresa como Sociedad Portuaria Regional Cartagena S.A. puede aparecer como menos internacionalizada que ECOPETROL S.A., por ejemplo. No obstante vale la pena preguntarse, hasta qué punto es posible comparar dos empresas en dos sectores completamente distintos. Tal vez analizada en relación con otras sociedades portuarias de Colombia, se encontraría que su comportamiento internacional es muy superior al promedio.

Valdría entonces la pena formular estándares propios para cada sector económico que faciliten el aplicar la teoría de Czinkota, de acuerdo a las realidades propias de los distintos sectores empresariales de nuestro país.

Asimismo es posible concluir que a pesar de existir ciertos parámetros para la clasificación de las empresas en los distintos niveles de internacionalización, un factor como el sector al que pertenecen las distintas empresas puede llegar a hacer necesario el desarrollo de estándares propios para cada sector, dado que las mismas, dependiendo de su actividad, trabajan con un nivel de tecnología, número de personas, nivel de activos, etc.

La teoría presentada por Michael Czinkota, principalmente enfocada en la explicación del fenómeno de internacionalización para la economía norteamericana, puede ser adaptada a las condiciones de cada país para hacer una propia clasificación en cuanto a número de trabajadores y nivel de ingresos.

Este es un modelo muy práctico para realizar la clasificación de las empresas según su nivel de internacionalización, pues provee un enfoque sistemático y gradual, fácilmente comprobable a nivel empírico. No obstante es conveniente realizar un análisis de cuáles debe ser los estándares que van a servir de base para hacer la clasificación dentro de los distintos sectores económicos.

Dadas las inconsistencias presentadas en las distintas fuentes de información que fueron consultadas, tales como Proexport, DIAN, Ministerio de Industria Comercio y Turismo, Cámara de Comercio de Cartagena, entre otras, podemos concluir que se hace necesario un sistema de información que vincule los datos suministrados por estas entidades. Esto es una verdadera necesidad dado que con base en estos se diseñan programas para fomento de exportaciones, estudios económicos, etc. En la medida en que los mismos reflejen una información más confiable, se contará con una herramienta que respalde las políticas públicas en materia de exportación y por ende se podrán diseñar programas de acuerdo a la realidad empresarial de cada región.

Del proceso de recolección de información se pudo concluir que Cartagena cuenta con un parque industrial exportador en donde el 14.29% de las empresas entran en la categoría de Compañía Parcialmente Interesada, el 20.41% en la categoría de Compañía Exploradora, el 26.53% entran como Exportador Experimental, 20.41 como Pequeño Exportados Experimentado y el 18.37% como Gran Exportador Experimentado.

La participación en el mercado internacional es una actividad clave para lograr el éxito o por lo menos para la supervivencia competitiva a largo plazo; es por esto, que dados los resultados del presente estudio es necesario que las empresas aumenten los esfuerzos destinados al la masificación del uso de negocios electrónicos. Asimismo no solo es viable sino recomendable que el Estado realice

programas destinados a fortalecer a las empresas exportadoras en el tema de negocios electrónicos.

En este estudio se puede observar que las compañías participantes ya tienen cierto tiempo realizando exportaciones por lo tanto sus motivos de internacionalización son encaminados a mantener su participación en el extranjero, además es importante resaltar que la gran mayoría de ellas cuentan con departamentos especializados en actividades internacionales los cuales son consientes que de ellos depende gran parte del éxito de las operaciones que la empresa ejecuta.

Asimismo existen muchos factores que las impulsan a mantener sus exportaciones; la disminución de los mercados nacionales, el aumento de los ingresos por las ventas externas, los acuerdos bilaterales y multilaterales que posee el país y la facilidad de obtención de información que tienen hoy día, entre otros.

Buscando una respuesta afirmativa que garantice la permanencia en el mercado de nuestras empresas exportadoras, se han medido los niveles de internacionalización de las empresas exportadoras cartageneras frente al uso o apoyo de las herramientas y estrategias que ofrece el negocio electrónico, como vía de acceso a las nuevas economías o economía digital, encontramos que nuestras empresas, han estado trabajando en evolucionar su niveles tecnológicos acorde a sus estrategias de negocio.

Convencidos de que el negocio Electrónico es el medio para que exportadores y compradores lleguen al mercado sin intermediarios, las empresas exportadoras cartageneras entienden que es fundamental su presencia corporativa en la Web, no solo con información corporativa, correo electrónico y manejo de contactos, si

no que necesitan de un infraestructura fuerte y segura que le permitan hacer todo su negocio desde allí.

La población de estudio esta motivada en combinar sus estrategias de internacionalización con el negocio electrónico, porque encuentran en la Web el mayor potencial para hacer comercio de sus productos y servicios con empresas o consumidores, ya que la Web esta impulsando el cambio y redibujando las industrias, es decir, la forma de hacer negocios, creando como centro del negocio la transferencia de información entre socios de negocios.

La Web ofrece la atracción de nuevos clientes porque ofrece otra forma de mercadeo y publicidad, se pueden crear plataformas de servicio y soporte al cliente dinámicas, desarrollar nuevos mercados y canales de distribución para los productos existentes y desarrollar nuevos productos basados en información.

El estudio arrojó que el 51,02% de las empresas tienen un nivel de evolución de negocio electrónico 4 o sea que tienen todo su negocio en la Web, que tienen un desarrollo y evolución continua en cuanto a sus competencias tecnológicas y que hacen comercio electrónico B2B o sea negocio entre empresas.

El trabajo de investigación que hemos realizado tiene una serie de implicaciones tanto académicas como prácticas en relación a la selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Desde un punto de vista académico, en primer lugar, este estudio ha permitido realizar una validación de la teoría de Czinkota, la cual como se ha afirmado, es necesario adaptar a las condiciones propias del entorno donde vaya a ser aplicada.

En segundo lugar, este trabajo ha contribuido a profundizar en la decisión de evolucionar en el uso de negocios electrónicos de forma específica, dándole la

importancia que merece dentro del proceso de internacionalización de las empresas.

La decisión de evolucionar en el uso de TICs dentro de los procesos de internacionalización, es una cuestión a la cual se le ha dado mucha atención por los gurús informáticos, no obstante no existían estudios previos que mostraran su efectividad en el entorno colombiano, por lo que consideramos que una de las aportaciones académicas más importantes de este trabajo es la validación de la efectividad de esta herramienta para abrir nuevos mercados.

La selección de mercados exteriores tiene implicaciones estratégicas para la empresa. El uso de negocios electrónicos se convierte en una herramienta que permite respaldar la estrategia de internacionalización.

Por último, con respecto a las implicaciones teóricas destacamos que el desarrollo y finalización del presente trabajo de investigación desde una perspectiva teórica permite la ampliación de los conocimientos y modelizaciones teóricas que, junto a las propuestas académicas precedentes sobre la internacionalización y uso de negocios electrónicos, sirvan de base para futuros trabajos en este campo.

Desde un punto de vista práctico, este trabajo de investigación tiene unas implicaciones básicas para las empresas que deciden desarrollar sus negocios en el entorno internacional y las entidades que promueven el desarrollo de esta actividad, ya que ofrece un marco teórico de referencia en el que éstas pueden basarse para determinar la conveniencia del uso de los negocios electrónicos.

## **7. RECOMENDACIONES.**

Si bien este trabajo nos ha permitido un acercamiento al estudio del proceso de internacionalización y la forma como éste es influenciado por el uso de negocios electrónicos, también somos conscientes de sus limitaciones. Entre ellas destacamos, en primer lugar, la metodología utilizada para el análisis de dicho fenómeno.

Dadas las limitaciones al acceso de la información y la colaboración prestada por las empresas para este fin, no ha sido realizado un muestreo estratificado con base en el cual se puedan tomar decisiones específicas para cada sector. Por tal motivo se recomienda la realización de nuevos estudios específicos tanto para establecer nuevos parámetros de internacionalización para los distintos sectores económicos así como la influencia de los negocios electrónicos sobre los mismos. Pues aunque en el presente trabajo se han encontrado evidencias que permiten afirmar que el uso de negocios electrónicos permite mejorar el nivel de internacionalización de una empresa, es posible encontrar pequeñas desviaciones en un sector específico que no justifiquen el uso de esta herramienta para apoyar la internacionalización.

Se recomienda, por tanto, la realización de trabajos empíricos contextualizados donde se ratifiquen las conclusiones y proposiciones teóricas que hemos planteado.

En segundo lugar, tomamos conciencia de que hemos utilizado diferentes clasificaciones propuestas en la literatura con el fin de enmarcar cada uno de los aspectos que queríamos analizar. Estas clasificaciones se han referido a la determinación de los niveles tanto de internacionalización como de evolución en el uso de negocios electrónicos.

A pesar de que estas clasificaciones están apoyadas por investigaciones, tanto teóricas como empíricas, somos conscientes de que toda clasificación trata en cierta forma de “etiquetar” o catalogar ciertos hechos que se dan en la realidad. Por lo tanto, el utilizar diferentes clasificaciones y tratar de establecer relaciones entre ellas tiene el sesgo implícito de restringir la realidad existente a los casos descritos en esa clasificación, sin considerar los casos ambiguos que no encajan perfectamente dentro de cada tipología.

Considerando esta limitación, recomendamos profundizar de forma empírica en cada una de las clasificaciones teóricas que se han propuesto con el fin de comprobar la validez de las mismas.

La decisión de emprender y establecer un programa de mejora tecnológica en negocios electrónicos debe ser la prioridad de la alta gerencia. En la selección de las estrategias de internacionalización, los gerentes deben tener en cuenta toda la información disponible en tecnologías de información y comunicación y la forma en que estas se pueden integrar a los negocios electrónicos y al entorno del proceso de internacionalización de la empresa, para de esta manera poder establecer planes de acción que permitan mejorar el nivel de internacionalización de las empresas.

El tema del negocio electrónico debe ser incorporado al desarrollo de la estrategia del negocio o Core del negocio, en ese ámbito las organizaciones deben repensar sus estrategias de productos y procesos de negocios, teniendo en cuenta que el negocio electrónico ha abierto un nuevo universo para consumidores y organizaciones y esto demanda nuevas formas de gerenciamiento y/o administración.

Las compañías exportadoras cartageneras que tengan los mismos intereses, productos, deben pensar en construir una comunidad virtual con sus clientes y

proveedores, que le sirva como instrumento de negocio autónomo, medio de mercadeo, herramienta para el intercambio información con socios comerciales e incluso con la competencia y por último como plataforma de comunicaciones dentro de su propia empresa entre empleados y/o colaboradores.

Dadas las inconsistencias presentadas en las distintas fuentes de información que fueron consultadas, tales como Proexport, DIAN, Ministerio de Industria Comercio y Turismo, Cámara de Comercio de Cartagena, entre otras, podemos recomendar la creación de un sistema de información que vincule los datos suministrados por estas entidades.

## 8. BIBLIOGRAFIA

**AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.** Choice of foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, Journal of International Business Studies, Vol. 27, 1992. pp. 7-23.

**ALDRICH, H. y ZIMMER, C.** Entrepreneurship through Social Networks, en Smilor, R., y Sexton, D. (Eds.), The Art and Science of Entrepreneurship, Ballinger, Nueva York, 1986pp.3-23.

**ALLUEVA, Carlos.** Marketing internacional de productos industriales. Ediciones Gestión 2000, S.A. 1990

**ALONSO, J.A.,** Internationalisation Process and Forms of Marketing Penetration: A Dynamic Proposal. Documento de Trabajo nº 9410, Universidad Complutense, Madrid. 1993

**ALONSO, J.A.,** El Proceso de Internacionalización de la Empresa, Información Comercial Española (ICE), nº 725. Madrid: 1994, pp. 127-143.

**ALONSO, J.A. y DONOSO, V.** Competitividad de la Empresa Exportadora Española, Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid. 1994.

**ALONSO, J. A., y DONOSO. V.** Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior - ICEX. 1998

**ANDERSEN, O.,** On the internationalization process of firms: a critical analysis, Journal of International Business Studies, Vol. 2, 1993. pp. 209-231.

**ANDERSEN**, O., Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, Management International Review, Vol. 37 (2, ed. especial), 1997. pp. 27-42.

**ANDERSON**, E., y **GATIGNON**, H , Modes of foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. 1986

**ANDI**. Revista ANDI. 1994, p. 16

**APPLEGATE**, Lynda M., **AUSTIN** Robert D., F. Creating Business Advantage in the Information Age. McGraw-Hill/Irwin; 1 edition, 2001.

**AXINN**, C.N. Export performance: Do managerial perceptions make a difference?, International Marketing Review, Verano, 1988. pp. 61-71.

**BANCO DE LA REPÚBLICA**. Colombia en Cifras 2005. junio, 2006

**BONET**, Jaime. Cambio estructural regional en Colombia: una aproximación con matrices insumo-producto. BANCO DE LA REPUBLICA. CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS REGIONALES – CARTAGENA. No. 62. Julio, 2005

**BONET** Marco, E., Régimen jurídico aduanero del comercio exterior, Curso de especialistas de comercio exterior, ICEX, 1996. pp. 765-887

**BUCKLEY**, P.J., y **CASSON**, M., The Future of the Multinational Enterprise, McMillan, Londres. 1976

**CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA**. Base de datos del ZEYKI. Registro de las empresas exportadoras de Cartagena de indias. 2006.

**CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA.** Cuadernos de Coyuntura Económica. Indicadores Económicos de Cartagena II SEMESTRE DE 2005 No. 20. 2006.

**CANALS, Jordi.** La jnternacionalización de la empresa: como evaluar la penetración en mercados exteriores. McGraw-Hill. Madrid. 1994.

**CANTWELL, J.** A Survey of Theories of International Production, en Pitselis, C.N., y Sugden, R. (Eds.), The Nature of the Transnational Firm, Routledge, Londres y Nueva York, 1991pp.117-136.

**CEPAL.** Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia. Informe final, diciembre. 2002.

**CEPAL.** Globalización y desarrollo. Santiago de Chile. CEPAL. 2002

**CRICK, D. y CZINKOTA, M.R. :** Export Assistance. Another Look at whether We Are Supporting the Best Programmes. International Marketing Review, vol. 12, nº 3, 1995. pp. 61-72

**CZINKOTA, Michael J., RONKAINEN, Ilka A.** MARKETING INTERNACIONAL. McGraw-Hill. Méjico.4 ed. 1996

**CZINKOTA, Michael R. y TESAR, George eds.** Export Management: An International Context. Nueva York: Praeger Publishers, 1982.

**DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., DEITEL, Paul J..** e-Business & e-Commerce for Managers. Prentice Hall; 1st edition (December 29, 2000). 794 pages

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS - DANE.**  
Informe de Coyuntura Económica Regional. Departamento de BOLÍVAR. Segundo semestre de 2004. DANE. 2005.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE.**  
Informe de Coyuntura Económica Regional. Departamento de BOLÍVAR. Primer semestre de 2005. DANE. 2005.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE.**  
Informe de Coyuntura Económica Regional. Departamento de BOLÍVAR. Segundo semestre de 2005. DANE. 2006.

**DUNNING**, J.H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1), 1988. pp. 1-31.

**DURÁN**, J.J., Factores de Competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa, *Información Comercial Española (ICE)*, nº 735 Noviembre, 1994. pp. 21-41.

**ECHEZARRAGA**, Jon M. y **JARILLO**, Jose Carlos. *Estrategia Internacional más allá de la Exportación*. Primera Edición. Editorial Mcgraw-Hill. 1991.

**ERRAMILLI**, M.K., y **RAO**, P.P. Service Firm's International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), 1993. pp. 19-38.

**ESGUERRA**, Carolina, **CASTRO**, Juan, y **GONZÁLEZ**, Néstor. *Cambio estructural y competitividad: el caso colombiano*. DANE – Observatorio de Competitividad. 2006.

**ESPINOSA**, Andrés. Cumbre en Viena para integración de Unión Europea y Latinoamérica. Portafolio. Mayo 10, 2006.

**ESPINOSA**, Víctor. **CRUZ**, Misael y **RAMÍREZ**, Carlos. Nivel de Internacionalización de las Empresas Exportadoras de la Ciudad de Cartagena, Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2000

**GALVÁN**, Inmaculada. La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis doctoral. 2003

**GIACALONE**, Rita. Los empresarios y la integración regional desde la perspectiva de las relaciones internacionales. CIAAL-FACES, Universidad de Los Andes Mérida, Venezuela. 2000

**GÓMEZ**. M. y **VALENZUELA**, A. Evaluación comparativa de modelos de capacidades explicativas del resultado de internacionalización, Congreso de AEDEM, Sao Leopoldo, Brasil, Septiembre, 1999, Págs.218-229.

**GONZÁLEZ**, Néstor y, **RAMÍREZ**, Patricia. Cambio estructural y competitividad en los departamentos colombianos. DANE – Observatorio de Competitividad. 2006.

**GUISADO**, Manuel. Internacionalización de la empresa Estrategias de entrada en los mercados extranjeros. Editorial Pirámide, Madrid. 2002

**HANCE**, Olivier. Leyes y negocios en Internet. McGraw Hill, México.1996. 371 págs

**HYMER, S.**, The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

**IBORRA, M., MENGUZZATO, M. y RIPOLLÉS, M.**, Creación de empresas internacionales: redes informales y obtención de recursos, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7 (3), 1998. pp. 147-160.

**JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.** Estrategia Internacional: Más allá de la exportación, McGraw Hill. Madrid,. 1991.

**JELASSI, Tawfik, ENDERS, Albrecht** 2004, Strategies for E-business: Creating Value through Electronic and Mobile Commerce (Concept and Cases) Editorial: Prentice Hall. 2004.

**JOHANSON, J., y MATTSON, L.-G.** Internationalisation in industrial systems- a network approach, en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), Strategies in Global Competition, Croom Helm, Londres, 1988. pp. 287-314.

**JOHANSON, J., y VAHLNE, J.-E.** , The mechanism of internationalization, International Marketing Review, Vol. 7 (4), 1990. pp. 11-24.

**JOHANSON, J., y WIEDERSHEIM-PAUL, F.** The internationalization of the firm- four Swedish cases. Journal of Management Studies, Vol. 12, 1975.pp. 305-322.

**KALAKOTA Ravi**, Electronic Commerce, Addison –Wesley. Edition 1999, pag 37.

**KIMBALL, Ralph, ROSS, Margy.** The Data Warehouse Toolkit. 2da Edición. Editorial Wiley and Sons,Inc. 2002.

**KINDLEBERGER**, C.P. American Business Abroad, Yale University Press, NewHaven. 1969

**KOJIMA**, K. Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment. Hitotsubashi Journal of Economics, Vol. 23, 1982. pp. 630-40.

**MADSEN**, T.K., y **SERVAIS**, P. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, International Business Review, Vol. 6 (6), 1997 pp. 561-583.

**MARTÍNEZ** Mora, C., Determinantes en la Internacionalización de las PYMES Casos de Estudio en Alicante, Economía Industrial, Vol. 332.2000. pp. 149-162.

**MEISSEL**, Adolfo. Regiones, ciudades y crecimiento económico en Colombia. Banco de la República Colombia. 2002

**MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO**. Guía para exportar en Colombia, centro de información de servicios de Comercio Exterior. Bogotá D.C. - Colombia - 2001.

**MOEN**, O. The Born Globals: A New generation of Small European Exporters, International Marketing Review, Vol. 19 (2), 2002. pp. 156-175.

**NIETO**, A. y **LLAMAZARES**, O., Marketing Internacional, Edición Pirámide. 1995

**OBSERVATORIO DEL CARIBE COLOMBIANO**. Diagnóstico de la competitividad de Cartagena: La situación de la ciudad a principios del siglo XXI. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Observatorio del Caribe Colombiano y Cámara de Comercio de Cartagena. 2005

**OHMAE**, Kenichi, La mente del estratega: El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios, McGraw-Hill, Inc. 1983.

**OMC. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO.** El comercio mundial en 2005 y perspectivas para 2006. Noticias: comunicados de prensa 2006. Press/437. 11 de abril de 2006

**OMC. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO.** Informe sobre el Comercio Mundial 2006. 2006.

**OMC. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO.** Estadísticas de Comercio Internacional 2005. 2006.

**Organización Europea para el Desarrollo de los Negocios Electrónicos.** Electronic Business Trends in 2005: Industry Perspectives. Disponible en [http://www.ebusiness-watch.org/news/2005\\_09\\_20.htm](http://www.ebusiness-watch.org/news/2005_09_20.htm)

**PÉREZ**, Gerson. Bolívar: industrial, agropecuario y turístico. Documentos de trabajo sobre Economía Regional. BANCO DE LA REPUBLICA. CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS REGIONALES – CARTAGENA. No 58. Julio.2005.

**PLÁ BARBER**, J. Métodos de entrada en los mercados internacionales. Factores determinantes de la creación de filiales. Revista de Economía Aplicada. Otoño.1999

**PLÁ BARBER**, J., y **COBOS** Caballero, Á. La Aceleración del Proceso de Internacionalización de la Empresa: El caso de las 'International New Ventures' Españolas, Información Comercial Española (ICE), Octubre, nº 802, 2002. pp. 9-22.

**PLÁ BARBER**, J., y **SUÁREZ** Ortega, S. M. ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora, *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril), 2001 pp. 155-175.

**QINGFENG**, Zeng. **WEIDONG**, Zhao. **LIHUA**, Huang. A Framework for the Evolution of E-Business Based on Information Technology.

**RAYPORT**, Jeffrey F. **JAWORSKI**, Bernard J., E-Commerce, Editorial Mc Graw Hill. Ed 2002.

**RAO**, Madanmohan. Indicadores de la capacitación digital. *Forum de Comercio Internacional* - No. 3/2003. Disponible en

[http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/535/Indicadores\\_de\\_la\\_capacitaci%F3n\\_digital.html](http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/535/Indicadores_de_la_capacitaci%F3n_digital.html)

**RIALP**, Alex., Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. 1997

**RIALP**, Alex. Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura, *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781, 1999. pp. 117-128.

**RIALP**, Alex. The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship* 3, 133–171, 2005

**ROSSANO**, Eusebio. Los determinantes del resultado exportador: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas. *UNIVERSITAT AUTÓNOMA*

DE BARCELONA. Departamento de Economía de la Empresa. Tesis doctoral. 2001

**ROUX, E.**, The export behavior of small and medium size French firms, en Proceedings of the Annual Meeting in E/BA, L.-G. Mattsson and F. Wiedersheim-Paul (Eds.), Uppsala, Suecia.1979

**SALGADO, G. y URRIOLA. R.** . El fin de Las barreras. Los empresarios y el Pacto Andino en la década de los noventa. Caracas: Nueva Sociedad. 1991

**SCHNEIDER, B.** The State and Collective Action. Ponencia presentada en ISA, Washington D.C., (febrero). 1999

**SCHULDT, J. y URRIOLA, R.** . Resultados de una encuesta a los industriales latinoamericanos en G. Salgado y R. Urriola, (eds.)- El fin de las barreras. Caracas: Nueva Sociedad. 1991.

**SERVAIS, P., y RASMUSSEN, E.S.** Different Types of International New Ventures, ponencia presentada en la Academy of International Business (AIB) Annual Meeting (Noviembre), Phoenix AZ, 2000.pp.1-27.

**SILVA, G. y SUÁREZ, I.** Perspectivas sobre la internacionalización de la empresa: un estudio del sector de moldes portugués. XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza. 2001

**SORDO - GARCÍA, JUAN B.** Marketing Internacional, Internacionalización de la empresa.. México. McGraw Hill 2004.

**SOO-YOUNG, Choi.** The economics of electronic commerce. Indianapolis, IN. : Macmillan Technical Publishing, c1997. 626 p

**SUÁREZ** Ortega, S.M. La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 1999.

**TAPSCOTT**, Don, La Era de Los Negocios Electrónicos, Editorial McGraw Hill, Ed.2000.

**TEECE**, D.J., Transaction Cost Economics and the Multinacional Enterprise: An Assessment, Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 7, 1986. pp. 21-45.

**TOKATIAN**, J. G. y **CARDONA**, D. . El Grupo de Los Tres y la política exterior de Colombia: ¿alternativa o ilusión? A. Serbin y C. Romero, (eds.). El Grupo de Los Tres. Asimetrías y Convergencias, Caracas: Nueva Sociedad.1993

**TRENZANO**, Ferré. Investigación de Mercados Estratégica. Editorial Gestion2000. 2003.

**TUGORES**, Juan, ECONOMÍA INTERNACIONAL. GLOBALIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL. 6ª edición. Editorial McGraw Hill, 2006. 288 páginas.

**TUGORES**, Juan. ECONOMIA INTERNACIONAL. 1ª edición. Editorial McGraw-Hill. 504 páginas. 2005

**VÁZQUEZ**, C.J. Estrategias de internacionalización de un negocio. Economía Industrial. 1995. 304p.

**VERNON**, R., International investment and international trade in the product cycle, Quarterly Journal of Economics, May, 1966. pp. 190-207.

**WELCH**, L.S. y **LOUSTARINEN**, R.. Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management. 1988.

**WILLIAMSON**, O., Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications, The Free Press, Nueva York. 1975

**YOUNG**, S. Export Marketing: Conceptual and Empirical Developments. European Journal of Marketing. 1995. vol. 29 nº 8, pp. 7-16.

**ZAPATA**, Yudira. La internacionalización de los servicios: El caso Colombiano. Fondo editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2006. 102 Páginas.

**ZEDTWITZ**, M. von y **GASSMANN**, O. Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development. Research Policy. 2002.

**ZOU**, Shaoming. **SIMONA**, Stan. The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997, International Marketing Review 15. 1998,

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**LISTADO DE EMPRESAS EXPORTADORAS CARTAGENERAS**  
**(Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena)**

#	ID COMER	NOMBRE	SECTOR
1	860013704	GASES INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
2	890308931	EDITORIAL NORMA S.A	OTROS
3	806015651	C.I. IBEROAMERICANA DE MADERAS Y ENCOFRADOS LTDA	MUEBLES Y MADERA
4	830074222	SYNGENTA S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
5	860002576	GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA S.A. SIGLA GECOLSA S.A.	OTROS
6	806008778	C.I. CARIBBEAN WOODS S.A.	MUEBLES Y MADERA
7	890107200	AGENCIA MARITIMA INTERNACIONAL LTDA.	SERVICIO
8	860006765	COMPANIA TRANSPORTADORA S.A.	SERVICIO
9	830058533	HUNTSMAN COLOMBIA LTDA	PLASTICOS Y QUIMICOS
10	800221789	REFINADORA DE SAL - REFISAL S.A.	ALIMENTOS
11	800190930	DULCES DE COLOMBIA S.A.	ALIMENTOS
12	823002379	HERPETOFAUNA LIMITADA	FAUNA/AGROPECUARIA
13	800124341	ZOOCRIADERO DE FAUNA COLOMBIANA ZOOFAUCOL LIMITADA.	FAUNA/AGROPECUARIA
14	890400869	SURTIDORA DE GAS DEL CARIBE S.A.-E.S.P.(AGENCIAS Y SUCURSALE	PLASTICOS Y QUIMICOS
15	860002585	GRANITOS Y MARMOLES S.A.	MINERALES NO METALICOS
16	800243792	BAYER CROPSCIENCE S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
17	800180498	MUEBLES D"VELMARTZ LIMITADA	MUEBLES Y MADERA
18	860002554	EXXON MOBIL DE COLOMBIA S.A.	PETROQUIMICA
19	800034585	PRODUBAG S.A EN LIQUIDACION	PLASTICOS Y QUIMICOS
20	800169325	MARES DE COLOMBIA S.A.	ALIMENTOS

21	860028373	EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A.	PETROQUIMICA
22	860002554	EXXONMOBIL	PETROQUIMICA
23	860002554	EXXONMOBIL	PETROQUIMICA
24	890903267	DISSANTAMARIA S.A.	COMERCIAL/ COMERCIO
25	800072556	SEATECH INTERNATIONAL INC.-	ALIMENTOS
26	860005224	BAVARIA S.A.	ALIMENTOS
27	860023525	GREIF COLOMBIA S.A.	METALURGICO Y METALMECANICO
28	860000896	SIKA COLOMBIA S.A	CONSTRUCCION
29	806004845	MACRODIESEL LTDA	AUTOPARTES Y EQUIPOS
30	890404006	SERVICIOS MARITIMOS INTEGRADOS SIA LTDA (SERMARIN)	SERVICIO
31	860039444	CI QUIMICA COMERCIAL ANDINA S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
32	860048867	DISTRIBUIDORA ANDINA S.A	PLASTICOS Y QUIMICOS
33	890100373	CORECTA LTDA.	AUTOPARTES Y EQUIPOS
34	811001259	ROLDAN S.I.A. S.A.	SERVICIO
35	890302609	SONOCO DE COLOMBIA LTDA	OTROS
36	806013712	FRUTOS DEL CAMPO S.A. FRUCAMP S.A.	ALIMENTOS
37	800043030	INVERSIONES JIMAR LTDA	SERVICIO
38	806007980	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL CARTAGENA	SERVICIO
39	800253231	CORALINAS Y PISOS S.A CORPISOS S.A.	MINERALES NO METALICOS
40	806016075	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL REDARTESANOS	COMERCIAL/ COMERCIO
41	806010355	C.I. EDIFICARE S.A.	COMERCIAL/ COMERCIO
42	800126777	A.C.V. OFICINAS LIMITADA.	MUEBLES Y MADERA
43	806014808	C.I. ESPINO LTDA.	COMERCIAL/ COMERCIO
44	806016342	GRANITOS Y PIEDRA LIMITADA	MINERALES NO METALICOS

45	890406879	COMPANIA MARITIMA DEL CARIBE LTDA.COMARCA LTDA	SERVICIO
46	800203470	ESTIBAS Y MADERAS F.B LTDA.	MUEBLES Y MADERA
47	800019921	ZOOCRIADERO DE CARTAGENA S.A. ZOOCAR S.A	FAUNA/AGROPECUARIA
48	650317594	MILES WILLIAM HURST	COMERCIAL/ COMERCIO
49	890406862	C.I. CASBEL LIMITADA	MINERALES NO METALICOS
50	890405859	INDUSTRIAS FERVILL LIMITADA	METALURGICO Y METALMECANICO
51	806011244	C. I. ALBAR TRADING LTDA	FAUNA/AGROPECUARIA
52	806003421	C.I. PIEXCOL LIMITADA	CURTIEMBRE
53	800113585	SAURUS LTDA	FAUNA/AGROPECUARIA
54	890404087	IMEX S.A SIA	SERVICIO
55	806007073	C.I. GEON POLIMEROS ANDINOS S.A.	PETROQUIMICA
56	806006708	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL AQUACULTURA	ALIMENTOS
57	892200252	ANTONIO L. DONADO Y CIA. S.A.	OTROS
58	800132921	COMPUTADORES SISTEMAS Y CAPACITACION S.A. COMPUSISCA S.A.-	COMERCIAL/ COMERCIO
59	890400080	CABOT COLOMBIANA S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
60	890931654	C.I. OCEANOS S.A	ALIMENTOS
61	890400372	RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A.-	ALIMENTOS
62	800229172	POLYBOL S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
63	800034825	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ANTILLANA S.A.- C.I ANTILLANA	ALIMENTOS
64	800005529	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL TODOMETAL S.	METALURGICO Y METALMECANICO
65	890400284	LABORATORIOS GERCO S.A.	OTROS
66	806009442	FADESA DE COLOMBIA S.A	SERVICIO
67	890402974	CORPORACION PLASTICA S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
68	890401427	COMPANIA HOTELERA DE CARTAGENA DE INDIAS S.A.	SERVICIO

69	860006333	ABONOS COLOMBIANOS S.A. SIGLA ABOCOL	OTROS
70	890901821	COMPANIA DE SERVICIOS S.A.	SERVICIO
71	806004404	C.I. CURTIEMBRES MATTEUCCI LTDA	CURTIEMBRE
72	806000058	C.I.COMERPES LTDA.	ALIMENTOS
73	800197527	CONSTRUCCIONES METALICAS DEL CARIBE LTDA.	METALURGICO Y METALMECANICO
74	890405477	C.I. CARTAGENERA DE ACUACULTURA S.A.	ALIMENTOS
75	890404190	S.I.A. ADUANAS GAMA S.A.	SERVICIO
76	800175757	COSTAPET C.R. S.A.	CURTIEMBRES
77	890400869	SURTIDORA DE GAS DEL CARIBE S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS
78	860007277	PETROQUIMICA COLOMBIANA S.A. PETCO S.A.	PETROQUIMICA
79	890403420	AGENTES EN ADUANA Y COMERCIO EXTERIOR LTDA. "AGENCOMEX"	SERVICIO
80	800200969	SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA S.A.	SERVICIO
81	800130495	ASIMCOMEX LTDA.SOCIEDAD DE INTERMEDIACION ADUANERA S.I.A.	SERVICIO
82	800149171	MONO BLOCK S.A	AUTOPARTES Y EQUIPOS
83	890406589	ETEC S.A.	AUTOPARTES Y EQUIPOS
84	806001247	I.P.E. INDUSTRIA DE PROCESOS ECOLOGICOS LIMITADA	SERVICIO
85	806007850	MILLENNIUM SYSTEMS LTDA	COMERCIAL/ COMERCIO
86	890401483	HERMANN SCHWYN & CIA S.A. S.I.A.	SERVICIO
87	890401948	COMPANIA COLOMBIANA DE CLINKER S.A. COLCLINKER S.A.	OTROS
88	806000179	HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A SIGLA "HODECOL"	SERVICIO
89	806008716	REPRESENTACIONES IBRO S.A. Y PODRA GIRAR COMO IBRO S.A.	COMERCIAL/ COMERCIO
90	806013773	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL RECYCABLES S.A	COMERCIAL/ COMERCIO
91	890403077	ADUANAS HUBEMAR S.A. S.I.A.	SERVICIO
92	890401287	KANGUROID LTDA	CONSTRUCCION

93	800059470	POLIPROPILENO DEL CARIBE S.A.- PROPILCO S.A.-	PETROQUIMICA
94	800015704	JOYERIA CARIBE S.A.	COMERCIAL/ COMERCIO
95	860350309	C. I. AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.	ALIMENTOS
96	890406520	CELLUX COLOMBIANA S.A.	PETROQUIMICA
97	890404543	ORCAL & CIA. LTDA.	SERVICIO
98	800150289	PESQUEROS LTDA.	ALIMENTOS
99	800149537	PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA	OTROS
100	800220366	FRONTIER AGENCIA MARITIMA DEL CARIBE LIMITADA.	SERVICIO
101	806011718	C.I. BUNKERCOL LTDA.	SERVICIO
102	806013229	C.I. COMERCIALIZADORA ARISTIZABAL E.U.	COMERCIAL/ COMERCIO
103	806015252	TISSU E.U.	COMERCIAL/ COMERCIO
104	890402506	TECNOAJI LTDA.	ALIMENTOS
105	800181561	AGENCIA MARITIMA ALTAMAR LTDA.	SERVICIO
106	800048191	POLYBAN INTERNACIONAL S.A.	PETROQUIMICA
107	890406688	ESCALERAS DE COLOMBIA LTDA.	MUEBLES Y MADERA
108	890405665	C. I. AGROINDUSTRIAS DE SANTA CRUZ	ALIMENTOS
109	806001054	C.I. GARBE TRADING LTDA	SERVICIO
110	806010047	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL MULTIFRUIT & CIA S.A	ALIMENTOS
111	830111927	INGENIERIA EN SOLUCIONES SUBTERRANEAS S.A.	CONSTRUCCION
112	890400681	TUVINIL DE COLOMBIA S.A. "EN REESTRUCTURACION"	PLASTICOS Y QUIMICOS
113	890400246	INDUSTRIAS DE REFRIGERACION COMERCIAL S.A.INDUFRIAL S.A.	COMERCIAL/ COMERCIO
114	800171349	CORALENE S.A	MINERALES NO METALICOS
115	800154530	C.I. COMEXA S.A.	ALIMENTOS
116	806010817	JAIME CIFUENTES V. E.U.	SERVICIO

117	806008091	ROTOFIBRA LTDA EN REESTRUCTURACIO	PLASTICOS Y QUIMICOS
118	890400972	C. I. PESQUERA BOLIVAR DE COLOMB	ALIMENTOS
119	890405565	PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE LIMITADA	ALIMENTOS
120	890403979	IMEC S.A (INDUSTRIAS METALMECANICA DE LA COSTA)	METALURGICO Y METALMECANICO
121	806003245	ESPITIA & GAVIRIA ASOCIADOS LIMITADA	MUEBLES Y MADERA
122	806003144	TODOMAR C.H.L. MARINA S.A.	AUTOPARTES Y EQUIPOS
123	806006215	MEGAYATES LTDA	AUTOPARTES Y EQUIPOS
124	806002227	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL PRODUCTORES	ALIMENTOS
125	806002165	AREDA MARINE FUEL C.I S.A	COMERCIAL/ COMERCIO
126	800256677	ROYALCO S.A. EN LIQUIDACION	PLASTICOS Y QUIMICOS
127	806005392	DISTRICANDELARIA DEL NORTE LIMITADA	COMERCIAL/ COMERCIO
128	800217481	INVERSIONES CASCABEL S.A.	METALURGICO Y METALMECANICO
129	806004622	MEKOROT DE COLOMBIA LTDA	SERVICIO
130	806000387	C. I. EXCEDENTES Y METALES LIMITADA	METALURGICO Y METALMECANICO
131	806000107	C. I. ABARCOL S.A. C.I. ABARCOL S.A	METALURGICO Y METALMECANICO
132	860522056	LAMITECH S.A.	METALURGICO Y METALMECANICO
133	800219678	KANGUPOR LIMITADA.	PETROQUIMICA
134	800230264	ACUATEC LTDA.	ALIMENTOS
135	800220041	INDUSTRIAS QUIMICAS REAL S.A. IQR S.A	PLASTICOS Y QUIMICOS
136	806009857	PULPAS DEL CARIBE S.A.	ALIMENTOS
137	806003131	COMERCIALIZADORA CARIBBEAN SESAME S.A.	COMERCIAL/ COMERCIO
138	800048943	BIOFILM S.A.-	PETROQUIMICA
139	806008240	ATUNAMAR LIMITADA	ALIMENTOS
140	800104288	REFRA THERMAL LTDA.	CONSTRUCCION

141	806003623	FRIGORIFICO DEL CARIBE S.A. SIGLA FRIGOCAR S.A.	ALIMENTOS
142	890404619	ASESORIAS Y SERVICIOS ADUANEROS DE COLOMBIA S.I.A. S.A.ASERC	SERVICIO
143	800222551	ESTRELLA DEL CARIBE LIMITADA, "ESCARIBE LTDA."	SERVICIO
144	890401371	INDUSTRIA MADERERA CONVERS Y CIA LTDA INMACOL LTDA	MUEBLES Y MADERA
145	800006116	DEXTON S.A.	PLASTICOS Y QUIMICOS

# EMPRESAS	SECTOR
25	ALIMENTOS
6	AUTOPARTES
16	COMERCIAL
4	CONSTRUCCION
3	CURTIEMBRE
5	FAUNA/AGROPECUARIA
9	METALURGICO Y METALMECANICO
5	MINERALES NO METALICOS
8	MUEBLES Y MADERA
11	PETROQUIMICA
17	PLASTICOS Y QUIMICOS
28	SERVICIOS
8	OTROS
<b>145</b>	<b>TOTAL POBLACION</b>
<b>49</b>	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>

## Anexo B.

### Listado de los 149 miembros de la OMC al 11 de diciembre de 2005, con la fecha de su adhesión

<b>PAÍS</b>	<b>FECHA DE ADHESIÓN</b>
Albania	8 de septiembre de 2000
Alemania	1°de enero de 1995
Angola	23 de noviembre de 1996
Antigua y Barbuda	1°de enero de 1995
Arabia Saudita	11 de diciembre de 2005
Argentina	1°de enero de 1995
Armenia	5 de febrero de 2003
Australia	1°de enero de 1995
Austria	1°de enero de 1995
Bahrein, Reino de	1°de enero de 1995
Bangladesh	1°de enero de 1995
Barbados	1°de enero de 1995
Bélgica	1°de enero de 1995
Belice	1°de enero de 1995
Benin	22 de febrero de 1996
Bolivia	12 de septiembre de 1995
Botswana	31 de mayo de 1995
Brasil	1°de enero de 1995
Brunei Darussalam	1°de enero de 1995
Bulgaria	1°de diciembre de 1996
Burkina Faso	3 de junio de 1995
Burundi	23 de julio de 1995
Camboya	13 de octubre de 2004
Camerún	13 de diciembre de 1995
Canadá	1°de enero de 1995
Chad	19 de octubre de 1996
Chile	1°de enero de 1995
China	11 de diciembre de 2001
Chipre	30 de julio de 1995
Colombia	30 de abril de 1995
Comunidades Europeas	1°de enero de 1995
Congo	27 de marzo de 1997
Corea, República de	1°de enero de 1995
Costa Rica	1°de enero de 1995
Côte d'Ivoire	1°de enero de 1995
Croacia	30 de noviembre de 2000

Cuba	20 de abril de 1995
Dinamarca	1°de enero de 1995
Djibouti	31 de mayo de 1995
Dominica	1°de enero de 1995
Ecuador	21 de enero de 1996
Egipto	30 de junio de 1995
El Salvador	7 de mayo de 1995
Emiratos Árabes Unidos	10 de abril de 1996
Eslovenia	30 de julio de 1995
España	1°de enero de 1995
Estados Unidos de América	1°de enero de 1995
Estonia	13 de noviembre de 1999
Ex República Yugoslava de Macedonia	4 de abril de 2003
Fiji	14 de enero de 1996
Filipinas	1°de enero de 1995
Finlandia	1°de enero de 1995
Francia	1°de enero de 1995
Gabón	1°de enero de 1995
Gambia	23 de octubre de 1996
Georgia	14 de junio de 2000
Ghana	1°de enero de 1995
Granada	22 de febrero de 1996
Grecia	1°de enero de 1995
Guatemala	21 de julio de 1995
Guinea	25 de octubre de 1995
Guinea-Bissau	31 de mayo de 1995
Guyana	1°de enero de 1995
Haití	30 de enero de 1996
Honduras	1°de enero de 1995
Hong Kong, China	1°de enero de 1995
Hungría	1°de enero de 1995
India	1°de enero de 1995
Indonesia	1°de enero de 1995
Irlanda	1°de enero de 1995
Islandia	1°de enero de 1995
Islas Salomón	26 de julio de 1996
Israel	21 de abril de 1995
Italia	1°de enero de 1995
Jamaica	9 de marzo de 1995
Japón	1°de enero de 1995
Jordania	11 de abril de 2000
Kenya	1°de enero de 1995
Kuwait	1°de enero de 1995
Lesotho	31 de mayo de 1995
Letonia	10 de febrero de 1999

Liechtenstein	1°de septiembre de 1995
Lituania	31 de mayo de 2001
Luxemburgo	1°de enero de 1995
Madagascar	17 de noviembre de 1995
Macao, China	1°de enero de 1995
Malasia	1°de enero de 1995
Malawi	31 de mayo de 1995
Maldivas	31 de mayo de 1995
Malí	31 de mayo de 1995
Malta	1°de enero de 1995
Marruecos	1°de enero de 1995
Mauricio	1°de enero de 1995
Mauritania	31 de mayo de 1995
México	1°de enero de 1995
Moldova	26 de julio de 2001
Mongolia	29 de enero de 1997
Mozambique	26 de agosto de 1995
Myanmar	1°de enero de 1995
Namibia	1°de enero de 1995
Nepal	23 de abril de 2004
Nicaragua	3 de septiembre de 1995
Nigeria	1°de enero de 1995
Níger	13 de diciembre de 1996
Noruega	1°de enero de 1995
Nueva Zelandia	1°de enero de 1995
Omán	9 de noviembre de 2000
Países Bajos	1° de enero de 1995
Pakistán	1°de enero de 1995
Panamá	6 de septiembre de 1997
Papua Nueva Guinea	9 de junio de 1996
Paraguay	1°de enero de 1995
Perú	1°de enero de 1995
Polonia	1°de julio de 1995
Portugal	1°de enero de 1995
Qatar	13 de enero de 1996
Reino Unido	1°de enero de 1995
República Centroafricana	31 de mayo de 1995
República Checa	1°de enero de 1995
República Democrática del Congo	1°de enero de 1997
República Dominicana	9 de marzo de 1995
República Eslovaca	1°de enero de 1995
República Kirguisa	20 de diciembre de 1998
Rumania	1°de enero de 1995
Rwanda	22 de mayo de 1996
Saint Kitts y Nevis	21 de febrero de 1996

Santa Lucía	1°de enero de 1995
San Vicente y las Granadinas	1°de enero de 1995
Senegal	1°de enero de 1995
Sierra Leona	23 de julio de 1995
Singapur	1°de enero de 1995
Sri Lanka	1°de enero de 1995
Sudáfrica	1°de enero de 1995
Suecia	1°de enero de 1995
Suiza	1°de julio de 1995
Suriname	1°de enero de 1995
Swazilandia	1°de enero de 1995
Tailandia	1°de enero de 1995
Taipei Chino	1°de enero de 2002
Tanzanía	1°de enero de 1995
Togo	31 de mayo de 1995
Trinidad y Tabago	1°de marzo de 1995
Túnez	29 de marzo de 1995
Turquía	26 de marzo de 1995
Uganda	1°de enero de 1995
Uruguay	1°de enero de 1995
Venezuela	1°de enero de 1995
Zambia	1°de enero de 1995
Zimbabwe	5 de marzo de 1995

## **ANEXO C.**

### **Gobiernos con la condición de observador en la OMC**

Afganistán  
Andorra  
Argelia  
Azerbaiyán  
Bahamas  
Belarús  
Bhután  
Bosnia y Herzegovina  
Cabo Verde  
Etiopía  
Guinea Ecuatorial  
Irán  
Iraq  
Kazajstán  
Libia  
Montenegro  
Rep. Dem. Popular Lao  
República Libanesa  
Rusia, Federación de  
Samoa  
Santa Sede  
Santo Tomé y Príncipe  
Serbia  
Seychelles  
Sudán  
Tayikistán  
Tonga  
Ucrania  
Uzbekistán  
Vanuatu  
Viet Nam  
Yemen

**Anexo D. Encuesta**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**  
**NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS**  
**DECARTAGENA**

*El objetivo de esta encuesta es analizar e identificar el actual nivel de internacionalización en el que se encuentran las empresas exportadoras de la -ciudad de Cartagena, determinando cuales son sus factores de producción, competitividad, crecimiento y percepción de las barreras a la internacionalización durante el proceso de salida a mercados extranjeros.*

Entrevista No. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**TAMAÑO** (según Ley 905 de 2004): Grande  Mediana  Pequeña

**TELEFONO:** \_\_\_\_\_ **No. DE EMPLEADOS:** \_\_\_\_\_

**Sector:**

Agrícola  Minero  Industrial  Servicios

Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**AÑO DE CONSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_

Favor diligenciar el siguiente cuadro con la información correspondiente al último año.

PRODUCTOS	VENTAS TOTALES \$	VENTAS DE EXPORTACIÓN \$	PAÍS DESTINO	NUMERO DE CLIENTES
TOTAL				

MARQUE CON UNA X LA(S) RESPUESTA(S)

1. Hacia quién va dirigido su(s) producto(s):

- a. Mercado de consumo  c. Gubernamentales   
b. Mercado industriales  d. Revendedores   
e. Otros  Cuáles? \_\_\_\_\_

2. En que año fue su primera exportación: \_\_\_\_\_

3. ¿A cuánto ascendió la exportación? En US\$ \_\_\_\_\_ ó EN \$ \_\_\_\_\_

4. ¿La empresa buscó su primer pedido? Si  No

5. ¿Con cuál(es) producto(s) se introdujo en el mercado extranjero?  
\_\_\_\_\_

6. ¿Hacia cuál(es) país(es) dirigió su primera exportación?  
\_\_\_\_\_

7. ¿De acuerdo con los siguientes aspectos diga cuáles fueron los motivos de importancia estratégica para su empresa que lo llevaron a exportar

- a. Ventaja de utilidades.  b. Productos únicos.   
c. Ventaja tecnológica.  d. Información exclusiva.   
e.- Impulso administrativo,  f. Beneficios fiscales.   
g. Economías de escala.  h. Presiones competitivas.   
i. Sobreproducción.  j. Disminución de ventas nacionales.   
k. Exceso de capacidad.  l. Mercados nacionales saturados.   
m. Proximidad con clientes y puertos   
n. Otros  Cuáles? \_\_\_\_\_

8. Las características de los productos de exportación son: (Si su respuesta es (a) ó (c), favor pasar a la pregunta No. 10)

- a. Estandarizados   
b. Adaptados a cada mercado   
c. Producto único

**9. Si los productos son adaptados, que características se adaptan:**

- |                |                          |                 |                          |
|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a. Textura     | <input type="checkbox"/> | f. Presentación | <input type="checkbox"/> |
| b. Marca       | <input type="checkbox"/> | g- Tamaño       | <input type="checkbox"/> |
| c. Empaque     | <input type="checkbox"/> | h. Diseños      | <input type="checkbox"/> |
| d. Calidad     | <input type="checkbox"/> | i. Colores      | <input type="checkbox"/> |
| e. Composición | <input type="checkbox"/> | j. Otras        | <input type="checkbox"/> |
- Cuales? \_\_\_\_\_

**10. ¿Qué inconveniente(s) encuentra(n) al exportar su(s) producto(s)? Por qué?**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a. Incentivos a las exportaciones      | <input type="checkbox"/> |
| b. Forma de pago                       | <input type="checkbox"/> |
| c. Aranceles                           | <input type="checkbox"/> |
| d. Acuerdos                            | <input type="checkbox"/> |
| e. Preferencias Comerciales            | <input type="checkbox"/> |
| f. Canales de Distribución             | <input type="checkbox"/> |
| g. Comunicación con los clientes       | <input type="checkbox"/> |
| h. Legislación de los países destino   | <input type="checkbox"/> |
| i. Fuerza de venta                     | <input type="checkbox"/> |
| j. Normas y certificaciones de Calidad | <input type="checkbox"/> |
| k. Otros                               | <input type="checkbox"/> |
- Cuáles? \_\_\_\_\_

**11. ¿Existe una unidad administrativa dedicada a la actividad exportadora?**

Si  No  (Si la respuesta es no pase a la pregunta No. 14)

**12. ¿A qué nivel se encuentra la unidad de Marketing dentro de la organización?**

\_\_\_\_\_

**13. ¿Cuántas personas están vinculadas a la unidad de Marketing?**

\_\_\_\_\_

**14. ¿Quiénes toman las decisiones de marketing internacional?**

- |                         |                          |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| a. Junta Directiva      | <input type="checkbox"/> | b. Gerente general      | <input type="checkbox"/> |
| c. Gerente de Marketing | <input type="checkbox"/> | d. Gerente de marketing | <input type="checkbox"/> |
| e. Otro(s)              | <input type="checkbox"/> | Cuáles?                 | _____                    |

**15. ¿Qué nivel de formación tienen las personas que toman las decisiones de mercadeo internacional?**

- a. Profesional
- b. Especializaciones
- c. Maestrías
- d. Otros  TITULO \_\_\_\_\_

**16. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones de marketing ha(n)?**

- a. Viajado al exterior  A cuáles países? \_\_\_\_\_
- b. Maneja(n) otro idioma  Cuáles? \_\_\_\_\_
- c. Participado en ferias internacionales
- d. Participado en exposiciones internacionales
- e. Participado en ruedas de negociaciones
- f. Participado en misiones comerciales
- g. Otros  Cuáles? \_\_\_\_\_

**17. ¿Qué percepción tiene sobre la actividad exportadora en su empresa?**

\_\_\_\_\_

**18. ¿Se formulan e implantan planes de Marketing Internacional en su empresa? SI  No  (Si su respuesta es No siga a la pregunta 23)**

\_\_\_\_\_

**19. ¿Cuáles son los objetivos de Marketing internacional a corto plazo de la compañía?**

- a. Penetrar en el mercado
- b. Desarrollo de productos
- c. Expansión del mercado
- d. Diversificación
- e. Alianzas estratégicas
- f. Reducción de productos
- g. Subsistir
- h. Otros  Cuáles? \_\_\_\_\_

**20. ¿Cuáles son los objetivos de marketing internacional a largo plazo de la compañía?**

- a. Subsistir       b. Consolidarse       c. Crecimiento   
d. Otros       Cuáles? \_\_\_\_\_

**21. ¿Cuáles son a su juicio los factores que afectan a su empresa en el camino para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo?**

- a. Fijación de precios   
b. Costos   
c. Instalaciones   
d. Capacidad   
e. Fuerza de trabajo   
f. Tecnología   
g. Reputación de la compañía   
h. Participación en el mercado   
n. Otros

Cuáles? \_\_\_\_\_

**22. ¿Cuál es la percepción sobre la competencia?**

- a. Fuerte       c. Medianamente fuerte   
b. Moderada       d. Débil   
e. Otra       Cuál? \_\_\_\_\_

**23. ¿Cuáles son a su juicio los elementos o variables competitivas más importantes en su sector de actividad? (enumere en orden de importancia, donde 1 es el más importante y 9 el menor):**

- a. Calidad   
b. Precio   
c. Diseño   
d. Variedad   
i. Otros       Cuáles? \_\_\_\_\_

**24. ¿Qué métodos utiliza para la búsqueda de nuevos clientes?**

---

**25. ¿Qué mecanismos utiliza para evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes?**

- a. Recompra
- b. Pruebas del producto
- c. Reclamos
- d. Conversaciones
- e. Reportes de opinión
- f. Otros

Cuáles? \_\_\_\_\_

**26. ¿Con qué frecuencia evalúa la satisfacción de sus clientes?**

- a. Casi nunca
- b. Ocasionalmente
- c. Anual
- d. Semestral
- e. Trimestral
- f. Otra  Cuál? \_\_\_\_\_

**27. ¿Con que frecuencia lanza nuevos productos en el extranjero?**

- a. Casi nunca
- b. Ocasionalmente
- c. Anual
- d. Semestral
- e. Trimestral
- f. Otra  Cuál? \_\_\_\_\_

**28. ¿Hace publicidad en el exterior?**

Si  No  (Si su respuesta es no pase a la pregunta No 30)

**29. ¿A través de cuales medios realiza la publicidad de sus productos?**

- |                   |                          |               |  |
|-------------------|--------------------------|---------------|--|
| a. Radio          | <input type="checkbox"/> | f. Pagina Web | <input type="checkbox"/>               |
| b. Televisión     | <input type="checkbox"/> | g. Asesorías  | <input type="checkbox"/>               |
| c. Revistas       | <input type="checkbox"/> | h. Folletos   | <input type="checkbox"/>               |
| d. Periódicos     | <input type="checkbox"/> | i. Visitas    | <input type="checkbox"/>               |
| e. Correo Directo | <input type="checkbox"/> | j. Otros      | <input type="checkbox"/> Cuáles? _____ |

**30. ¿Asigna dentro del presupuesto una partida para la publicidad?**

Si  No

**31. ¿Qué criterios utilizan para evaluar las oportunidades de nuevos negocios para su empresa?**

\_\_\_\_\_

**32. ¿Qué forma de pago utiliza para sus clientes:**

- |                      |                          |                                   |                          |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a. Cartas de crédito | <input type="checkbox"/> | c. Avaluos                        | <input type="checkbox"/> |
| b. Otros             | <input type="checkbox"/> | d. Giros directos por exportación | <input type="checkbox"/> |
- Cuáles? \_\_\_\_\_

**33. ¿En que áreas del marketing internacional áreas considera más necesarias la asistencia técnica o gerencial para mejorar en desempeño de su empresa?**

\_\_\_\_\_

**34. ¿Qué tipo de certificación exigen los países a los cuales usted exporta?**

\_\_\_\_\_

**35. ¿Con cuál certificación cuenta actualmente su empresa?**

\_\_\_\_\_

**Anexo E. Encuesta**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**  
**NIVEL DE TECNOLÓGICO EN TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y**  
**COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE**  
**CARTAGENA**

**OBJETIVO**

Medir los Niveles de Evolución de Negocios Electrónicos soportados por el desarrollo de los planes estratégicos de implementación de tecnologías de información y comunicaciones dentro de la organización.

Con el fin de medir 5 estados de uso del negocio Electrónico dividiremos la encuesta en Cinco partes fundamentales, en algunas preguntas hay que responder SI o No o sea S/N, otras hay que marcar con X la respuesta más adecuada:

**I. Nivel de presencia en línea:** La empresa simplemente provee alguna información simple y estática del negocio y se comunica con correos.

1. La empresa actualmente tiene una pagina corporativa en la WEB: S/N ( ) Cual es: \_\_\_\_\_.
2. Tiene un servicio de Internet corporativo para toda la organización: S/N ( ) Hasta que niveles llega: \_\_\_\_\_
3. La organización provee un Sistema de Correo Electrónico Interno: S/N ( ) Qué solución de Correo Electrónico tiene implementado: \_\_\_\_\_
4. Cómo es la arquitectura de hardware, conectividad y comunicaciones que soporta el negocio actualmente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Cuales son los medios de comunicación mas usados por la organización en cuanto a los procesos de negocios que desarrolla, marque X:
  - a. Correo electrónico con clientes, proveedores y empleados ( )
  - b. Sistemas de colaboración con videoconferencias ( ), chats ( ), grupos de decisiones ( ), Juegos de negocios multiusuarios ( ). Sistemas de Workflow ( )
  - c. Comunicación tradicional como cartas, fax, etc. ( )

**II. Nivel de negocio en línea:** La empresa es capaz de lograr algunas actividades simples del negocio con clientes, tales como: órdenes o pedidos en línea.

1. La empresa posee algún aplicativo que soporte negocio con cliente y proveedores en Línea: S/N ( ), Cuales: \_\_\_\_\_
2. La empresa utiliza la Web para realizar actividades de negocios o intercambio de información de manera electrónica o digital con proveedores, clientes y/o empleados: S/N ( ), Cuales Actividades: \_\_\_\_\_
3. Si respondió que tiene página Web enuncie el alcance que esta tiene marcando con X la casilla que más se amolda a su situación:
  - a. Solo establece presencia en la Web pero es totalmente estática ( )
  - b. Mediante la pagina Web se intercambia información con proveedores y clientes, como ordenes de compras, ordenes de pedidos, codificación de clientes, proveedores ( )

- c. Los aplicativos Web en la Web están integrados mediante interfases con el sistema base ( ).
- d. Los aplicativos en la Web son el mismo sistema base y accesados mediante la pagina Web ( ).

**III. Nivel de Integración del Negocio en Línea:** La empresa integra su sitio Web con su sistema de información interno, los cuales ellos habilitan para integrar los procesos de negocios con sus más grandes e importantes clientes.

1. La empresa tiene implementado un sistema ERP que soporte todos los procesos de negocios: S/N ( ) Cual es: \_\_\_\_\_, Qué Aplicaciones tiene Integrada: Distribución \_\_\_\_, Ventas y Mercadeo \_\_\_\_, Compras y Requisiciones \_\_\_\_, Sistema de producción \_\_\_\_, Sistema Financiero \_\_\_\_, y Aplicativo de Recursos Humanos: \_\_\_\_.
  2. La empresa integra actualmente algunos aplicativos en la Web con los sistemas internos de proveedores: S/N ( ) Cuales: \_\_\_\_\_, Con Clientes ( ), Cuales: \_\_\_\_\_, Con Empleados: S/N ( ), Cuales: \_\_\_\_\_
  3. La organización puede acceder a su sistema base o ERP desde la Web S/N ( )
  4. El servicio de Internet que tiene la compañía es 7/24 y es canal dedicado S/N ( )
- 

**IV. Nivel de Integración del Negocio Completo:** La empresa se integra fácilmente con sus socios, proveedores y clientes, generando ventaja competitiva.

1. Actualmente la empresa tiene implementado aplicativos en la Web que ayuden al desarrollo de catálogos de productos, ventas y pagos electrónicos S/N ( ), Cuales \_\_\_\_\_
2. Si respondió S a la anterior pregunta, desde que fecha comenzaron a funcionar estos aplicativos en la Web \_\_\_\_\_
3. Utilizan medidores para establecer el uso o incrementos de visitas nuevos clientes, nuevos países, que denoten el aprovechamiento de éste canal S/N ( ), \_\_\_\_\_
4. Podría clasificar los tipos de negocios electrónicos que realiza su compañía definiendo su relación con clientes o usuarios como: B2B ( ) (Sólo hace transacciones con corporaciones), B2C ( ) (llega al usuario final), B2G ( ) (Tiene relación con entes gubernamentales).
5. El cliente desde la Web puede conocer el estado de sus pedidos, embarques, facturas, cuentas por cobrar, etc. S/N ( ) \_\_\_\_\_
6. Los planes estratégicos de negocios van a acorde con los planes estratégicos del área de tecnología y comunicaciones S/N ( )

**V. Nivel de Evolución e innovación continua:** Es el nivel más alto del E-business, es la innovación continua acomodándose a los cambios de ambientes de negocio y requiere que la empresa esté en continua evolución a través de sus áreas de negocio.

1. En cuanto al desarrollo de aplicativos Web, la compañía tiene planes y/o proyectos de desarrollos internos S/N ( )
  2. El servicio de mantenimiento y actualización de los contenidos por la página Web es hecho internamente S/N ( ), si responde N, detalle quien presta el servicio \_\_\_\_\_
  3. Cual es la infraestructura tecnológica que posee la compañía para soportar su negocio en la Web: \_\_\_\_\_
  4. Que herramientas para desarrollo de sistemas de negocios electrónicos usa: \_\_\_\_\_
-