


| | | | | | |
|---|---|-----------------------------|----------------|------------------|------------|
|  | GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS | | CÓDIGO | FO-GS-15 | |
| | | | VERSIÓN | 02 | |
| | ESQUEMA HOJA DE RESUMEN | | | FECHA | 03/04/2017 |
| | | | | PÁGINA | 1 de 152 |
| ELABORÓ | | REVISÓ | | APROBÓ | |
| Jefe División de Biblioteca | | Equipo Operativo de Calidad | | Líder de Calidad | |

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): YOIN LIDDARY APELLIDOS: ARAGÓN GONZÁLEZ

FACULTAD: DE POSGRADOS

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS

DIRECTOR:

NOMBRE(S): JOSÉ LUIS APELLIDOS: RAMÍREZ OSPINA

CODIRECTOR:

NOMBRE(S): JOHANNA MILENA APELLIDOS: MOGROVEJO ANDRADE

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): “ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS MODELOS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARCILLA Y CERÁMICA DE LA CIUDAD DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA”

RESUMEN

Este trabajo demuestra la aplicación de dos instrumentos de evaluación, el primero para definir el modelo gerencial de las empresas partiendo de la premisa de liderazgo y el segundo instrumento para definir el desempeño exportador, los cuales, son implementados en once empresas del sector arcilla y cerámica Cúcuta y su Área Metropolitana, cuya intención fue identificar los elementos determinantes de las variables y por consiguiente denotar si existen alguna incidencia entre ellas, para de tal manera proponer lineamientos de intervención. Se utilizó el paquete de análisis de complemento de datos de Excel y el software Jamovi 2.3.21. Como resultado principal se puede decir que no existe una incidencia fuerte del modelo gerencial sobre el desempeño exportador y viceversa. Por ende, la premisa principal es nula, a menos que la investigación y los instrumentos se expandan a otros sectores y tipos de organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Modelos gerenciales, productoras de arcilla y cerámica, correlacionales

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 152 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM:

“ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS MODELOS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARCILLA Y CERÁMICA DE
LA CIUDAD DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA”

YOIN LIDDARY ARAGÓN GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE POSGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023

“ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS MODELOS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARCILLA Y CERÁMICA DE
LA CIUDAD DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA”

YOIN LIDDARY ARAGÓN GONZÁLEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Empresas

Director

JOSÉ LUIS RAMÍREZ OSPINA

Magister En Educación

Codirector

JOHANNA MILENA MOGROVEJO ANDRADE

Ph.D en Estudios Políticos

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE POSGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023



ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 18 de septiembre de 2023

LUGAR: Edificio Posgrados, segundo piso.

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS.

TITULO DEL PROYECTO: "ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS MODELOS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARCILLA Y CERÁMICA DE LA CIUDAD DE CÚCUTA Y SU ÁREA METROPOLITANA"

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

JOSE LUIS RAMÍREZ

ENTIDAD: U.F.P.S.

OSCAR ARNULFO MERA RAMÍREZ

ENTIDAD: U.F.P.S.

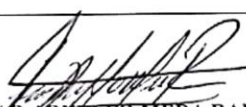
LUZ STELLA ARENAS PÉREZ

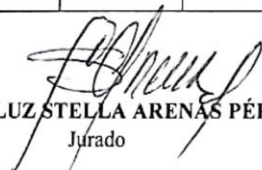
ENTIDAD: U.F.P.S.

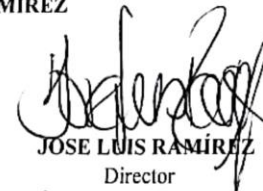
DIRECTOR: JOSE LUIS RAMÍREZ.


CODIRECTOR: JOHANNA MILENA MOGROVEJO ANDRADE

| NOMBRE ESTUDIANTE | CÓDIGO | CALIFICACIÓN | | |
|--|---------|--------------|---------------|----------|
| | | NÚMERO | LETRAS | |
| YOIN LIDDARY ARAGÓN GONZALEZ C.C. 1.005.051.618 | 2260094 | 4.2 | CUATRO DOS | APROBADA |


OSCAR ARNULFO MERA RAMÍREZ
Jurado


LUZ STELLA ARENAS PÉREZ
Jurado


JOSE LUIS RAMÍREZ
Director


LUISA STELLA PAZ MONTES.
Directora
Maestría en Gerencia de Empresas

Agradecimientos

Quiero comenzar expresando mi sincero agradecimiento a Dios, por permitirme alcanzar este importante logro a nivel profesional y por guiar mi camino hacia las personas idóneas que han contribuido de manera significativa a la realización de este proyecto de tesis. Su apoyo, orientación y ánimo han sido fundamentales para su éxito.

A mi familia, merece un agradecimiento especial. Les agradezco profundamente por apoyo incondicional y amor inquebrantable. Sin su apoyo constante, este logro no habría sido posible.

Quiero expresar mi gratitud a mi director de tesis, José Luis Ramírez por su dedicación y guía a lo largo de este proceso. Sus conocimientos, paciencia incansable y apoyo constante han sido invaluableles en cada etapa de esta investigación.

También deseo agradecer a Luis Eduardo Rodríguez, por sus valiosas contribuciones y el asesoramiento brindado en diferentes momentos de mi investigación.

Por último, pero no menos importante, Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que, De una u otra forma, contribuyeron a este trabajo, incluso si no están mencionadas aquí.

Este trabajo de tesis es el resultado de un esfuerzo colectivo y refleja la ayuda y apoyo de muchas personas. A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

Con gratitud,

Yoin Liddary Aragón González

Tabla de Contenido

| | Pág. |
|---|-------------|
| Introducción | 14 |
| 1. El Problema | 17 |
| 1.1 Planteamiento del Problema de Investigación | 17 |
| 1.1.1 Formulación del problema | 21 |
| 1.1.2 Sistematización del problema | 21 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | 22 |
| 1.2.1 Objetivo general | 22 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 22 |
| 1.3 Justificación | 22 |
| 1.4 Alcances y Limitaciones | 24 |
| 2. Marco Referencial | 25 |
| 2.1 Antecedentes | 25 |
| 2.1.1 Investigaciones internacionales | 25 |
| 2.1.2 Investigaciones nacionales | 29 |
| 2.2 Marco Teórico | 31 |
| 2.2.1 Teoría clásica de la administración | 32 |
| 2.2.1.1 Las seis actividades industriales | 32 |
| 2.2.1.2 Los cinco elementos de la administración | 33 |
| 2.2.1.3 Los 14 principios de gestión de Henri Fayol | 35 |
| 2.2.1.4 Evaluación | 41 |

| | |
|--|----|
| 2.2.1.5 Cualidades del directivo | 43 |
| 2.2.1.6 Funciones directivas de una organización | 43 |
| 2.2.2 Modelo Uppsala - Escuela Nórdica | 44 |
| 2.2.2.1 El modelo primario de Uppsala de 1977 | 45 |
| 2.2.2.2 El modelo de red de Uppsala de 2009 | 47 |
| 2.2.2.3 El modelo empresarial de Uppsala de 2010 | 49 |
| 2.2.2.4 El primer modelo de globalización de Uppsala de 2011 | 51 |
| 2.2.2.5 El primer modelo multinacional de Uppsala de 2013 | 53 |
| 2.2.2.6 El segundo modelo de globalización de Uppsala de 2014. | 54 |
| 2.2.2.7 El segundo modelo multinacional de Uppsala de 2017 | 55 |
| 2.3 Marco Conceptual | 56 |
| 2.3.1 Modelo de gestión | 56 |
| 2.3.2 Internacionalización | 59 |
| 2.3.2.1 Selección de mercados internacionales | 60 |
| 2.4 Marco Espacial | 63 |
| 2.5 Marco Temporal | 64 |
| 3. Marco Metodológico | 65 |
| 3.1 Enfoque | 65 |
| 3.2 Tipo de Estudio | 65 |
| 3.2.1 Fases de la investigación | 66 |
| 3.3 Población | 66 |
| 3.4 Muestra | 66 |
| 3.5 Técnicas de Recolección de Información | 67 |

| | |
|---|-----|
| 3.6 Herramientas para el Tratamiento de la Información | 69 |
| 4. Análisis de Resultados | 70 |
| 4.1 Modelos Gerenciales y Procesos de Internacionalización: Una relación teórica | 70 |
| 4.1.1 Compromiso y resultados de exportación | 70 |
| 4.1.2 Visión basada en recursos (VBR) frente Visión basada en conocimientos (VBC) | 72 |
| 4.2 Las Empresas Exportadoras de Arcilla y Cerámica y su Modelo Gerencial | 79 |
| 4.2.1 Caracterización de la industria | 81 |
| 4.2.1.1 Participación en las exportaciones | 85 |
| 4.2.2 Modelos gerenciales en la industria | 90 |
| 4.2.2.1 Análisis descriptivo a través del modelo de consistencia interna | 91 |
| 4.2.2.2 Detalle particular de los resultados | 93 |
| 4.3 El Modelo Gerencial Frente al Desempeño Exportador | 96 |
| 4.3.1 Análisis descriptivo | 96 |
| 4.3.2 Correlación de las variables de estudio | 103 |
| 4.3.3 Resultados finales de la correlación | 105 |
| 4.4 Marco Estratégico de la Ruta Exportadora | 108 |
| 4.4.1 Creando el marco estratégico | 109 |
| 4.4.1.1 Economía evolutiva | 109 |
| 4.4.1.2 La perspectiva de las capacidades dinámicas | 109 |
| 4.4.1.3 Cambio arquitectónico informacional. | 110 |
| 4.4.2 Implicaciones para la investigación sobre el marco estratégico de exportación | 112 |
| 4.4.2.1 Rendimiento de exportación | 113 |
| 4.4.2.2 El papel de los directivos | 116 |

| | |
|--|-----|
| 4.4.3 La ejecución de la ruta | 120 |
| 4.4.3.1 Evaluación Interna y Formación | 120 |
| 4.4.3.2 Establecer Objetivos Claros | 120 |
| 4.4.3.3 Análisis de Mercado | 120 |
| 4.4.3.4 Selección de Mercados Objetivo | 120 |
| 4.4.3.5 Adaptación del Producto o Servicio | 121 |
| 4.4.3.6 Estrategia de Precios | 121 |
| 4.4.3.7 Logística y Distribución | 121 |
| 4.4.3.8 Promoción y Marketing | 121 |
| 4.4.3.9 Documentación y Cumplimiento Regulatorio | 121 |
| 4.4.3.10 Gestión de Riesgos | 121 |
| 4.4.3.11 Evaluación y Realizar Ajustes Continuos | 121 |
| 4.4.3.12 Seguimiento de Resultados | 122 |
| 4.4.4 Hoja de ruta exportadora | 122 |
| 4.4.1.1 Fase I: Valoración fortalecimiento empresarial | 123 |
| 4.4.1.2 Fase 2: Adecuación, preparación y planificación | 125 |
| 4.4.1.3 Fase 3: Implementación y Ejecución Diversificación de Mercados | 126 |
| 5. Conclusiones | 129 |
| 6. Recomendaciones | 133 |
| Referencias Bibliográficas | 135 |
| Apéndices | 151 |

Lista de Tablas

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1 Exportaciones de empresas productoras de cerámica, arcilla | 19 |
| Tabla 2 Riesgos de internacionalización | 62 |
| Tabla 3 Muestra seleccionada | 67 |
| Tabla 4 Identificación de la muestra | 82 |
| Tabla 5 Caracterización de la industria | 84 |
| Tabla 6 Clasificación Nandina | 86 |
| Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad | 91 |
| Tabla 8 Estadística de fiabilidad de las variables | 92 |
| Tabla 9 Resultados totales | 94 |
| Tabla 10 Estadísticas de Fiabilidad de Escala | 97 |
| Tabla 11 Estadísticas de Fiabilidad de Elemento | 97 |
| Tabla 12 Resultados descriptivos del instrumento | 97 |
| Tabla 13 Matriz de correlaciones | 104 |
| Tabla 14 Resultados finales | 105 |
| Tabla 15 Valores totales | 106 |
| Tabla 16 Matriz de correlación | 107 |
| Tabla 17 Ejemplo de actividad de promoción | 127 |

Lista de Figuras

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Elementos de la Administración | 34 |
| Figura 2. Principios de Gestión | 36 |
| Figura 3. Modelo original de Uppsala de 1977 | 47 |
| Figura 4. Red modelo Uppsala 2009 | 48 |
| Figura 5. Modelo empresarial de Uppsala de 2010 | 49 |
| Figura 6. Primer modelo de globalización de Uppsala de 2011 | 52 |
| Figura 7. El primer modelo multinacional de Uppsala de 2013 | 53 |
| Figura 8. El segundo modelo de globalización de Uppsala de 2014 | 54 |
| Figura 9. El segundo modelo multinacional de Uppsala de 2017 | 56 |
| Figura 10. Cúcuta y su Área Metropolitana | 63 |
| Figura 11. Derivados de las empresas productoras de arcilla y cerámica | 81 |
| Figura 12. Activos frente a ingresos | 83 |
| Figura 13. Distribución de mano de obra | 85 |
| Figura 14. Variación de exportaciones USD | 87 |
| Figura 15. Destinos de exportación: Cerámica Italia S.A | 88 |
| Figura 16. Destinos de exportación: Tejar de Pescadero S.A.S | 88 |
| Figura 17. Destinos de exportación: Ladrillera Casablanca S.A.S | 89 |
| Figura 18. Destinos de exportación: Ladrillera Sigma L.t.d.a. | 89 |
| Figura 19. Destinos de exportación: Inversiones MSN L.t.d.a. | 90 |
| Figura 20. Mapa de calor de correlación | 92 |

| | |
|---|-----|
| Figura 21. Distribución de las variables: E1-E5 | 94 |
| Figura 22. Distribución de las variables: E6-E11 | 95 |
| Figura 23. Densidad de la orientación a los mercados exteriores de la organización | 98 |
| Figura 24. Densidad del compromiso exportador | 99 |
| Figura 25. Densidad de la adaptación de los elementos de marketing-mix a los mercados extranjeros | 100 |
| Figura 26. Densidad de las ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros | 101 |
| Figura 27. Densidad de las actitudes futuras hacia la exportación | 102 |
| Figura 28. Proactividad exportadora de la empresa | 103 |
| Figura 29. Mapa de calor | 104 |
| Figura 30. Densidad del desempeño exportador frente el modelo gerencial | 106 |
| Figura 31. Dispersión de los datos | 107 |
| Figura 32. Correlación de las variables | 108 |
| Figura 33. Hoja de ruta exportadora | 123 |

Lista de Apéndices

| | Pág. |
|---|-------------|
| Apéndice A. Cuestionario modelo gerencial | 151 |
| Apéndice B. Cuestionario desempeño exportador | 152 |

Introducción

Los mercados internacionales y su relación con las economías han apresurado marcadamente los conocimientos de expansión global. Dicho esto, las exportaciones siguen siendo el camino de acceso habitual a plazas externas, estableciéndose como la iniciativa transcendental para certificar la estabilidad y la ampliación de ciertas organizaciones que eligen aleccionar su viaje internacional. No obstante, las exportaciones no son una finalidad en sí, pues la gran misión de cualquier firma al exportar es lograr la adquisición de ventajas competitivas en los sitios donde opera. Para eso se pretende delinear un marco estratégico bien estructurado, que consientan a la empresa la adaptación a las exigencias locales, con el fin de alcanzar un mejoramiento continuo de la capacidad exportadora partiendo de los recursos y capacidades a su disposición.

Durante las últimas décadas, la creciente internacionalización del mercado ha evolucionado junto con un floreciente interés académico en las actividades de exportación de la empresa. Al buscar una visión general, se pueden distinguir dos corrientes íntimamente vinculadas en la investigación de la estrategia de exportación: centrada en los procesos de internacionalización de la empresa y centrada en el desempeño de exportación. Es decir, la mayor parte de la investigación sobre estrategias de exportación se ocupa de describir cómo las empresas se involucran en actividades internacionales, cómo se desarrolla su compromiso de exportación y cómo la internacionalización influye en su desempeño. Aunque los problemas asociados con la participación internacional de la empresa no son del todo nuevos, el tremendo aumento de empresas internacionales que se ha observado en las últimas décadas ha llevado comprensiblemente a un interés particular por este fenómeno. Así, la investigación de la

estrategia exportadora se ha inspirado principalmente en el fenómeno objeto de sus estudios, mientras que las teorías han ido surgiendo sucesivamente impulsadas por la necesidad de ordenar y comprender las observaciones realizadas.

Siguiendo este orden de ideas, aparecen los modelos gerenciales como un mecanismo a disposición para afectar o incidir de forma directa en el devenir de las empresas. Los modelos de gestión son habilidades de dirección organizacional empleadas en la administración y el crecimiento de los sistemas, así como en cada uno de sus métodos. Todos los modelos son la personificación de un contexto, por lo que, en dirección, el modelo establece el maniobrar de la empresa que lo utiliza. No obstante, el modelo personalmente no alcanza para gestionar convenientemente la organización, por lo que su ejecución constructiva es la fórmula de la obtención de los logros. Efectivamente, en la ejecución, la mezcla de perspectivas posibilita la edificación de un modelo adecuado que a largo plazo despliegue la empresa.

Así que, la singularidad del documento radica en la incidencia de los modelos gerenciales sobre el desempeño exportador de las empresas de arcilla y cerámica del Área Metropolitana de Cúcuta, para esto, el documento se organiza de la siguiente manera: Primero, se proporciona una descripción general de los enfoques teóricos que pueden usarse como base para el estudio de los modelos gerenciales y su relación con el desempeño exportador de las empresas. En segundo lugar, se brinda una caracterización detallada del sector y en particular de las empresas empleadas en la muestra, aquí se destilan algunos conocimientos intrínsecos de las empresas, como la definición de sus modelos gerenciales aplicando el primer instrumento de evaluación. En tercer lugar, y aprovechando la empleabilidad del segundo instrumento de evaluación para medir el desempeño exportador se procede a enriquecer la discusión mediante los resultados obtenidos y la correlación de las variables de estudio. En cuarto lugar, se plantea un marco

estratégico de exportación para las empresas, amparado en los resultados previos y la búsqueda de antecedentes académicos. Finalmente, se consideran algunas de las implicaciones más amplias para la investigación futura.

1. El Problema

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

La dinámica del mundo globalizado plantea un escenario en el que cada vez las fronteras son más cercanas, de alguna manera las tecnologías de la comunicación han contribuido a que las distancias no sean un obstáculo significativo a la hora de acceder a culturas, bienes y servicios de otros países; vemos cómo el comercio internacional juega un papel fundamental en la agenda de las empresas, tanto para la búsqueda de suministros y bienes de producción en el exterior aprovechando ventajas en costos y calidad que brinda el mercado internacional, búsqueda de inversión, afianzamiento de sociedades, y búsqueda de clientes para la exportación de sus productos (Holslag, 2016).

El que una empresa venda sus productos en mercados internacionales se vuelve un tema que se asocia con crecimiento, realizar exportaciones puede indicar que la empresa cuenta con fortalezas organizacionales que les han permitido lograr un producto con estándares suficientes para ser aceptado en un mercado diferente al local (Ciuriak, 2004).

Aunque las características físicas y de calidad con las que debe contar el producto varía de acuerdo al mercado objetivo y también de acuerdo al tipo producto del que se esté hablando, lo cierto es que consolidarse como empresa exportadora, no solo espontánea u ocasional, sino lograr en realidad consolidar un lugar en el mercado y en la mente del consumidor en un escenario internacional, implica que la empresa cuenta con un nivel de competencias y capacidades: tecnológicas, gerenciales, de innovación y estratégicas, que le ha permitido lograr el éxito en su proceso de internacionalización (Onetti et al., 2012).

Lo anterior, si tomamos el enfoque de internacionalización como un proceso resultado de fortalezas gerenciales, como lo plantea el modelo Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) el cual, propone que uno de los grandes impulsores de la internacionalización de cualquier empresa son las competencias, como la tecnología, la capacidad de innovación, la experiencia internacional y el emprendimiento; todo esto influenciado directamente por el enfoque que marque el modelo gerencial manejado por cada empresa (Cardoso & Chavarro, 2007).

A observación general, una de las características principales entre las empresas nortesantandereanas que realizan exportaciones, es que aun manejando las mismas líneas de productos o similares, no todas presentan las fortalezas organizacionales de un modelo gerencial que pueda ser fácilmente identificables y diferenciables de las demás empresas del entorno, entre los principales factores que inciden en esta situación se encuentra la cultura empresarial tradicional que impera en la región, en donde la mayoría de pymes realiza sus procesos de gestión de una manera empírica, en donde basan las decisiones en experiencias previas por lo que la innovación tanto en procesos como productos es una de las grandes ausentes (Perez & Romero, 2019).

Es común en las empresas de Cúcuta y su área metropolitana, que el ejercicio de orientar el negocio de la empresa hacia un mercado internacional no necesariamente obedece al seguimiento de lineamientos de un modelo gerencial que así se lo proponga, y los resultados varían de forma amplia de una empresa a otra, aun si hablamos de productos similares o del mismo sector, y de mercados objetivos con características en común.

Teniendo en cuenta, que no todas las empresas encontrarán el éxito en un mismo modelo, ya que este depende también de factores internos y externos que la afecten de alguna manera, la intención no es definir qué modelo gerencial propende un mejor escenario para la

internacionalización de la empresa (Baden-Fuller & Morgan, 2010), sino que al analizar la aplicabilidad del modelo gerencial dentro de cada empresa se observan efectos sobre su desempeño exportador, o si por el contrario se manejan de manera independiente.

Consolidar la relación entre la implementación y el manejo efectivo de un modelo gerencial de una manera sistemática que facilite su identificación y desarrollo, y el desempeño exportador de las empresas contribuye a hacer visible no solo para las empresas del sector de materiales de construcción, sino de otros sectores, la pertinencia o no de realizar el proceso de internacionalización delimitado por un modelo gerencial con este enfoque.

Por otro lado, y como fundamentación del tema central, se presenta la Tabla 1, la cual permite observar el comportamiento cíclico de exportaciones regionales para el sector de cerámica y arcilla para Norte de Santander:

Tabla 1

Exportaciones de empresas productoras de cerámica, arcilla

| Año | # Empresas | Monto exportado USD | # Países de exportación |
|------------|-------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 2014 | 24 | 18.667.574 | 16 |
| 2015 | 21 | 7.794.373 | 19 |
| 2016 | 14 | 3.273.111 | 18 |
| 2017 | 17 | 4.413.709 | 20 |
| 2018 | 15 | 4.342.030 | 20 |
| 2019 | 13 | 4.051.834 | 19 |
| Enero 2020 | 6 | 267.770 | 8 |

Nota. El diseño de la tabla es propio pero los datos fueron tomados de CPC (2021); MinCIT (2022);

Es notable, la evidencia del impacto de políticas y decisiones gubernamentales en el número de empresas exportando y el monto de estas exportaciones. Para el año 2014, la región contaba con 24 empresas exportadoras que ejercían su actividad productiva y comercial efectivamente, el Departamento de Norte de Santander logra nuevamente un repunte de las

exportaciones sectoriales, a 16 mercados, lo cual denota el ejercicio de diversificar su canasta exportadora, resaltando como principales mercados Venezuela, como nuestro mercado natural, luego Ecuador con la participación del 16% de las exportaciones realizadas en el 2014 (CPC, 2021).

Un hecho de impacto nacional, cuyo principal efecto se sintió en las zonas de frontera, es la decisión unilateral del Gobierno Venezolano de cerrar las fronteras en agosto de 2015, lo cual precipitó la caída de las exportaciones regionales del sector en un -58% llegando a USD 7.794.373, pero con un logro importante como lo fue la penetración de 3 nuevos mercados producto del ejercicio permanente de identificar nuevas oportunidades de exportación (MinCIT, 2022).

Este impacto de cierre de frontera unilateral, se siente de manera importante en el año 2016, donde la reducción del -33% de empresas exportadoras, evidencia la clara dependencia de nuestro sector empresarial hacia el mercado natural de Venezuela, y por ende la profundización de la crisis con la reducción del -58% en el monto de exportaciones, llegando a mínimo registrado de USD 3.273.111 pero paradójicamente logramos diversificar a un nuevo mercado de exportación. Ya en el año 2017, la región logra estabilizar sus exportaciones, y refuerza el ejercicio comercial para diversificar las exportaciones a Venezuela, logrando mantener los nuevos mercados conquistados (MinCIT, 2022).

En el 2018, vuelve a registrar caída de exportaciones generalizadas por las tensiones comerciales generadas por el conflicto entre China y Estados Unidos, la caída de los precios de las materias primas y una menor demanda por los bienes que venden nuestros países pusieron fin a un periodo de expansión que duro poco más de dos años. Sin embargo, una tendencia global ya que los volúmenes exportados se estancaron en línea con el comportamiento del comercio

mundial. Este mismo impacto se vivió en el sector empresarial de la zona de frontera, y se refleja en la caída de las ventas al exterior de manera proporcional (MinCIT, 2022).

Ya en el 2019, se estabiliza el número de empresas exportadoras, que han logrado sortear las crisis propias y las de impacto nacional, y se consolidan en los mercados conquistados, con exportaciones que apenas y superan los 4 millones de dólares, y requieren un ejercicio estructural para consolidar los mercados conquistados y diversificar las oportunidades en nuevos destinos de exportación (MinCIT, 2022).

Ahora, la internacionalización es un concepto con una perspectiva amplia, no obstante, esta no implica un éxito empresarial, por ende, una interrelación entre los modelos de gestión y su implicancia con la internacionalización se convierte en un interesante caso de estudio.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de los modelos gerenciales en el desempeño exportador de las empresas productoras de arcilla y cerámica de la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana?

1.1.2 Sistematización del problema

¿Existe una relación entre los modelos gerenciales y los procesos de internacionalización en las empresas?

¿Cuáles son las características, desde el modelo gerencial, que ostentan las empresas exportadoras de arcilla y cerámica?

¿Existe una relación, y por consiguiente, una incidencia entre el modelo gerencial usado por cada empresa y su comportamiento exportador?

¿Cuál es el Marco Estratégico, a nivel gerencial, óptimo e ideal de la ruta exportadora para las empresas productoras de arcilla y cerámica?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de los modelos gerenciales usados por las empresas de arcilla y cerámica de Cúcuta y el Área Metropolitana, en su comportamiento exportador.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la relación teórica entre los modelos gerenciales y los procesos de internacionalización
- Caracterizar las empresas exportadoras de arcilla y cerámica ubicadas en la Ciudad de Cúcuta y el Área Metropolitana, destacando el modelo gerencial empleado por cada empresa.
- Determinar la relación entre el modelo gerencial usado por cada empresa y su comportamiento exportador.
- Diseñar el Marco Estratégico, a nivel gerencial, de la ruta exportadora para las empresas productoras de arcilla y cerámica de la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana.

1.3 Justificación

El modelo gerencial empleado por cualquier empresa, puede considerarse como la columna vertebral que soporta y garantiza el buen resultado y/o desenvolvimiento de los demás

procesos que interactúan dentro y fuera de una empresa u organización, en él radica el diseño y/o enfoque que le brinda la identidad a la empresa, en teoría, cada decisión que se tome dentro de una empresa u organización está determinada por el enfoque que plantea el modelo gerencial (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

En la ciudad de Cúcuta, se presenta la situación con algunas empresas del sector de arcilla y cerámica donde no se tiene un modelo gerencial claramente definido, algunas empresas hacen una gestión de negocio de manera empírica y situacional por lo que es interesante analizar si de acuerdo al nivel de compromiso y/o seriedad con la que se implementa y maneja un modelo gerencial de la empresa tiene efectos sobre el desempeño exportador de la empresa (es decir si el ejercicio de direccionar el comercio internacional de la empresa bajo lineamientos de un modelo gerencial previamente establecido por la empresa está teniendo efectos sobre el desempeño exportador de esta).

Los modelos utilizados actualmente por las empresas, genera mayores beneficios en comparación con aquellas empresas que no emplean uno, si es necesario que las empresas desarrollen un modelo con enfoque exportador o si tiene cabida un área de comercio internacional dentro de los modelos establecidos actualmente; todo esto para motivar una reorientación de los esfuerzos en la búsqueda y consolidación de mercados internacionales que le representen mayores beneficios para las empresas y para la región en general.

Así que, la investigación en proceso se hace ineludible como referente teórico y apoyo a futuros estudios de este carácter en particular, y no solo desde la perspectiva académica, sino desde la perspectiva empresarial.

1.4 Alcances y Limitaciones

Aquí se viabiliza la minimización del problema de investigación antepuesto a longitudes medibles, siendo práctico ejecutar las investigaciones adecuadas con la delimitación del estudio (Sabino, 1996), así que, el alcance de la investigación en proporción al campo teórico, quedará inscrito al campo de los modelos gerenciales y la internacionalización; en cuanto al ámbito geográfico, la investigación se desarrollará en la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana y de acuerdo a lo mencionado con anterioridad, la investigación se enmarca en el análisis de los modelos gerenciales y su efecto en la internacionalización de las empresas productoras de arcilla y cerámica. Del mismo modo, se ejecutó una reciprocidad de variables.

El estudio se desarrolló bajo el alcance que incluye desde una evaluación a priori, pasando por determinar la incidencia de las variables.

Finalmente, el estudio se limita a investigaciones previas, artículos de revistas indexadas, estudios gubernamentales, informes de orden público y privado; adicional se extralimita a la participación de las empresas desde la perspectiva exportadora de la arcilla y cerámica de la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Para el desarrollo pleno del estudio, se consultaron bases de datos, las cuales, permiten la identificación de investigaciones que otorgan una revisión del tema de estudio y soportan las bases de referencia para desarrollarla, a continuación, se presentan los antecedentes de orden internacional y nacional.

2.1.1 Investigaciones internacionales

La investigación sobre internacionalización de empresas ha crecido a lo largo de los últimos 50 años, dando como resultado una serie de teorías y modelos. Aunque cada teoría y modelo permite ver algunas partes de la imagen, se necesita un enfoque holístico para brindar una imagen completa. Los llamados modelos basados en el conocimiento propuestos hasta ahora se inspiraron en la teoría de los costos de transacción, la teoría del capital social y los modelos de gestión del conocimiento. Por ende, el estudio de Mejriy y Umemoto (2010), revisa investigaciones anteriores y construye un modelo más completo basado en el conocimiento de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. El modelo incluye “factores de conocimiento”, que los autores identifican a partir de la literatura sobre internacionalización. Estos incluyen el conocimiento del mercado y el conocimiento experiencial compuesto por conocimiento de redes, conocimiento cultural y conocimiento empresarial. Finalmente los autores presentan la adquisición y utilización de cada tipo de conocimiento durante las diferentes fases de la internacionalización.

En este mismo orden de ideas, Rexhepi et al. (2017) enfatizan la importancia de la elaboración y selección de modelos y estrategias de negocio de la empresa familiar en el proceso de internacionalización, por lo tanto, vuestra investigación proporciona un nuevo marco conceptual sobre la internacionalización de las empresas familiares, que se basa en tres fases principales: operar en un mercado nacional y prepararse para un mercado extranjero, seleccionar el modelo adecuado de internacionalización y seleccionar la estrategia adecuada de internacionalización. Además del nuevo modelo conceptual. Finalmente, los autores brindan las implicaciones de este modelo hacia la internacionalización de las empresas familiares, y proponen algunas recomendaciones útiles para futuras investigaciones en este campo.

Asimismo, Yaprak y Karademir (2010) hacen una revisión literaria existente sobre las perspectivas institucionales, centradas en el mercado y basadas en recursos sobre la internacionalización de los grupos empresariales en los mercados emergentes; sugerir que la afiliación a grupos empresariales es un ingrediente importante en la internacionalización de las multinacionales de mercados emergentes; y ofrecer ejemplos de internacionalización de un mercado emergente, Turquía. El diseño o metodología aplicado fue una revisión crítica de la literatura que integra dos corrientes de la literatura, las teorías de la internacionalización institucional, centrada en el mercado y basada en los recursos y los modelos OLI y LLL de la expansión internacional de las multinacionales de mercados emergentes. Una conclusión interesante de los autores es que, la teorización indica que un enfoque teórico integrado debería conducir a una mejor comprensión de la internacionalización de las filiales de grupos empresariales de mercados emergentes.

Del mismo modo, la creciente tendencia a la globalización cambia la forma en que las empresas se organizan y su forma de actuar, y las impulsa a considerar el desarrollo de sus

actividades en el comercio internacional. Dicho lo anterior, Roque et al. (2019) examinan las principales aportaciones al debate sobre la internacionalización de las empresas. Considerando que la internacionalización forma parte de la estrategia de crecimiento de la empresa, los autores revisan la literatura existente sobre los enfoques y modelos y modelos de internacionalización de las empresas, con el fin de desarrollar un marco teórico. Con este estudio, los autores proporcionan una herramienta que permite identificar los diferentes modelos y enfoques de internacionalización. Los resultados indican que las empresas disponen de ocho modelos disponibles para su proceso de internacionalización. Por último, basándose en una amplia revisión bibliográfica este estudio presenta una sistematización de la investigación muy útil para futuros estudios de investigación. Finalmente, el estudio permite concluir que el proceso de internacionalización es principalmente una decisión estratégica. Puede producirse de muchas formas y está influenciado por varios factores. Por otra parte, el comportamiento de la empresa se ve influido por el proceso de internacionalización en el que el conocimiento se mantiene y permite evaluar la transición a la siguiente fase, es decir, la creación de filiales. El aumento de la experiencia internacional reduce el riesgo y refuerza progresivamente el compromiso de los recursos con internacionalización, lo que claramente representa la posición de la teoría institucional.

Además, Gulanowski et al. (2018) revisan críticamente e integran la literatura disponible sobre los modelos de internacionalización de Uppsala (incremental) y Born Global (rápido) y proponer un modelo integrador que se aplique tanto a las etapas iniciales como posteriores de la internacionalización. Este estudio se basó en una revisión y análisis sistemáticos de la literatura relevante, utilizando 87 artículos de 28 revistas que tratan sobre las conceptualizaciones de Uppsala y/o Born Global. Como conclusión es importante definir que, el estudio destaca el

importante papel del conocimiento en la internacionalización de las empresas y aborda la división actual entre las conceptualizaciones “incremental” y “rápida” que han impedido el desarrollo de la teoría.

Conjuntamente, la internacionalización es un tema de gran interés para los profesionales de todo el mundo, intensificado por la creciente turbulencia del entorno empresarial en las últimas décadas. Por lo tanto, la investigación de Abrantes (2020). se centra en un marco seminal, el conocido Modelo de Uppsala, el cual seleccionó intencionalmente como una excepción, el interés de los académicos y uno de los marcos más citados en esta área. El autor aplicó un proceso de revisión integradora a una selección propositiva de marcos descendentes del modelo, circunscritos a la última década (2009-2019). Y como conclusión general se observó positivamente una utilidad duradera, basada en un propósito de adaptación reactiva. Esto condujo a la extensión del paradigma de Uppsala desde un modelo de proceso de internacionalización puro para ingresar al ámbito del marco de capacitación internacional.

Continuando con la idea, López (2004) en su tesis doctoral, analiza el efecto de los recursos de la naturaleza intangible (tecnológicos, de capital humano, organizacionales y de reputación) en el comportamiento exportador de la empresa. Los resultados del trabajo indican que los recursos tecnológicos y los recursos de carácter organizativos son unos factores supremamente indispensables en el comportamiento exportador de la empresa. Por lo que respecta a los recursos de capital humano y la reputación los resultados no nos permiten afirmar que su efecto sea positivo y significativo en el comportamiento exportador. Como dato no menor, el autor relaciona el Modelo Uppsala será aplicado en la investigación.

Finalmente, Monge y Zhunio (2013), exponen la forma de administración de los establecimientos a través de un estudio de los modelos gerenciales y su aplicación en los

mencionados establecimientos. Los autores inician con una recopilación y conceptualización bibliográfica de los principales modelos gerenciales y su impacto en las organizaciones y evidencia los modelos de gerencia por década. Cabe resaltar el aporte que el estudio nos otorga, el cual es un instrumento importante la investigación como lo es la encuesta aplicada y la recolección e interpretación de esta, conocer cuáles son los modelos gerenciales que aplican y los resultados que han obtenido en su gestión.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Bajo el artículo titulado “Modelo gerencial de la empresa exportadora colombiana: análisis de decisiones, estrategia y geo-conocimiento” de Gutiérrez y Concha (2014), se analiza la concepción del modelo gerencial exportador de las empresas colombianas, por ende, el estudio aporta la incursión empresarial colombiana en diferentes países, en el marco del concepto y escenario de las multilatinas, ha dejado en perspectiva el carácter y la cualificación de la gerencia empresarial internacional del país. Los autores resaltan la trascendencia de exponer el alcance de la gerencia empresarial internacional global y examinar el carácter propositivo del concepto “multilatio” en el marco de la gerencia para, en conclusión, establecer los parámetros de los modelos gerenciales y nos aporta la evolución de la estructura gerencial en el contexto de las empresas exportadoras colombianas y el rol que debe manejar un gerente en una empresa para aprovechar sus mejores habilidades. Finalmente, destaca la toma de decisiones, el marco estratégico y el amplio geoconocimiento.

Asimismo, Gutiérrez et al. (2019), analizan la estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica, por lo que los autores admiten que, la búsqueda de oportunidades de negocios internacionales ha generado

un cambio en la postura de la gerencia empresarial colombiana, por ende, la gerencia empresarial internacional constituye una aproximación importante al rango que debe cumplir cualquier empresario en toda forma productiva que se constituya al amparo de la realidad económica de los países. No obstante, la gerencia internacional pretende ilustrar y orientar las líneas de trabajo que debe tener el empresario a la hora de ubicarse en dicho frente multifocal, dar unas pautas de la evaluación de la estrategia y los parámetros de la gerencia empresarial internacional, nos aporta el autor una transformación conceptual y las clasifica en empresa, compañía, firma y corporación o incorporaciones ampliando.

Del mismo modo, Escandón y Hurtado (2014), identifican los elementos que intervienen en el crecimiento exportador de las pymes con globalización prematura en Colombia. Mediante la implementación de los datos circunscritos en el reporte Global Entrepreneurship Monitor (GEM) con información exclusiva para Colombia del año 2010, se toman aquellas empresas que preparan su proceso de globalización en sus primeros años de fundación, y con un modelo de ecuaciones estructurales se comprueba que variables como características del emprendedor, factores internos, características del sector y del entorno, innovación y recursos y capacidades de la pyme establecen el proceso de globalización prematura de las pymes en el país. Los autores exponen el modelo conceptual del desarrollo exportador de las empresas Born Global, generando una figura que se puede aplicar al estudio.

Por otro lado, López et al. (2021), a través de un análisis documental examinan el impacto de las teorías de la globalización en los procesos de exportación de servicios de transporte para algunas compañías de la ciudad de Bogotá y por supuesto, cómo estas se ven influenciadas por los elementos del mercado global. Las derivaciones demuestran que el modelo de redes es el de mayor caracterización en los métodos de globalización de servicios de transporte.

Y en definitiva, cualquier consecuencia organizacional acontece de un modelo gerencial antepuesto, el cual requirió de una disposición empresarial que suministrara carácter y gestión a los procedimientos de información y disposición, ajustados a su vez internamente en la imagen consecuente de la empresa (Ortiz & Pérez, 2010). Por lo que, la atención de la gestión organizacional como una ocupación técnica que accede adoptar componentes gerenciales en un establecido modo e ímpetu y conertirlos en productos meritorios para la población en general, puede repercutir de beneficiencia para concluir sobre la trascendencia y la incidencia que estas técnicas gerenciales mantienen en la utilidad de las empresas.

2.2 Marco Teórico

Las teorías de gestión pueden clasificarse como teorías clásicas de gestión, teorías humanistas de gestión, teorías situacionales de gestión y teorías modernas de gestión, no obstante, en este epítome se analiza la teoría clásica de la administración de Henry Fayol y el modelo de internacionalización empresarial denominado Uppsala.

Henri Fayol fue importante por dos razones: en primer lugar, porque situó la gestión en el centro del escenario; en segundo lugar, porque reflexionó sobre la mejor manera de organizar una empresa. También fue uno de los primeros en escribir y dar conferencias sobre temas de gestión, y a veces se le considera el primer pensador de la gestión. Es evidente que las organizaciones modernas están muy influidas por las teorías de Taylor, Mayo, Weber y Fayol. Sus preceptos se han convertido en una parte tan fuerte de la gestión moderna que es difícil creer que estos conceptos fueran originales y nuevos en algún momento de la historia (Voxted, 2017).

2.2.1 Teoría clásica de la administración

La teoría de la gestión administrativa es otra conocida teoría clásica de la administración que fue desarrollada por Henry Fayol en 1916. También se denomina teoría administrativa de Fayol, el cual era un alto directivo y desarrolló esta teoría a partir de su experiencia personal, cuyos temas se enfocaban en la gestión empresarial y la gestión general.

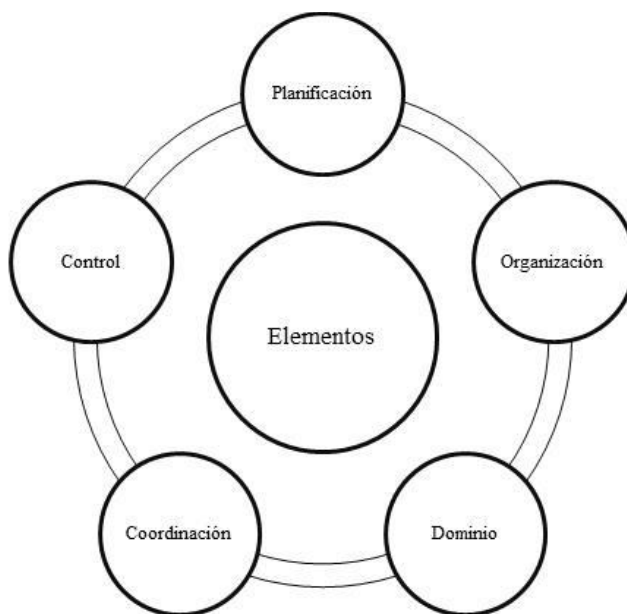
Henri Fayol es ampliamente considerado como el padre de la gestión moderna, ya que sus teorías de gestión, en su mayoría desarrollada y publicadas a principios del siglo XX, fue una gran influencia en el desarrollo de la práctica de gestión industrial a lo largo del siglo XX (Wren, Bedeian & Breeze, 2002). Sus ideas se desarrollaron independientemente de otras teorías de gestión populares de la época, como la teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1923), aunque sacaron conclusiones similares sobre la importancia del bienestar del trabajador para la productividad. La escuela de pensamiento de Fayol tenía un mayor énfasis en el papel de la gestión en una organización, en comparación con sus contemporáneos en el campo de la psicología organizacional. Está asociado con un enfoque "industrial" de los negocios, que incluye trabajadores reemplazables similares a engranajes y una jerarquía rígida con un fuerte mando de alto nivel.

2.2.1.1 Las seis actividades industriales. Henri Fayol afirma que existen seis actividades industriales principales (Fayol, 2016). Los tipos de actividades son: 1) Técnico, incluyendo producción, fabricación y adaptación: Un alto nivel de habilidad técnica es importante para producir productos excelentes. 2) Comercial, incluyendo mercados, contratos, compra, venta e intercambio: Ser experto en aspectos comerciales es importante porque tiene un fuerte impacto en los ingresos y el ahorro de costes. 3) Financiero, que implica la búsqueda y uso óptimo del capital: Dado que muchas empresas potencialmente prósperas mueren por falta de

dinero, siendo inútil alguna reforma o mejora sin finanzas o crédito, el uso óptimo de las finanzas es fundamental para una empresa. 4) Seguridad, que implica la protección de personas y bienes. 5) Contabilidad, inventario, balance, costos y estadísticas: Un sistema de contabilidad eficiente, claro y simple, que dé una idea precisa de la condición de la empresa, es un poderoso instrumento de gestión. 6) Y de gestión, incluida la planificación, organización, mando, coordinación y control: La administración no es un privilegio exclusivo ni una responsabilidad particular del titular o de los miembros principales de la empresa; es una actividad repartida, como todas las demás actividades, entre el jefe y los miembros de la persona jurídica.

Si bien enumerar y distinguir cada una de estas categorías no fue del todo un desarrollo en la teoría de la administración, la separación, el enfoque y el desarrollo de la administración como una disciplina distinta e importante sí lo fueron. Por lo tanto, Fayol se preocupó más por demostrar que la administración es única y aludió a su innovador trabajo sobre los cinco elementos de la administración (Golden & Taneja, 2010).

2.2.1.2 Los cinco elementos de la administración. Dentro de las actividades gerenciales, Henri Fayol especifica cinco elementos principales, expuestos en todos ellos la Figura 1.

Figura 1*Elementos de la Administración*

Nota. El diseño de la figura es propio y los datos fueron tomados de Fayol (2016).

Planificación, también etiquetada como un “plan de acción”, es uno de los asuntos más difíciles e importantes de todo negocio y pone en juego todos los departamentos y todas las funciones, especialmente (Golden & Taneja, 2010). El autor afirma, que la planificación se compone de cuatro componentes: El resultado deseado (es decir, el objetivo), la acción; las etapas y los métodos. Para crear un plan, un gerente debe considerar los recursos tangibles e intangibles de la empresa, el trabajo que ya está en progreso, las tendencias y los eventos futuros. Se dice que las características de un buen plan incluyen: unidad, continuidad, flexibilidad y especificidad.

Organización, proporcionar todo lo necesario para un plan de acción, incluidos los recursos físicos y humanos y sus actividades (Edwards, 2018).

El dominio, en el que se describe como obtener el rendimiento óptimo de todos los empleados de la unidad (del gerente) en interés de toda la empresa. Esto incluye: Contar con personal competente, conocer a fondo al personal, conocer las obligaciones de la organización con su personal, trabajar con otros gerentes para asegurar la unidad de dirección y esfuerzo entre los gerentes y el personal, dando un buen ejemplo, realizar auditorías regulares de desempeño y finalmente, mantenerse al margen de las insignificancias (Fells, 2000).

La coordinación, la cual requiere garantizar que todo el personal comprenda sus responsabilidades y que los recursos y actividades de toda la organización trabajen en armonía para lograr el objetivo deseado (McLean, 2011).

Y la quinta función o elemento es el control, que consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos (Golden & Taneja, 2010).

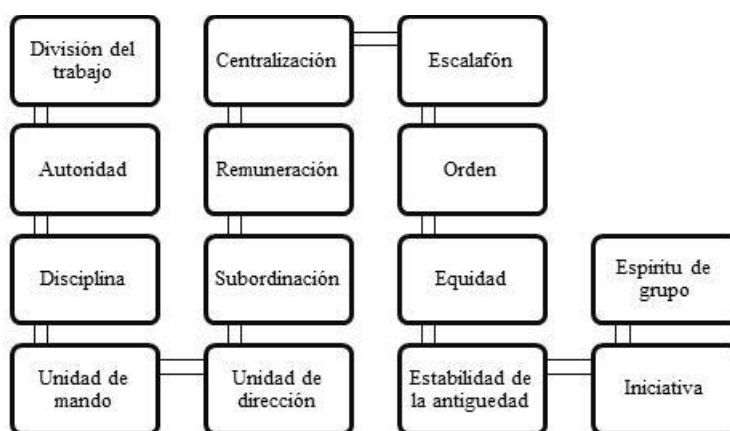
Combinadas las cinco funciones de gestión de Fayol marcaron un desarrollo sustancial en el campo de la teoría de la gestión, se le atribuye el marco original de planificación, organización, dirección y control y sigue siendo un importante marco de gestión en todo el mundo.

2.2.1.3 Los 14 principios de gestión de Henri Fayol. Henri Fayol creía que la solidez y el buen funcionamiento de la persona jurídica dependen de un cierto número de condiciones denominadas, principios, leyes o reglas. A su vez, elaboró 14 que son flexibles y capaces de adaptarse a cada necesidad, pero requieren inteligencia, experiencia, decisión y proporción. Fayol esperaba que se pudiera confiar en estos principios y/o usarlos para estudios futuros (Golden & Taneja, 2010).

De lo contrario, es importante señalar que lo que ofrece Fayol son simplemente algunos de los principios de gestión que ha tenido que aplicar con mayor frecuencia. Afirma que no hay límite al número de principios de gestión y toda regla o procedimiento de gestión que fortalezca la persona jurídica o facilite su funcionamiento tiene un lugar entre los principios.

Figura 2

Principios de Gestión



Nota. El diseño de la Figura es propio y los datos fueron tomados de Fayol (2016)

Con lo anterior mencionado, a continuación, se describe cada uno de los 14 componentes del enfoque de principios administrativos de Fayol:

División de trabajo: Según Henry Fayol, con la división del trabajo, el obrero que está siempre en el mismo puesto, el directivo que se ocupa siempre de los mismos asuntos adquiere una habilidad, una seguridad y una precisión que aumentan su rendimiento (Rahman, 2012). En otras palabras, la división del trabajo significa especialización. Según este principio, una persona no es capaz de hacer todo tipo de trabajos. Cada tarea y trabajo debe asignarse al especialista de su trabajo. La división del trabajo fomenta la eficacia porque permite a un miembro de la

organización trabajar en un área limitada reduciendo el alcance de su responsabilidad. Fayol quería la división del trabajo no sólo en la fábrica sino también en los niveles de dirección.

Autoridad y Responsabilidad: la autoridad no debe concebirse al margen de la responsabilidad, es decir, al margen de la sanción (recompensa o pena) que acompaña al ejercicio del poder; en otras palabras, tener y ejercer autoridad conlleva responsabilidad y consecuencias. Tanto la autoridad como la responsabilidad son las dos caras de una moneda. De este modo, si se responsabiliza a alguien de un trabajo, también debe tener la autoridad correspondiente. El principio de gestión de Fayol a este respecto es que un directivo eficiente hace el mejor uso posible de su autoridad y no escapa a la responsabilidad (Rahman, 2012).

Disciplina: Según Henry Fayol la disciplina significa sinceridad sobre el trabajo y la empresa, cumplir las órdenes e instrucciones de los superiores y tener fe en las políticas y programas de la empresa, en otro sentido, disciplina en términos de obediencia, aplicación, energía y respeto a los superiores. Sin embargo, Fayol no aboga por el calentamiento, las multas, la suspensión y los despidos del trabajador para mantener la disciplina. Estos castigos rara vez se aplican. Una fuerza de trabajo bien disciplinada es esencial para mejorar la calidad y la cantidad de la producción. Fayol afirma que cualquier problema con la disciplina en su mayoría resulta de la ineptitud de los líderes. Los acuerdos entre la dirección y el personal deben ser claros y, en la medida de lo posible, satisfacer a ambas partes (Wren et al., 2002).

Unidad de comando: Un subordinado debe recibir órdenes de un solo jefe y debe ser responsable y rendirle cuentas. Además, afirmó que, si se viola la unidad de mando, se socava la autoridad, se pone en peligro la disciplina el orden se altera y la estabilidad se ve amenazada. La violación de este principio tendrá graves consecuencias (Wren et al., 2002). De este modo, el principio de unidad de mando proporciona a la empresa una existencia disciplinada, estable y

ordenada. Crea una relación armoniosa entre oficiales y subordinados, un ambiente de trabajo. Es uno de los principios esenciales de gestión de Fayol.

Unificación de dirección: Fayol aboga por "Una cabeza y un plan", lo que significa que los esfuerzos del grupo en un plan concreto sean dirigidos por una sola persona. Esto permite coordinar eficazmente los esfuerzos y las energías individuales (Ramakrishna, 2019). Esto cumple con los principios de unidad de mando y aporta uniformidad en el trabajo de la misma naturaleza. De este modo, el principio de dirección crea dedicación al propósito y lealtad. Hace hincapié en la consecución de un objetivo común bajo una sola cabeza. Esto es esencial para la unidad de acción, la coordinación de la fuerza y la concentración del esfuerzo.

Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: El interés de la empresa debe estar por encima de los intereses de los trabajadores individuales. En otras palabras, el principio de gestión establece que los empleados deben anteponer su interés personal al interés general de la empresa. A veces los empleados, debido a la ignorancia, el egoísmo, la pereza, descuido y placer emocional pasan por alto el interés de la organización (Fells, 2000). Esta actitud resulta ser muy perjudicial para la empresa. Los gerentes pueden influir en el comportamiento positivo a través de firmeza y buen ejemplo, acuerdos lo más justos posible y supervisión constante.

Remuneración: la remuneración depende de una serie de factores, pero debe ser justa y, en la medida de lo posible, brindar satisfacción tanto al personal como a la empresa. Según Fayol, las tarifas salariales y el método de pago deben ser justos, adecuados y satisfactorios. Tanto los empleados como los empleadores deben estar de acuerdo. Los salarios y los métodos de pagos lógicos y adecuados reducen la tensión y las diferencias entre los trabajadores y la dirección, y crean una relación armoniosa (Ionescu, 2016). Además, Fayol recomienda que se

proporcionen instalaciones residenciales incluyendo la disposición de la electricidad, el agua y las instalaciones

Centralización y descentralización: la cuestión de la centralización o descentralización es un asunto de encontrar el grado óptimo para la decisión o tarea particular y la capacidad y/o preferencias del gerente. Debe haber un punto central en la organización que ejerza la dirección y el control general de todas las partes. Pero el grado de centralización de la autoridad debe variar según las necesidades de la situación. Según Fayol, debe haber centralización en las unidades pequeñas y una descentralización adecuada en las organizaciones grandes. Además, Fayol no está a favor de la centralización o la descentralización de las autoridades, sino que sugiere que éstas deben ajustarse de forma adecuada y eficaz entre la centralización y la descentralización para lograr los máximos objetivos de la empresa. La elección entre centralización y descentralización debe hacerse teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo y la eficacia, la experiencia y la capacidad de decisión de los ejecutivos (Tasie, 2017).

Cadena escalar (línea de autoridad): la autoridad debe moverse de arriba hacia abajo para mantener la unidad de mando, pero la comunicación lateral es posible si los superiores la conocen y la apoyan. La línea de autoridad debe ser lo más corta posible. La cadena escalar es una cadena de supervisores de mayor a menor rango. Un empleado debe sentir la necesidad de contactar con su superior a través de la cadena escalar. La autoridad y la responsabilidad se comunican a través de esta cadena escalar. Fayol define la cadena escalar como "la cadena de superiores que va desde la máxima autoridad hasta el rango más bajo". El flujo de información entre la dirección y los trabajadores es imprescindible. Hay que evitar inmediatamente las oportunidades de negocio por lo que hay que establecer un contacto directo con el empleado en

cuestión. Los problemas empresariales necesitan una solución inmediata, por lo que no podemos depender siempre de la cadena escalar establecida (Tasie, 2017).

Orden: los materiales deben tener un lugar designado para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar designado. Según Fayol, debe haber una disposición adecuada, sistemática y ordenada de los factores físicos y sociales como la tierra, las materias primas, las herramientas y el equipo y los empleados, respectivamente. Según su opinión, debe haber un lugar seguro, apropiado y específico para cada artículo y cada lugar que se utilice eficazmente para una actividad y mercancía concreta (Rahman, 2012). En otras palabras, los principios de que cada terreno y cada artículo debe utilizarse de forma adecuada, económica y de la mejor manera posible. Selección y nombramiento de la persona más adecuada para cada puesto de trabajo. Debe haber un lugar específico para cada uno y cada uno debe tener un lugar. Este principio también hace hincapié en la selección y el nombramiento de los empleados en cada puesto de trabajo.

Equidad: El principio de igualdad debe seguirse y aplicarse en todos los niveles de gestión. No debe haber ninguna discriminación en cuanto a casta, sexo y religión. Una gestión eficaz siempre concede un trato comprensivo y humano. La dirección debe ser amable, honesta e imparcial con los empleados (Adam & Suleiman, 2018). En otras palabras, la dirección debe ejercer la amabilidad y la justicia en el trato con sus subordinados. Esto creará lealtad y devoción entre los empleados. Así, los trabajadores deben ser tratados a la par en todos los niveles.

Estabilidad en el uso del personal: la inestabilidad de la tenencia es al mismo tiempo causa y efecto de un mal funcionamiento. El principio de estabilidad está vinculado a la permanencia del personal en la organización. Esto significa que al ser la producción un trabajo en equipo, una gestión eficiente siempre construye un equipo de buenos trabajadores. Si los

miembros del equipo cambian, todo el proceso de producción se verá afectado. A la empresa siempre le interesa que sus empleados de confianza, experimentados y formados no abandonen la organización (Kaur et al., 2020). La estabilidad del puesto de trabajo crea un sentido de pertenencia entre los trabajadores que, con este sentimiento, se animan a mejorar la calidad y cantidad de trabajo. Pero, como todos los demás principios, es una cuestión de proporción.

Iniciativa: es fundamental fomentar y desarrollar la iniciativa, pero también asegurar el respeto a la autoridad y a la disciplina. En igualdad de condiciones un gerente capaz de permitir el ejercicio de la iniciativa por parte de sus subordinados es infinitamente superior a uno que no puede hacerlo. En virtud de este principio, el éxito de la gestión da la oportunidad a sus empleados de sugerir sus nuevas ideas, experiencias y métodos de trabajo más convenientes. Los empleados, que han estado trabajando en el trabajo específico desde hace mucho tiempo descubren ahora, mejor enfoque alternativo y técnica de trabajo. Será más útil, si se proporciona a los empleados la iniciativa de hacerlo (Ionescu, 2016).

Espíritu de cooperación: Para lograr los mejores resultados posibles, el esfuerzo individual y el del grupo deben integrarse y coordinarse eficazmente. La producción es un trabajo de equipo para el que se requiere el apoyo y la cooperación incondicionales de los miembros a todos los niveles (Ramakrishna, 2019). Se refiere al espíritu de lealtad y fidelidad de los miembros del grupo, que puede lograrse con un fuerte reconocimiento motivador y la importancia de los miembros por su valiosa contribución, una coordinación eficaz, una relación social, mutua e informal entre los miembros del grupo y un enfoque positivo y constructivo de la dirección hacia el bienestar de los trabajadores.

2.2.1.4 Evaluación. Las cinco funciones principales de gestión de Fayol se siguen practicando activamente en la actualidad (Golden & Taneja, 2010). El autor ha encontrado

"Planificar, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar" escrito en la pizarra de más de un directivo durante su carrera. El concepto de dar la autoridad adecuada con responsabilidad también se comenta mucho (si no se practica bien). Lamentablemente, sus principios de "unidad de mando" y "unidad de dirección" sistemáticamente se violan constantemente en la "gestión matricial", la estructura elegida por muchas de las empresas actuales (Fells, 2000).

Hoy en día, los empleados están muy orientados hacia trabajos desafiantes e interesantes. Aunque la división de trabajo ayuda a los empleados a especializar habilidades específicas, buscan oportunidades más desafiantes una vez que se especializan en sus habilidades. Además, las empresas han reducido su plantilla con personas que son multitarea y que buscan explorar más allá de su área de experiencia. Esto ha ayudado a las organizaciones a seguir siendo competitivas con los mejores empleados del sector (Hatchuel & Segrestin, 2019).

Aunque los directivos están autorizados y son los principales responsables del inicio y la finalización de un proyecto, las empresas dependen en gran medida de la participación y la capacitación de los resultados (Parker & Ritson, 2005). Por ende, las estructuras organizativas matriciales se han impuesto a la disposición unidireccional de la organización. Todos los departamentos de una organización dependen en gran medida unos de otros y esto reúnen a los empleados y gerentes de diferentes departamentos para trabajar en la consecución de los objetivos de la organización.

La toma de decisiones jerárquica está desapareciendo en las industrias actuales, por lo que se ha observado que la máxima creatividad puede obtenerse con la reducción de los elementos jerárquicos y la adaptación de la cultura de cooperación. Las industrias se centran ahora en una estructura organizativa de toma de decisiones menos jerárquica, menos formalizada y más plana. Asimismo, el compromiso de un empleado se consigue si la organización tiene muy

en cuenta el interés del empleado. En el pasado, los empleados se esforzaban por conseguir la equidad, pero hoy en día las organizaciones proporcionan un "sentido de propiedad" a sus empleados comprometidos (Hatchuel & Segrestin, 2019).

2.2.1.5 Cualidades del directivo. Para Fayol los negocios requieren una base en las personas que los desempeñan: a) Cualidades físicas; b) Cualidades mentales; c) Cualidades morales; d) Educación general; e) Conocimiento especial de la función en cuestión; y f) Experiencia. Fayol llega a la conclusión de que la mayor habilidad requerida es la función directiva. Por muy buena que sea la capacidad técnica o de otro tipo, si la función directiva es débil, la empresa no tendrá éxito. Señaló que la gestión no se enseña junto con la asignatura técnica porque no hay una teoría al respecto que enseñar (Tadle-Zaragosa & Ramir, 2021).

2.2.1.6 Funciones directivas de una organización. Organizar una empresa es dotarla de todo lo útil para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital, personal. Todo ello puede dividirse en dos grandes apartados, la organización material y la organización humana. Según Fayol, el directivo sólo se ocupa de la organización humana (Hatchuel & Segrestin, 2019). Por ende, expone 16 funciones de gestión de una organización: Asegurar que el plan se prepara juiciosamente y se lleva a cabo estrictamente; Ver que la organización humana y material es coherente con el objetivo, los recursos y las necesidades de la empresa; Establecer una autoridad única, competente y enérgica que guíe; Armonizar las actividades y coordinar los esfuerzos; Formular decisiones claras, distintas y precisas; Disponer una selección eficiente: cada departamento debe ser dirigido por un hombre competente y enérgico, cada empleado debe estar en el lugar donde puede prestar el mayor servicio; Definir claramente los deberes; Fomentar la vinculación con la iniciativa y la responsabilidad; Tener una recompensa justa y adecuada por el servicio prestado; Hacer uso de las sanciones contra las faltas y los errores; Velar por el

mantenimiento de la disciplina; Asegurar que los intereses individuales estén subordinados al interés general; Prestar especial atención a la unidad de mando; Supervisar el orden tanto material como humano; Tener todo bajo control; y Luchar contra el exceso de reglamentos, la burocracia y el control adecuado.

2.2.2 Modelo Uppsala - Escuela Nórdica

Las raíces de los modelos de etapas se remontan a la década de 1970, cuando, casi simultáneamente, investigadores suecos y finlandeses utilizaron la teoría del comportamiento de la empresa para explicar el comportamiento de internacionalización. Este grupo de teorías también se conoce como modelos nórdicos, o modelos de aprendizaje, pero también modelos de proceso, modelos incrementales, modelos secuenciales, modelos de cadena de establecimiento, teorías graduales, teorías evolutivas, o teorías del proceso de internacionalización o simplemente la escuela sueca (Vahlne, 2020). Se basan en la convención de fases (proceso) del crecimiento y desarrollo de las empresas. Su característica común es el paso secuencial en el proceso de internacionalización a través de etapas o fases individuales, que en conjunto crean un orden específico establecido, y cada etapa posterior se asocia con una mayor implicación de la empresa en las actividades internacionales. Actualmente se distinguen dos modelos básicos de etapas, a los que se hace referencia con mayor frecuencia en la literatura, a saber, el modelo Uppsala (modelo U) y el modelo relacionado con la innovación (modelo I) (Mishra et al., 2022).

Los orígenes de los modelos por etapas de la internacionalización de las empresas se remontan a mediados de los años 70 y se asocian a los investigadores suecos que trabajan en Uppsala; de ahí que los modelos, se denominen modelos de Uppsala o modelos U. La internacionalización (según el punto de vista del proceso) es un proceso de compromiso

creciente con las operaciones en el extranjero (Hult et al., 2020). El modelo original de Uppsala fue desarrollado posteriormente por numerosos autores; de ahí que haya muchos modelos híbridos en la bibliografía, especialmente en la existente de los años ochenta y noventa. Recientemente, se han propuesto varias modificaciones de su concepto teórico desde los autores Vahlne y Johanson (2020), y hay al menos seis de estos modelos revisados en la literatura (sin mencionar un par más de extensiones menores del modelo U). Los modelos posteriores fueron una respuesta a las críticas que surgieron y, por tanto, tuvieron en cuenta los nuevos enfoques y marcos teóricos desarrollados posteriormente en la literatura.

2.2.2.1 El modelo primario de Uppsala de 1977. Para Vahlne y Johanson (2017) la internacionalización de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas, se trata como un proceso incremental de compromiso internacional como resultado del proceso de aprendizaje, mientras que el aumento se entiende como consecuencia de una serie de decisiones. Este modelo supone una expansión gradual en cuatro etapas: a) No hay actividad de exportación regular; b) Exportaciones a través de representantes independientes (agentes); c) Filiales de venta en el extranjero; y d) Filiales de producción/fabricaciones extranjeras.

Estas cuatro etapas están relacionadas con la mayor implicación de los recursos que conducen a una experiencia de mercado y un conocimiento del mercado diferentes. La primera etapa se manifiesta por el hecho de que la empresa no dedica sus recursos a las actividades de exportación, lo que significa que no es posible obtener el conocimiento necesario sobre los mercados extranjeros. La segunda etapa, por el contrario, permite a la empresa obtener información periódica sobre los mercados de venta extranjeros, lo que, por supuesto, está relacionado con la implicación en el mercado. La tercera etapa está relacionada con un canal de información controlado que permite a la empresa obtener información del mercado. Esta etapa

también permite adquirir experiencia directa sobre los factores de recursos que determinan el proceso de internacionalización posterior. Por último, la cuarta etapa supone una implicación aún mayor de los recursos.

Ampliando el modelo Vahlne y Johanson (2017), lo hicieron más detallado dividiendo los factores en aspectos de estado y de cambio (variables estáticas/constantes y dinámicas). La esencia del modelo se expone en la Figura 3, es pues, el estado de internacionalización definido matemáticamente, como $\Delta I = f$. Las variables constantes de entrada (conocimiento del mercado y compromiso con el mercado) influyen en las variables dinámicas (decisiones de compromiso y actividad actual). El nivel de internacionalización depende del riesgo de acompañamiento, escrito matemáticamente como:

Ecuación: Modelo matemático de Uppsala

$$R_i = C_i + U_i$$

R_i : Situación de riesgo de mercado existente en el mercado

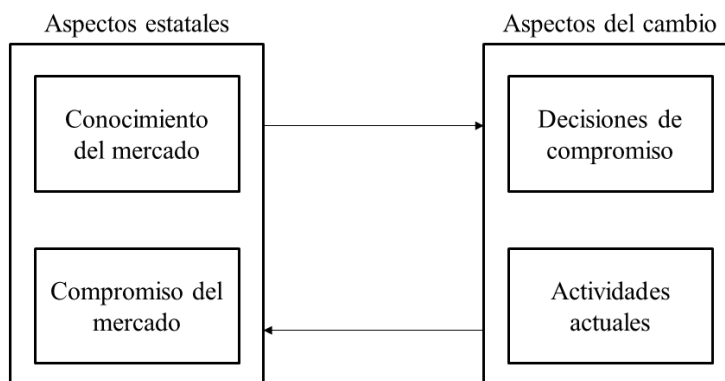
C_i : Compromiso de mercado existente

U_i : La incertidumbre existente en el mercado

Como resultado del proceso dinámico paso a paso, hay un aumento del riesgo (ΔR_i). Por lo tanto, la escala de una mayor internacionalización estará limitada por el compromiso del mercado ($\Delta R_i = U_i * \Delta C_i > 0$), mientras que las propias decisiones estarán limitadas por la incertidumbre según la fórmula $\Delta R_i = \Delta U_i * (C_i + \Delta C_i) + \Delta C_i * U_i < 0$.

Figura 3

Modelo original de Uppsala de 1977



Nota. El diseño es propio y los datos fueron tomados de Vahlne y Johanson (2017).

Verbeke, Zargarzadeh y Osiyevskyy (2014) subrayan que la falta de conocimientos sobre los mercados extranjeros es un obstáculo importante para las operaciones internacionales. Sin embargo, este conocimiento puede ser adquirido por una empresa, lo que constituye un punto central y un supuesto del modelo de Uppsala.

2.2.2.2 El modelo de red de Uppsala de 2009. Las barreras institucionales, económicas y culturales, que suelen discutirse en términos de distancia psíquica y distancia cultural, se basan en las especificidades del mercado del país (Verbeke, Zargarzadeh, & Osiyevskyy, 2014). Por lo tanto, un modelo de red empresarial de internacionalización podría ser útil especialmente para explicar las nuevas empresas internacionales. En lugar de los mercados nacionales, es necesario centrarse en la creación de relaciones con los clientes o las empresas proveedoras en el entorno empresarial internacional ampliamente entendido (Yamin & Kurt, 2018).

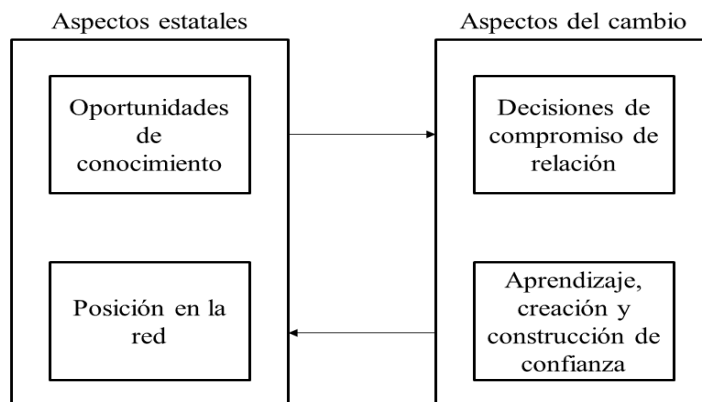
Se ha propuesto una versión modificada del modelo de etapas de 1977, adaptándose al enfoque de red como se muestra en la Figura 4. Este modelo supone, que la empresa está integrada en una red activa de actores interdependientes. Al igual que en el modelo original,

contiene cuatro variables interrelacionadas, dos aspectos constantes relacionados con el almacenamiento de conocimientos y dos variables dinámicas relacionadas con el flujo de conocimientos. Estas variables condicionan un proceso dinámico de aprendizaje acumulativo, pero también el compromiso de la empresa con la confianza (Yamin & Kurt, 2018).

El aumento del nivel de conocimiento tiene un impacto positivo o negativo en la creación de confianza. En relación con el modelo original, un cambio importante es la introducción de la teoría empresarial primeramente manifestada en el reconocimiento de oportunidades al conocimiento. Estas oportunidades constituyen el conocimiento, constituyendo su subconjunto, junto con las necesidades, las competencias, las estrategias y las relaciones de red (Forsgren, 2016). Como el proceso de internacionalización se produce dentro de una red, la variable "compromiso con el mercado" del modelo original se sustituyó por la variable "posición en la red", ya que las relaciones en la red condicionan el proceso de internacionalización. Como una de las dos variables dinámicas, el aprendizaje mediante la creación de confianza expresa el resultado de las actividades actuales. Por lo tanto, contribuye a un aumento de los conocimientos.

Figura 4

Red modelo Uppsala 2009



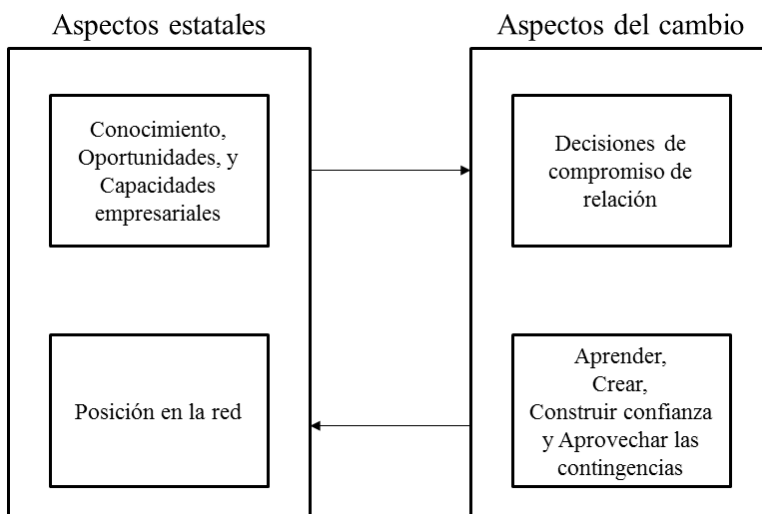
Nota. El diseño de la figura es propio y los datos fueron tomados de Yamin & Kurt (2018).

La última variable del modelo sólo se complementó en relación con el concepto original con el atributo "relacional" para destacar el papel clave de las redes en el proceso de toma de decisiones.

2.2.2.3 El modelo empresarial de Uppsala de 2010. El emprendimiento internacional, iniciado y desarrollado en la década de 1990, ha florecido en la literatura empresarial internacional desde la década de 2000 (Coviello et al., 2017). Una de las pruebas de la creciente popularidad de los modelos de emprendimiento internacional es la tercera, en términos cronológicos, modificación del modelo de Uppsala, que es un intento de operacionalizar el modelo de 2009 como se muestra en la Figura 5. La modificación consiste en la aplicación de la teoría de la iniciativa empresarial, a un nivel relativamente detallado, lo que sitúa a este modelo sin duda en el enfoque de la iniciativa empresarial internacional en la investigación empresarial internacional.

Figura 5

Modelo empresarial de Uppsala de 2010



Nota. El diseño de la figura es propio y los datos fueron tomados de Coviello et al. (2017).

El modelo modificado merece la pena centrarse sólo en los últimos cambios. El concepto general se basa en el modelo de 2009. Estos elementos no se discuten de nuevo porque ya se han tratado anteriormente. Las variables dinámicas se han ampliado con una nueva (el uso de contingencias) que no están necesariamente relacionadas entre sí, ya que son el resultado de la dinámica no lineal del entorno. Almodóvar y Rugman (2015), subrayan que la dinámica del modelo tiene dos caras, las variables estáticas y dinámicas interactúan. Las decisiones estratégicas llevan a la empresa a mercados desconocidos, que se caracterizan por la incertidumbre. Una elevada incertidumbre obliga a las empresas a introducirse de forma gradual en nuevos mercados, con una participación beneficiosa a medida que se espera que los niveles de incertidumbre disminuyan.

La sensibilidad empresarial hace que las empresas observen su entorno, ya que los cambios radicales en el mismo pueden aumentar el nivel de incertidumbre (Almodóvar & Rugman, 2015). El aprendizaje experimental se produce entre las empresas en red y, a medida que aumentan la confianza y las relaciones, participan conjuntamente en el proceso de internacionalización. Sin embargo, esto puede dar lugar a una relación a dos bandas en la que las empresas asociadas pierden su independencia debido al ajuste mutuo, lo que conduce a un control mutuo. Las relaciones de dos socios intensifican la cooperación en la red, ya que el establecimiento de la cooperación por parte de un socio implica al otro socio.

También, se han modificado las variables estáticas. Se incluyen en el análisis tanto los recursos tangibles como los intangibles, y el conocimiento se entiende aquí como el conocimiento empresarial y el conocimiento organizativo. El conocimiento y la capacidad de descubrir oportunidades de mercado es el motor que impulsa el proceso emprendedor, que es el

elemento clave del modelo desde la perspectiva emprendedora (Wu & Vahlne, 2020). En el modelo, este factor se trata como el reconocimiento del valor de la nueva información y las ideas, que a menudo se produce accidentalmente. El mecanismo de las otras dos variables es análogo al del modelo anterior, aunque se explican en la corriente de la teoría del espíritu empresarial.

El proceso de toma de decisiones subyacente al compromiso relacional se expresa en la variable dinámica "decisión de compromiso relacional" (Bhatti, Vahlne, Glowik, & Larimo, 2022), esto se considera a través del concepto de efectuación en contraposición a la causalidad. El concepto de proceso de efectivización fue introducido en la teoría del emprendimiento. La perspectiva del proceso de ejecución, desarrollada originalmente para explicar el mecanismo de formación de nuevas empresas, ha sido utilizada por los autores del modelo empresarial de Uppsala para analizar el proceso de toma de decisiones relativo a la internacionalización de una empresa en red (Dow, Liesch, & Welch, 2018). El modelo modificado también utiliza el concepto empresarial de capacidades dinámicas como un proceso estratégico y organizativo que crea valor en mercados dinámicos mediante la transformación adecuada de los recursos en nuevas estrategias de creación de valor, no obstante, se desarrolló también la extensión de este modelo centrándose en la posición de la red y eliminando las contingencias empresariales.

2.2.2.4 El primer modelo de globalización de Uppsala de 2011. Coordinación de redes

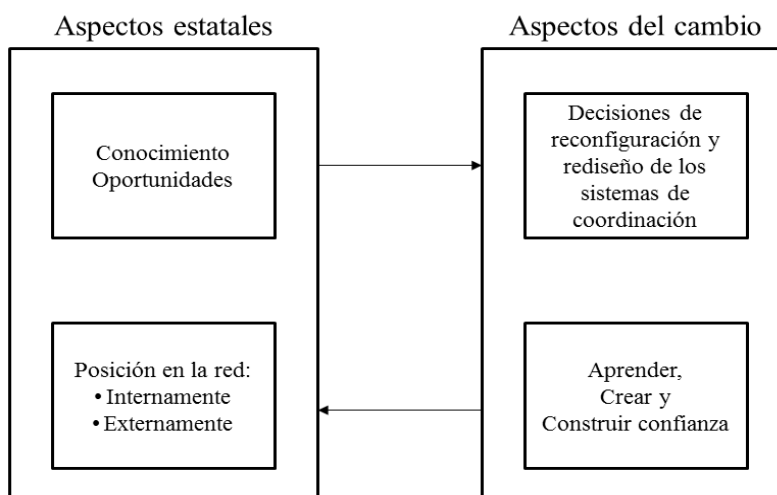
Debido a la creciente popularidad de los procesos de globalización en la economía, y especialmente de la dimensión global de los negocios en los años ochenta y noventa, se genera una nueva modificación del modelo Uppsala del proceso de globalización de la empresa, en la que la globalización se entiende como un intento de optimizar las operaciones empresariales en términos de configuración y coordinación de sistemas, donde la configuración se refiere al

diseño de la cadena de valor y la coordinación se relaciona con las interdependencias entre las diferentes unidades de una empresa determinada que opera en el mercado global. El proceso de globalización de la empresa se entiende aquí como un camino intrincado hacia una empresa global, mientras que el proceso de internacionalización se entiende aquí como la transición de una empresa nacional a una internacional, y luego a una empresa multinacional (Wach, 2021).

Este modelo revisado de Uppsala, se basa en los supuestos de los modelos anteriores, especialmente el enfoque de red y el proceso empresarial de identificación y explotación de oportunidades de mercado. Tres variables no se modifican y se mantienen desde la versión anterior del modelo. Además, se introduce una nueva variable dinámica: la reconfiguración y la coordinación, que es una característica típica del proceso de globalización de la empresa (Wach, 2021). El grado de globalización de la empresa aumenta debido a la aplicación de decisiones y acciones de reconfiguración y al cambio de coordinación dentro de la empresa y sus unidades subordinadas como se expone en la Figura 6.

Figura 6

Primer modelo de globalización de Uppsala de 2011

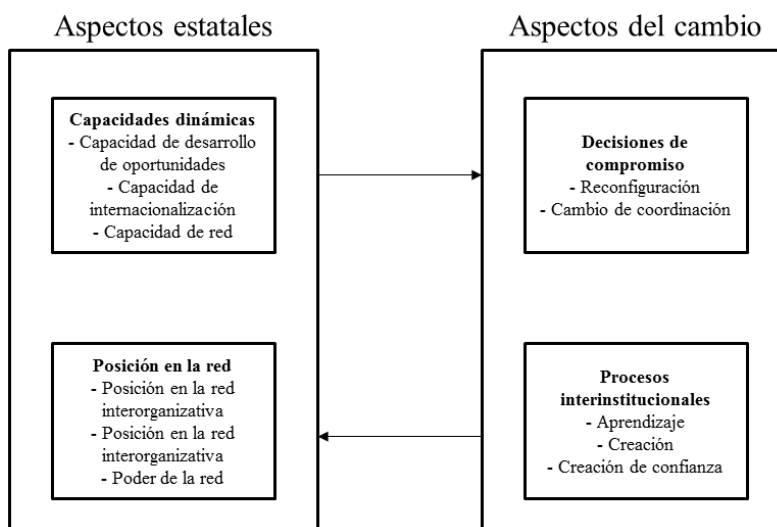


Nota. El diseño de la figura es propio y los datos fueron tomados de Wach (2021).

2.2.2.5 El primer modelo multinacional de Uppsala de 2013. En respuesta a la crítica de que el modelo de Uppsala no incorpora los supuestos de la teoría OLI de Dunning, que es el paradigma dominante en la teoría empresarial centrada en la explicación de los procesos de internacionalización de las empresas transnacionales, se propone un modelo revisado de Uppsala para explicar la evolución de las empresas multinacionales (Wach, 2021). El modelo es de naturaleza dinámica, ya que se basa en el conocimiento que se adquiere como resultado del proceso de aprendizaje o que se crea. En este modelo, las dos variables dinámicas expuestas en la Figura 7, se mantienen básicamente como en el modelo anterior. Además, se modifican las variables estáticas. El modelo se basa en el concepto de capacidades dinámicas, de las cuales se han identificado y seleccionado tres capacidades dinámicas clave para el proceso de internacionalización.

Figura 7

El primer modelo multinacional de Uppsala de 2013



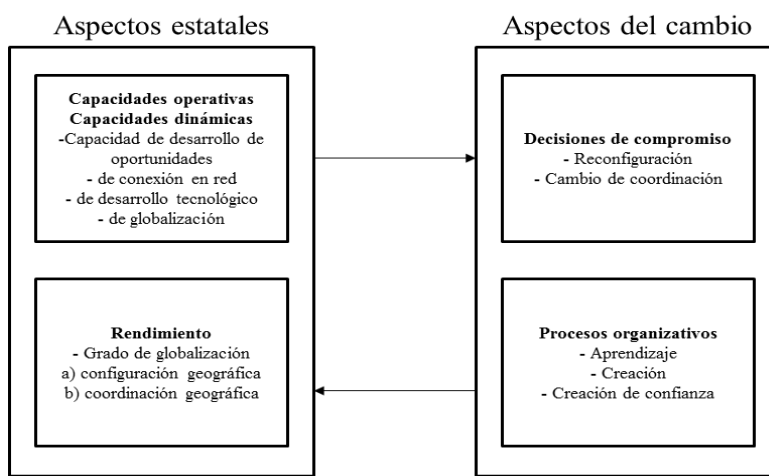
Nota. El diseño de la figura es propio y los datos fueron tomados de Wach (2021).

La primera es la identificación de las oportunidades empresariales y la movilización de los recursos adecuados tanto en la propia empresa como en otras empresas que participan en estas oportunidades. La segunda capacidad clave es el desarrollo de diferentes mercados y ubicaciones en diferentes consideraciones, lo que se denomina capacidad de internacionalización. La segunda variable, la posición en la red, se modifica ligeramente. La posición también puede describirse en términos de grado de multinacionalidad o globalidad, en efecto, la posición en la red depende de la fuerza de las relaciones entre los socios de la red (Wach, 2021).

2.2.2.6 El segundo modelo de globalización de Uppsala de 2014. Globalización plena y rendimiento. Una nueva actualización del modelo de Uppsala de 2014 intenta incorporar todos los enfoques anteriores, incluidos el enfoque de redes, la perspectiva empresarial internacional y las perspectivas de alta tecnología e innovación, que se combinan como una visión desarrollada del papel de los recursos, colocados en el modelo como variables denominadas capacidades operativas y capacidades dinámicas como se expone en la Figura 8.

Figura 8

El segundo modelo de globalización de Uppsala de 2014



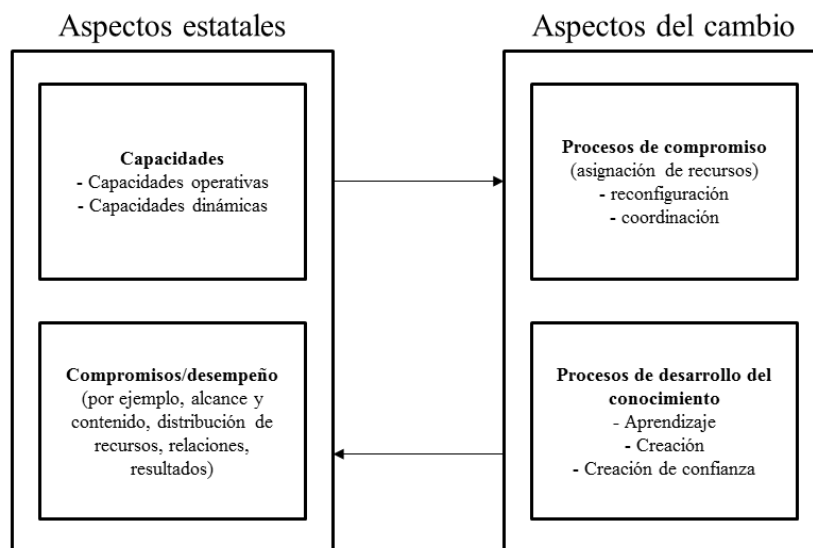
Nota. El diseño de la figura es propio y los datos fueron tomados de Wach (2021).

El proceso de aprendizaje y los modelos basados en el conocimiento se expresan en la variable "procesos organizativos" (Wach, 2021, p.21). Este es el segundo modelo de globalización de Uppsala, denominado por los autores como Modelo del Proceso de Globalización de la Empresa de Uppsala. Por primera vez, el modelo incluye los resultados del proceso de internacionalización/globalización, denominados grado de globalización.

2.2.2.7 El segundo modelo multinacional de Uppsala de 2017. Para el año 2017 se amplía el modelo una vez más, sin embargo, la estructura y el contenido general se mantuvieron como en el modelo original desarrollado en 1977 con dos variables de estado y dos de cambio y las relaciones entre ellas la expuesta en la Figura 9. El contexto empresarial se basa en la visión de la red; el punto central del modelo es la empresa multinacional. Las variables estáticas son las capacidades y los compromisos/rendimientos. Las capacidades, entendidas como ventajas específicas de la empresa, incluyen capacidades operativas y dinámicas como en los modelos anteriores. Los compromisos describen la distribución de recursos entre la empresa multinacional, como las líneas de productos, el ámbito de los países y/o las relaciones entre las distintas unidades de la empresa. El rendimiento se entiende de forma múltiple, por ejemplo, como la posición en la red, el grado de globalización o cualquier otro resultado de rendimiento (Wach, 2021).

Figura 9

El segundo modelo multinacional de Uppsala de 2017



Nota. El diseño de la figura es propio y los datos fueron tomados de Wach (2021).

Las variables dinámicas incluyen los procesos de compromiso y los procesos de desarrollo del conocimiento. El proceso de compromiso se basa en la reconfiguración y coordinación de los recursos. Los procesos de desarrollo del conocimiento incluyen principalmente el aprendizaje, la creación y el fomento de la confianza, pero se dan en ambas dimensiones: inter o intraorganizativa. Esta variable contiene también tres procesos de conocimiento empresarial como son: la creación de relaciones, la flexibilidad en la aplicación de la estrategia y la adaptación al entorno competitivo de la tarea (Coviello et al., 2017).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Modelo de gestión

Un modelo como el objetivo de identificar las principales variables en una situación y las relaciones entre ellas: cuanto más exactamente lo hagan, más precisas serán. Además, un modelo

proporciona un juego de herramientas mentales para tratar conscientemente una situación. Los gerentes pueden recurrir a diferentes modelos de acuerdo con las diversas situaciones que enfrentan; lo importante es comprender los valores incorporados en el modelo o la teoría y actuar en consecuencia. Eso también se conoce como pensar críticamente sobre una situación, una habilidad esencial en la gestión (Hanna & Rowley, 2011).

Los modelos gerenciales, son habilidades de dirección organizacional empleadas en la administración y el crecimiento de los sistemas, así como en cada uno de sus métodos. Todos los modelos son la personificación de un contexto, por lo que, en dirección, el modelo establece el maniobrar de la empresa que lo utiliza. No obstante, el modelo personalmente no alcanza para gestionar convenientemente la organización, por lo que su ejecución constructiva es la fórmula de la obtención de los logros. Efectivamente, en la ejecución, la mezcla de perspectivas posibilita la edificación de un modelo adecuado que a largo plazo despliegue la empresa.

Se han identificado cuatro tipos clave de modelos de gestión, por lo que a continuación se exponen brevemente (Baden-Fuller & Morgan, 2010):

- Modelos de objetivos racionales: Algunos de los primeros tipos de modelos que se desarrollaron, sus orígenes se encuentran en la formación de la empresa moderna, durante la Revolución Industrial, donde los gerentes se enfrentaron a la necesidad de administrar la nueva estructura organizacional de manera rentable. Evolucionó a partir de la tradición de la gestión científica y la investigación operativa (Baden-Fuller & Morgan, 2010). El modelo enfatiza el objetivo de maximizar la producción/beneficio a través de un mayor control e información cuantitativa como base para la toma de decisiones.

- Modelos de procesos internos: Estos provienen de las ideas de gestión burocrática y de la noción de gestión administrativa de Henri Fayol, que enfatizan las reglas y regulaciones sobre las preferencias personales, la división del trabajo y la estructura jerárquica. Si bien el concepto de burocracia ha sido ampliamente criticado (sobre todo por sofocar la creatividad), ha recibido apoyo cuando permite que los empleados dominen sus tareas, mejorando así la seguridad y la estabilidad, y todavía se usa ampliamente en la actualidad, especialmente en el sector público (Baden-Fuller & Morgan, 2010).
- Modelos de relaciones humanas: Estas teorías se desarrollaron cuando los experimentos sobre las condiciones de trabajo produjeron resultados inesperados. Se demostró que, alterando el entorno de forma positiva o negativa, la producción del equipo experimental aún aumentaba (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Se ha afirmado que el crecimiento de la producción fue resultado de las nuevas relaciones sociales establecidas en el equipo. Las personas se sintieron especiales, se les pidió su opinión y, como parte del experimento, colaboraron plenamente entre sí. Esto llevó a los teóricos a enfatizar la importancia de los procesos sociales en el trabajo, incluido el bienestar de los empleados.
- Sistemas abiertos: Finalmente, modelos de sistemas abiertos donde la organización es vista no como un sistema sino como un sistema abierto, que interactúa con su entorno. Los recursos se importan, se transforman y se convierten en productos que generan ganancias. La información sobre el rendimiento del sistema regresa como un circuito de retroalimentación a las entradas. Las variantes importantes incluyen sistemas sociotécnicos donde el resultado depende de la interacción de los subsistemas técnicos

y sociales. Otra es la noción de gestión de contingencias que enfatiza la necesidad de adaptabilidad al entorno externo. Y finalmente la teoría de la complejidad que se enfoca en los sistemas complejos, su dinámica y bucles de retroalimentación donde los agentes dentro del sistema interactúan de manera autónoma a través de reglas emergentes (Veit et al., 2014). Estos enfatizan la no linealidad del cambio en las organizaciones.

2.3.2 Internacionalización

La definición de internacionalización según Young (1987), es el proceso de actividades comerciales a través de las fronteras del país de origen con un grado creciente de operaciones. Mientras que el término 'actividad comercial internacional' implica el intercambio de recursos a través de las fronteras nacionales (Onetti et al., 2012), el proceso de internacionalización se percibe tradicionalmente como la consecuencia de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes dentro de la empresa y su entorno. Más significativamente, siendo un indicativo del impacto de la expansión de la empresa más allá de las fronteras en una organización.

Todo el proceso de internacionalización de una empresa se basa en la supuesto de que primero se formula una estrategia y luego se persigue. Por tanto, la voluntad de emprender una actividad empresarial internacional ya existe y esto precede proceso de búsqueda de una estrategia. Tsai y Eisingerich (2010) definen la estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo llevar a cabo estos objetivos.

Grönroos (2016), define además la estrategia como la actividad de reunir de la mejor manera posible los atributos básicos de la empresa y su entorno. Por ende, el autor, en la misma línea, delinea la estrategia de internacionalización como una compilación de objetivos, políticas y planes para alcanzar metas en un mercado extranjero. Cada empresa que desea internacionalizarse selecciona determinadas opciones estratégicas en función de sus objetivos.

Otros términos empleados para la estrategia de internacionalización en la literatura son estrategia de exportación o estrategia empresarial internacional, todos ellos de los términos expansión y diversificación internacionales (Bobillo et al., 2010). Una de las principales diferencias entre una estrategia internacional y una estrategia nacional es que la dirección de la empresa debe, en un primer momento decidir cómo se va a entrar en el mercado extranjero.

2.3.2.1 Selección de mercados internacionales. La decisión de selección del mercado implica elegir el mercado apropiado para actividades transfronterizas. En función de la estrategia de internacionalización, este puede implicar la selección de un mercado o de múltiples mercados en los que se van a introducir al mismo tiempo. Sin embargo, teniendo esto en cuenta, las siguientes afirmaciones se refieren a un solo mercado.

En el mercado, dos dimensiones centrales desempeñan un papel en la evaluación del mercado extranjero en la literatura empresarial internacional: (1) Las oportunidades que se asocian a la entrada en el mercado extranjero, y (2) los riesgos vinculados a la entrada en el mercado extranjero (Sakarya et al., 2007).

Las oportunidades pendientes a través de las fronteras del mercado nacional están indicadas por el atractivo del mercado. El atractivo del mercado viene determinado por el potencial económico de la empresa en el nuevo mercado. Los indicadores del potencial económico en un mercado extranjero son multidimensionales que consisten en criterios

relacionados con los costes, factores internos de la empresa y criterios relacionados con el mercado (Musso & Francioni, 2014).

Los factores relacionados con los costes son, por ejemplo, el uso de la capacidad productiva excedente para generar ingresos en el mercado extranjero, aumentando así el superávit global de la empresa, o el aumento de la capacidad productiva al producir para un mercado extranjero, disminuyendo así los costes por unidad. Las oportunidades que surgen para la propia empresa cuando se construye la internacionalización incluye un aumento de la innovación y el rendimiento, a través de un mayor conocimiento en múltiples mercados, una mayor experiencia interna en materia de gestión, producción y comercialización, pero también transferencia de conocimientos en el mercado extranjero.

Los criterios relacionados con el mercado se adhieren a el objetivo principal de mantener o establecer un nuevo mercado, mediante la transferencia de la ventaja competitiva en el nuevo mercado (Townsend et al., 2009).

Sin embargo, las oportunidades también están asociadas a los riesgos (Kwok & Reeb, 2000), por lo que se pueden presentar en tres grupos de riesgos: a) riesgos específicos de la empresa, b) los riesgos del sector y (c) los riesgos generales del entorno. A diferencia de los riesgos específicos de la empresa y del sector, los riesgos medioambientales generales son riesgos que se aplican a todas las empresas, independientemente de la competencia, por ejemplo, la inestabilidad política y medioambiental, como se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2*Riesgos de internacionalización*

| Tipo de riesgo | Acción |
|---------------------------------------|--|
| Riesgos de expropiación | La propiedad y los activos valiosos pueden ser usurpados por el gobierno con derecho a indemnización |
| Riesgos de seguridad | Surgen debido a disturbios políticos o sociales en el país extranjero |
| Riesgos jurídicos | El marco legal que impide los negocios dentro y fuera de la empresa |
| Riesgos de transferencia | Una empresa no puede transferir totalmente sus operaciones a través de sus fronteras nacionales |
| Riesgos fiscales | Cuestiones de transferencia, pago y expropiación en circunstancia debido a la elevada deuda pública |
| Riesgos de comunicación | Dificultades en la empresa, la industria y las relaciones con los clientes debido a las diferencias culturales |
| Barreras a la importación y aranceles | Las prohibiciones generales de importación, las cuotas, los requisitos de contenido local o normas técnicas divergentes, también pueden ser de carácter proteccionista |

Nota. Riesgos relacionados a la internacionalización empresarial

Los riesgos específicos de la empresa son predominantemente factores relacionados con los costes: Los bajos costes laborales asociados a las ventajas de los costes de producción pueden aumentar la competencia de la mano de obra dentro de la empresa y provocar despidos a largo plazo en los centros de producción del país de origen o en la sede central (Clarke & Liesch, 2017). Otros riesgos asociados a las operaciones internacionales, como el riesgo de inversión, por ejemplo, los costes iniciales de entrada en el mercado si es necesario un sistema de distribución en el país extranjero o el riesgo de alta coordinación. Debido a las diferentes estructuras de la demanda en cada en cada país, las empresas necesitan diversificar su gama de productos, lo que, a su vez, aumenta la demanda de recursos y los diferentes estándares tecnológicos.

En resumen, existe el riesgo de una mayor complejidad organizativa. La duración del compromiso de internacionalización también puede considerarse un riesgo: Puede haber un tiempo entre la elevada inversión y el flujo de caja de la operación en el extranjero. Además, las operaciones en el extranjero pueden implicar un compromiso a largo plazo, con la

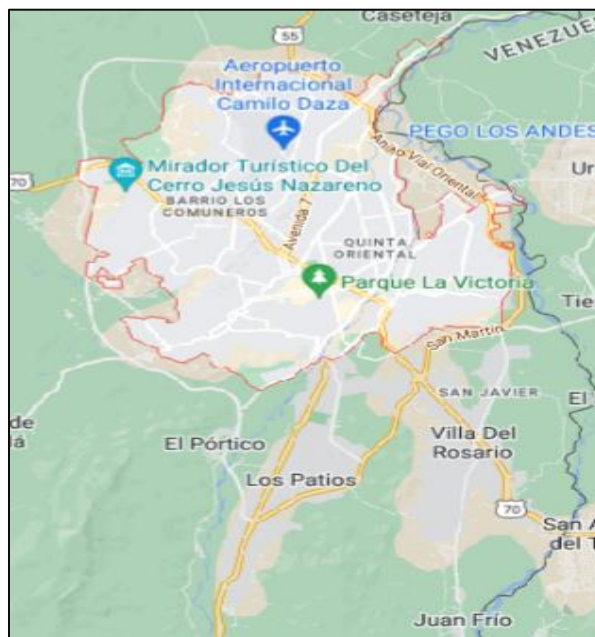
correspondiente necesidad a largo plazo de recursos de la empresa y flujos de caja a largo plazo hasta que se alcancen la posición y los objetivos del mercado, principalmente esto puede atribuirse a la divergencia cultural y a la necesidad de conocimiento del mercado (Bromiley et al., 2015).

2.4 Marco Espacial

Se refiere al ambiente, el cual se ajusta a la edificación del conocimiento ya sea un grupo sociocultural, una institución, una delimitación geográfica, etcétera (Méndez, 2002). Dicho esto, el estudio se desarrolló en Cúcuta y su Área Metropolitana, Departamento Norte de Santander como se muestra en la Figura 10 (Google Maps, 2022).

Figura 10

Cúcuta y su Área Metropolitana



Nota. La imagen fue tomada de <https://acortar.link/EjJPcQ>

2.5 Marco Temporal

Aquí se define, el tiempo para la ejecución y posterior desarrollo del estudio en proceso (Méndez, 2002), dicho esto, la investigación comprendió veinte (20) semanas una vez fue aprobado el anteproyecto, el cual, se puntualiza con gran claror en el cronograma de actividades.

3. Marco Metodológico

3.1 Enfoque

Enfoque cuantitativo, a conocimiento que se examinan los datos y la longitud del pensamiento, ya que, “representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica” (Hernández et al., 2018, p. 6).

Se recogieron datos a través del proceso estadístico de la información, con el propósito de constituir pautas de comportamiento entre las variables (Modelos de Gestión e Internacionalización), inexorablemente realizando correlación entre las variables para así llegar a propuestas y derivaciones precisas.

3.2 Tipo de Estudio

El tipo de estudio es no experimental, explicativo de tipo transversal, ya que se observan las variables en el entorno presente para después estudiarlos, no obstante, se excluye de alguna intervención en el manejo de las variables de la investigación. La propensión es exteriorizar la naturaleza y el efecto de las variables, dicho de otra manera, como los Modelos de Gestión inciden directamente y/o indirectamente la Internacionalización, y viceversa. Indistintamente se especificarán los contextos, argumentos y acontecimientos en donde se desenvuelven las variables. En otras palabras, se recogerán datos de manera autónoma o sujeta a la variable independiente y la variable dependiente.

En ciertas situaciones el estudio se concentra en examinar el grado o etapa de una o múltiples variables en algún tiempo establecido definiendo el vínculo o reciprocidad entre un conglomerado de variables (Kerlinger & Lee, 2002). Adicionalmente se usará un diseño correlacional, ya que se analiza la relación que tiene la variable independiente (Modelos de Gestión) con la variable dependiente (Internacionalización).

3.2.1 Fases de la investigación

El estudio en proceso inicia con una revisión bibliográfica, asimismo se diseña el instrumento necesario para la recolección de datos; a posteriori, se aplica el instrumento y se recolecta la información, para por consiguiente analizar sus resultados y finalmente presentar el análisis de estos, bajo ciertas conclusiones y recomendaciones.

3.3 Población

Aquí el objetivo se fundamenta, en sintetizar cuáles son los sujetos o grupos que hacen parte del estudio (Bernal, 2010). Entonces según lo mencionado con anterioridad, la población objeto de estudio para los datos del DANE trabajando de manera conjunto con la Cámara de Comercio de Cúcuta, existe un total de ciento tres (103) empresas de las cuales solo setenta y tres (73) son formales y hay siete (7) grandes, treinta (30) medianas y treinta y seis (36) pequeñas (CCC, 2021).

3.4 Muestra

La muestra es, efectivamente, una circunscripción exacta de la población. Es viable objetar que es un subconjunto de individuos, elementos o componentes que recaen a ese

subconjunto claro en sus requerimientos al que se denomina población, por ende, de la población es útil seleccionar muestras características (Behar, 2008).

Las muestras no probabilistas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización (Hernández et al., 2018, p. 171-189).

Para la investigación se emplea una muestra no probabilista por conveniencia, también llamada muestra dirigida o intencional (Scharager & Reyes, 2001), y las empresas que forman parte de ella se relacionan en la Tabla 3.

Tabla 3

Muestra seleccionada

| No | Sector | Desempeño | NIT | Empresa |
|----|----------------------------|--------------|---------------|---|
| 1 | | PYMEX | 890.503.314-6 | Cerámica Italia S. A |
| 2 | | PYMEX | 890.500.282-5 | Tejar de Pescadero S.A.S |
| 3 | | PYMEX | 890.505.326-3 | Ladrillera Casablanca S.A.S |
| 4 | | PYMEX | 807.007.414-5 | Ladrillera Merkagres de Colombia L.t.d.a. |
| 5 | Materiales de construcción | PYMEX | 900.264.368-2 | Mundo Negocios Export S.A.S |
| 6 | | PYMEX | 800.173.410-0 | Ladrillera Sigma L.t.d.a. |
| 7 | | No constante | 900.383.023-7 | Tejar San Gerardo S.A.S |
| 8 | | No constante | 900.405.730-2 | Tejar Arcillar de Rosario S.A.S |
| 9 | | PYMEX | 807.008.958-4 | Inversiones MSN L.t.d.a. |
| 10 | | No constante | 900.053.416-2 | Ladrillera Gresco L.t.d.a. |
| 11 | | No constante | 807008519 | Ladrillera Margres/Coopalustre |

Nota. El diseño de la tabla es propio y los datos fueron tomados según informe de gestión de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2022).

3.5 Técnicas de Recolección de Información

Se ejecutó una revisión documental, que permitió ahondar en los elementos necesarios que viabilizaron conferir resolución a los objetivos específicos; ya en la fase de campo se acudió a dos cuestionarios, que tratan de un conglomerado de conjeturas en relación de las variables

diseñado mediante el Escalamiento de Likert, fundamental para evaluar la reacción del sujeto a través de un conjunto de ítems que se presentan a forma de afirmaciones (Albaum, 1997).

El primer cuestionario se creó a partir de la investigación de Warrick (1981) la cual tituló “Estilos de liderazgo y sus consecuencias”. Se dividió en 8 variables que comprendían 77 premisas (argumentos) distribuidas de la siguiente forma:

- Liderazgo: 1-8
- Comunicación: 9-17
- Toma de decisiones: 18-27
- Trabajo en equipo: 28-37
- Resolución de conflictos: 38-47
- Habilidad de negociación: 48-57
- Actitud frente al cambio: 58-67
- Motivación: 68-77

Adicional a eso, como se nombró anteriormente, cada premisa tenía opciones de selección bajo el escalamiento de Likert, diseñado de la siguiente forma: 1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (Ocasionalmente), 4 (Casi siempre) y 5 (Siempre). Este instrumento solo se aplicó a los gerentes de las empresas o en su defecto quien toma las decisiones de mayor complejidad dentro de la empresa.

Por otro lado, el segundo cuestionario se tomó de forma íntegra de la investigación de Navarro et al. (2012), el cual se construye de 30 premisas (escalamiento de Likert) distribuidas en seis escalas de medida:

- Proactividad exportadora de la empresa: 1-4
- Orientación a los mercados exteriores de la organización: 5-13

- Compromiso exportador: 14-17
- Adaptación de los elementos de marketing-mix a los mercados extranjeros: 18-21
- Ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros: 22-27
- Actitudes futuras hacia la exportación: 28-30

Cada uno de los cuestionamientos tenía opciones de selección. A continuación, algunas muestras de las opciones de selección: 1 a 5 (totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo), 1 a 5 (Muy bajo – Muy elevado), 1 – 5 (Nunca – Siempre), entre otros. La información se obtuvo de las 11 empresas exportadoras (muestra). Se escogió un solo trabajador, habitualmente el gerente o quien estuviese a cargo de las exportaciones, con el objetivo de conseguir los datos sobre la actividad exportadora. Asimismo, se soslayó que contestaran al cuestionario trabajadores de escaso conocimiento en el tema para de tal forma minimizar los sesgos o errores de respuesta.

3.6 Herramientas para el Tratamiento de la Información

Llegado a este punto, se confrontan y se comprueban los supuestos, además se estructuraron los cuadros y tablas para lograr matrices de información cuya finalidad fue estudiarlos y explicarlos obteniendo conclusiones. Las maneras más comunes para la administración de los datos acopiados son por preeminencia la estadística y las escalas de aptitudes, entre otros mecanismos.

La investigación empleó el complemento de análisis de datos de Excel y el software Jamovi 2.3.21 para procesar la información, los cuales permiten aplicar las técnicas de la estadística descriptiva. Para una mejor visualización de los datos y los resultados se utilizarán figuras y tablas. También se trabajará con tablas cruzadas, apoyando el análisis de los objetivos.

4. Análisis de Resultados

4.1 Modelos Gerenciales y Procesos de Internacionalización: Una relación teórica

En principio, se podría alegar que el éxito en la exportación no presentaría ninguna diferencia con respecto al éxito empresarial en general y que, por lo tanto, no se necesitan estudios específicos en la materia. Sin embargo, las especificidades de la situación exportadora, que implican nuevas dimensiones como un entorno cultural desconocido, riesgos desconocidos, tanto comerciales como políticos, y retos estratégicos desconocidos, justificarían que el fenómeno en sí fuera estudiado.

4.1.1 Compromiso y resultados de exportación

La orientación a la exportación o el compromiso con la exportación, en términos de compromiso de los recursos desplegados para llevar a cabo actividades de exportación, se ha sugerido como uno de los principales factores que conducen a los resultados de exportación (Almodóvar & Rugman, 2015). Es importante mencionar que, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) ya reconocieron la importancia de este factor. Posteriormente, en los años setenta y ochenta, esta relación se ha explorado desde distintos ángulos. El trabajo seminal en el campo de la internacionalización fue realizado por la "Escuela de Uppsala" con contribuciones de una larga serie de escritores (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Ellos sugieren, que existe un proceso en bucle entre el mercado y la empresa por el que el conocimiento del mercado conduce a decisiones de compromiso en la empresa, las consiguientes actividades de marketing conducen a su vez a un mayor compromiso y conocimiento del mercado, y así sucesivamente. La teoría postula que el proceso de aprendizaje se produce

principalmente a través de experiencia en el mercado: "El conocimiento experiencial genera oportunidades de negocio y, en consecuencia, es una fuerza motriz en el proceso de internacionalización" (Vahlne, 2020, p.17). La teoría de la implicación internacional incremental ha recibido un apoyo sustancial por parte de multitud de investigadores (Mejri & Umemoto, 2010), sobre todo en las primeras fases del proceso.

Por ejemplo, Kwok y Reeb (2000) señalan que las variables organizativas de la empresa desempeñan un papel mucho más importante que las políticas de situación, de producto y de fabricación. Factores como la información para la elaboración de informes de control, el esfuerzo de la alta dirección y el grado de estructuración y madurez de la empresa guardan una relación significativa con el éxito de las exportaciones. Además, señalan que es posible penetrar en los mercados mundiales con productos triviales (Kwok & Reeb, 2000). Por tanto, es posible concluir que el éxito depende más de la organización que de los productos.

Asimismo, Moen (2002) apoya esta opinión y sugiere un modelo de círculo beneficioso de la exportación de tres factores: actitudes, aptitudes y personificación. Analizando 114 exportadores noruegos, sugiere que los factores de actitud, por ejemplo, la orientación al marketing, la empatía y la delegación de autoridad; los factores de habilidad, como la forma de tratar con los representantes en el extranjero, la calidad y el precio, el uso de la información de mercado; y el compromiso de la dirección y el papel del consejo de administración (personificación) fueron determinantes para el éxito de la exportación.

En su exhaustiva revisión de la bibliografía sobre resultados de exportación, Onetti et al. (2012) llegan a la conclusión de que el éxito de las exportaciones está estrechamente relacionado con el compromiso de la alta dirección, de una forma u otra. Este compromiso es necesario para construir la red de distribución y los canales de información indispensables para que la empresa

se implique en el proceso de aprendizaje de la exportación. También refutan la creencia generalmente aceptada de que las empresas más grandes tienen más éxito que las pequeñas. Curiosamente, Awokuse (2003) concluye, en un estudio sobre exportadores canadienses, que es difícil encontrar una relación clara entre el éxito de las exportaciones y una serie de variables de estrategia de marketing, como la combinación de marketing, el enfoque de escopeta o rifle hacia los mercados internacionales, los gastos en desarrollo de productos (excepto en las industrias de alta tecnología), los enfoques planificados o ad hoc hacia los mercados internacionales.

Por ende, la discusión anterior, lleva a definir la siguiente argumentación: Cuanto más comprometida esté la dirección con la exportación, mejores serán sus resultados de exportación.

4.1.2 Visión basada en recursos (VBR) frente Visión basada en conocimientos (VBC)

La visión basada en recursos (VBR) y la visión basada en conocimiento (VBC) se han utilizado ampliamente para explicar la internacionalización de las empresas, especialmente en el contexto de las exportaciones (Saá-Pérez & García, 2002). Al considerar a las organizaciones como un conjunto de recursos únicos tangibles e intangibles. La VBR intenta explicar por qué una organización puede superar a otras, mientras que VBC se enfoca en el conocimiento como el recurso más valioso de la empresa (Riseman & Hanson, 1992). Sin embargo, el enfoque estático de esta perspectiva la llevó a evolucionar hacia una visión más dinámica. La vista de capacidades dinámicas (VCD) complementa los hallazgos de la investigación del comportamiento de las exportaciones, ya que puede abarcar el desempeño de las exportaciones, así como los procesos de internacionalización.

El conocimiento es el elemento central en el proceso de aprendizaje, que consiste en la adquisición, integración y explotación del conocimiento (Mårtensson, 2000). La gestión del

conocimiento es esencialmente la creación y aplicación del conocimiento como recurso, mientras que el aprendizaje es un proceso de adquisición, asimilación y explotación de este conocimiento (Gao et al., 2008). En este sentido, es posible identificar dos etapas intermedias entre la capacidad de aprendizaje y el desempeño organizacional: (a) procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional como resultado y (b) capacidades dinámicas.

Por tanto, es posible argumentar que, los sistemas de gestión del conocimiento apoyan la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en las organizaciones (Alavi & Leidner, 2001). Los sistemas de gestión del conocimiento recogen estas habilidades y el saber hacer que sustenten las bases de las actividades distintivas. Por tanto, las Prácticas de Gestión del Conocimiento (PGC) se consideran rutinas organizacionales (Despres & Chauvel, 1999) orientadas a su explotación. En resumen, una PGC eficiente se ocupa de la aplicación del conocimiento: facilita el desarrollo de rutinas y capacidades, dado que, aunque una empresa pueda permitirse diferentes recursos, se necesitará una PGC efectiva para explotarlos mejor. Farooq (2020) considera dos PGC principales: difusión del conocimiento y prácticas de almacenamiento. El primero se ocupa de la aplicación, mientras que el segundo implica los sistemas para recuperar el conocimiento relevante en la organización.

Las Prácticas de Diseminación del Conocimiento (PDC) incluyen aquellos procesos que permiten la aplicación del conocimiento a través de canales formales e informales (Villar, Alegre, & Pla-Barber, 2014). Este valioso conocimiento se distribuye tanto dentro como fuera de la empresa. Estos incluyen sistemas para codificar el conocimiento tácito en explícito, ya que, en muchos casos, la transferencia de conocimiento ineficaz surge de problemas en la codificación del conocimiento. Se incluyen sistemas de distribución de información para empleados, clientes y proveedores. Comprende además técnicas para fomentar la motivación de los empleados para

compartir conocimiento y participación a través de círculos de calidad o equipos multidisciplinarios.

De hecho, la existencia de estructuras internas de conocimiento es particularmente relevante, ya que en las pymes se utilizan con más frecuencia canales de comunicación externos que internos (Ferrera, et al., 2019). Las Prácticas de Almacenamiento de Conocimiento (PAC) son sistemas basados en información desarrollados para apoyar los procesos de recuperación y almacenamiento de conocimiento operativo: sistemas globales de recopilación y tratamiento de la información, procedimientos de control y revisión, y sistemas que permitan el aprovechamiento del acervo de conocimiento creado. Esta estructura permite recopilar y transformar la información relevante y aplicarla para operaciones posteriores, brindando una valiosa retroalimentación. Muchas veces el conocimiento se retiene a nivel individual, mayormente en un número reducido de gerentes, por lo que la creación de una estructura formal para el almacenamiento del conocimiento es un desafío importante para las pymes (Abrantes, 2020).

La idea subyacente a la creación de prácticas de gestión del conocimiento es consistente con las capacidades de analizar el mercado de exportación, en las que las empresas utilizan rutinas para recopilar, procesar e interpretar información del mercado de exportación, así como distribuir información relevante a los tomadores de decisiones de exportación. Como el conocimiento del mercado se vuelve obsoleto muy rápidamente, el crecimiento del mercado externo depende del potencial para organizar las capacidades, sentando las bases para el aprendizaje continuo con el fin de alcanzar su valor potencial (Clarke & Liesch, 2017)

En los últimos 30 años, una importante corriente de literatura sobre desempeño exportador ha apuntado principalmente a factores estructurales de la empresa, equipo directivo,

incentivos u obstáculos al proceso de internacionalización (Ferrera et al., 2019), aunque esta literatura no ha establecido una base sólida sobre el papel específico de la gestión del conocimiento. Una de las variables más citadas es el compromiso gerencial, el cual determina en gran medida la proactividad para buscar oportunidades de mercado (Musso & Francioni, 2014). Si bien es cierto que en muchas pymes existe una ausencia de una gestión del conocimiento sistemática, esto no implica que la gestión del conocimiento sea menos importante que para las grandes empresas; de hecho, se puede argumentar que este es un factor distintivo para la supervivencia de las pymes (Alavi & Leidner, 2001). Una implicación importante es que los gerentes deben fomentar el aprendizaje organizacional y crear una estructura para respaldar estas configuraciones.

Por lo tanto, las prácticas de gestión del conocimiento se limitan a la actitud de los gerentes para fomentar el aprendizaje y la mejora dentro de la empresa. Este es un tema especialmente relevante para las pymes, donde las decisiones de estrategia internacional suelen corresponder a una persona o a un equipo directivo reducido (Lima, 2018). En condiciones de mercado complejas, la implementación precisa de ciertas prácticas organizacionales relacionadas con el conocimiento del mercado podría ser útil para explicar los niveles heterogéneos de desempeño en la estrategia de exportación. Por lo tanto, se espera que contar con una estructura formal de gestión del conocimiento pueda impactar positivamente en la intensidad exportadora, por lo anterior se plantea el siguiente argumento: Las prácticas de gestión del conocimiento (PGC) tienen un efecto positivo en la intensidad de exportación.

Sin embargo, la adopción de PGC que básicamente actúan en operaciones de rutina no implica necesariamente que tales prácticas puedan ser apropiadas en el futuro, por lo que no tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa per se. Las organizaciones son consideradas

entidades capaces de generar capacidades dinámicas, las cuales están fuertemente arraigadas en las rutinas y procesos organizacionales y condicionadas por su historia (Monteiro, Soares, & Lima, 2017). Las capacidades dinámicas son aquellas que pueden generar capacidades de segundo orden, convirtiéndose en el canal real para ayudar a las empresas a generar y modificar sistemáticamente sus rutinas operativas para mejorar la eficiencia.

Dado que, la creación de capacidades dinámicas requiere la acumulación, articulación y codificación del conocimiento, la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas son conceptos fuertemente relacionados (Kaur et al., 2020), ya que los procesos de gestión del conocimiento impulsan el desarrollo, la evolución y el uso de estas capacidades. Los procesos de gestión del conocimiento se refuerzan entonces a partir de la existencia de capacidades dinámicas que permiten a la empresa realizar cambios en sus prácticas actuales evitando que se conviertan en rigideces (Mansion & Bausch, 2020).

Los procesos de aprendizaje específicos conducen al desarrollo de capacidades dinámicas y estas son fundamentales para que una empresa equilibre la explotación y la exploración internacional en la práctica, y se necesitan diferentes estructuras para su desarrollo. Básicamente, la exploración se refiere al despliegue del conocimiento existente sobre mercados, productos y habilidades, mientras que la explotación implica el desarrollo de nuevos conocimientos en estas áreas. A través de la explotación, la empresa consolida el conocimiento y lo prepara para su uso futuro; sin embargo, un enfoque extensivo en la explotación de las rutinas organizacionales podría llevar a las empresas a una miopía estratégica (Francioni et al., 2016).

Las empresas pueden lograr nuevas combinaciones de conocimiento interno tanto de fuentes internas como externas, las cuales están principalmente relacionadas con la explotación y la exploración, respectivamente (Alavi & Leidner, 2001). No obstante, algunos académicos

sugieren que el aprendizaje exploratorio, como aprendizaje de doble circuito, también puede originarse a partir de fuentes internas, porque también pueden surgir nuevas combinaciones de conocimiento como resultado del proceso de aprendizaje dentro de la empresa. De hecho, cuando una empresa ha estado operando en una industria mucho tiempo, la explotación se vuelve muy relevante para mantener posiciones competitivas, ya que estas empresas suelen tener una base organizativa sólida en términos de recursos y capacidades (Clarke & Liesch, 2017). En esta situación, la explotación exitosa requiere un proceso eficiente y efectivo para aumentar y extender el uso de los activos internos existentes.

Sobre la base de los sistemas básicos, las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento se configuran como la fórmula para lograr un ajuste constante de estos recursos; en otras palabras, el centro a través del cual la organización puede adaptar sus habilidades al cambiante entorno extranjero. Por lo tanto, ha sido posible proponer dos dimensiones: Desarrollo de Conocimiento Interno e Integración de Conocimiento Externo, que apoyan la exploración de nuevos conocimientos en la organización, tanto de fuentes internas como externas.

El Desarrollo Interno del Conocimiento implica la creación y difusión de nuevo conocimiento dentro de la empresa, requiriendo la existencia de un proceso previo de explotación. Requiere habilidades para organizar los recursos para la explotación, como personal calificado que coordine los procesos organizacionales con el resto de las áreas, así como capacidad para posicionarse en la primera línea tecnológica y capacidad para gestionar esfuerzos innovadores. Esta acumulación de conocimiento interno es crucial para la creación de valor, ya que potencia la capacidad de explotar nuevas oportunidades fuera de la empresa a través de la existencia de conocimiento previo como requisito para la existencia de capacidad de absorción (Knudsen & Madsen, 2002).

La integración de conocimientos externos permite la creación de una base de conocimientos más amplia a través de la exploración fuera de los límites de la empresa. Este proceso ayuda a la empresa a recombinar su conocimiento actual con el nuevo conocimiento de su entorno en nuevos conocimientos y capacidades, ofreciendo una perspectiva global sobre la base de la competencia en países extranjeros con respecto a las acciones de los clientes o competidores. Incluye la capacidad de mejorar el conocimiento a través de la cooperación, así como la adquisición de tecnología; Cabe destacar aquí el papel de las asociaciones industriales o entidades públicas, ya que son especialmente útiles para apoyar la competitividad y la colaboración de las empresas en industrias con bajos insumos tecnológicos o menos recursos. Debido a las limitaciones de recursos, las pymes se ven especialmente obligadas a absorber conocimientos de fuentes externas (Ferrera, Fernández, & Alegre, 2019), como expresión de una conducta exploratoria.

En el contexto de la internacionalización, Murray et al. (2011) propusieron diferentes tipos de capacidades dinámicas que soportan diferentes procesos de internacionalización, aunque la literatura señala la importancia de combinar esas capacidades. Con algunas excepciones recientes y a pesar de la importancia de estas dimensiones internas y externas para el desarrollo del conocimiento, pocos estudios han abordado su efecto conjunto sobre los emprendimientos exportadores en este contexto.

De hecho, la mayor parte de la investigación se ha desarrollado en mercados domésticos o IED, mientras que trabajos recientes comienzan a mostrar la importancia tanto de la explotación como de la exploración para las empresas exportadoras (Krammer et al., 2018). Los pasos iniciales en los mercados extranjeros generalmente involucran esfuerzos de exploración en diferentes contextos institucionales, socioculturales y económicos, donde los gerentes de

exportación no tienen conocimiento experiencial y no perciben cuán diferente es el mercado objetivo del mercado local. Una vez que la empresa tiene el hábito de las operaciones en el extranjero, el aprendizaje explorativo depende de la acumulación de conocimiento que proviene de la experiencia internacional, y la internacionalización exploratoria se ocupa de la capacidad de una empresa para lograr nuevas formas de conocimiento.

Por otro lado, Chen et al. (2016) también consideran que el inicio o la continuación de una empresa de exportación, puede estar justificado por los cambios en las capacidades de la empresa. Es decir, arquitectura informacional y capacidad de absorción; por lo tanto, una empresa de exportación siempre implica exploración. Además, aunque las habilidades exploratorias son extremadamente importantes para desarrollar nuevos productos o mercados además de la dependencia de la ruta, se considera que las capacidades dinámicas tienen un efecto sinérgico sobre cada tipo de capacidad individual. Por lo tanto, si los sistemas de conocimiento actúan como una base con la que contar para adquirir nuevas habilidades, tecnologías y métodos para un aprendizaje eficaz y eficiente, esperamos que las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento puedan ser el vínculo que podría ayudar a las pymes a reconfigurar su base de conocimiento en empresas de exportación, mejorando la intensidad exportadora en la empresa.

En consecuencia, se logra aludir el siguiente argumento: El efecto positivo de las prácticas de gestión del conocimiento en la intensidad de exportación está mediado por las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento.

4.2 Las Empresas Exportadoras de Arcilla y Cerámica y su Modelo Gerencial

El tamaño actual del mercado cerámico mundial es de 267.700 millones de USD, y se espera que alcance los 407.700 millones de USD para el año 2025. El sector cerámico mundial

está creciendo con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 8,6 % (Furrer et al., 2022). El sector cerámico contiene baldosas cerámicas, ladrillos y tuberías, artículos sanitarios, aislantes, alfarería, etcétera. Las baldosas cerámicas contribuyen con más del 50% de la producción cerámica total entre estos subsectores. China es el principal fabricante de baldosas cerámicas, con una producción anual de alrededor de 5.200 millones de metros cuadrados, seguido de India con 1.270 millones de metros cuadrados (Zhu et al., 2023).

Hoy en día en el país, la cadena de valor se enfatiza en la manufactura y generación de productos derivados de la arcilla (Mogrovejo, Bastos, & Pabón, 2015), particularmente la cerámica, no obstante, gran parte de las empresas se estiman en pymes, que, eventualmente, contribuyen significativamente al PIB colombiano. Cabe mencionar que, este sector acrecentó su aporte en 4.9%, apoyaron con la creación de nuevos puestos de trabajo y lograron una contribución significativa en los intercambios internacionales con sus exportaciones (Díaz et al., 2022).

Localmente, la producción de arcilla y cerámica en el departamento Norte de Santander se destaca y se aprecia gracias a la gran eficiencia y cuantía de la materia prima en la zona (Mogrovejo et al., 2015), la arcilla posee unas particularidades fisicoquímicas específicas asociada a técnicas manufactureras novedosas que acrecientan su precio final en el mercado. Por tal razón, sus exportaciones han generado un incremento, tanto en volumen como en transacciones, especialmente a los siguientes mercados: República Dominicana, Estados Unidos de América, Costa Rica, Panamá, Ecuador y con contribuciones de más del 29.5 % sobre la totalidad de la industrialización de Norte de Santander (OEC, 2020), lo cual es imprescindible destacar que es un trascendental creador de recursos para el progreso socioeconómico.

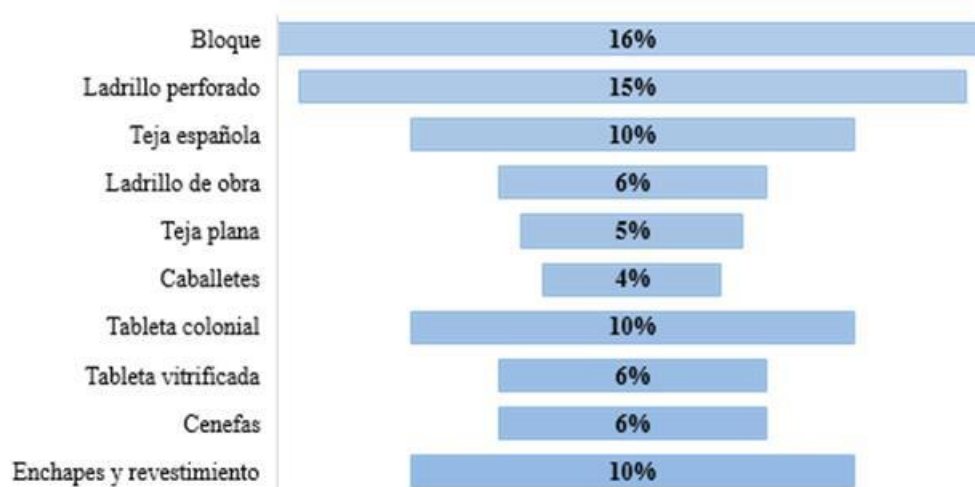
Sin embargo, de forma oportuna el departamento trasciende la crisis bilateral de frontera ocasionada por la depreciación del intercambio bilateral entre Colombia y Venezuela. Tal circunstancia ocasionó una depreciación en las ventas internacionales reduciendo PIB departamental. Como secuela, la industria ha enfrentado ciertos conflictos, por ejemplo, dificultades del ambiente económico, pues según los informes trimestrales del Banco de la República, la región ha exteriorizado un descenso en el valor de las exportaciones (Banco de la República, 2023).

4.2.1 Caracterización de la industria

La industria de la arcilla y la cerámica en el área metropolitana de Cúcuta, cuenta con 57 compañías fabricantes, las cuales, se encargan de industrializar y distribuir los subproductos originarios de la materia prima principal como ladrillos, tejas, pisos recubiertos, entre otros (García-León et al., 2021), expuestos en la Figura 11.

Figura 11

Derivados de las empresas productoras de arcilla y cerámica



Nota. La gráfica y la figura fue tomada de García-León et al. (2021, p.21).

El bloque es el producto más distintivo, por ende, esto demuestra el incremento en la demanda de los subproductos destinados para la industria de la construcción.

Para el país, el departamento Norte de Santander se encuentra clasificado como un gran territorio de abundancia minera, en los que cuales es posible matizar: hidrocarburos, carbones, arcillas, calizas, rocas fosfóricas, baritas, entre otros. Así pues, en la circunstancia minera, la arcilla, es el elemento de mayor explotación, bajo un sistema de extracción designado como “cielo abierto”, que conjuntamente se clasifica como explotación de minería artesanal, no obstante, prevalece lo artesanal bajo la cual se congregan las pymes (legalmente constituidas) que, en cierta parte, laborando de forma ilegal. El río Pamplonita abarca los nacimientos de mayor trascendencia, fundamentalmente en la capital del departamento, lo municipios de Los Patios y Villa del Rosario. Asimismo, coexisten lugares de perforación a lo largo del río Zulia, bajo los municipios del Zulia, Santiago y San Cayetano (Yaruro & Valero, 2020).

Dentro de este orden de ideas, cabe destacar algunos datos de gran importancia de la muestra de estudio expuestos en la Tabla 4.

Tabla 4

Identificación de la muestra

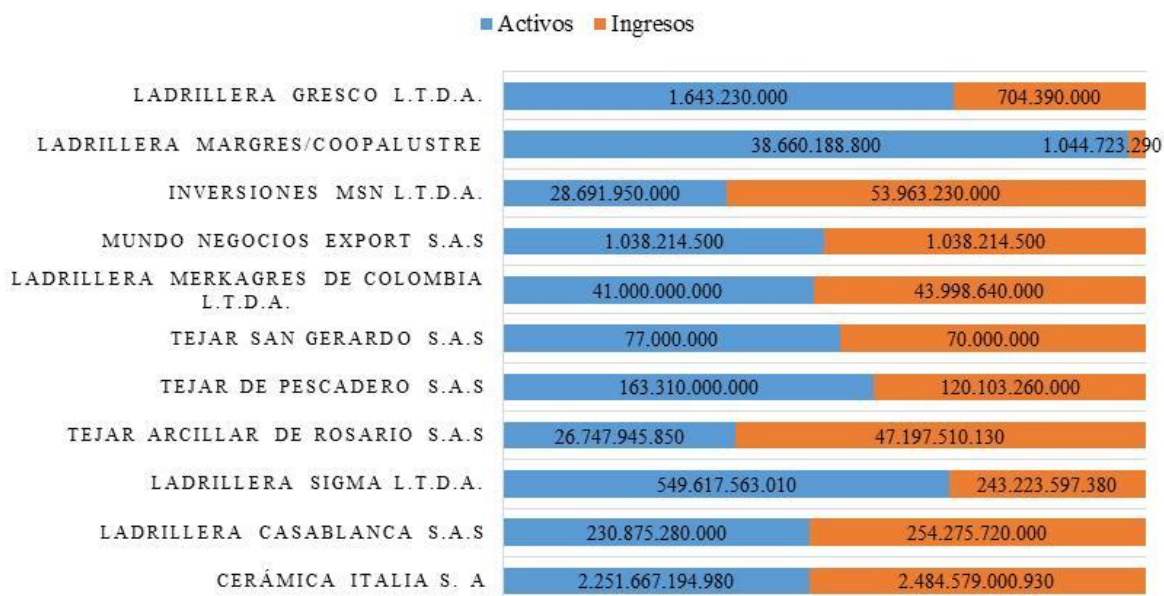
| Razón social | Activos COP | Ingreso por actividad ordinaria | Tamaño de la empresa | # de mujeres directiva |
|--|--------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|
| Cerámica Italia S. A | 2,251,667,194,980 | 2,484,579,000,930 | Grande | 59 |
| Ladrillera Casablanca S.A.S | 230,875,280,000 | 254,275,720,000 | Mediana | 5 |
| Ladrillera Sigma L.t.d.a. | 549,617,563,010 | 243,223,597,380 | Grande | 2 |
| Tejar Arcillar de Rosario S.A.S | 26,747,945,850 | 47,197,510,130 | Pequeña | 0 |
| Tejar de Pescadero S.A.S | 163,310,000,000 | 120,103,260,000 | Mediana | 0 |
| Tejar San Gerardo S.A.S | 77,000,000 | 70,000,000 | Micro | 0 |
| Ladrillera Merkgres de Colombia L.t.d.a. | 41,000,000,000 | 43,998,640,000 | Pequeña | 1 |
| Mundo Negocios Export S.A.S | 1,038,214,500 | 1,038,214,500 | Micro | 1 |
| Inversiones MSN L.t.d.a. | 28,691,950,000 | 53,963,230,000 | Pequeña | 0 |
| Ladrillera Margres/Coopalustre | 38,660,188,800 | 1,044,723,290 | Micro | 0 |
| Ladrillera Gresco L.t.d.a. | 1,643,230,000 | 704,390,000 | Micro | 0 |

Nota: Elaboración propia con datos tomados de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Es importante mencionar, que solo dos empresas se encuentran catalogadas como grandes, dos medianas, y el restante se ubican como pequeñas y microempresas, lo que permite evidenciar un panorama del tejido industrial total de la región. Asimismo, se destaca la poca participación de la mujer en cargos directivos, a excepción de una empresa, Cerámica Italia S.A. como se evidencia en la Figura 12.

Figura 12

Activos frente a ingresos



Nota. La gráfica fue creada con datos tomados de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2023).

Los datos presentados en la Figura 2, permiten evidenciar los activos actuales de las empresas frente a sus ingresos obtenidos que fueron el resultado de su actividad principal. Como un dato no menor, la empresa Cerámica Italia S. A., presenta ingresos por COP 2.484.579.000.930, siendo esta la empresa que más ingresos genera por la actividad comercial. No obstante, es un dato prudente por el tamaño de esta.

Tabla 5*Caracterización de la industria*

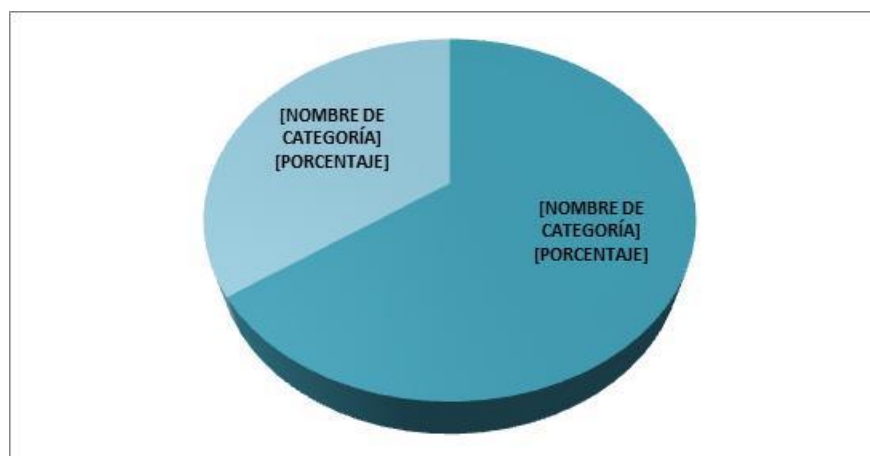
| Municipio | Tipo de arcilla en la zona | Empresas en el área |
|-------------------|---|--|
| Cúcuta | Las arcillas presentes en este municipio forman parte de la litología de las formaciones terciarias de León y Guayabo. En la actualidad no se tienen cuantificadas las reservas de arcillas existentes en el municipio, no obstante, conforme con la proporción de distribución de las formaciones portadoras en el área territorial (15,40% para las formaciones León y Guayabo), se aprecia que los volúmenes de material son considerables. | 10 empresas en el área, de las cuales se pueden encontrar a Cerámica Italia y Tejar de Pescadero, entre otras. |
| El Zulia | Se observan en el área yacimiento de la denominada Formación Guayabo conjunto arcilloso, la cual consta principalmente de estratos arcillosos de espesor variable interstratificados con rocas areniscas de dureza media y grano medio comentadas en óxido de hierro. Los terrenos valorados en el área forman parte de una zona generosamente caracterizada por la calidad del producto que existe en su suelo y perteneciente especialmente al grupo Guayabo. | 27 empresas en el área, de las cuales se pueden encontrar a Ladrillera Merkgres de Colombia Ltda. |
| Villa del Rosario | Hoy en día no se encuentra medida la reserva de arcilla en el área. No obstante, acorde a la proporción de distribución de las formaciones portadoras en el área territorial, 35.3% para las formaciones León y Guayabo. | 12 empresas en el área, de las cuales se pueden encontrar a Ladrillera Margres/Coopalustre |
| Los Patios | | 15 empresas en el área, de las cuales se pueden encontrar a Sigma Ltda. |
| San Cayetano | | 6 empresas en el área, de las cuales se pueden encontrar a Cerámica Andina Ltda. |

Nota. Elaboración propia con datos tomados de la investigación de Yaruro y Valero (2020).

Esta industria para el sector, genera alrededor de 2786 puestos de empleo permanentes y temporales (DANE, 2021), el cual se encuentra distribuida bajo los Códigos de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 2392: fabricación de materiales de arcilla para la construcción y 2393: fabricación de otros productos de cerámica y porcelana.

Figura 13

Distribución de mano de obra



4.2.1.1 Participación en las exportaciones. A continuación, se muestra un reporte detallado de la muestra seleccionada en cuanto a las exportaciones en valor FOB por los últimos 10 años transcurridos (2013-2023). Es importante destacar, como mencionamos en la muestra, que actualmente algunas empresas ya no están exportando.

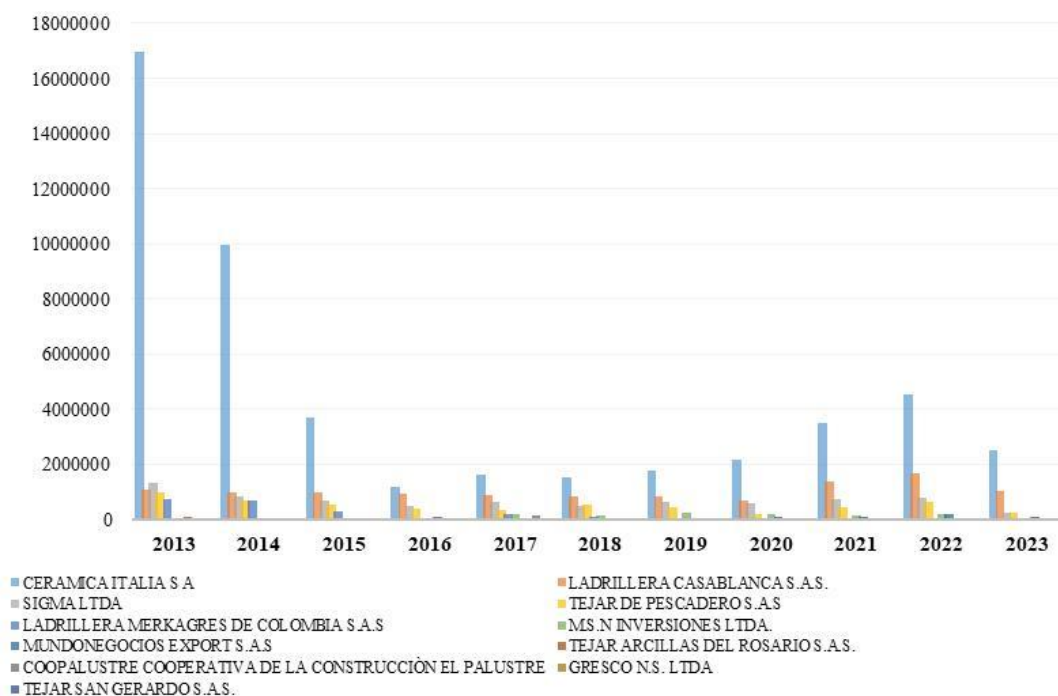
Las exportaciones realizadas se clasifican bajo las siguientes partidas arancelarias: 690722 y 690510 (Nandina), como se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6*Clasificación Nandina*

| Sección | Capítulo | Partida |
|--|-------------------------|--|
| XIII: Manufacturas de piedra, yeso fraguable, cemento, amianto (asbesto), mica o materias análogas; productos cerámicos; vidrio y sus manufacturas | 69: Productos cerámicos | <p>6905: Tejas, elementos de chimenea, conductos de humo, ornamentos arquitectónicos y demás artículos cerámicos para construcción.</p> <p>690510: Tejas</p> <p>6907: Placas y baldosas, de cerámica, para pavimentación o revestimiento; cubos, dados y artículos similares, de cerámica, para mosaicos, incluso con soporte; piezas de acabado de cerámica.</p> <p>690722: Placas y baldosas, para pavimentación o revestimiento (excepto las de las subpartidas 6907.30 y 6907.40), con un coeficiente de absorción de agua superior al 0,5 % pero inferior o igual al 10 %, en peso.</p> |

Nota. Elaboración propia con datos tomados de DIAN (2023).

En términos de intercambio comercial, es fundamental aludir que la industria en cuestión es primordialmente una nacional. El 80,4% de la producción mundial se emplea nacionalmente, mientras que el 21,4% se vende a otros países. Esta situación es presentada, por elevados costos de movilización con relación al valor agregado que simbolizan algunos subproductos como el bloque y la teja lo cual ocasiona que sea insostenible la exportación a lugares sumamente lejanos (OEC, 2020). Asimismo, preexiste una predisposición a que los países sean los suficientemente aptos para originar y utilizar su propios productos derivados.

Figura 14*Variación de exportaciones USD*

Nota. Diseño propio con datos tomados de Legiscomex (2023).

Las exportaciones de los últimos diez años han presentado, de forma general, un descenso considerable en cuanto al análisis de la última década (Legiscomex, 2023), y gran parte de ese descenso fue provocado por las malas relaciones bilaterales con Venezuela, lo que provocó un cambio en la búsqueda de mercados a nivel nacional.

Figura 15*Destinos de exportación: Cerámica Italia S.A*

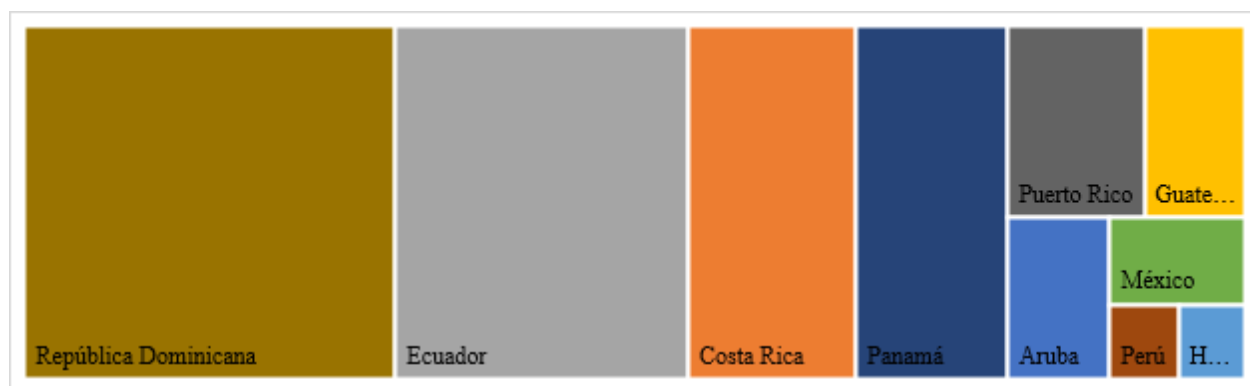
Ecuador representa el principal destino de exportación a los productos de Cerámica Italia S.A, evidentemente aprovechando su cercanía geográfica y menores costos logísticos.

Figura 16*Destinos de exportación: Tejar de Pescadero S.A.S*

Panamá y Ecuador representan el principal destino de exportación a los productos de Tejar de Pescadero S.A.S, con 171 mil y 112 mil dólares respectivamente. Cabe destacar que, de forma general, Centroamérica concentra la mayor cantidad de destinos de exportación para la empresa.

Figura 17

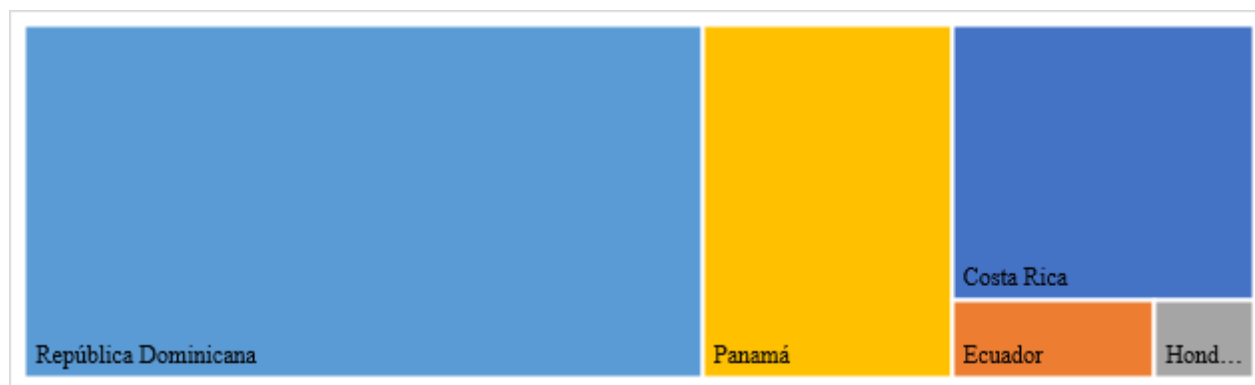
Destinos de exportación: Ladrillera Casablanca S.A.S



República Dominicana y Ecuador representan el principal destino de exportación a los productos de Ladrillera Casablanca S.A.S, con 242 mil y 191 mil dólares respectivamente. Cabe destacar que, la zona del Caribe y Centroamérica concentra la mayor cantidad de destinos de exportación para la empresa.

Figura 18

Destinos de exportación: Ladrillera Sigma L.t.d.a.

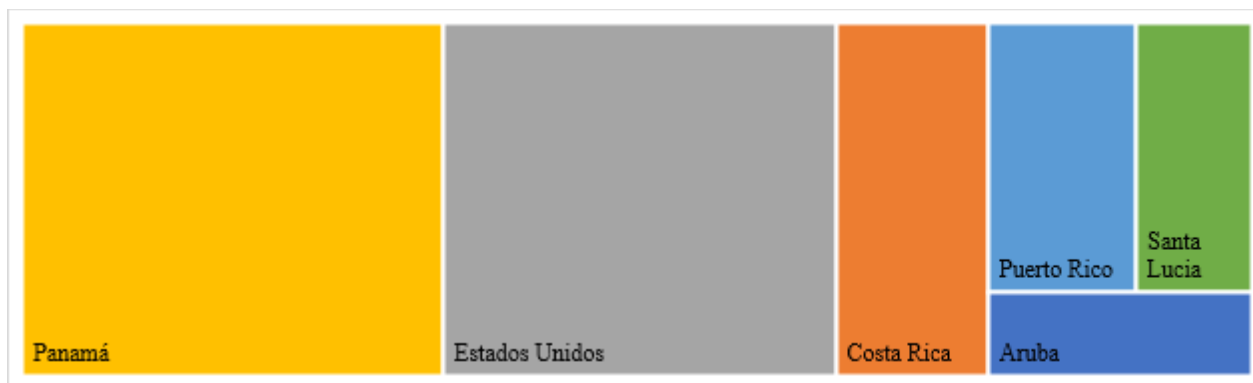


República Dominicana y Panamá representan el principal destino de exportación a los productos de Ladrillera Sigma L.t.d.a, con 250 mil y 91 mil dólares respectivamente. Cabe

destacar que, los destinos son menos en comparación con las empresas mencionadas anteriormente.

Figura 19

Destinos de exportación: Inversiones MSN L.t.d.a.



Panamá y Estados Unidos representan el principal destino de exportación a los productos de Inversiones MSN L.t.d.a, con 52 mil y 48 mil dólares respectivamente.

Empresas como Tejar San Gerardo S.A.S, Tejar Arcillar de Rosario S.A.S, Ladrillera Merkgres de Colombia L.t.d.a, Mundo Negocios Export S.A.S, y Ladrillera Margres/Coopalustre, solo tienen definido uno o dos destinos de exportación, algunos de esos destinos son: Panamá, República Dominicana, Costa Rica, Venezuela y Estados Unidos. Por otro lado, la empresa Ladrillera Gresco L.t.d.a. no ha realizado exportaciones en los últimos diez años.

4.2.2 Modelos gerenciales en la industria

Para llegar a definir el modelo gerencial (o de gestión) de una organización es

fundamental lograr delimitar las cualidades intrínsecas del líder (Warrick, 1981), y dependiendo de estas se puede precisar a qué modelo o modelos (híbridos) apunta la organización (Sethuraman & Suresh, 2014). Por ende, se aplicó el cuestionario diseñado por Warrick (1981) para concretar las cualidades intrínsecas del líder de cada una de las empresas en cuestión. Es importante mencionar que, la descripción del cuestionario se encuentra explicada en el capítulo 3, sección 3.5.

4.2.2.1 Análisis descriptivo a través del modelo de consistencia interna. Los resultados se exponen en la Tabla 7.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

| | Media | Desviación Estándar | α de Cronbach |
|---------------|--------------|----------------------------|--|
| Escala | 4.11 | 0.472 | 0.941 |

Nota. Los elementos '3', '17', '22', '27', '49', '55', y '57' se correlacionan negativamente con la escala total y probablemente deberían invertirse

Como bien se conoce, el alfa de Cronbach es un índice cuya función es valorar la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, se hace necesario su empleabilidad para valorar la dimensión en que los elementos de un instrumento están relacionados.

Resumidamente, es el cociente medio de las correlaciones entre los elementos que forman un instrumento (Christmann & Van Aelst, 2006).

Como criterio general, se plantean las siguientes recomendaciones para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach (Gliem & Gliem, 2003): Coeficiente alfa >0.9 es excelente; >0.8 bueno; >0.7 aceptable; >0.6 cuestionable; >0.5 pobre y <0.5 es inaceptable. Cabe destacar que, el

A través del mapa de calor expuesto en la Figura 20, se observa la correlación entre las variables, por ende, es un instrumento preciso para determinar la varianza entre ellas, exponiendo algún bosquejo, revelando si las variables son semejantes entre sí, lo que nos llevaría a presagiar algunas correlaciones.

Detallando el mapa de calor en la Figura 10, es posible definir que existe una gran peculiaridad entre las variables, por lo que permite concretar, de forma general, una correlación lineal positiva, en otras palabras, una incidencia directamente proporcional entre ellas.

4.2.2.2 Detalle particular de los resultados. Es necesario mencionar que, mediante la Ley 1266 (Habeas Data) no es permitido enseñar las respuestas de las empresas encuestadas junto con vuestra razón social, por ende, para omitir ese paso las empresas se mencionan en el siguiente orden en vez de sus nombres habituales: E1, E2, E3... E11, en donde E significa “Empresa”.

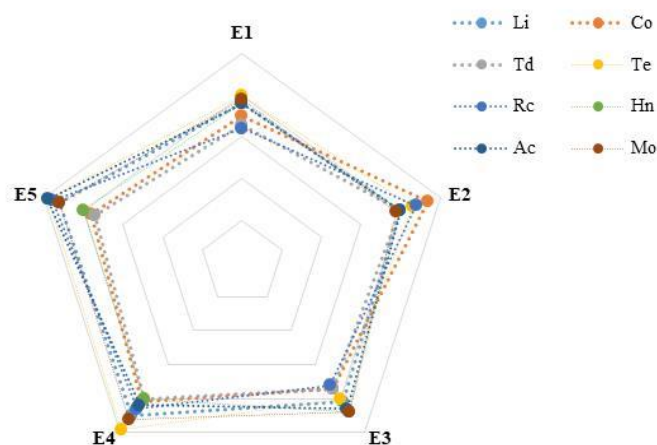
Por otro lado, para una mejor comprensión las variables se denominarán de forma alfabética: Li (Liderazgo), Co (Comunicación), Td (Toma de decisiones), Te (Trabajo en equipo), Rc (Resolución de conflictos), Hn (Habilidad de negociación), Ac (Actitud frente al cambio) y Mo (Motivación).

De los resultados totales, es posible determinar los modelos gerenciales dependiendo del estilo de liderazgo (Warrick, 1981) presentado por las empresas estudiadas. Cabe mencionar que, según los resultados obtenidos en la Tabla 9, todas las empresas de la muestra no ostentan un modelo gerencial único, por el contrario, mantienen un forma híbrida en la cual toman lo mejor de algunos modelos para su accionar como se muestra en la Figura 21.

Tabla 9*Resultados totales*

| | Li | Co | Td | Te | Rc | Hn | Ac | Mo |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| E1 | 3.8 | 3.5 | 3.3 | 4 | 3.2 | 3.8 | 3.8 | 3.9 |
| E2 | 4 | 4.7 | 4 | 4.3 | 4.4 | 4 | 4 | 3.9 |
| E3 | 4.1 | 3.7 | 3.7 | 4 | 3.6 | 4.4 | 4.3 | 4.4 |
| E4 | 4.5 | 4.1 | 4 | 4.9 | 4.3 | 4 | 4.2 | 4.6 |
| E5 | 4.6 | 3.8 | 3.7 | 4.9 | 4.8 | 4 | 4.9 | 4.6 |
| E6 | 4.5 | 5 | 4 | 4.7 | 4.1 | 4.2 | 5 | 5 |
| E7 | 3.2 | 3.5 | 3.7 | 3.9 | 4.1 | 3.4 | 3.7 | 4 |
| E8 | 4.6 | 4.3 | 4.3 | 4.9 | 4.3 | 3.8 | 4.7 | 4.8 |
| E9 | 4.3 | 4 | 4.2 | 4.7 | 4.8 | 4.6 | 4.8 | 4.7 |
| E10 | 4.5 | 4.3 | 3.2 | 5 | 4.6 | 3.8 | 4.8 | 5 |
| E11 | 3 | 3.2 | 3.1 | 3 | 2.9 | 3.5 | 2.8 | 2.9 |

Nota. Los resultados presentados son la media aritmética de las respuestas totales

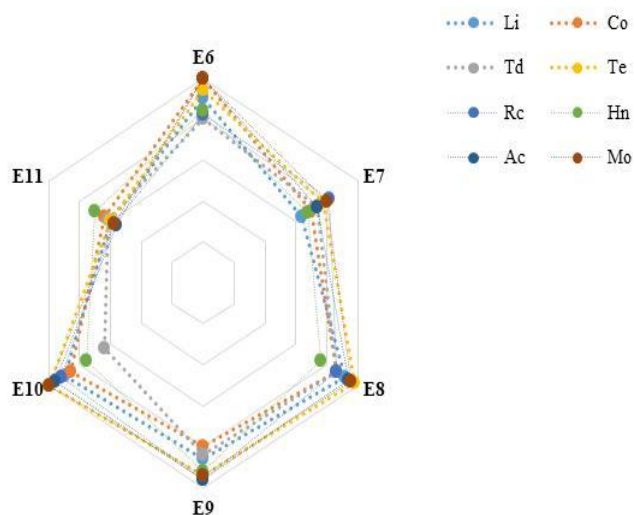
Figura 21*Distribución de las variables: E1-E5*

Para la muestra E1, se tiene que los puntos “fuertes” se ubican en el trabajo en equipo (Te) y en menor medida en la motivación (Mo), así que los modelos que más se ajusta (indirectamente) a sus resultados actuales son los modelos de relaciones humanas, aquí también ingresan la muestra E2, ya que sus factores de mayor trascendencia son la comunicación (Co) y la resolución de conflictos (Rc).

En la muestra E3 sus elementos fuertes son la habilidad de negociación (Hn) y la actitud frente al cambio (Ac), con lo cual, es posible recabar aquellos modelos de procesos internos que parte de la gestión burocrática y la noción de gestión administrativa de Henri Fayol. Asimismo, la muestra E4 tiene como su elemento fuerte el liderazgo (Li), con lo cual se puede ajustar al modelo anteriormente presentado. Aunque la muestra E5 tiene su punto fuerte en el liderazgo es posible que su modelo recabe en este y adicional a eso, pero en menor medida, los modelos de relaciones humanas y el de sistemas abiertos.

Figura 22

Distribución de las variables: E6-E11



La muestra E6 sostiene sus puntos fuertes en Actitud frente al cambio (Ac), comunicación (Co) y motivación (Mo) así que es viable determinar su modelo híbrido enmarcado en los modelos de objetivos racionales, de procesos internos, sistemas abiertos y de relaciones humanas.

Por otro lado, la muestra E7 y E11 no tienen puntos fuertes característicos de gran trascendencia, lo que imposibilita enmarcarlo dentro de algún modelo de gestión, no obstante, se considera como punto fuerte la resolución de conflictos (Rc) y habilidad de negociación (Hn) respectivamente. Contrario a las muestras anteriores, la muestra E8, E9 y E10, sostiene sus puntos fuertes en el trabajo en equipo (Te), la Actitud frente al cambio (Ac) y la motivación (Mo), lo que permite identificar los modelos de relaciones humanas como prioridad.

4.3 El Modelo Gerencial Frente al Desempeño Exportador

4.3.1 Análisis descriptivo

El siguiente cuestionario se tomó de forma íntegra de la investigación de Navarro et al. (2012), el cual se construye de 30 premisas (escalamiento de Likert) distribuidas o agrupadas en seis escalas de medida: a) Proactividad exportadora de la empresa: 1-4; b) Orientación a los mercados exteriores de la organización: 5-13; c) Compromiso exportador: 14-17; d) Adaptación de los elementos de marketing-mix a los mercados extranjeros: 18-21; e) Ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros: 22-27; y f) Actitudes futuras hacia la exportación: 28-30.

Finalmente, se eludió a que contestaran al cuestionario trabajadores de escaso conocimiento en el tema para de tal forma minimizar los sesgos o errores de respuesta.

De ahora en adelante, para una mejor comprensión, las variables se denominarán de la siguiente forma: Proactividad exportadora de la empresa (Pe), Orientación a los mercados exteriores de la organización (Oe), Compromiso exportador (Ce), Adaptación de los elementos de marketing-mix a los mercados extranjeros (Am), Ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros (Vc), y Actitudes futuras hacia la exportación (Af).

Tabla 10*Estadísticas de Fiabilidad de Escala*

| Escala | Media | Desviación estándar | α de Cronbach |
|---------------|--------------|----------------------------|--|
| | 3.19 | 0.784 | 0.948 |

Nota.: el resultado del alfa tiene gran significancia

Al igual que el instrumento anterior, el resultado presentado de fiabilidad genera gran confianza en el instrumento aplicado (Gliem & Gliem, 2003), por lo tanto, se procede a presentar los resultados descriptivos del segundo instrumento empleado.

Tabla 11*Estadísticas de Fiabilidad de Elemento*

| | Media | DE | Si se descarta el elemento α de Cronbach |
|----|--------------|-----------|---|
| Oe | 3.55 | 1.115 | 0.931 |
| Ce | 2.84 | 1.014 | 0.929 |
| Am | 3.25 | 0.433 | 0.961 |
| Vc | 3.26 | 0.529 | 0.947 |
| Af | 2.73 | 0.917 | 0.925 |
| Pe | 3.52 | 1.027 | 0.931 |

Nota. No existe gran relevancia en la fiabilidad si se elimina algún elemento

Los resultados presentados pertenecen a la agrupación de las 30 premisas que comprenden el instrumento. Por ende, cada una de las variables comprende una serie de premisas como se explicó con anterioridad.

Tabla 12*Resultados descriptivos del instrumento*

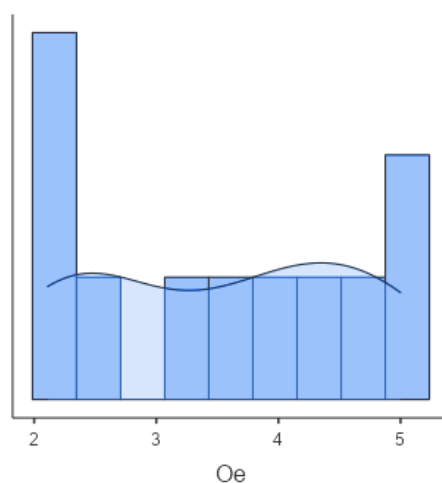
| | N | Media | Intervalo de Confianza al 95% | | Mediana | DE | Varianza |
|----|----------|--------------|--------------------------------------|-----------------|----------------|-----------|-----------------|
| | | | Inferior | Superior | | | |
| Oe | 11 | 3.55 | 2.81 | 4.30 | 3.77 | 1.115 | 1.244 |
| Ce | 11 | 2.84 | 2.16 | 3.52 | 3.00 | 1.014 | 1.028 |
| Am | 11 | 3.25 | 2.96 | 3.54 | 3.00 | 0.433 | 0.188 |
| Vc | 11 | 3.26 | 2.90 | 3.61 | 3.17 | 0.529 | 0.279 |
| Af | 11 | 2.73 | 2.11 | 3.34 | 2.33 | 0.917 | 0.841 |
| Pe | 11 | 3.52 | 2.83 | 4.21 | 3.00 | 1.027 | 1.056 |

Nota. El CI de la media supone que las medias muestrales siguen una distribución t con N - 1 grados de libertad

El total de las variables estudiadas, tienen por defecto una media aritmética superior a 2.7 lo que indica que una parte considerable de las opciones seleccionadas por los encuestados estaban, en lo que se considera, en un grado bueno de aceptación, ya que las opciones tenían rangos entre 1 a 5, siendo 1 la opciones menos favorable y siendo 5 la opción más favorable.

Figura 23

Densidad de la orientación a los mercados exteriores de la organización

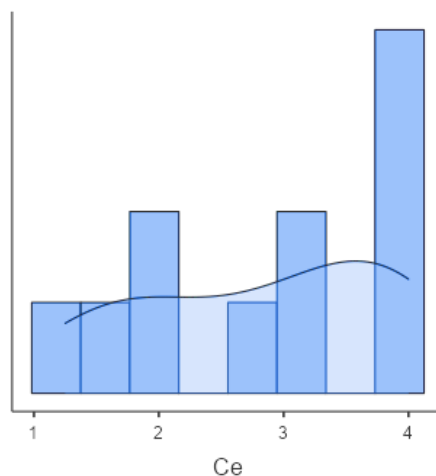


Desde una perspectiva conductual, este concepto se ha definido como la generación de inteligencia de mercado en toda la organización relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de la inteligencia entre departamentos y la capacidad de respuesta de toda la organización (Armario et al., 2008). Como tal, la orientación a los mercados extranjeros también puede entenderse como un recurso de la empresa, porque, en términos de la teoría de la visión basada en recursos (VBR), la orientación exportadora es una propiedad intangible de la empresa que le permite administrar la información del mercado y entregar valor a sus clientes (Frishammar & Andersson, 2009). En este sentido, los comportamientos orientados al mercado facilitan el aprendizaje organizacional y mejoran el conocimiento del mercado. La adquisición de dicho conocimiento en un contexto único y específico no es tan

relevante como la adquisición de la capacidad de analizar, comprender y responder a una variedad de contextos. En otras palabras, las empresas deben aprender a aprender.

Figura 24

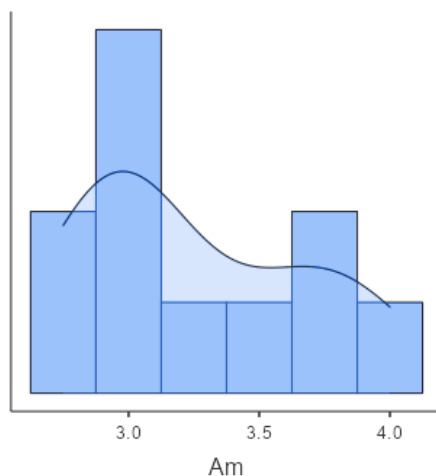
Densidad del compromiso exportador



El compromiso de exportación ofrece lineamientos estratégicos que orientan la toma de decisiones de los gerentes en mercados extranjeros y ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia de la asignación de recursos en el futuro (Cadogan et al., 2012). Si el compromiso de exportación aumenta la disposición de los gerentes a hacer esfuerzos para lograr los objetivos de exportación, es importante que los compromisos de comportamiento se hagan en el presente y que estos compromisos sean continuos.

Figura 25

Densidad de la adaptación de los elementos de marketing-mix a los mercados extranjeros



En el nivel de adaptación a través de los elementos de la mezcla de marketing, es importante definir cuidadosamente la terminología utilizada. El término producto hace que esto sea aún más necesario (Helm & Gritsch, 2014). El término producto global o estandarización del producto se usa a menudo para analizar el producto en general, es decir, el componente del producto de la mezcla de marketing además de los otros elementos.

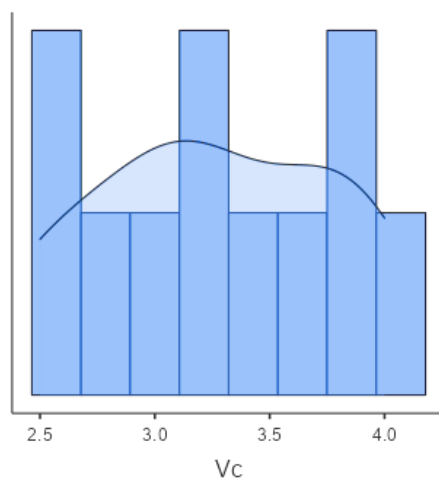
Dos estrategias internacionales de uso común son desarrollar productos globales o crear productos que se adapten específicamente a los mercados atendidos (Akgün et al., 2014). Este es un tema desafiante ya que las organizaciones son más competitivas cuando cumplen simultáneamente los objetivos de eficiencia global y capacidad de respuesta local.

La gran oportunidad que brindan los mercados internacionales crea un alto nivel de interés en la medida y en qué condiciones los productos deben estandarizarse o adaptarse a los mercados extranjeros. La adaptación del producto representa una alternativa importante a la estandarización del producto y se ha demostrado que influye positivamente en el rendimiento (Helm & Gritsch, 2014). Las ventajas y desventajas de la elección entre la adaptación del producto y la estandarización del producto han sido ampliamente discutidas y examinadas; sin

embargo, la investigación en el área se ha centrado principalmente en cuestiones generales del producto, en lugar de examinar el nivel de adaptación realizado por elementos individuales de la mezcla de marketing.

Figura 26

Densidad de las ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros



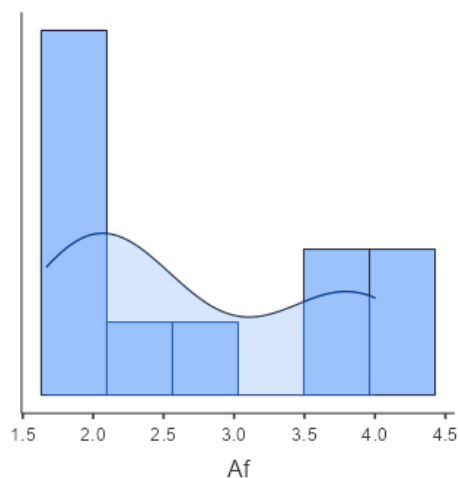
Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene ciertos recursos y capacidades que son únicos y difíciles de imitar y puede presentar una oferta al mercado que proporcione más valor a sus clientes que las ofertas de la competencia (Almodóvar & Rugman, 2015). En el área exportadora, una pregunta crítica de investigación es si la posición competitiva de la empresa juega un papel importante en la determinación de su desempeño exportador. Sin embargo, el estado actual del conocimiento sobre la ventaja competitiva de las exportaciones es todavía muy incompleto (Cadogan et al., 2012) porque, aunque el vínculo entre la ventaja competitiva y el desempeño de las exportaciones parece razonablemente bien documentado, el vínculo empírico no ha sido corroborado por muchos estudios.

En este contexto, las ventajas competitivas se derivan del valor ofrecido a los clientes en el mercado de exportación objetivo y el costo de entregar este valor realizado. Ling-ye y

Ogunmokun (2001) señalan que las ventajas competitivas derivadas de las exportaciones constituyen la posición que alcanza la empresa en relación con la combinación de elementos de costo, producto y servicio en un determinado mercado extranjero.

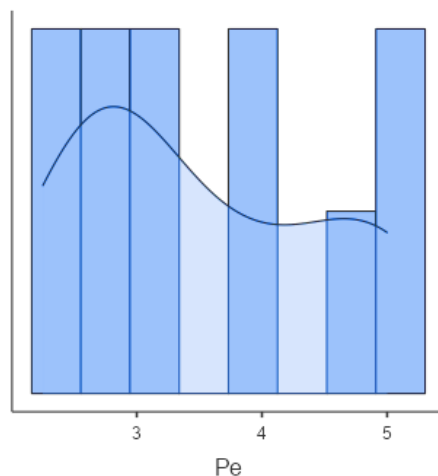
Figura 27

Densidad de las actitudes futuras hacia la exportación



Una limitación importante de la investigación es la falta de teorías bien establecidas que expliquen el comportamiento de las empresas en la economía, específicamente sus actitudes de internacionalización. Así que, Krammer y otros (2018) argumentan que no existe una sola teoría del comercio internacional capaz de explicar completamente la expansión internacional de una empresa.

En este orden de ideas, Nieminen (2020) proporciona una revisión de las teorías de internacionalización existentes, que incluyen: la teoría de la organización industrial, la visión basada en los recursos, la teoría de los costes de transacción, el modelo de internacionalización de Uppsala, la teoría basada en la innovación modela la teoría de redes y otros enfoques.

Figura 28*Proactividad exportadora de la empresa*

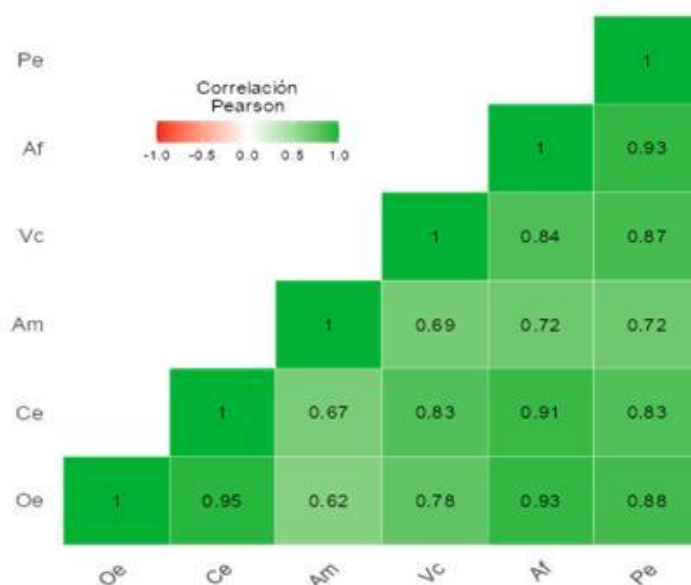
La proactividad a las exportaciones se deriva de una variedad de factores y puede variar según los contextos de tiempo, espacio e industria. Independientemente de los factores contextuales, hay ciertos motivos que desempeñan sistemáticamente un papel clave en alentar a las empresas más pequeñas a exportar, como el deseo de lograr ventas, ganancias y crecimiento adicionales, utilizar una mejor capacidad de producción ociosa, explotar un producto único/patentado, evitar las amenazas de un mercado interno saturado, reducir la dependencia del mercado interno y responder a pedidos no solicitados del extranjero (Katsikeas, 1996). Algunos de estos motivos pueden conducir a un enfoque oportunista de la exportación, mientras que otros denotan una adopción deliberada de la exportación.

4.3.2 Correlación de las variables de estudio

Consolidada la validez del instrumento mediante la fiabilidad de esta, se procede a validar las correlaciones entre las variables, emprendiendo por alcanzar las múltiples cuantificaciones estadísticas como se expone en la Tabla 13.

Tabla 13*Matriz de correlaciones*

| | Oe | Ce | Am | Vc | Af | Pe |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| Oe | — | | | | | |
| Ce | 0.953 | — | | | | |
| Am | 0.616 | 0.669 | — | | | |
| Vc | 0.785 | 0.829 | 0.692 | — | | |
| Af | 0.931 | 0.908 | 0.715 | 0.836 | — | |
| Pe | 0.876 | 0.826 | 0.716 | 0.870 | 0.928 | — |

Figura 29*Mapa de calor*

Las derivaciones del instrumento empleado aprueban los vínculos entre las variables, ratificando las correlaciones positivas en las disposiciones, conductas, proyecciones y destrezas de los colaboradores comprometidos en la ejecución de las labores de intercambio internacional. Asimismo, las aptitudes próximas hacia las labores exportadoras penden de las proyecciones ligadas al alcance de algunas ventajas competitivas divisadas en plazas extranjeras, que serán una

proyección de la obligación exportadora y de las conductas estratégicas de marketing en los mercados internacionales.

Estas conductas están influenciadas por las habilidades de orientación a los mercados extranjeros que se despliegan en la organización, las cuales además impactarán en las finanzas, recurso humano y altos mandos establecidos para el compromiso exportador. Al mismo tiempo, los ejercicios de orientación a los mercados extranjeros que la empresa despliegue arribarán condicionados por el grado de proactividad exportadora, coexistiendo un vínculo positivo entre los elementos.

4.3.3 Resultados finales de la correlación

Para definir la relación o el vínculo entre las variables, antes que nada, se demuestran en la Tabla 14, los resultados estadísticos obtenidos de la sumatoria total de los instrumentos empleados: Modelo gerencial frente desempeño exportador.

Tabla 14

Resultados finales

| | Desempeño exportador | Modelo gerencial |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| N | 11 | 11 |
| Media | 3.19 | 4.11 |
| Mediana | 2.91 | 4.33 |
| Desviación estándar | 0.783 | 0.471 |
| W de Shapiro-Wilk | 0.857 | 0.849 |
| Valor p de Shapiro-Wilk | 0.052 | 0.042 |

Nota. El CI de la media supone que las medias muestrales siguen una distribución t con N – 1 grados de libertad

Los datos presentados en la Tabla 14, permiten evidenciar algunos estadísticos bien interesantes, ya que con una significancia mayor a 0.04 permite corroborar y afianzar el hecho de que nuestra muestra proviene de una distribución normal (Royston , 1992). Por otro lado, la media aritmética posiciona con mejores resultados al modelo gerencial frente al desempeño exportador, lo que indica cierto grado de contrariedad entre las variables como se muestra en la Figura 30.

Figura 30

Densidad del desempeño exportador frente el modelo gerencial

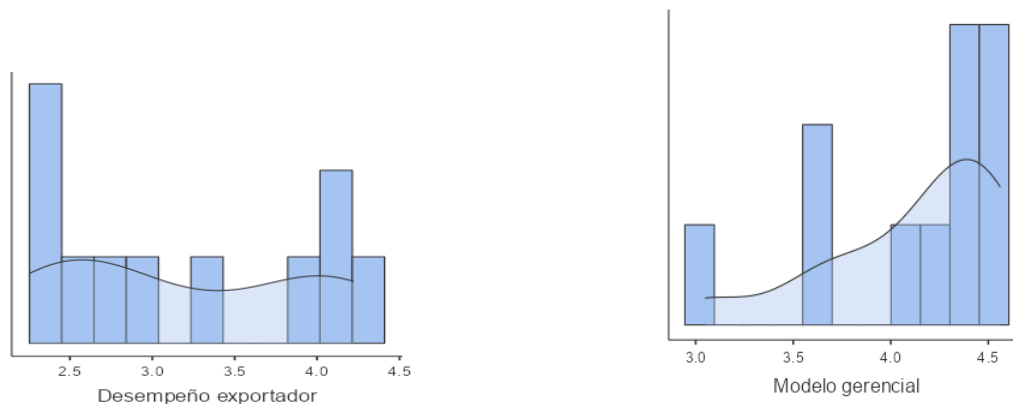


Tabla 15

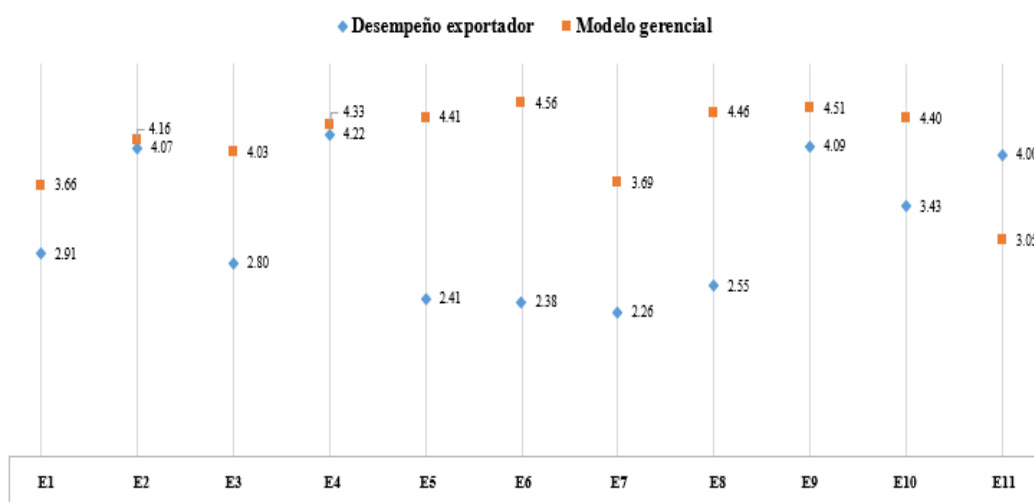
Valores totales

| Empresa | Desempeño exportador | Modelo gerencial |
|----------------|-----------------------------|-------------------------|
| E1 | 2.91 | 3.66 |
| E2 | 4.07 | 4.16 |
| E3 | 2.80 | 4.03 |
| E4 | 4.22 | 4.33 |
| E5 | 2.41 | 4.41 |
| E6 | 2.38 | 4.56 |
| E7 | 2.26 | 3.69 |
| E8 | 2.55 | 4.46 |
| E9 | 4.09 | 4.51 |
| E10 | 3.43 | 4.40 |
| E11 | 4.00 | 3.05 |

De los valores totales, son pocas las muestras de las empresas que mantienen una correlación significativa entre ellas, por ejemplo, la muestra E2 tiene gran correlación entre las variables, al igual que la E4 y E9. En otras palabras, sus modelos gerenciales tienen una incidencia en vuestro desempeño exportador. No obstante, los resultados generales dicen lo contrario.

Figura 31

Dispersión de los datos



Se nota una dispersión considerable en las muestra E3, E5, E6, E7 y E8, lo que corrobora la no influencia de las variables entre sí. Y en menor medida, las muestras E1, E11 y E12.

Tabla 16

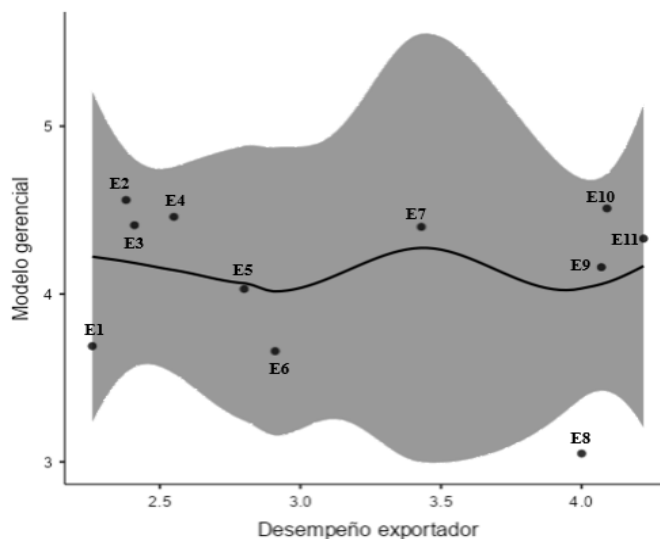
Matriz de correlación

| | Desempeño exportador | Modelo gerencial |
|----------------------|----------------------|------------------|
| Desempeño exportador | — | -0.100 |
| Modelo gerencial | -0.100 | — |

Con la matriz de correlación se permite evidenciar un resultado algo inesperado, ya que la correlación negativa cerca al cero (-0.100) indica que independientemente del modelo gerencial aplicado el desempeño exportador no se verá afectado. O caso contrario, el desempeño exportador de las empresas no incide (directamente) en el modelo gerencial empleado. Aquí la explicación de forma gráfica en la Figura 32.

Figura 32

Correlación de las variables



Hay una dispersión considerable de los datos, lo que incide en una incidencia muy baja entre las variables, por lo tanto, no se puede considerar una incidencia directa y general. En otras palabras, correlación no siempre es causalidad.

4.4 Marco Estratégico de la Ruta Exportadora

Aquí, para preparar el escenario para el desarrollo de un enfoque de capacidades dinámicas para la estrategia de exportación, se presenta brevemente algunos de los antecedentes necesarios. Cabe mencionar que no se intenta una cobertura completa o incluso equilibrada, más

bien, se emplean trabajos previos para identificar y extraer un conjunto limitado de conocimientos, enfocados en los temas de particular interés para la investigación del marco estratégico de exportación, es decir, la relación entre la capacidad evolutiva y la configuración estructural de las conexiones de la empresa con los mercados internacionales de factores y compradores.

4.4.1 Creando el marco estratégico

4.4.1.1 Economía evolutiva. La economía evolutiva se refiere así a las teorías destinadas a explicar el conocimiento productivo en términos del proceso acumulativo responsable de su evolución. Cabe destacar dos características del proceso: que incluye la aparición de la novedad; y que, por el surgimiento de la novedad, ésta no llega al reposo, es decir, no hay término final (Jo, 2021).

En economía, la selección natural se usa en un sentido metafórico para denotar la eliminación de los menos eficientes como resultado de la competencia por recursos escasos. La selección natural económica se basa en el marco de variación, selección y retención. La variación puede ser introducida por la entrada de nuevas empresas en mercados competitivos o por los esfuerzos innovadores de las empresas existentes. La selección se refiere a la muerte diferencial, o quizás a la migración, en forma de salida de los menos eficientes. La eficiencia diferencial, a su vez, puede explicarse en términos de la introducción y desaparición de productos, de procesos y posiblemente de formas organizacionales (Eparvier, 2005).

4.4.1.2 La perspectiva de las capacidades dinámicas. En la perspectiva de las capacidades dinámicas (Wójcik, 2015), el desarrollo acumulativo del conocimiento productivo de la empresa parece tener una importancia crucial. La empresa desarrolla su conocimiento

productivo en un proceso dependiente de la trayectoria en el que sus posibles pasos futuros están limitados por su historia. Parte de esta restricción proviene de los costos irrecuperables, pero los costos irrecuperables enfatizados por la perspectiva de las capacidades dinámicas provienen del conocimiento específico de la empresa y hasta cierto punto tácito que está incorporado en las rutinas de la empresa. Además, para mantener sus operaciones de rutina, la empresa favorecerá el refinamiento de su conocimiento actual sobre cualquier experimentación peligrosa con posibilidades desconocidas.

Además, cada cambio importante estará asociado con un aumento en el riesgo de falla. El refinamiento de los recursos existentes tenderá entonces a desalentar la variación interna en la forma de experimentar con nuevas oportunidades productivas, lo que puede ser visto como un seguro contra posibles vicisitudes (Frishammar & Andersson , 2009).

Quizás el resumen más sucinto del problema dinámico de la empresa en un mundo que ofrece novedad y sorpresa, surge de la necesidad de lograr un equilibrio entre la explotación de las capacidades actuales de la empresa y la exploración de empresas desconocidas para descubrir valiosas capacidades futuras (Nieminen, 2020). Ahora se discutirá los posibles cambios en el equilibrio entre la exploración y la explotación que surgen de los cambios arquitectónicos informacionales asociados con las empresas de exportación.

4.4.1.3 Cambio arquitectónico informacional. Vincular y separar subunidades organizativas. Anteriormente ya se ha realizado una distinción importante entre las posiciones de las existencias de recursos y los flujos de información que alteran las existencias (Cadogan et al., 2012). Por ende, se ha caracterizado aún más las existencias de recursos en términos de su conocimiento inherente. Como bien se sabe, Henderson y Clark se refieren a la configuración

particular de los flujos de información entre distintos componentes de conocimiento como la arquitectura informacional de la empresa (Gorkhali & Xu, 2019).

Aplicar la idea de conocimiento tácito o implícito incorporado en las rutinas significa que el nivel relevante donde los componentes del conocimiento se comparten entre los actores organizacionales es el nivel donde los empleados desarrollan conocimiento intersubjetivo a través de interacciones cara a cara frecuentes. Las conexiones, entonces, son conexiones entre subunidades organizativas.

Por lo tanto, es crucial, al menos conceptualmente, identificar los límites en el camino evolutivo de la empresa. Como se señaló anteriormente, la perspectiva de las capacidades dinámicas apela a la dependencia de la historia o la ruta en la acumulación de recursos productivos y la naturaleza semiautomática de los programas y rutinas de comportamiento. Al señalar los cambios en el conocimiento productivo a lo largo del tiempo y la variación en el conocimiento que poseen los diferentes empleados, la perspectiva de las capacidades dinámicas demuestra la necesidad de coordinar el crecimiento del conocimiento para mantener cierto nivel de coherencia (Ling-yee & Ogunmokun, 2001).

En otras palabras, las rutinas son un ejemplo importante de un dispositivo de coordinación en funcionamiento en un mundo dinámico. Otro dispositivo de este tipo que se ha señalado es la arquitectura de la información de la organización que, hasta cierto punto, refleja la estructura rutinaria de la organización. Entonces, según la perspectiva de capacidades dinámicas, la historia acumulativa del desarrollo del conocimiento limita los caminos posibles para el crecimiento que están disponibles para la empresa en cualquier momento. La atención se centra en los límites de la acumulación de conocimiento, la capacidad de absorción de la empresa, que se refiere a la capacidad de reconocer, asimilar y aplicar información externa valiosa con fines

comerciales (Rexhepi et al., 2017). La capacidad de absorción de la empresa es una función del nivel de su conocimiento previo relacionado y la diversidad de antecedentes a nivel individual y organizacional.

Desde la perspectiva de capacidades dinámicas es posible sugerir algunas implicaciones para la investigación del marco estratégico de exportación, siendo la más crucial la compensación entre los beneficios a corto plazo del acceso y las consecuencias a largo plazo del cambio en el diseño arquitectónico. Las empresas de exportación se conceptualizan, así como una cuestión de conexión y desconexión. El efecto general de iniciar una nueva aventura de exportación o de cambiar la operación de una existente, es una cuestión de cambio más o menos radical en la arquitectura de información de la empresa. Esto afecta la adaptación organizacional, ya que un cambio en la arquitectura complicará la exploración, es decir, es más probable que la acumulación de pequeños cambios pase desapercibida (Bromiley et al., 2015).

4.4.2 Implicaciones para la investigación sobre el marco estratégico de exportación

Los conocimientos de perspectiva de capacidades dinámicas se utilizarán a continuación para enriquecer el análisis de la estrategia de exportación, abarcando el desempeño de las exportaciones y los procesos de internacionalización. Se examinarán algunos temas clave asociados con la investigación de estrategias de exportación. Así que, este apartado se enfoca primero en el desempeño exportador y las fuentes de las diferencias en el éxito de las empresas exportadoras, procediendo luego a una discusión de los procesos de internacionalización con especial énfasis en el núcleo de la expansión internacional de la empresa y los beneficios asociados con la exportación planificada.

Las percepciones de la perspectiva de capacidades dinámicas sugieren que las medidas de éxito en las empresas de exportación que generalmente se enfatizan en la investigación de estrategias de exportación son cuestionables, a saber, que el núcleo de la expansión internacional de la empresa es el conocimiento local en lugar de los mercados locales, y que los beneficios más importantes de la exportación planificada pueden ser resultados inesperados que se derivan de los intentos de imitar las mejores prácticas (Kaur, Gupta, Dhand, & Gobindgarh, 2020). Habiendo desafiado la investigación tradicional sobre estrategias de exportación, se pasa a discutir cómo una reorientación hacia una perspectiva de capacidades dinámicas puede proporcionar una base constructiva para futuras investigaciones.

4.4.2.1 Rendimiento de exportación. Los estudios de desempeño de las exportaciones intentan identificar las posibles fuentes de las diferencias observadas en el éxito (Ling-ye & Ogunmokun, 2001). Las ventas y la rentabilidad son medidas típicas de éxito, pero estudios recientes también incorporan conceptos y medidas de objetivos estratégicos como: ganar un punto de apoyo en el mercado de exportación, responder a la presión competitiva o mejorar la participación en el mercado, entre otros (Mishra., 2022). No obstante, los antecedentes respaldan esta orientación arraigada en la visión del poder de mercado, sobre la base de que las medidas estratégicas son buenos indicadores del desempeño futuro.

Las medidas estratégicas arraigadas en la visión del poder de mercado pueden aprovechar los beneficios a corto plazo del acceso, ignorando la capacidad de absorción de la empresa y su arquitectura de información, incluida la elección de dónde ganar terreno y dónde no (Coviello et al., 2017). Este descuido es problemático, porque las implicaciones a largo plazo del acceso a través de empresas de exportación pueden, por ejemplo, crear capacidades valiosas o errores latentes. Si, a pesar de los niveles mediocres de ventas, crecimiento y rentabilidad, una empresa

de exportación contribuye al conocimiento de la empresa de los actores clave del mercado, puede ser crucial para la supervivencia a largo plazo de la empresa (Frishammar & Andersson , 2009). Cabe agregar aquí que el acceso también abre la posibilidad de crear capacidades estratégicas en el largo plazo.

Asimismo, la perspectiva de capacidades dinámicas sugiere la importancia de distinguir entre las implicaciones de rendimiento a corto plazo de conectarse con un nuevo mercado de exportación y las implicaciones a largo plazo del cambio en la arquitectura de información de la empresa. Por lo tanto, las medidas tradicionales de rendimiento financiero y de mercado deben complementarse con factores relacionados con los cambios acumulativos en las capacidades internas de la empresa y los cambios en la arquitectura de información de la empresa.

Los cambios en las capacidades y la arquitectura de la información que se derivan de las actividades en el mercado exterior deben considerarse como parte del éxito de las diversas actividades de exportación. Una mejora en las habilidades de ventas individuales, el desarrollo de nuevos productos y patrones de respuesta más apropiados a los competidores, mejoras en los procedimientos de colaboración con los miembros de los canales de distribución y mejores reglas de decisión o rutinas aprendidas en un país en particular pueden conducir a un mejor desempeño económico en el mercado interno o en otros mercados de exportación (Helm & Gritsch, 2014).

Así que, la perspectiva de capacidades dinámicas sugiere dos razones por las que el inicio o la continuación de las empresas de exportación no tienen que resultar inmediatamente en aumentos a corto plazo en las rentas o en el poder de mercado. Primero, puede haber ganancias considerables a largo plazo debido al acceso. En segundo lugar, debido a la indivisibilidad, algunos recursos productivos pueden estar infrautilizados (Ortiz & Pérez, 2010). La diversificación puede ser una buena idea incluso si no aumenta los rendimientos contables, ya

que una empresa con recursos productivos infrautilizados debe continuar aceptando oportunidades de diversificación hasta que sean marginales (Tsai & Eisingerich, 2010). Sin embargo, es importante enfatizar que las ganancias de la diversificación hacia nuevos mercados internacionales y las ganancias del acceso a estos mercados son probables a corto plazo, en el sentido de que seguirá un cambio relativamente rápido en los niveles de eficiencia

Cabe recalcar, que la iniciación o continuación de una empresa de exportación puede estar justificada por cambios en la arquitectura de información de la empresa y en su capacidad de absorción. Sin embargo, el problema de la iniciación y la continuación deben verse como aspectos contrastantes y complementarios. Por ende, el problema estratégico de la empresa, visto desde una perspectiva de proceso, es lograr un equilibrio apropiado entre la búsqueda de refinamiento a través de la explotación del conocimiento existente y la búsqueda innovadora de nuevos conocimientos. El inicio de la empresa de exportación puede, por lo tanto, considerarse como un ejemplo de exploración de nuevos conocimientos, mientras que su continuación implica la explotación y quizás los efectos graduales de la exploración debido a los cambios arquitectónicos (Yamin & Kurt, 2018). La continuación de una empresa exportadora exitosa implica que se establezca una rutina exitosa.

En consecuencia, se debe distinguir entre el éxito y el fracaso en la continuación de las empresas exportadoras. La continuación del éxito en una empresa de exportación implica más de lo mismo, lo cual está bien si se mantiene cierto nivel de búsqueda y experimentación como seguro contra vicisitudes inevitables. Por el contrario, la continuación de una empresa exportadora fallida es una oportunidad para aprender de la experimentación. Sin embargo, no debe ignorarse que la continuación del fracaso también conlleva la amenaza de una pérdida

sustancial, al drenar el flujo de caja y emplear recursos que podrían utilizarse mejor en otros lugares.

Desde un punto de vista evolutivo, la continuación de algunas empresas de exportación fallidas puede ser apropiada, pero para cometer los errores correctos, es esencial comprender la razón subyacente de esto, en particular, si una acumulación de errores latentes es causada por cambios en la arquitectura (Rexhepi et al., 2017). Esencialmente, es necesario ver tanto la asignación de recursos como el resultado desde una perspectiva dinámica. En otras palabras, a lo largo de su historia la empresa debe estar constantemente alerta para ajustar el equilibrio entre los recursos destinados a exploración y los destinados a explotación.

4.4.2.2 El papel de los directivos. El inicio de emprendimientos exportadores, a diferencia de su continuación, siempre implica exploración en cuanto al desarrollo de nuevos conocimientos y nuevas conexiones. Por lo tanto, la cuestión esencial se parece en cierta medida a la cuestión de continuar con una empresa exportadora que fracasa, así que, la diferencia crucial radica en el compromiso. Terminar una empresa de exportación en quiebra implica la pérdida de recursos comprometidos con un propósito particular, mientras que iniciar una nueva empresa de exportación implica el compromiso de recursos que podrían utilizarse en otros lugares.

Sin embargo, el compromiso de los recursos para nuevos propósitos también debe guiarse por la preocupación general de equilibrar las asignaciones de recursos de la empresa entre exploración y explotación. Por lo tanto, se argumenta que un enfoque en el resultado en lugar del proceso puede ofrecer una guía conceptual engañosa para las decisiones relacionadas con la internacionalización de la empresa, ya que, el desempeño económico, tanto a corto como a largo plazo, es importante (Cadogan et al., 2012). Pero, debido a que el resultado en ambos casos

depende de un proceso continuo de acumulación de recursos, es el proceso el que debe ser gestionado y no el resultado.

Si los gerentes no están bien versados en tales compensaciones, es probable que las actividades de exportación de la empresa se vean afectadas. Por ejemplo, las nuevas empresas de exportación pueden detenerse demasiado pronto porque las ventas y las ganancias no han aumentado lo suficientemente rápido. Es fácil pasar por alto que las mismas empresas pueden mejorar las capacidades de la empresa. Esta no es una situación inusual, ya que el deseo de beneficios económicos inmediatos puede verse frustrado en las primeras etapas de nuevas empresas de exportación. Evidentemente, la retroalimentación negativa debe tomarse en serio, pero la pregunta es si ¿es probable que las ganancias a largo plazo superen las pérdidas a corto plazo? (Bromiley et al., 2015).

A menudo se ha observado que la alta dirección tiene una gran influencia en las actitudes a este respecto (Gulanowski et al., 2018). La literatura proporciona una buena cantidad de evidencia empírica de su influencia en los primeros pasos hacia la internacionalización (Ferrera et al., 2019). Los gerentes de empresas exportadoras persistentes se describen comúnmente como más orientados al crecimiento y dinámicos, emprendedores, agresivos y dispuestos a cambiar las cosas, menos reacios al riesgo, más orientados al mercado y más interesados en la escena internacional en general (Lima, 2018). Otras características, como la edad, la formación académica y el estilo de toma de decisiones, no parecen establecer una distinción clara entre los persistentes y los abatidos.

Según la perspectiva de capacidades dinámicas, la competencia gerencial no puede aislarse de las capacidades existentes de la empresa y de la arquitectura de información. Por lo tanto, la competencia gerencial depende del conocimiento, las capacidades y los puntos de vista

mutuos y entrelazados de todo el equipo gerencial. Los estudios empíricos del desempeño de las exportaciones, por el contrario, tienden a centrarse en los altos directivos individuales y sus antecedentes al intentar examinar la relación entre el comportamiento exportador y las características de gestión (Ramakrishna, 2019).

Además, para comprender más claramente cómo la gestión afecta el comportamiento de exportación, también se debe tener en cuenta la arquitectura de la información y la diversidad de antecedentes y marcos cognitivos. Visto a través de la perspectiva de capacidades dinámicas, la expansión internacional y los procesos de internacionalización relacionados parecen entenderse más fácilmente en términos de la acumulación progresiva de conocimiento de la empresa. La capacidad de absorción de la empresa, incluida su arquitectura de información, proporciona una lógica de similitud que se aplica a todos los aspectos de su crecimiento, incluso a través de las fronteras nacionales.

Por tanto, parece erróneo considerar la expansión internacional de la empresa como un fenómeno que escapa a la lógica de la similitud (Furrer et al., 2022). El argumento es que la dirección, el nivel y el alcance de la expansión internacional dependen de la capacidad de absorción de la empresa. En consecuencia, muchas fórmulas han hecho hincapié en la adopción de un enfoque más analítico y proactivo hacia las actividades internacionales iniciales de la empresa (Wach, 2021).

Estas recomendaciones han incluido cosas tales como una elección más cuidadosa y basada en la investigación de los mercados objetivo, la selección de intermediarios basada en un conocimiento más detallado de sus registros pasados y capacidades presentes, la selección de clientes objetivo precedida por una investigación adecuada, entre otras. El objetivo de mucha investigación ha sido identificar mejores prácticas de este tipo con la esperanza de que la

identificación de fallas anteriores pueda corregir fallas similares en nuevas empresas de exportación (Abrantes, 2020). La suposición subyacente bastante incómoda es que la similitud entre empresas y situaciones de exportación permite identificar un conjunto limitado de mejores formas de iniciar y desarrollar actividades de exportación.

El enfoque de las capacidades dinámicas matiza un poco estas ideas, ya que, en primer lugar, se debe fomentar cierta exploración, pero dentro de límites que no excluyan la explotación. En segundo lugar, dado que el rendimiento promedio de la exploración es bajo, una alta frecuencia en empresas de exportación terminadas no es necesariamente un problema. Si la empresa busca sistemáticamente nuevos conocimientos valiosos, las empresas de exportación pueden considerarse como una cartera de opciones reales. No obstante, solo se puede ejercer un número limitado de estos. Tercero, y enfáticamente, las fórmulas para el éxito que generalmente están disponibles no son particularmente satisfactorias como fuentes de ventaja competitiva (Coviello et al., 2017). Además, la idea de identificar las mejores prácticas generalmente válidas se basa en el supuesto insostenible de la invariancia entre empresas a lo largo del tiempo.

La imitación, incluida la imitación de las mejores prácticas, juega un papel crucial en el desarrollo de nuevos conocimientos. Después de todo, la imitación de los demás es un camino necesario para desarrollar la originalidad en los negocios (Moen, 2002). En una perspectiva de capacidades dinámicas, la aplicación de una base de conocimiento única para decodificar el conocimiento propietario invita a la variación, lo que a su vez justifica la afirmación de que la imitación es la madre de la innovación.

En resumen, aquí no se rechazan los beneficios del comportamiento planificado en los mercados de exportación, tal como a menudo se defienden en la literatura sobre exportación. No obstante, los beneficios de la exportación planificada, como se enfatiza en una perspectiva de

capacidades dinámicas, están asociados con los resultados inesperados que generalmente siguen al comportamiento planificado, incluidos, por ejemplo, los intentos de imitar las mejores prácticas.

4.4.3 La ejecución de la ruta

Para crear una ruta exportadora clara y efectiva, es fundamental seguir un método estructurado. Uno de los enfoques más ampliamente aceptados es el método de "Planificación Estratégica de Exportación". A continuación, se detallan los pasos principales de este método:

4.4.3.1 Evaluación Interna y Formación. Antes de embarcarse en la exportación, la empresa debe realizar una evaluación interna de su capacidad para exportar. Esto implica analizar la capacidad de producción, la calidad del producto, los recursos humanos y financieros disponibles, y la capacidad de gestión.

4.4.3.2 Establecer Objetivos Claros. Define objetivos claros y medibles para su estrategia de exportación. Estos objetivos pueden incluir aumentar las ventas en el extranjero en un cierto porcentaje, diversificación de mercados, o robustecer su base de clientes.

4.4.3.3 Análisis de Mercado. Realiza una investigación de mercado exhaustiva para identificar el mercado objetivo. Esto incluye la evaluación de la demanda del producto o servicio en esos mercados, la competencia existente y las oportunidades de crecimiento.

4.4.3.4 Selección de Mercados Objetivo. Basándote en la investigación de mercado, selecciona los mercados extranjeros más prometedores para tu producto o servicio. Considera factores como la estabilidad política, las barreras comerciales y las preferencias culturales.

4.4.3.5 Adaptación del Producto o Servicio. Asegurarse de que su producto o servicio esté adaptado a las necesidades y preferencias del mercado objetivo. Esto puede implicar cambios en el diseño, empaque o características del producto e idioma.

4.4.3.6 Estrategia de Precios. Define una estrategia de precios que sea competitiva en el mercado objetivo y que permita cubrir los costos de exportación, incluidos los aranceles y los costos de distribución.

4.4.3.7 Logística y Distribución. Establece una cadena de suministro eficiente para llegar a tus clientes en el extranjero. Esto incluye seleccionar transportistas, gestionar inventarios y resolver cuestiones aduaneras.

4.4.3.8 Promoción y Marketing. Desarrolla una estrategia de marketing internacional que incluya publicidad, promoción en redes sociales, participación en ferias comerciales internacionales y otros métodos para dar a conocer su producto en los mercados objetivo y generar posicionamiento de este.

4.4.3.9 Documentación y Cumplimiento Regulatorio. Asegurarse de cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para la exportación. Esto puede incluir la obtención de permisos de exportación, cumplimiento de normativas de etiquetado, normas de origen y requisitos de documentación aduanera.

4.4.3.10 Gestión de Riesgos. Identifica y gestiona los riesgos asociados con la exportación, como la volatilidad cambiaria, la falta de pago por parte de los clientes extranjeros y problemas logísticos.

4.4.3.11 Evaluación y Realizar Ajustes Continuos. Regularmente evalúa el desempeño de su estrategia de exportación y realiza ajustes según sea necesario. Esto te permitirá adaptarte a cambios en el mercado y mejorar constantemente tu enfoque.

4.4.3.12 Seguimiento de Resultados. Medir los resultados en función de los objetivos establecidos al principio. Evalúa el retorno de la inversión de sus esfuerzos de exportación, dar continuidad a los procesos con el fin de lograr la experticia exportadora. Se debe tener presente que las exportaciones es un proceso que lleva tiempo y se debe manejar con paciencia. La planificación estratégica es esencial para minimizar riesgos y maximizar las posibilidades de éxito en el mercado internacional. Además, se debe buscar asesoramiento de expertos en comercio internacional o agencias gubernamentales que pueden ofrecer apoyo y recursos adicionales.

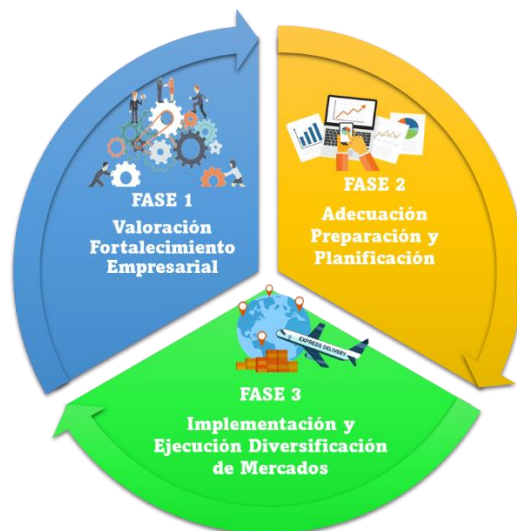
4.4.4 Hoja de ruta exportadora

La "ruta exportadora" es un término que se utiliza para describir un conjunto de pasos, procesos y acciones que una empresa con potencial de exportación, o entidad vinculada a dicha ruta debe seguir para llevar a cabo con éxito la preparación para implementar procesos de exportación. Estas rutas están diseñadas para impulsar a las empresas a superar los desafíos y obstáculos comunes asociados con la expansión de sus operaciones comerciales a nivel internacional (Bobillo et al., 2010).

Para redactar un esquema que tenga tres fases y ayude a los empresarios a identificar en qué fase se encuentran y qué procesos o actividades deben implementar para lograr la preparación, se puede utilizar la estructura expuesta en la Figura 33.

Figura 33

Hoja de ruta exportadora



4.4.1.1 Fase I: Valoración fortalecimiento empresarial. Se inicia con el proceso interno y ajustes básicos para iniciar el proceso exportador desde los lineamientos en Colombia.

Evaluación Inicial Fortalecimiento Productivo

- Acciones para mejoramiento productivo:
 - Mejorar Producto
 - Mejorar Proceso internos y externos
 - Mejorar el Modelo productivo
- Estructuración de costos:
 - Definir los Costos de producción
 - Definir los Costos administración y de ventas
 - Definir el Punto de equilibrio, que sirva como guía y punto de referencia mínima para los procesos de negociación internacional.
- Calidad e innovación:

Revisión e implementación de procesos de gestión de calidad

Revisión e implementación de opción de innovación: en Producto, proceso, canal y/o servicio.

- Sostenibilidad:

Revisión e implementación de procesos que impacte en la sostenibilidad de empresa, tanto a nivel económico, ambiental como social.

- Definición de diagrama de procesos

Manuales de procesos productivos

Distribución de planta

Definición de diagrama de proceso y flujos de procesos

Fortalecimiento Administrativo y Contable

- Acompañamiento y asesoría contable para la revisión del proceso y ajuste del sistema contable de la empresa y la elaboración y presentación de Balances Contables
- Estructuración y gestión de área de Recursos Humanos
- Organigrama general
- Manual de funciones

Fortalecimiento Legal:

- Acompañamiento y gestión de trámites legales en Colombia y en los mercados de interés
- Registros y Certificaciones
- Definición de procesos de Contratación nacional e internacional
- Determinar los riesgos potenciales en procesos de contratación y pagos internacionales

4.4.1.2 Fase 2: Adecuación, preparación y planificación. Se relaciona a continuación:

Fortalecimiento Comercial y Mercadeo:

- Estructura material promocional:

Página web

Redes sociales

Imagen corporativa

Catálogos

Fotos de campaña

- Estructura estrategias de gestión comercial:

Impulsar el posicionamiento en el mercado Nacional

Impulsar el posicionamiento en el mercado Internacional

- Transformación digital:

Mejoramiento del Producto

Mejoramiento de Procesos

Mejoramiento de acceso a Canales de Comercialización

Mejoramiento a la prestación de servicios de apoyo empresarial

- Preparación para participación en eventos comerciales

Material de apoyo comercial

Manejo de muestras comerciales

Estrategia de venta consultiva

Fortalecimiento Logística

- Mejorar de procesos de etiquetado, empaque y embalaje que garantice diversidad de presentación, protección, preservación, eficiencia en transporte, acciones promocionales y sostenibilidad
- Definición y ajuste de procesos logísticos de despacho y transporte de materias primas, insumos y producto terminado
 - Proveeduría material prima
 - Distribución física internacional
 - Lista de chequeo para eficiencia logística
 - Aliados de servicios logísticos
- Tramites y documentos de exportación
- Investigación de mercado objetivo
- Adecuación del producto para acceder al mercado
- Capacidad de producción, contar con embalaje y cubicaje internacional
- Claridad en los términos de negociación y manejo de costos
- Clasificación arancelaria del producto
- Certificado de origen
- Registro de marca internacional
- Condiciones de acceso al mercado
- Contar con herramientas digitales que le permita vender el producto.
- Manejar un pitch comercial

4.4.1.3 Fase 3: Implementación y Ejecución Diversificación de Mercados. Contar con un plan de negocio anual

- Presupuesto estimado
- Cronograma de actividades comerciales a nivel nacional e internacional
- Expansión Internacional en el caso que se requiera
- Evaluación seguimiento y ajuste a los procesos de internacional en el dado caso de ser necesarios.

Monitorear el cumplimiento de los términos de venta y calidad del producto/servicio.

Evaluar y mitigar los riesgos durante la ejecución.

Mantener una comunicación constante con los socios y clientes internacionales.

Tabla 17

Ejemplo de actividad de promoción

| Actividad de promoción comercial | Características | Sectores | Fecha por realizar | País | Rubro del evento | Costos totales aproximados (millones) |
|---|---|----------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|--|
| Expocamacol | Actividades de promoción comercial donde se cuenta con compradores nacionales e internacionales | Materiales de construcción | Agosto | Colombia | Arriendo de stand | 70 |

Nota. Elaboración propia con datos de ProColombia (2022).

Para que un empresario logre un enfoque efectivo en sus actividades comerciales a lo largo del año, es esencial que cuente con un presupuesto anual que identifique claramente en qué área de negocio desea participar y cuál será su estrategia comercial para alcanzar sus metas. Aquí tienes una redacción mejorada:

Es fundamental que un empresario disponga de un presupuesto anual bien definido, que no solo establezca los recursos financieros disponibles, sino que también identifique con

precisión las actividades comerciales en las que desea participar y la estrategia comercial que pretende implementar para lograr sus objetivos.

En este presupuesto anual, el empresario debe detallar cuidadosamente las áreas comerciales o segmentos de mercado en los que planea enfocarse. Esto implica identificar las oportunidades y demandas del mercado, así como evaluar la competencia y las tendencias actuales. Además, es crucial definir la estrategia comercial que se utilizará para alcanzar los objetivos deseados. Esto incluye la elección de canales de comercialización, estrategias de marketing, desarrollo de productos o servicios, establecimiento de precios, y cualquier otro enfoque necesario para lograr un crecimiento sostenible y rentable.

En resumen, un presupuesto anual bien estructurado no solo se centra en los aspectos financieros, sino que también actúa como una hoja de ruta estratégica que guiará al empresario hacia el éxito en su actividad comercial, alineando sus recursos con sus objetivos y estrategias". Este esquema proporciona tres fases claras que permiten a los empresarios identificar en qué etapa se encuentran y qué acciones deben tomar para avanzar en su preparación y éxito en el mercado internacional. Cada fase tiene tareas específicas que deben completarse antes de pasar a la siguiente, lo que ayuda a garantizar una transición fluida y una exportación exitosa

5. Conclusiones

El objetivo fundamental del trabajo, es analizar la incidencia de los modelos gerenciales en el desempeño de las exportaciones en las empresas de arcilla y cerámica; para eso se implementaron dos instrumentos. El primer instrumento aplicado se creó a partir de la investigación de Warrick (1981). Este instrumento se dividió en 8 variables que comprendían 77 premisas (argumentos) diseñadas bajo la metodología de escalamiento de Likert. El segundo instrumento, se tomó de forma íntegra de la investigación de Navarro et al. (2012), el cual se construye de 30 premisas (escalamiento de Likert) distribuidas en seis escalas de medida. Se aplicó el modelo de consistencia interna para definir la fiabilidad de los instrumentos empleados

Para llegar a definir el modelo gerencial de una organización fue fundamental lograr delimitar las cualidades intrínsecas del líder (Warrick, 1981), y dependiendo de estas se puede precisar a qué modelo o modelos (híbridos) apunta la organización (Sethuraman & Suresh, 2014). Esas cualidades intrínsecas se dividían en: Liderazgo, Comunicación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, Habilidad de negociación, Actitud frente al cambio y Motivación. Cabe mencionar que, según los resultados obtenidos, todas las empresas de la muestra no ostentan un modelo gerencial único, por el contrario, mantienen un forma híbrida en la cual toman lo mejor de algunos modelos para su accionar.

Por otro lado, para definir el desempeño exportador fue necesario trabajar en torno a una serie de variables: Proactividad exportadora de la empresa, Orientación a los mercados exteriores de la organización, Compromiso exportador, Adaptación de los elementos de marketing-mix a los mercados extranjeros, Ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros, y Actitudes futuras hacia la exportación. Un resultado bastante interesante, es que la matriz de

correlación permitió evidenciar que la correlación negativa cerca al cero (-0.100) indica que independientemente del modelo gerencial aplicado el desempeño exportador no se verá afectado. O caso contrario, el desempeño exportador de las empresas no incide (directamente) en el modelo gerencial empleado. Cabe resaltar de correlación no es igual a causalidad.

Por otro lado, la evaluación a los temas clave en la investigación en el marco estratégico de exportación indica que una perspectiva de capacidades dinámicas proporciona una base útil para la conceptualización de los procesos de crecimiento internacional, aunque desafía los puntos de vista tradicionales. El núcleo de la empresa puede así definirse no por su mercado local sino por su conocimiento único. La exploración no planificada en nuevos mercados de exportación puede estar justificada por motivos económicos o quizás incluso puede ocultar una lógica subyacente de progreso en la acumulación de conocimiento.

La perspectiva de capacidades dinámicas sugiere además una distinción crucial entre las implicaciones a corto plazo para el desempeño de conectarse con un nuevo mercado de exportación y las implicaciones a largo plazo de hacer un cambio en la arquitectura de la información. La posibilidad de efectos positivos o negativos impredecibles a largo plazo debe sopesarse frente a las pérdidas o ganancias a corto plazo derivadas del acceso a nuevos socios institucionales poderosos, nuevos mercados externos de capital, nuevos mercados de productos, nuevos conocimientos, entre otros.

En este estudio, se examinó cómo los modelos gerenciales impactan en el desempeño de las exportaciones en empresas de arcilla y cerámica. Se utilizaron dos instrumentos para recopilar datos sobre las cualidades de liderazgo y otras áreas de gestión, así como el desempeño exportador de estas empresas.

Los resultados mostraron que las empresas no siguen un modelo gerencial único, sino que adoptan enfoques híbridos que combinan elementos de varios modelos. Además, se encontró que el desempeño exportador no se ve directamente afectado por el modelo gerencial aplicado, y viceversa. El estudio sugiere que una perspectiva de capacidades dinámicas es útil para comprender los procesos de crecimiento internacional, ya que enfatiza la importancia del conocimiento único de la empresa y la exploración en nuevos mercados de exportación. También destaca la necesidad de equilibrar las implicaciones a corto y largo plazo de la conexión con nuevos mercados internacionales.

Adicional a lo anterior, se resalta la importancia de la gestión y el conocimiento en el éxito de las exportaciones y sugiere que las empresas deben adoptar enfoques flexibles y adaptativos en su estrategia de exportación.

La unidad de análisis en la investigación anterior sobre exportaciones ha sido generalmente la empresa individual o la empresa de exportación, y se intenta generalizar acerca de las estrategias entre empresas en mercados de productos, industrias o grupos estratégicos similares. Las teorías presentadas anteriormente en línea con el imperativo metodológico proponen un cambio fundamental en la unidad de análisis en la dirección de construcciones como la arquitectura informacional.

Visto a través de una lente de capacidades dinámicas, el problema clave en el estudio de la estrategia de exportación parece ser coordinar el crecimiento del conocimiento conectando y desconectando los vínculos de la empresa con los mercados internacionales de factores y compradores. Como sugerencia para desarrollar la investigación del marco estratégico de exportación es fundamentarse en hacer conexiones con la perspectiva de las capacidades dinámicas. Esta elección de conexiones se basó en la necesidad de abarcar la dinámica de los

mercados internacionales, aunque sin duda debería alentarse la exploración de otras conexiones, en particular los enfoques de contratación y la teoría institucional. Adicional a eso, la inclusión de la cadena de suministro es fundamental para una amplitud a más sectores y no solo el sector en cuestión.

6. Recomendaciones

Enfoque en el Liderazgo y las Habilidades de Comunicación: Dado que el liderazgo y la comunicación son cualidades intrínsecas clave que influyen en el modelo gerencial de una organización, se recomienda que las empresas inviertan en el desarrollo de estas habilidades en sus líderes. Esto puede incluir programas de formación en liderazgo y comunicación efectiva.

Enfoque en la Proactividad Exportadora: Se señala que la proactividad exportadora de la empresa es un componente importante del desempeño exportador, se recomienda que las organizaciones busquen constantemente oportunidades en los mercados internacionales. Esto podría incluir la exploración de nuevos mercados, la identificación de nichos no explotados y la adaptación de productos o servicios para satisfacer las demandas extranjeras.

Desarrollo de Ventajas Competitivas: Dado que las ventajas competitivas percibidas en los mercados extranjeros son fundamentales para el desempeño exportador, se sugiere que las empresas trabajen en el fortalecimiento de sus ventajas competitivas. Esto puede lograrse mediante la mejora de la calidad, la innovación en productos o procesos, la eficiencia en costos y la diferenciación.

Gestión Efectiva del Conocimiento: Considerando la importancia de la gestión del conocimiento en la internacionalización, se recomienda que las organizaciones implementen prácticas de gestión del conocimiento efectivas. Esto incluye la captura, almacenamiento y distribución eficiente del conocimiento interno y externo relevan

Perspectiva a Largo Plazo: Se sugiere que los efectos a largo plazo de la conexión con nuevos mercados pueden ser impredecibles, se aconseja que las empresas adopten una perspectiva a largo plazo en su estrategia de exportación. Deben sopesar cuidadosamente los

beneficios a corto plazo con las posibles ganancias o pérdidas a largo plazo al tomar decisiones relacionadas con la expansión internacional.

Exploración de la Cadena de Suministro: Importancia de la cadena de suministro en el contexto de la estrategia de exportación, se recomienda que las empresas exploren cómo pueden fortalecer su cadena de suministro para mejorar la eficiencia y la calidad en la entrega de productos o servicios a los mercados internacionales.

Continuación de la Investigación: Se sugiere que continúe investigando y explorando nuevas conexiones tanto en lo organizacional producto e internacionalización con el fin de seguir a enriqueciendo aún más la comprensión de la estrategia de exportación en el sector de arcilla y cerámica.

Referencias Bibliográficas

- Abrantes, B. (2020). Are Neoclassic Internationalization Models Enduring? A Case-Review of the Uppsala Paradigm. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020932535>.
- Adam, A. & Suleiman, E. (2018). A Contextual Framework of Henry Fayol's 14 Principles of Management for Public Sector Efficiency and Effectiveness of Policy Responsibilities by a Government. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 11(1), 46-61. ISSN: 2462-1935.
- Akgün, A., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.080>.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. doi:<https://doi.org/10.2307/3250961>
- Albaum, G. (1997). The Likert Scale Revisited. *International Journal of Market Research*, 39(2), 1-21. <https://doi.org/10.1177/147078539703900202>.
- Almodóvar, P., & Rugman, A. (2015). Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? *International Marketing Review*, 32(6), 686-712 <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2014-0142>.
- Armario, J., Ruiz, D., & Armario, E. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(5), 485-511 <http://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00253.x>.
- Awokuse, T. (2003). Is the export-led growth hypothesis valid for Canada? *Canadian Journal of*

- Economics/Revue Canadienne d'Économie*, 36(1), 126-136.
doi:<https://doi.org/10.1111/1540-5982.00006>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>.
- Banco de la República. (5 de Junio de 2023). *Boletín Económico Regional: Nororienté, I trimestre*. <https://acortar.link/aLoYNg>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom. ISBN 978-959-212-783-7. <https://acortar.link/hsPaSi>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía y ciencias sociales. 3 ra. Edición*. Bogotá D.C, Colombia: Ed. Pearson ISBN: 978-958-699-128-5
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>.
- Bhatti, W., Vahlne, J.-E., Glowik, M., & Larimo, J. (2022). The impact of industry 4.0 on the 2017 version of the Uppsala model. *International Business Review*, 31(4).
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101996>.
- Bobillo, A., López, F., & Tejerina, F. (2010). Desempeño empresarial y diversificación internacional: Las ventajas competitivas internas y externas. *International Business Review*, 19(6), 607-618. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.006>.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>.
- Cadogan, J., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Salminen, R. (2012). Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the

- export environment. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1418-1452
<https://doi.org/10.1108/03090561211248107>.
- Cardoso, P., & Chavarro, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorámica*, 1(3), 4-23.
<http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>.
- CCC. (4 de Febrero de 2021). *Informe de Gestión 2020*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cúcuta: <https://acortar.link/NeLtNC>
- Chen, J., Sousa, C., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.
[doi:https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212](https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212)
- Christmann, A., & Van Aelst, S. (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis*, 97(7), 1660-1674 <https://doi.org/10.1016/j.jmva.2005.05.012>.
- Ciuriak, D. (2004). The Laws of Geoeconomic Gravity Fulfilled? China's Move toward Center Stage. *Asian Affairs: An American Review*, 31(1), 3-29
<https://doi.org/10.3200/AAFS.31.1.3-29>.
- Clarke, J., & Liesch, P. (2017). Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. *Journal of International Business Studies*, 48, 923-940. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0110-z>.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48, 1151-1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0120-x>.
- CPC. (2021). *Consejo Privado de Competitividad*. Obtenido de Informe Nacional de Competitividad 2020 - 2021. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/CPC_INC_2020_2021_Comercio-exterior.pdf

- DANE. (30 de Diciembre de 2021). *Encuesta Anual Manufacturera (EAM) Históricas*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://acortar.link/P643sZ>
- Despres, C., & Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 110-123. doi:<https://doi.org/10.1108/13673279910275567>
- DIAN. (10 de Febrero de 2023). *Consulta por estructura arancelaria*. Obtenido de Departamento de Industria y Aduanas Nacionales: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- Díaz, C., Delgado, M., & Díaz, N. (2022). Liquidez y endeudamiento de las pymes y microempresas del sector cerámico Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 7(13), 1-11 <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.13.2022.8785>.
- Dow, D., Liesch, P., & Welch, L. (2018). Inertia and Managerial Intentionality: Extending the Uppsala Model. *Management International Review*, 58, 465-493 <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0340-0>.
- Edwards, R. (2018). An elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol. *International Journal for Empirical Education and Research*, 1(1), 41-51. ISSN Online: 2616-4833 .
- Eparvier, P. (2005). Some Comments on the Methodological Principles of Nelson and Winter's Evolutionary Theory. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 1, 221-234. <https://doi.org/10.14441/eier.1.221>.
- Escandón, D., & Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 1172-183. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>.

- Farooq, R. (2020). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139-160.
doi:<https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2018-0068>
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
<https://acortar.link/InxhOC>
- Fells, M. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History*, 6(8), 345-360.
<https://doi.org/10.1108/13552520010359379>.
- Ferrera, J., Fernández, A., & Alegre, J. (2019). Export Performance in SMEs: The Importance of External Knowledge Search Strategies and Absorptive Capacity. *Management International Review*, 59, 413-437. doi:<https://doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6>
- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model – the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47, 1135-1144. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0014-3>.
- Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215.
doi:<https://doi.org/10.1108/MBR-06-2016-0023>
- Frishammar, J., & Andersson, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 57-77. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0031-9>.
- Furrer, M., Mostofi, H., & Spinler, S. (2022). A study on the impact of extreme weather events on the ceramic manufacturing in Egypt. *Resources, Environment and Sustainability*, 7.
<https://doi.org/10.1016/j.resenv.2022.100049>.

- Gao, F., Lin, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3-17.
[doi:https://doi.org/10.1108/13673270810859479](https://doi.org/10.1108/13673270810859479)
- García-León, R., Afanador-García, N., & Quintero-Quintero, W. (2021). Análisis bibliométrico del estudio de arcillas colombianas. *Scientia Et Technica*, 26(03), 308-315.
<https://doi.org/10.22517/23447214.24627>.
- Gliem, J., & Gliem, R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. <http://hdl.handle.net/1805/344>.
- Golden, M., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
<https://doi.org/10.1108/17511341011073960>.
- Google Maps. (2022). *Cúcuta, Norte de Santander*. Obtenido de Google Maps:
<https://acortar.link/gMDpde>
- Gorkhali, A., & Xu, L. (2019). Enterprise Architecture, Enterprise Information Systems and Enterprise Integration: A Review Based on Systems Theory Perspective. *Journal of Industrial Integration and Management*, 4(2).
<https://doi.org/10.1142/S2424862219500015>.
- Grönroos, C. (2016). Internationalization strategies for services: a retrospective. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 129-132. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0354>.
- Gulanowski, D., Papadopoulos, N., & Plante, L. (2018). The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization. *Review of*

- International Business and Strategy*, 28(1), 35-60. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2017-0077>.
- Gutiérrez, J., & Concha, J. (2014). Modelo gerencial de la empresa exportadora colombiana: análisis de decisiones, estrategia y geoconocimiento. *Revista Le Bret*, 6, 323-347 ISSN 2145-5996. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5983205>.
- Gutiérrez, J., Vega, J., Concha, J., & Osorio, S. (2019). Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 52-75. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6466>.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 458-476. <https://doi.org/10.1080/02672571003683797>.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2019). A century old and still visionary: Fayol's innovative theory of management. *European Management Review*, 16(2), 399-412 <https://doi.org/10.1111/emre.12292>.
- Helm, R., & Gritsch, S. (2014). Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging business to business export-markets. *International Business Review*, 23(2), 418-428. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.007>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Mcgraw-Hill Education ISBN: 978-1-4562-6096-5.
- Holslag, J. (2016). Geoeconomics in a globalized world: the case of China's export policy. *Asia Europe Journal*, 14, 173-184. <https://doi.org/10.1007/s10308-015-0441-y>.

- Hult, T., González, M., & Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51, 38-49. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00293-x>.
- Ionescu, S. (2016). Henry Fayol, a Guru in Management. *AIMA Business & Management Journal*, 4(3), 3-4. <https://acortar.link/Z84yJm>
- Jo, T.-H. (2021). A Veblenian Critique of Nelson and Winter's Evolutionary Theory. *Journal of Economic Issues*, 55(4), 1101-1117. <https://doi.org/10.1080/00213624.2021.1994789>.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - for swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322. <https://acortar.link/AKwmFq>
- Katsikeas, C. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13(2), 4-19. <https://doi.org/10.1108/02651339610115737>.
- Kaur, S., Gupta, A., Dhand, V., & Gobindgarh, M. (2020). Role of general and scientific principles in business management. *International Journal for Research Trends and Innovation*, 5(3), 121-125. ISSN: 2456-3315.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. 4ta edición*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana. <https://acortar.link/fjLDng>
- Knudsen, T., & Madsen, T. (2002). Export strategy:: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 475-502. [doi:https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00019-7)
- Krammer, S., Strange, R., & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218-230. [doi:https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.003](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.003)

- Kwok, C., & Reeb, D. (2000). Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 31, 611-629
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490925>.
- Legiscomex. (10 de Junio de 2023). *Reporte detallado*. <https://www-legiscomex-com.bdbiblioteca.ufps.edu.co/Home/Ranking?id=891be3a574a340078b0b03e7ade4cc98>
- Lima, O. (2018). From intangible resources to export performance: Exploring the mediating effect of absorptive capabilities and innovation. *Review of International Business and Strategy*, 28(3-4), 373-394. doi:<https://doi.org/10.1108/RIBS-02-2018-0012>
- Ling-yee, L., & Ogunmokun, G. (2001). Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance. *Journal of World Business*, 36(3), 260-279 [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00055-4).
- López, C., Martínez, E., Reyes, A., & Zamora, L. (2021). Teorías de internacionalización asociadas a la exportación de servicios de transporte en Bogotá, Colombia. En B. Ulloa, C. Ulloa, J. Riascos, & B. González, *Desarrollo, innovación y tecnología en los países de la Alianza del Pacífico*. Lima, Perú: Editorial Uniagustiniana
www.doi.org/10.18050/ditalianzapacifico.
- López, J. (2004). Análisis de la actividad exportadora de la empresa una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades [Tesis Doctora, Repositorio Universidade da Coruña]. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/1161/LopezRodriguez_Jose_TD_2004.pdf.
- Mansion, S., & Bausch, A. (2020). Intangible assets and SMEs' export behavior: a meta-analytical perspective. *Small Business Economics*, 55, 727-760.

doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00182-5>

Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool.

Journal of Knowledge Management, 4(3), 204-216.

doi:<https://doi.org/10.1108/13673270010350002>

Mayo, E. (1923). The Irrational Factor in Human Behavior: The "Night-Mind" in Industry. *The*

ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 110(1), 117-130

<https://doi.org/10.1177/000271622311000112>.

McLean, J. (2011). Fayol-standing the test of time. *Manager: British Journal of Administrative*

Management, 74, 32-33. ISSN 1353-5188.

Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization:

Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 156-

167 <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0058-6>.

Méndez, C. (2002). *Metodología de la investigación científica*. Bogotá D.C: Mac Graw Hill.

MinCIT. (Mayo de 2022). *Información: Perfiles económicos departamentales*.

<https://acortar.link/GbNio>

Mishra, M., Paul, J., & Czinkota, M. (2022). Revisiting models of internationalization: Pre-

export phase and lateral rigidity of emerging market Small and Medium Enterprises.

Thunderbird International Business Review, 64(2), 125-138

<https://doi.org/10.1002/tie.22252>.

Moen, Ø. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters.

International Marketing Review, 19(2), 156-175.

doi:<https://doi.org/10.1108/02651330210425015>

- Mogrovejo, J., Bastos, L., & Pabón, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia). *Universidad & Empresa*, 17(29), 157-180 Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.07](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.07).
- Monge, E., & Zhunio, B. (2013). Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de Quito. *RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, (5), 40-68 ISSN: 1390-6305.
- Monteiro, A., Soares, A., & Lima, O. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347. doi:<https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0097>
- Murray, J., Yong, G., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 252-269. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0149>.
- Navarro, A., Acedo, F., Losada, F., & Ruzo, E. (2012). Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en la operaciones de comercio exterior. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 16(1), 113-133. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60011-5](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60011-5).
- Nieminen, M. (2020). Multidimensional financial development, exporter behavior and export diversification. *Economic Modelling*, 93, 1-12 <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.07.021>.

- OEC. (12 de Noviembre de 2020). *Comercio internacional de cerámica en Colombia*. Obtenido de Observatorio de Complejidad Económica: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/other-ceramic-articles/reporter/col>
- Onetti, A., Zucchella, A., & Jon, M. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, *16*, 337-368. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9154-1>.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M., & McDougall-Covin, P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, *16*, 337-368. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9154-1>.
- Ortiz, W., & Pérez, R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: Evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN*, *69*, 88-109. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966005.pdf>
- Parker, L., & Ritson, P. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management. *British Journal Management*, *16*(3), 175-194. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00453.x>.
- Perez, J., & Romero, A. (2019). Determinantes para el proceso de internacionalización de la firma Café Galavis - Colombia. *Revista Espacios*, *40*(3), 11. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/19400311.html#iden5>.
- Rahman, H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, *1*(2), 94-103. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v1i2.10>.

- Ramakrishna, S. (2019). Henry fayol's principles of management and it's applicability in contract staffing. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 9., 168-182. ISSN en línea: 2249-0558.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A., & Anggadwita, G. (2017). Models and strategies of family businesses internationalization: A conceptual framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 248-260. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2016-0081>.
- Riseman, E., & Hanson, A. (1992). A Methodology for the Development of General Knowledge-Based Vision Systems. In: *Torras, C. (eds) Computer Vision: Theory and Industrial Applications. Springer, Berlin, Heidelberg.*, 293-336. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-642-48675-3_8
- Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA Business Review*, , 10 <http://doi.org/10.5171/2019.681383>.
- Royston , P. (1992). Approximating the Shapiro-Wilk W-test for non-normality. *Statistics and Computing*, 2, 117-119 <https://doi.org/10.1007/BF01891203>.
- Saá-Pérez, P., & García, J. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *The International Journal of Human Resource Management*, 13., 123-140. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190110092848>
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación científica*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238. <https://doi.org/10.1108/02651330710741820>.

- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. *Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología, 1*, 1-3. <https://acortar.link/usGgzO>
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research, 7*(9), 165-172. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>.
- Tadle-Zaragosa, J., & Ramir, J. (2021). Linking Administrative Performance of Principals vis-à-vis Public Relations and Community Involvement. *International Journal of Instruction, 14*(4), 857-872. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1319082>.
- Tasie, G. (2017). A Review of the Role of Management as an Integrating Activity using Henry Fayol Fourteen Principles. *Advances in Social Sciences Research Journal, 4*(22), 130-132. <http://doi.org/10.14738/assrj.422.3889>.
- Townsend, J., Yenyurt, S., & Berk-Talay, M. (2009). Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. *Journal of International Business Studies, 40*, 539-558. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.87>.
- Tsai, H.-T., & Eisingerich, A. (2010). Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms. *California Management Review, 53*(1), 114-135. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.53.1.114>.
- Vahlne, J.-E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Estrategy Journal, 10*(2), 239-250. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies, 48*, 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>.

- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51, 4-10. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-x>.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., . . . Spann, M. (2014). Business Models. *Bus Inf Syst Eng*, 6, 45-53. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y>.
- Verbeke, A., Zargarzadeh, A., & Osiyevskyy, O. (2014). Internalization theory, entrepreneurship and international new ventures. *Multinational Business Review*, 22(3), 246-269. <https://doi.org/10.1108/MBR-06-2014-0023>.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
- Voxted, S. (2017). 100 years of Henri Fayol. *Management Revue*, 28(2), 256-274. <http://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-256>.
- Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7-19. <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01>.
- Warrick, D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45(1), 83-107. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017>.
- Wren, D., Bedeian, A., & Breeze, J. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906-918

<https://doi.org/10.1108/00251740210441108>.

Wu, J., & Vahlne, J.-E. (2020). Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model. *Asian Business & Management*, <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00111-5>.

Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. *International Marketing Review*, 35(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2014-0345>.

Yaprak, A., & Karademir, B. (2010). The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review. *International Marketing Review*, 27(2), 245-262. <https://doi.org/10.1108/02651331011037548>.

Yaruro, D., & Valero, G. (2020). Análisis del sector arcillero en Norte de Santander como propuesta de potencialidad de transformar la visión del desarrollo regional . *Infometric@-Serie Sociales Y Humanas*, 3(2), 24-43. <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/140/164>.

Young, S. (1987). Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8(1), 31-40. <https://doi.org/10.1002/mde.4090080107>.

Zhu, X., Geng, Y., Gao, Z., Tian, X., Xiao, S., & Houssini, K. (2023). Investigating zirconium flows and stocks in China: A dynamic material flow analysis. *Resources Policy*, 80, 103139 <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103139>.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario modelo gerencial

Preguntas Respuestas **11** Configuración

Sección 1 de 9

Modelo gerencial

Cordial saludo, el siguiente cuestionario no le tomará más de diez minutos para su aplicación. El cuestionario se estructura de forma argumentativa con cinco opciones de respuesta y una única respuesta. La Ley 1581 de 2012 reglamenta el acceso, inclusión, exclusión, corrección, adición, actualización y certificación de los datos, así como la limitación en las posibilidades de su divulgación. Para cualquier duda, inquietud o sugerencia se puede comunicar al siguiente correo Yoinliddaryag@ufps.edu.co Muchas gracias por vuestra atención

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 9

Liderazgo

Descripción (opcional)

Notifica una decisiva perspectiva de futuro *

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd5SEiAd7oqdY5sK87xWhotJs2fCgZcvtYytcZM_T28ku-Vg/viewform

Apéndice B. Cuestionario desempeño exportador

Preguntas Respuestas **11** Configuración

Sección 1 de 7

ENCUESTA DE ORIENTACIÓN EXPORTADORA

Cordial saludo, el siguiente cuestionario no le tomará más de diez minutos para su aplicación. El cuestionario se estructura de forma argumentativa con cinco opciones de respuesta y una única respuesta. La Ley 1581 de 2012 reglamenta el acceso, inclusión, exclusión, corrección, adición, actualización y certificación de los datos, así como la limitación en las posibilidades de su divulgación. Para cualquier duda, inquietud o sugerencia se puede comunicar al siguiente correo Yoinliddaryag@ufps.edu.co
Muchas gracias por vuestra atención

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 7

Proactividad exportadora de la empresa

Empleando una escala de 1 a 5, (1= Totalmente en desacuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

https://docs.google.com/forms/u/1/d/e/1FAIpQLScBdqjm1EL_TnDeOwPFDFcrBrPATq3_b28_a_NxQAXbFRxhHA/viewform