



LOS FACTORES LIMITANTES DE LA INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES TEXTIL, CUERO, CALZADO E INDUSTRIA MARROQUINERA COLOMBIANAS

*Carlos E. Cardona P.

Esperanza Bonilla O.**

Grupo de investigación "Desarrollo y Equidad"-Centro de Investigación en Competitividad Empresarial" Líneas de investigación
Economía Internacional e Integración Económica –Negocios internacionales y competitividad.

RESUMEN:

Este artículo tiene el objeto de contribuir a la comprensión de las limitaciones que tienen las Pymes colombianas para su inserción en el comercio internacional y está basado en la co-investigación "Estrategias de competitividad para la internacionalización de las PYMES de los subsectores textil, cuero, calzado e industria marroquinera", la cual fue dirigida por quienes lo escriben. En él se recopilan algunas de las principales propuestas teóricas que sustentan los procesos de internacionalización de las economías y particularmente de las PYMES y se dan, a partir de la aplicación de una encuesta, los criterios empíricos que explican algunas de las razones que los empresarios de las Pymes de los subsectores objeto de estudio, consideran constituyen las principales restricciones para su expansión a los mercados externos.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización, Factores endógenos, Factores exógenos.

ABSTRACT:

This article is intended to contribute to the understanding of the limitations that the Colombian SMEs have for insertion in the international trade and is based on the co-research "Competitiveness strategies for the internationalization of SMEs in the subsectors of textile, leather, footwear and the leather goods industry, "which was led by those who write. In it are gathered some of the main theories that support the internationalization of economies and particularly of the SMEs and gives, from the application of a survey, empirical criteria that

explains some of the reasons that the SMEs' entrepreneurs in the subsectors under study, consider the main constraints for its expansion to foreign markets.

Key Words: Internationalization, Endogenous factors, Exogenous factors.

* Economista-Docente Investigador de la especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica, Fundación Universidad de América.

Carlos.cardona@investigadores.uamerica.edu.co

** Economista-docente investigadora de la Facultad de Economía de la Universidad de América- Grupo de investigación “ Desarrollo y Equidad”.

esperanza.bonilla@investigadores.uamerica.edu.co

INTRODUCCION

El mundo, a partir de la aplicación de los acuerdos del GATT y posteriormente de los de la OMC, junto con la proliferación de tratados, acuerdos y convenios comerciales de integración regional (y muchos no necesariamente con esta condición) suscritos de manera bilateral o multilateral entre países, ha logrado una importante reducción de las tarifas arancelarias, superiores al 5% en los países desarrollados y entre 10 y 20% en las naciones emergentes o en vías de desarrollo, lo que, aunado a otros factores, ha ampliado los flujos del comercio internacional de manera más que proporcional.

Colombia, a partir de la implementación de las políticas de apertura económica y de suscripción de tratados de integración, ha estado a tono con esta rebaja de aranceles tanto para los productos que ingresan como para los que se exportan.

Si bien en el caso colombiano se ha logrado una mayor profundización y diversificación del comercio internacional, especialmente en lo corrido del presente siglo, nuestra economía no logra aun los niveles esperados en los renglones de exportación, y si, por el contrario, las importaciones crecen, cada vez ampliadas a mayor número de sectores y productos, afectando negativamente en muchos casos la producción interna.

Dada la estructura empresarial colombiana, en la que las Pymes representan más del 85% de la capacidad productiva del país, y basados en los resultados de la encuesta elaborada por García y Téllez (2014) en desarrollo del trabajo de investigación “Estrategias de competitividad para la internacionalización de las Pymes de los subsectores textil, cuero, calzado e industria marroquinera de Colombia, quienes dirigimos este estudio, consideramos importante elaborar el presente artículo y ampliar el análisis de los factores endógenos y exógenos que, expresados por los mismos empresarios de las Pymes, limitan su competitividad para la internacionalización de sus productos. Dichos factores son:

Factores endógenos:

1. Falta de capital
2. Falta de información
3. Falta de capital humano capacitado
4. Falta de planificación y estructura empresarial

5. No dominio del idioma inglés
6. Falta de iniciativa para establecer sociedades (clúster)

Factores exógenos:

1. Altos costos de transacción y logística
2. Los procedimientos para exportar resultan complicados y costosos
3. Revaluación del peso
4. Competencia de China y de otros países.

En la primera parte se hace referencia a las teorías que sustentan los procesos de internacionalización de la Pymes; En los puntos dos y tres se analizan los factores exógenos y endógenos citados; no obstante, dadas las características intrínsecas de las Pymes colombianas, las barreras exógenas y endógenas que enfrentan e impiden su proceso de inserción en los mercados internacionales, no se pueden interpretar totalmente a la luz de las mencionadas teorías y en consecuencia, se considera pertinente construir un marco teórico propio que a su vez sirva de soporte a las políticas públicas que pretendan crear estímulos eficientes para que tal proceso se dé con resultados positivos.

1. Acerca de las teorías que explican la Internacionalización de las empresas

La explicación teórica del porqué las economías nacionales y sus empresarios buscan expandir sus operaciones a mercados foráneos, ha sido uno de los temas quizá más estudiados de la economía internacional. Desde el siglo XVIII, los economistas clásicos hasta los más recientes investigadores han formulado múltiples teorías al respecto.

- Adam Smith, D. Ricardo y J.S. Mill formularon las primeras teorías desde la perspectiva de las ventajas comparativas absolutas el primero, desde las ventajas comparativas relativas el segundo y desde el estudio de las fuerzas que determinan los términos de intercambio en el comercio internacional el tercero.

Según la sustentación de dicha escuela clásica, a la cual pertenecen los mencionados autores, los países deben especializarse y producir para exportar aquellos bienes y servicios en los cuales

tienen menores costos de producción que los extranjeros. Como consecuencia de la aplicación de esta teoría, se produce la especialización y se acentúa la división internacional del trabajo.

Por su parte, J. S. Mill adujo que es necesario, para determinar la ventaja comparativa, analizar la relación de intercambio, es decir precio de las exportaciones y de las importaciones. Además, expresó que las exportaciones de un país estaban en relación directa con la presión de la demanda externa a la que denominó “demanda recíproca” ¹

En la segunda mitad del siglo XX y desde una perspectiva basada en los costos de producción y en las ventajas económicas de la internacionalización, surgen varias teorías:

- **Teoría de la ventaja monopolística:** Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Las empresas que buscan internacionalizarse lo pueden hacer siempre y cuando tengan ventajas comparativas tales que les sea factible superar a las empresas nacionales o extranjeras ya instaladas en el mercado. Los costos de los empresarios nacionales serán tan elevados para adquirir el nivel que trae la inversión extranjera directa, que muy seguramente terminarán convirtiéndose en proveedores o prestadores de servicios de las empresas extranjeras.
- **Teoría de la internacionalización:** Buckley y Casson (1976). Las empresas se internacionalizan para aprovechar las ventajas para la producción que existen en el exterior, de manera directa y no a través de empresas locales en el país de destino. Estas ventajas, comparadas con los costos de producción para exportar, son las determinantes de la internacionalización, junto con la comparación que hacen también con los costos de transacción.
- **Teoría ecléctica: Dunning** (1988). Recoge planteamientos de las dos anteriores, concluyendo que la internacionalización de las empresas surge tanto del aprovechamiento de los menores costos de producción en el exterior (deslocalización), aprovechamiento de las imperfecciones de los mercados externos, aunada al beneficio de derechos de propiedad intelectual y al aprovechamiento del gobierno común que se establece entre la casa matriz y las sucursales en el exterior.

¹ El utilitarismo (1863). En: Teorías de la internacionalización. Cardozo - Chavarro y Ramírez, M. (2005--2006). La subsiguiente síntesis de teorías fue elaborada con base en este mismo documento.

- **Teoría del ciclo de vida del producto:** Vernon (1966). La producción de un bien se realiza inicialmente en el país en el que se inventa. Mediante el comercio internacional, su producción se transfiere a otros países a menores costos y termina siendo producido allí por empresas locales. Este mecanismo justifica la internacionalización de la empresa para mantener para sí el mercado mundial del producto, pero requiere la constante innovación para reponer el producto dado el fin de su ciclo de vida.
- La misma teoría, pero desde **el punto de vista del modelo japonés** de expansión internacional de sus empresas, es explicado por Kojima (1973). En síntesis, las empresas japonesas hacen inversión extranjera directa en países donde encuentran menores costos, los que combinan con la transferencia de tecnología y con el manejo directo de las empresas en el exterior por parte de su personal directivo (no del nativo del país extranjero), quienes disponen allí de mano de obra dócil y de bajo nivel de conocimiento, con lo que evitan la competencia y aprovechan el fácil acceso que tienen sus productos al mercado japonés. Producen en el exterior, atienden el mercado mundial e importan al mercado japonés.
- Las hay **enfocadas en la competitividad como factor determinante** del proceso de internacionalización. La teoría de la estrategia competitiva formulada por Porter (1985) apunta a la importancia de generar una diferenciación del producto final mediante tres fuerzas: Liderazgo, diferenciación y enfoque. Estas fuerzas requieren de actividades de apoyo que consolidan la cadena de valor: Abastecimiento, infraestructura, tecnología y recursos humanos. La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante planteada por Hirschman (1958), que determinan el momento en que se hace viable llevar a cabo una inversión, partiendo del principio que “la realización de una inversión hace rentable la realización de una segunda inversión y la toma de decisiones en forma coordinada asegura la rentabilidad de cada una de las inversiones.” (Ramos).
- **Teoría de la Nueva Geografía.** Krugman (1979) formula esta teoría, basado en el concepto de economías de escala: A mayores cantidades de producción, menores son los costos, lo que a su vez amplía la oferta de productos, haciéndose mayor la posibilidad de beneficio para las empresas y de paso para los consumidores en virtud de los más bajos precios en los mercados, concepto que aplica plenamente en la economía internacional.

- **El Modelo Uppsala.** Analizada desde una perspectiva de proceso, la internacionalización de las empresas, según la Escuela Nórdica, se da en el escalonamiento de etapas de la cadena de establecimiento: Actividades esporádicas de exportación; Exportaciones a través de agentes independientes; Establecimiento de sucursales comerciales en el país extranjero; Establecimiento de plantas productivas en el país extranjero. Estas etapas se van dando en la medida que la empresa va acumulando experiencia y está en capacidad de construir modelos de acomodación en economías foráneas.

2. FACTORES EXOGENOS QUE LIMITAN LA PARTICIPACION DE LA PYMES COLOMBIANAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES:

Los factores exógenos más relevantes hallados en la encuesta que Téllez y García (2014) hicieron a empresarios pequeños y medianos de los subsectores textil, cuero, calzado y marroquinería son:

- Altos costos de transacción y logística
- Los procedimientos para exportar resultan complicados y costosos
- Revaluación del peso
- Competencia de China y de otros países.

2.1. “Altos costos de transacción y logística” y “Los procedimientos para exportar resultan complicados y costosos”:

|Las transacciones, y en especial las referentes a bienes y servicios que se realizan entre agentes de distintos países, están sometidas a costos de diferente índole, que se agregan a los de producción y a los inherentes a la actividad de empresa al nivel interno. Estos costos se traducen en factores de riesgo e incertidumbre que deben ser enfrentados de manera eficiente para evitar el fracaso que, en materia de comercio exterior, trae implicaciones aún más fuertes que las que se generan en los mercados locales o nacionales.

El empresario que asume la exportación de sus productos requiere adelantar estudios de mercado que, obviamente, están más allá de sus fronteras y cuya información, a pesar de

los avances en telecomunicaciones e informática, no son siempre fáciles de obtener y procesar, por lo que requiere de expertos que lo asesoren.

Una vez definidos y contactados los potenciales clientes, se debe adelantar con ellos procesos de negociación que implican factores administrativos, legales y financieros, cuya resolución se traduce en costos para el exportador.

Concretada la negociación, se hace imprescindible modificar algunos aspectos internos de producción y de empaque con el fin de adaptarlos a las condiciones de acceso al mercado de destino. En muchos casos se requiere inclusive el cambio de proveedores de materias primas y la capacitación del personal para lograr los estándares requeridos, junto con modificaciones de las estructuras y los procesos administrativos que requieren mayores inversiones y gastos.

Garantizadas las especificaciones de calidad del producto, se inicia el proceso de traslado hasta el destinatario final, previa definición de los Incoterms acogidos en la negociación. Se pone en marcha todo el proceso logístico que involucra el embalaje, operaciones de cargue y descargue, inspecciones, medios de transporte internos e internacionales, trámites oficiales, operaciones éstas que requieren la contratación de agentes de aduana y operadores logísticos que son quienes poseen el conocimiento y la experticia requerida para adelantar estos procesos.

La O.C.D.E. estima en 10% del valor de los productos el costo burocrático en los procesos de comercio exterior. En Colombia se ha venido implementando paulatinamente la VUCE (ventanilla única de comercio exterior) que ha integrado y coordinado las funciones de las 18 entidades públicas involucradas en dichos trámites, con mejoras en la eficiencia y reducción de los costos, pero aun éstos se mantienen en niveles superiores a la media internacional mencionada.

Las operaciones financieras vinculadas a los procesos de exportación de productos están expuestas a los riesgos de cambio en el valor de las divisas, a los riesgos de liquidez y a los riesgos inherentes al pago de las facturas. Si bien existen los mecanismos suficientes para enfrentar todo tipo de riesgo financiero, los costos, en especial para las Pymes, llegan a representar un porcentaje importante que afecta los beneficios esperados.

Para que las Pymes den el salto a la internacionalización de sus productos, deben enfrentar modificaciones de fondo en sus estructuras administrativas, operativas y de costos que, en su conjunto, generen el efecto real de “reducción de los costos de transacción”, entendidos éstos no sólo desde una valoración meramente cuantitativa, sino, especialmente, a la luz de los postulados de las teorías existentes.

En Marín (2012, págs. 73-75) encontramos una reseña de los postulados de las teorías de agencia y de costos de transacción. Cita a Coase (1937), quien define que “una empresa tiende a crecer cuando aumentan las transacciones sin aumentar ni los costos de organización ni los errores del empresario, y también cuando es menor el precio de los factores de producción. Así mismo, la innovación, al igual que la integración vertical y horizontal, que conllevan disminución de los costos de transacción, pueden propiciar un aumento en el tamaño de las empresas y los procesos”.

Trae este autor la definición de Williamson (1991) de los costos de transacción como: “...aquellos en los cuales se incurre por la planeación, diseño y ejecución de una estructura de gobierno específica, que identifica a) la empresa, b) el mercado y c) cualquier otra forma híbrida de organización”. Y para complementar esta definición, cita a Klein, Crawford y Alchian (1978): “El interés de los agentes económicos por aumentar sus beneficios, a partir de la reducción de costos en las transacciones, llevará a que ellos elijan la estructura de gobierno que mayor eficiencia les entregue”.

2.2. ***Revaluación del peso.***

Hasta noviembre de 2014, año en que fue realizada la encuesta que soporta el presente artículo, Colombia había enfrentado una larga época de revaluación del peso, con las conocidas consecuencias para las exportaciones de todo tipo.

Es sabido que ante este fenómeno los grandes exportadores cuentan con mecanismos financieros que les permite amortiguar y neutralizar los impactos negativos. Además, los principales productos de exportación colombianos se vieron beneficiados desde 2004 con los excelentes niveles de demanda internacional y los muy favorables precios de los commodities, con los que pudieron compensar en buena medida el fenómeno de la revaluación.

Para el pequeño y mediano empresario constituye un riesgo elevado, por su baja capacidad financiera y su bajo nivel de bancarización, penetrar el mercado internacional con comportamientos poco previsibles de las divisas. Prueba de ello lo constituye el fenómeno de devaluación que actualmente vive la economía colombiana.

2.3. ***El fenómeno del contrabando:***

Ha estado siempre presente como una amenaza para los productores nacionales. Favorecido en las últimas décadas por la práctica del lavado de divisas producto del narcotráfico y por la enorme disminución de costos de producción que ***ha logrado la China en particular en los sectores objeto de este trabajo, ha logrado penetrar*** los mercados nacionales afectando los niveles de competitividad de los productos colombianos.

Los empresarios colombianos han preferido concentrarse en la búsqueda de mecanismos para mantener por lo menos sus históricos niveles de producción y precios y en muchos casos han optado por combinar el ofrecimiento de mercancías propias con mercancías importadas.

3. FACTORES ENDOGENOS QUE LIMITAN LA PARTICIPACION DE LAS PYMES COLOMBIANAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Es un hecho que las pequeñas y mediana empresas PYMES, cuando se crean, están pensando básicamente en el mercado interno, es muy bajo el porcentaje de éstas, que se propone la meta de insertarse en los mercados internacionales.

Debido a la escasez de estudios con sustento empírico que permitan dar elementos sobre los factores que limitan la internacionalización de las PYMES colombianas, particularmente en los subsectores textil, cuero y calzado, el estudio realizado, se propuso indagar de primera mano, o sea, directamente de los empresarios, a través de una encuesta, cuales factores endógenos, que según su criterio y experiencia, consideraban como limitantes para su inserción en los mercados mundiales. En sus respuestas, en orden de prioridad, mencionaron los siguientes:

3.1 Insuficiencia de capital y falta de oportunidades de acceso a sistemas de financiamiento.

Las PYMES, a la vez que no disponen de los recursos de capital necesarios para adecuar su estructura productiva y organizacional a las exigencias de los mercados externos, no pueden acceder fácilmente a crédito bancario debido a que no les es posible cumplir con las exigencias de estas entidades en cuanto a requisitos, garantías y tasas de interés. Estas carencias repercuten en que desarrollan su actividad en medio de fuertes debilidades tales como: incorporación de nuevas tecnologías de producción y de gestión; acceso a la información sobre mercados y oportunidades comerciales o de inversión; disponibilidad de mano de obra cualificada; posibilidad de utilización de marcas propias; capacidad de negociación frente a grandes clientes; disposición de redes internacionales que puedan contribuir a distribuir sus productos en mercados muy lejanos; organización empresarial formalizada y funcional; organización más formalizada, incorporación de innovación y diseño diferenciado a sus productos y posibilidades de costear campañas de publicidad, entre otras. Según estudio de la CEPAL 2011 ²“*los bancos comerciales son renuentes a otorgarles créditos, sobre todo si no son clientes frecuentes y carecen de cierta antigüedad en los negocios. Los programas de crédito diseñados por instituciones públicas se difunden a través de los bancos comerciales y generalmente presentan un sesgo que favorece el financiamiento a las empresas de mayor tamaño. Además, los recursos que se destinan a inversiones de mediano y largo plazo son insuficientes*”.

3.2

Falta de información

La carencia de información sobre mercados y oportunidades comerciales en el exterior, está asociada al desconocimiento de los tratados comerciales firmados por el país tanto bilaterales como con bloques de países, como también de reglamentaciones y trámites requeridos para exportar y/o importar. Así mismo, se constituye en una limitante, el desconocimiento de la cultura y el no dominio de la lengua de los potenciales mercados a que podrían tener acceso en virtud de dichos tratados y acuerdos.

² CEPAL- AECID: Carlo Ferraro, Evelin Goldstein, Luis Alberto Zuleta, Celso Garrido “ Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina” , Noviembre 2011

3.3

Deficiencias en la

formación del capital humano

Existe una marcada disociación entre la formación que dan las instituciones tanto de educación técnica como superior y las necesidades de las empresas, esto se refleja en que tanto los dueños y gerentes de las PYMES, como el personal técnico y administrativo, posea escasa formación a nivel de gestión y estén desactualizados en los nuevos desarrollos tecnológicos y de estrategias gerenciales. Al respecto, C. Méndez C. (1.982), señala que la universidad no forma promotores de empresa, y a ello se debe la inadecuada formación de quienes dirigen las pequeñas y medianas empresas.

3.4 No dominio del idioma Inglés

Algunos empresarios que en algún momento tomaron la decisión de buscar opciones de mercado para sus productos en el exterior, encontraron una barrera de comunicación con posibles clientes al no dominar el idioma inglés, usualmente el más utilizado en el contexto internacional.

3.5

Bajo nivel de

asociatividad

La mayoría de las PYMES, no han hecho conciencia de la necesidad de adaptarse al nuevo entorno de la globalización y de los negocios internacionales. Para ello, es necesario superar concepciones de la cultura pequeño empresarial renuentes a contemplar las posibilidades de incorporación de socios diferentes al núcleo familiar, a crear alianzas y a asociarse con otros empresarios de la misma rama. No tienen conciencia, de que el vincularse a estructuras asociativas genera beneficios tales como: reducción de costos, economías de escala, acceso a nuevo conocimiento, recibo de transferencia tecnológica, fortalecimiento del poder de negociación con clientes y proveedores, entre otros.

3.6 Débil organización empresarial y planificación para enfrentar mercados

Externos.

Por ser las MYPIMES en su mayoría empresas de tipo familiar, presentan estructuras organizacionales muy débiles con marcadas deficiencias en la gestión y la planificación empresarial, lo cual se traduce en la falta de estrategias para lograr en el mediano y largo plazo su desarrollo sostenido y para proyectarse hacia horizontes más allá de pequeños segmentos del mercado nacional y local.

Adicionales a los anteriores factores mencionados directamente por los propios empresarios, valga mencionar otras deficiencias inherentes a las PYMES de la mayoría de subsectores productivos, que las colocan en condiciones de fragilidad para emprender procesos de internacionalización:

3.7 *Baja capacidad de innovación.*

Hoy en día, la innovación es considerada como una fuente de productividad y en consecuencia de competitividad. La innovación está estrechamente ligada a la I&D y para su desarrollo, requiere de significativos recursos de capital y humano calificado, que las MYPIMES no están en condiciones de aportar a sus procesos. Otro estímulo a la innovación es el tamaño del mercado real o potencial de una empresa; las MYPYMES, atienden segmentos de mercado pequeño, que no permiten la generación de economías de escala y en consecuencia no inducen a innovar. No obstante, a pesar de estas restricciones, las pymes disponen de una ventaja para adelantar procesos de innovación debido a la flexibilidad de su estructura organizacional que les permite ser capaces de responder rápidamente a cambios

3.8 *Baja incorporación de nuevas tecnologías de producción y de gestión*

Para acceder a los mercados externos y enfrentar la competencia en ellos, se requiere que las empresas tengan capacidad de incorporar avances tecnológicos y que adopten modelos organizacionales y comerciales innovadores.

CONCLUSION:

La fundamentación teórica y lo expresado por los empresarios, ratifican que las Pymes colombianas y particularmente las de los subsectores textil, cuero, calzado e industria marroquinera, aún no se encuentran en condiciones de emprender su proceso de internacionalización y que enfrentan limitaciones estructurales y debilidades que no son superables sino en el mediano y largo plazo.

En consecuencia, todavía tienen un largo camino por recorrer, acompañadas de pertinentes políticas públicas, para el logro de condiciones que les impriman competitividad y sostenibilidad, como requisitos indispensables, que les permitan insertarse en los mercados globales, con posibilidades de éxito.

REFERENCIAS DOCUMENTALES :

CABRERA. Alejandra, LÓPEZ. Paula, MARTINEZ. Claudia. “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio”. Publicación de la Universidad Central {En línea} {5 de enero de 2014} disponible en: (www.ucentral.edu.co/sites/.../Documentos-Administracion4.pdf)

Cardozo- Chavarro y Ramírez, M. Teorías de la internacionalización.2005-2006
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf

CEPAL- AECID: Carlo Ferraro, Evelin Goldstein, Luis Alberto Zuleta, Celso Garrido “ Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina” , Noviembre 2011

CEPAL. RAMOS Joseph. “Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (Clusters) en torno a los recursos naturales” {En línea}. {8 de julio de 2014}. Disponible en: (www.eclac.org/ddpeudit/proy/clusters/JRamos.pdf)

Utilitarismo (1863). En: Teorías de la internacionalización Cardozo- Chavarro y Ramírez, M. (2005--2006).

García M. Angla y Tellez Paola “ Estrategias de competitividad para la internacionalización de las PYMES de los subsectores textil, cuero, calzado e industria marroquinera de Colombia” 2014

RODRIGUEZ, Astrid. La realidad de la PYME colombiana. 2003.

TABARES. Sabrina. “Internacionalización de la pyme latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia”. {En línea} {4 de febrero de 2014} disponible en: (<http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1477>)

VILLAREAL, Oskar. “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional”. (Octubre de 2005); p.4. {En línea}. {30 de octubre de 2013}. Disponible en: (http://www.ieae.ehu.es/p279_content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)

