

Aproximación metodológica al diseño de un instrumento para la realización de diagnósticos sobre las capacidades organizacionales con fines de internacionalización en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Medellín (sector: tecnología e innovación)¹

Robert Ng Henao², Julián Santiago Vásquez Roldán³

RESUMEN

Este trabajo parte de la evidencia sobre las eventuales dificultades en las organizaciones en la disposición de los recursos, capacidades y conocimientos necesarios para emprender de manera adecuada un proceso de internacionalización. Se plantea el diseño de un instrumento apropiado para diagnosticar el nivel de madurez de las capacidades organizacionales de las pequeñas y medianas empresas del municipio de Medellín, tomando como muestra específica, algunas empresas del sector de la tecnología y la innovación. Para tal efecto, se abordan algunos conceptos y modelos asociados a la internacionalización de empresas desde la teoría de recursos y capacidades. De igual forma, se consideran los conceptos de adquisición, integración y asimilación de conocimiento como aspectos que son inherentes a cada una de las capacidades organizacionales de las empresas del sector, y que a partir de la interrelación con el entorno externo e interno muestran como las organizaciones transforman la combinación de recursos en capacidades centrales y ventajas competitivas.

-
- 1 Este artículo es producto de los resultados finales del proyecto DIAGNÓSTICO SOBRE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES CON FINES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLIN (SECTOR: TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN) del Grupo de Investigaciones Económicas GINVECO. Financiado por la Universidad Autónoma Latinoamericana en la convocatoria 02 de 2012. Recibido el 22 de enero de 2013 y aprobado el 10 de junio de 2013.
 - 2 El docente Robert NG Henao es Economista Industrial (2001), Especialista en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales (2005) de la UPB, Magister en Administración (2010) de la Universidad de Medellín y estudiante del Doctorado en Desarrollo Sostenible de la Universidad de Manizales. Actualmente es el Coordinador General de Posgrados de la Universidad de Medellín y Docente en pregrado y posgrado de la Universidad Autónoma Latinoamericana, de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, de la Universidad Tecnológica de Pereira y de la Universidad EAFIT. Su dirección electrónica es robertng@udem.edu.co
 - 3 El docente Julián Santiago Vásquez Roldán es Economista, Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAUULA), Especialista en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Magister en Desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) y estudiante del Doctorado en Desarrollo Sostenible de la Universidad de Manizales. Actualmente es el Decano de Economía de la Universidad Autónoma Latinoamericana y Docente en pregrado y posgrado de la Universidad de Medellín. Su dirección electrónica es julian.vasquez@unaula.edu.co

Palabras claves: Internacionalización, tecnología, innovación, capacidades organizacionales, nivel de madurez de capacidades organizacionales, ventajas competitivas.

JEL: M15; 031; 032

ABSTRACT

This work is based on evidence about the possible difficulties in organizations at managing the resources, skills and knowledge required to properly undertake a process of internationalization. It proposes the design of an appropriate instrument for diagnosing the level of maturity of the organizational capacities of small and medium-sized enterprises of the municipality of Medellín, taking as a specific sample some companies in the sector of technology and innovation. For this purpose, some of the concepts and models associated with the internationalization of companies are discussed. Similarly, the concepts of acquisition, integration and assimilation of knowledge as considered as aspects inherent to each of the organizational capacities of enterprises in the sector, and from the interaction with the external and internal environment show how organizations transform the combination of resources on core competencies and competitive advantages.

Key words: Internationalization, technology, innovation, organizational abilities, level of maturity of organizational capabilities, competitive advantages.

1. INTRODUCCIÓN

La dinámica que el estado actual de la globalización impone en el ámbito económico repercute, también, en las decisiones empresariales, llevando, en muchos casos, a las organizaciones a afrontar la posibilidad de actuar en el ámbito internacional. El problema es que en la mayor parte de las situaciones no se hace una adecuada planeación de dicho proceso ya que es muy común que muchas firmas, pero especialmente las pequeñas y medianas empresas, no utilicen un enfoque sistemático sobre el diagnóstico de sus capacidades organizacionales para la internacionalización, esto es, que no planeen de una manera metódica la forma como harán uso de sus capacidades y estructura para el diseño y orientación de sus operaciones internacionales (Galván, 2003 p.190). Ello se presenta debido a que las firmas se expanden hacia los mercados internacionales en función de las oportunidades que se les presentan (Bilkey, 1978; Bradley, 1985), no por una estrategia definida de internacionalización.

Autores como Alexander y Korine (2008) recomiendan que las empresas antes de emprender procesos de inserción internacional deben hacerse preguntas como las siguientes: ¿existe potencial de beneficios para la empresa al pasar a un enfoque internacional?, ¿Se tiene la capacidad organizacional de gestión necesaria?, ¿Los costos superan los beneficios totales? Porque aunque el contexto actual lleva a que éste tipo de unidades productivas inicien y consoliden dichos procesos, no se trata de poner en peligro la existencia de las empresas a largo plazo; por ello sería bueno preguntarse ¿Cuándo no deberían internacionalizarse? Para intentar dar solución a esta problemática el presente trabajo busca suministrar a las empresas una herramienta que les permita reconocer las capacidades organizacionales que poseen, así como su nivel mismo de madurez para realizar su proceso de internacionalización, tomando como base los recursos y capacidades que poseen, a partir de los modelos de gestión por competencias básicas

distintivas (Bueno y Morcillo, 1997; Saez De Viteri, 2000), la teoría de los recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991) y la teoría de las capacidades (Amit y Schoemaker, 1993).

Uno de los puntos de partida y al tiempo, elemento motivador de la presente propuesta es el conocimiento que se tiene sobre las dificultades que se pueden presentar en las empresas en la disposición de los recursos, capacidades y conocimientos necesarios para emprender de manera adecuada un proceso de internacionalización. Por ello es importante tratar de estructurar una herramienta que permita medir el grado de preparación para la internacionalización de las empresas en términos de recursos y capacidades organizacionales.

Para tal efecto, se incluyen como referente para el desarrollo del trabajo, algunos conceptos y modelos sobre internacionalización de empresas planteados por diversos autores. Estas teorías se agrupan en tres perspectivas: económica, de procesos y de redes; y a partir de estos planteamientos, se identifican cuatro aspectos relevantes en la internacionalización: la ventaja competitiva basada en la cadena de valor, el entorno favorable, la existencia de incentivos económicos y la internacionalización como parte de la estrategia empresarial.

Se utiliza a través del presente trabajo la teoría de recursos y capacidades para definir aquellas capacidades que le permiten a las organizaciones incursionar en un proceso de internacionalización. Dado que este tema está asociado directamente con la dinámica interna de las empresas, se tuvo en cuenta un modelo para el diseño organizacional, con el fin de analizar y entender la empresa desde cinco dimensiones: estrategia, estructura, procesos, recursos y personas. De igual forma, se considerarán los conceptos de adquisición, integración y asimilación de conocimiento, como aspectos que son inherentes a cada una de las capacidades organizacionales de las empresas del sector a trabajar, y que a partir de la interrelación con el entorno externo e interno muestran como las organizaciones transforman la combinación de recursos en capacidades centrales y ventajas competitivas.

Con estos elementos teóricos y teniendo como punto de referencia los cuatro aspectos relevantes de la internacionalización mencionados anteriormente, se definieron como capacidades organizacionales asociadas con este proceso, la capacidad de direccionamiento estratégico, producción, gestión de recursos, y, de mercadeo y relacionamiento. Estas capacidades se pretenden evaluar mediante un instrumento de diagnóstico, que considera cinco niveles de madurez de la capacidad organizacional: inicial, repetible, definido, gestionado y optimizado.

Por último, se presentan los resultados indicando el nivel de madurez de las capacidades organizacionales evaluadas en las pequeñas y medianas empresas del sector de la tecnología y la innovación, de acuerdo con las dimensiones y el ciclo de mejoramiento continuo PHVA que orienta cada pregunta del instrumento de diagnóstico, planteando propuestas de acciones para ser consideradas por la empresas del sector, con el fin de conocer claramente las capacidades organizacionales y el nivel de madurez en las mismas, que pueda proyectar su proceso de inserción al mercado internacional.

2. RECONOCIENDO EL PROBLEMA: DIFICULTADES ALREDEDOR DE LA GESTIÓN DE CAPACIDADES Y RECURSOS ORGANIZACIONALES ORIENTADAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los resultados económicos de las economías avanzadas antes de la gran recesión de 2008, lograron poner de manifiesto la relación existente entre los niveles de desarrollo de un país y las capacidades y recursos asociados a la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación. Es más, desde la teoría económica básica, uno de los principales elementos generadores de valor

agregado en la producción se centra en los niveles de especialización asociada a los factores de producción tradicionales, a tal punto, que la inclusión de mayores y mejores niveles de tecnología, conocimiento, capital humano e innovación, pueden sopesar las restricciones naturales y de disponibilidad en la tierra, las inflexibilidades y baja productividad del trabajo y la escasez y altos costos del capital.

Muchas naciones, incluida Colombia, han comenzado a orientar los esfuerzos de sus estructuras productivas a nivel macro y micro en el desarrollo de contextos sistémicos, abordados por los expertos como: "Sistemas de Innovación", a través de los que los esfuerzos tanto del sector público como privado se orientan a potencializar la economía hacia la investigación y el diseño de planes estratégicos de ciencia, tecnología e innovación. Estos últimos orientan el desarrollo industrial de diferentes espacios geográficos hacia la conquista del mercado a través del estímulo y maduración de sectores potencialmente proclives a la internacionalización.

Para el caso de la ciudad de Medellín, el plan de ciencia tecnología e innovación 2011-2021 señala la importancia del sector a través de la identificación de 4 factores clave:

"En primer lugar, la inversión en capital social, que mantiene unidos el conocimiento y los sistemas de innovación. Este capital será incorporado en instituciones públicas y privadas generadoras de conocimiento. En segundo lugar, la capacidad de investigación y su relación con el sistema de educación superior. En tercer lugar, la proximidad geográfica de proveedores, usuarios, redes de aprendizaje, empresas y agentes públicos y privados. En cuarto lugar, la capacidad de absorción de las innovaciones por parte del mercado".

En este ejercicio de estímulo e identificación de contextos de capacidades, recursos y madurez organizacional por parte de las micro estructuras productivas, la ciudad de Medellín ha sido pionera y ha obtenido cierto lugar privilegiado en la configuración del sistema, destacándose el papel jugado por instituciones como la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, en cuanto a programas de apoyo y emprendimiento de empresas y creación de negocios de valor agregado; la Corporación TECNOVA, enlace entre la investigación, las Universidades y el mercado empresarial y el Centro de Tecnología de Antioquia, como referente en la integración de los diferentes actores en materia de competitividad y productividad.

En la actualidad, la ciudad de Medellín se consolida como la segunda mayor economía del país, no obstante problemáticas relacionadas con su estructura productiva, generación de empleo, y acceso igualitario de sus habitantes a oportunidades, dificultan la consecución de un crecimiento económico con equidad. Medellín, ha mantenido desde 2001 hasta 2011, una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto -PIB- anual de alrededor de 5%, incluso conservando una senda de reactivación después de la crisis de finales de los noventa y durante la crisis financiera internacional del año 2008. Si bien el crecimiento económico, como la mayor cobertura en servicios de salud, educación y servicios públicos, pudo haber incidido en la reducción de la pobreza de Medellín - Valle de Aburrá en 14,1pp (puntos porcentuales) para el período 2002-2010, y la reducción de la tasa de desempleo en 5,9pp entre 2001-2011; ambas cifras se mantienen aún altas para alcanzar el desarrollo socioeconómico deseado para la ciudad.

La estructura económica del Municipio está integrada en 88,22% por microempresas, seguida por estructuras de tamaño pequeño en 8,58%, medianas en 1,87%; y una minoritaria participación de grandes empresas (1,32%) que de forma desproporcional contribuyen con 94,41% de los activos. Para el período 1997-2007, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia reveló

que al tercer año desaparece el 30% de las empresas constituidas, igualmente que conforme disminuye el tamaño de las empresas incrementa la probabilidad de mortalidad.

Con relación a la calidad del empleo, para el año 2010 Medellín fue la ciudad que mayor número de empleos asalariados generó (en total 55,5% de sus empleos), asimismo las tasas de subempleo objetivo (10,0%) y subjetivo (22,7%), fueron inferiores a las de las áreas metropolitanas del país; no obstante, 47,9% de la población ocupada estuvo en condiciones de informalidad; siendo más notoria su presencia al interior de las actividades de comercio, transporte y comunicaciones, y construcción. Que las empresas desarrollen sus actividades en la informalidad les imposibilita el acceso a mercados financieros e internacionales, retardando su crecimiento y productividad, lo que finalmente mengua la generación de empleos de calidad, limitando el desarrollo económico y la reducción de la pobreza y la desigualdad.

En materia de cualificación de la mano de obra en el mercado laboral de Medellín, la Gran Encuesta Integrada de Hogares para Medellín en el año 2010, evidenció las siguientes características: i) de las 994.311 personas ocupadas, 36,85% poseía educación superior o universitaria, 26,12% educación media, 20,11% básica primaria, 15,26% básica secundaria, y 1,67% ninguna; iii) 54,04% de los empleos formales fueron ocupados por personas con educación superior o universitaria, mientras 32,17% de los empleos informales los ocuparon personas con educación básica primaria; iv) 76,42% de las personas con educación superior o universitaria se ocupó en el sector formal, mientras 83,75% de las personas sin educación se ocupó en el sector informal. Por tanto en la ciudad el sector informal tiende a ocupar mano de obra menos cualificada, mientras el formal tiende a ocupar mano de obra de mayor cualificación, oportunidad que ha motivado toda una serie de contextualizaciones en el plan de formación y en los contenidos de desarrollo práctico y aplicado, sobre la necesidad de formalización de los niveles de capacitación y educación de los profesionales que hacen parte del sector informal de la economía.

Que las empresas puedan ser productivas y logren aprovechar las ventajas que genera su inserción en la dinámica regional, nacional e internacional constituye uno de los medios para desarrollar un mercado laboral que genere trabajo decente e ingresos suficientes para los trabajadores; para ello, es preciso incentivar desde la gestión pública un entorno legal y económico propicio, incentivar el emprendimiento, facilitar el acceso a capital físico, la innovación y la transferencia tecnológica, mejorar la formación para el trabajo, la formalización y acceso a trabajo decente. Pero aún más importante es que toda estas estrategias de desarrollo favorezca también el crecimiento de una clase media robusta y la disminución de la pobreza. Es menester del gobierno local y de todas aquellas entidades dedicadas a promover la formación y el crecimiento económico y social de la ciudad, incluida la universidad, diseñar estrategias de intervención que además de mejorar los resultados económicos, tengan un impacto incluyente; para ello es fundamental que tales estrategias lleguen a las empresas sociales, comunitarias y solidarias que son necesarias para facilitar el acceso a oportunidades.

Sin embargo y dado que la estructura productiva de la ciudad se compone, según la Alcaldía de Medellín en un 88.2% por pequeñas y medianas empresas que se circunscriben en un deseo continuo de internacionalización, que aproveche la vocación productiva de la ciudad, promoviendo en dichas micro estructuras productivas la adopción de sistemas de gestión de la tecnología, el conocimiento y la innovación como ejes gerenciales y estratégicos de su gestión, es que formulamos la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuál son las capacidades organizacionales que deben tener las pequeñas y medianas empresas del sector de la tecnología y la innovación del municipio de Medellín y su respectivo nivel de madurez, para incursionar en un proceso de internacionalización?*

3. ENTENDIENDO EN QUE CONSISTE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como punto de partida se presentan los conceptos teóricos sobre internacionalización de empresas como base para el caso de estudio aplicado, de manera que se identifiquen los aspectos más relevantes para un proceso de internacionalización, a partir de diferentes modelos y conceptos, y sus respectivos autores.

Previo a indicar estos conceptos, se considera la internacionalización como “El conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales” (Root, 1994; Rialp, 1999).

Se debe también considerar que las empresas se clasifican, según la estrategia de internacionalización, como se indica a continuación (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de las empresas según estrategia de internacionalización

Empresa Internacional	Empresa Multinacional	Empresa Global	Empresa Transnacional
<p>Importa y exporta.</p> <p>No tiene inversiones fuera de su país de origen.</p>	<p>Tiene inversiones en otros países.</p> <p>No tiene una estandarización de productos ofrecidos en cada país.</p> <p>Se focaliza en adaptar los productos y servicios a cada mercado local.</p>	<p>Tiene inversiones y presencia en muchos países.</p> <p>Estandarización de la imagen y marca en todos los mercados.</p> <p>La estrategia global es responsabilidad de una oficina corporativa.</p>	<p>Hace énfasis en volumen, costo, gestión y eficiencia.</p> <p>Inversiones en operaciones extranjeras. Tiene una empresa corporativa central.</p> <p>La toma de decisiones, la investigación, el desarrollo y la fuerza de mercadeo, se hacen en cada mercado extranjero.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior y que existen diversos enfoques y referentes teóricos que explican el proceso de internacionalización, se considerará para efectos de este estudio la clasificación propuesta por Galván (2003) para empresas multinacionales ⁴, que agrupa las teorías de internacionalización en tres perspectivas: económicas, de procesos y de redes.

3.1. La internacionalización desde una perspectiva económica

En esta clasificación, se agrupan todas las teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva totalmente basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988 a, 1988b, 1992 a).

3.1.1. Teoría de la organización industrial

Conocida como “La teoría de la ventaja monopolística”, está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las empresas multinacionales propuestas por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Esta ventaja competitiva es de naturaleza monopolística, lo que significa que este tipo de empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se pueden ver incapacitadas para competir con las empresas extranjeras.

⁴ Una empresa multinacional se caracteriza por explotar internamente alguna ventaja competitiva (tecnología o producto especial), diversifica actividades en muchos países, descentraliza todas sus actividades reproduciendo empresas matrices en todas sus filiales extranjeras (Hill, 1994).

3.1.2. Teoría de la internalización

La teoría de la internalización de empresas multinacionales se sustenta en los costos de transacción, es decir, cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y obliga a las empresas a actuar de manera eficiente (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002).

3.1.3. Paradigma ecléctico de Dunning

Este paradigma explica que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la coordinación de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir ahí (Dunning, 1988). De acuerdo con Dunning (1981, 1988a, 1988b, 1992a), se deben dar cuatro condiciones para que una empresa decida explotar sus ventajas competitivas en mercados exteriores, mediante la inversión directa, lo que significa convertirse en una multinacional.

3.2. La internacionalización desde una perspectiva de procesos

En esta perspectiva se considera el proceso de internacionalización de la empresa, como un compromiso con el crecimiento del aprendizaje sustentado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966). Existen diversos enfoques desde la perspectiva de procesos, tales como:

3.2.1. Enfoque de innovación

El cual fundamenta que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial. Autores como Alonso y Donoso (1998), por ejemplo, explican que el paralelismo existente entre la internacionalización y la innovación se desarrolla sobre la base de asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio.

3.2.2. Modelo de ciclo de vida del producto

Otro de los modelos desarrollados desde la perspectiva de procesos es el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon, quien trata de armonizar las nociones de teoría de comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, teniendo en cuenta la teoría de la ventaja competitiva e introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre.

Tabla 2. Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas fabricadas en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

El modelo del ciclo de vida del producto, al relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, responde al dónde localizar las actividades de la empresa y al cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

3.2.3. El modelo de Uppsala

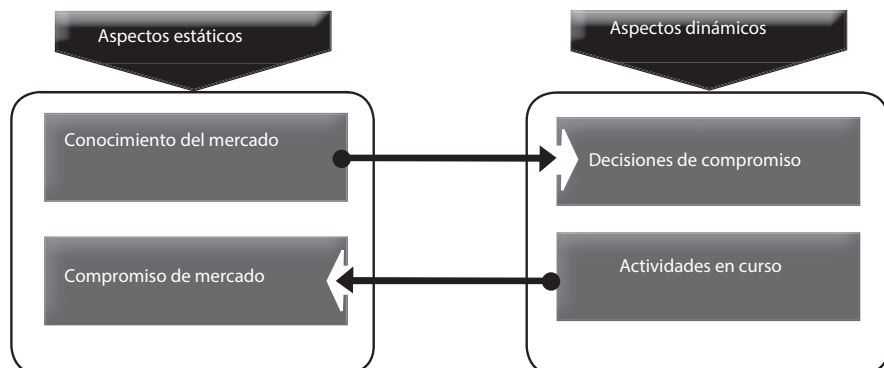
Este modelo pronostica que la empresa aumentará de forma gradual sus recursos invertidos en un país determinado, a medida que se vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales, (Rialp, 1999). La teoría del modelo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes que son:

- Primera etapa: cuando la empresa realiza actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- Segunda etapa: cuando la empresa realiza exportaciones a través de representantes independientes.
- Tercera etapa: cuando la empresa establece una sucursal comercial en el país extranjero
- Cuarta etapa: cuando la empresa establece unidades productivas en el país extranjero.

Teniendo en cuenta la expansión internacional a nuevos mercados, el modelo Uppsala introduce el concepto de distancia psicológica⁵, según el cual, la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen. Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa sustentará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980).

Gráfica 1. Mecanismo básico de la internacionalización



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12)

3.3. La internacionalización desde la perspectiva de redes

Esta perspectiva define el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes inter-organizativas y sociales de las empresas; en otras palabras, las oportunidades de mer-

⁵ El concepto de distancia psicológica se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas o nivel educativo (Johanson y Vahlne, 1977).

cados exteriores, que llegan a la empresa local, se generan a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1998).

3.3.1. El modelo de Johanson y Mattson

Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes, considerando las redes de negocio aquellas que mantienen las empresas con sus grupos de interés tales como: clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Ésta perspectiva propone la búsqueda de socios estratégicos como un modo de entrada a los mercados internacionales y para la gestión del riesgo. Del mismo modo, la existencia de redes sociales permite identificar casos de internacionalización de empresas pequeñas y medianas sin experiencias previas en el mercado internacional. Finalmente, esta perspectiva refuerza la idea de tener una ventaja inicial como factor previo al proceso de internacionalización.

Después de abordar los conceptos teóricos de las tres perspectivas de internacionalización (económica, procesos y redes), se pueden identificar cuatro aspectos relevantes en la mayoría de ellas que son: ventaja competitiva basada en la cadena de valor, entorno favorable, existencia de incentivos económicos y la internacionalización contenida dentro de la estrategia empresarial (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Aspectos relevantes según perspectivas y teorías de internacionalización

Aspectos relevantes identificados	Perspectivas y teorías de Internacionalización							
	Económica:			Procesos			Redes	
Ventaja competitiva	Teoría de organización industrial	Teoría de internacionalización	Paradigma ecléctico de Dunning	Enfoque de innovación	Modelo del ciclo de vida de Vernon	Modelo de Uppsala	Modelo de redes de Johanson y Mattson	
Entorno favorable	x	x	x	x	x	x	x	x
Incentivos económicos	x	x	x	x	x			x
Incentivos económicos	x	x	x	x		x	x	x
Internacionalización dentro de la estrategia empresarial	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

4. TEORÍA SOBRE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Las organizaciones del mundo actual se enfrentan a diversas complejidades internas y externas en un entorno que es cada vez más cambiante, que exige diferenciación frente a los competidores en los mercados donde tienen presencia, para mantenerse viables, para ser capaces de aprovechar y crear nuevas oportunidades, para obtener mejores resultados de su desempeño y para ganar ventajas competitivas.

Para lograr dicha diferenciación, las organizaciones definen nuevas formas de ver el entorno y sus posibilidades de crecimiento, pero a su vez, hay una mayor exigencia interna en la forma de hacer las cosas para posicionarse estratégicamente en los mercados globales. Esto conlleva a que desarrollen o adopten mejores prácticas que potencien las capacidades internas y con los

recursos necesarios para desarrollarlas. Tales capacidades suelen ser las habilidades o competencias con que cuenta el personal de la organización para desarrollar una actividad concreta del negocio, pero siempre haciendo uso y gestión de los recursos disponibles (Grant, 1996).

Ampliando el entendimiento de este concepto, la capacidad organizacional se define como:

La habilidad o la aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias, mediante varios procesos creadores de valor, según los objetivos que haya definido previamente (Renard & Saint-Amant, 2003).

El autor Winter (2003) define la capacidad organizacional como la rutina que otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos determinados. También es importante considerar el concepto de capacidad dinámica, definida como la habilidad que posee una firma para integrar, construir y reconfigurar interna y externamente competencias para el direccionamiento en ambientes cambiantes (Teece et al, 1997) y que tienen como objetivo mejorar, modificar o crear las capacidades centrales.

En este sentido, la organización debe ser capaz de integrar e interrelacionar las habilidades, conocimientos y experiencia de cada una de las personas de la organización, de manera que se identifique las capacidades estándar propias de la empresa y hacerlas dinámicas de manera que se configuren capacidades centrales para responder a los retos del negocio y del entorno empresarial.

4.1. Procesos inherentes a las capacidades organizacionales

Las capacidades son diferentes para cada organización pero juegan un papel importante a la hora de incursionar en el ámbito competitivo y más aún, en el ámbito internacional. Son un asunto clave de la organización para el logro de la estrategia y en este sentido, es importante considerar la interacción con el entorno y la dinámica propia de la organización para identificar elementos que favorezcan el desarrollo, en aumento de las capacidades que posee o que puede generar.

En esta interacción, existe una relación inherente de las capacidades con la adquisición, integración y asimilación del conocimiento (Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. 1997; Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. 2000; Zahra, S. A. y George, G. 2002), procesos que articulados entre sí, muestran como las organizaciones transforman la combinación de recursos en ventajas competitivas a través de sus capacidades.

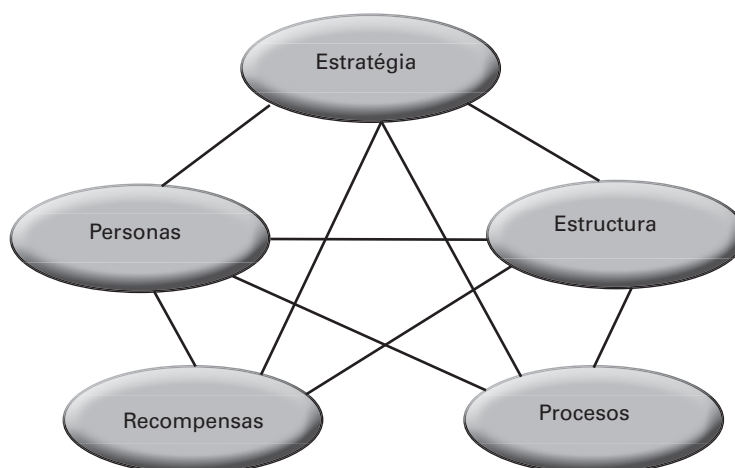
4.2. Modelo de diseño relacionado con capacidades organizacionales

En el marco de la internacionalización, el entorno externo (donde los mercados son visibles en todo momento) toma un papel protagónico para la organización, dado que debe considerar el sector y los competidores a los que se enfrentará. De igual manera, el entorno interno, es decir, la organización misma, es el punto de partida para definir las capacidades y de esta manera hay que comprenderla claramente desde su diseño propio. Para comprender la organización y sus capacidades organizacionales, se retomó y adaptó para este estudio de caso el "Modelo Estrella" (Galbraith, Downey y Kates, 2002), como un enfoque para el diseño organizacional, el cual se define como el proceso de configurar estructuras, procesos, sistemas de compensación y prácticas de gestión humana como dimensiones para crear una organización efectiva capaz de lograr la estrategia del negocio (Ver Gráfica 2).

Este modelo se usa como referente para el diseño de cualquier organización, observada como un sistema vivo y que se constituye de cinco componentes o dimensiones definidas por los autores de la siguiente manera:

- La estrategia, que determina la dirección de la organización.
- La estructura, que determina la ubicación del poder para la toma de decisiones.
- Los procesos, cuyo encadenamiento dan como resultado los productos y servicios y tienen que ver con el flujo de información y el uso de las tecnologías de información.
- Los esquemas de compensación, como reconocimientos que influyen en la motivación de las personas para desarrollar y lograr las metas organizacionales.
- Finalmente, las políticas relacionadas con la gestión del talento humano, que influyen y definen en buena medida la forma de pensar y las habilidades de los empleados.

Gráfica 2. Modelo Estrella



Fuente: Galbraith, Downey & Kates (2002)

5. MODELO DE CAPACIDADES PARA PROPÓSITO DE INTERNACIONALIZACIÓN

A partir del marco teórico descrito anteriormente, se describe a continuación un grupo de capacidades que tienen directa relación con los cuatro aspectos relevantes para propósitos de internacionalización (ventaja competitiva basada en la cadena de valor, entorno favorable, existencia de incentivos económicos y la internacionalización contenida dentro de la estrategia empresarial), los cuales también se relacionan con las cinco dimensiones del Modelo Estrella adaptado para este estudio.

5.1. Capacidad de direccionamiento estratégico

Se entiende como la capacidad de formular e implementar las estrategias requeridas por la organización para el logro de su propósito misional, incluyendo aquellas estrategias que sean necesarias para lograr la internacionalización.

Hablar de capacidad estratégica en una organización está asociado al proceso de la formulación estratégica, la cual contiene planeación y estrategia; éstas permiten al gerente tener una perspectiva actual y futura de la organización. Es un enfoque que permite considerar un proceso de tres etapas así:

- *Etapa 1*, en la que se identifica la misión y metas de la compañía: en esta

- etapa se considera la definición del negocio y la definición de los objetivos.
- *Etapa 2*, en la que se identifican las competencias y actividades que crean valor a la organización: en esta etapa, se analizan las habilidades distintivas de la organización, se identifican las actividades principales y las actividades de soporte y se analiza el entorno de negocio nacional e internacional.
- *Etapa 3*, en la que se formulan las estrategias: en esta etapa se selecciona la estrategia multinacional o global, se formula la estrategia corporativa, de negocios y la de departamentos.

5.2. Capacidad de producción

Se define como la capacidad de desarrollar eficientemente los procesos que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y mercados nacionales e internacionales, con un alto nivel de desempeño de las personas de la organización. Otros autores la definen como aquellas actividades únicas, difíciles de imitar y transferir que se derivan de la infraestructura de producción, las cuales se realizan al interior de la organización y son ejecutadas mejor que los competidores (Hayes y Pisano, 1994:78). Al igual que la capacidad de gestión de recursos, la capacidad de producción hace parte de las capacidades internas distintivas de la organización; autores como Wernerfelt (1984), Barney (2001), Hayes y Pisano (1994) las señalan como fundamentales y relevantes en el proceso estratégico de toma de decisiones y en el éxito de la organización en un escenario competitivo.

Partiendo de la visión de la empresa como un conjunto de capacidades en desarrollo (Hayes y Pisano, 1994:86) y de la necesidad de generar competencias organizativas que sean difíciles de igualar por la competencia, la empresa, desde un planteamiento estratégico, debe identificar inicialmente las capacidades que posee, reconocer su potencial, adquirir experiencia en ellas y destinar esfuerzos para su desarrollo, de tal forma que pueda aprovechar las oportunidades de mercado que se le presenten (Hayes 1985), y en este caso, establecer una capacidad de producción diferencial alcanzando la estructura e infraestructura de producción deseada.

Al incrementar la productividad, se exige un progreso continuo de carácter técnico en donde participan nuevas formas de organización empresarial y el eslabonamiento de cadenas productivas que generan productos diferenciadores, (Hernández Laos, 2000), la capacidad de transformarlos, hacer uso eficiente de ellos y la creación de procesos de producción más complejos son los que establecen la ventaja competitiva (Romo y Abdel, 2005), sin dejar atrás la calidad, pues esta última conduce a reducir costos, errores, retrasos, tiempos y materias que le dan permanencia en el tiempo (Deming, 1982). Es importante mencionar que el desarrollo y direccionamiento de las capacidades en la organización parte inicialmente de decisiones estratégicas, pero en últimas depende de la habilidad que tenga la empresa para convertirlas y obtener potencial estratégico de ellas (Hayes y Pisano, 1996:31).

Para el caso de la capacidad de producción, existen decisiones que potencializan su generación; entre las más importantes se pueden mencionar: la automatización flexible de la planta, ingeniería de diseño y fabricación, sistemas de gestión y control de calidad, prácticas de recursos humanos.

5.3. Capacidad de gestión de recursos

Es la capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos necesarios para el logro de la estrategia y la internacionalización de la organización. Cuando una empresa inicia un proceso de internacionalización hay muchos beneficios que vienen de la mano como el

aumento de las ventas, el mayor rendimiento a lo que se invierte, el acceso a nuevas fuentes de materia prima, conseguir personal calificado, obtener conocimiento e inclusive, mejorar sus procesos de producción. Sin embargo no siempre lo anterior se logra y el proceso termina dando pérdidas.

Según Porter (1980), el entorno en donde se mueve una empresa y la obtención de rentabilidad son básicos para su desempeño, es decir, se habla de la estrategia a partir del análisis competitivo: los consumidores, competidores y proveedores. De esta teoría se interpreta que la ventaja competitiva se da a partir de las condiciones que presenta el mercado.

En contraste, la teoría de recursos y capacidades no mira el mercado de los productos sino el de los factores, donde lo que hace la diferencia son los recursos. Para analizar en mejor medida la teoría de recursos y capacidades se puede decir que apunta al interior de la empresa, buscando lo que deben adquirir o desarrollar para poder competir; se cambia entonces de un enfoque exterior al interior para fundamentar la creación de ventajas competitivas a través de recursos de valor que crean capacidades distintivas al ser gestionados adecuadamente.

Las diferencias de los recursos son los que determinan el rendimiento de las empresas, y dejan claro que es capaz de hacer o no. Tallman (1992) lo afirma al decir que las estrategias son concebidas como intentos de identificar, proteger y explotar las habilidades y recursos únicos a disposición de la empresa con el objeto de ganar ventaja competitiva en el mercado. Es por eso que autores como Wernerfelt (1984) y (Porter 1980) terminan afirmando que una posición competitiva y sostenible se da es en la importancia que le presta la empresa a sus recursos internos y en cómo los adquiere o desarrolla y no en sus actividades en el mercado. Kindleberger (1969) y la teoría ecléctica de Dunning (Dunning, J.H., 1988) respaldan lo anterior, al mencionar que proviene de varias fuentes, y en entre ellas se encuentran los recursos y la gestión que se hace con estos para responder al mercado y a las estrategias de la empresa.

Por recursos, se entiende los activos tangibles e intangibles como la capacidad organizativa, la estructura de la empresa, el trabajo en equipo, las personas, el know how, la tecnología, la experiencia, la facilidad de acceso a los recursos, la flexibilidad operativa y los suministros, entre otros. Los autores Johanson y Wiedersheim (1975) señalan que la internacionalización es un proceso de aprendizaje y preparación, en donde las principales barreras son la ausencia de información y la escasez de recursos. Por eso, tomando en cuenta estos dos factores, si la empresa cuenta con un buen nivel de recursos y de aprendizaje, la entrada a un nuevo mercado es mucho más ágil, a diferencia del tiempo que le tomaría a una empresa poder transformar el aprendizaje y la experiencia en habilidades cuando es débil en estos factores.

Cuando una empresa planea internacionalizarse, debe definir estrategias que contemplen una gestión adecuada de sus recursos. El modelo Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y el modelo Way Station (Yip y Monti, 1998) identifican aquellos más relevantes desde la estrategia, y como lo afirma Barney (1991), teniendo en cuenta características valiosas, inimitables y no sustituibles que posicionen la empresa.

5.4. Capacidad de mercadeo y relacionamiento

El mercadeo "es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; determina los mercados meta que mejor puedan servir a la organización y diseña los productos,

servicios y programas apropiados para servir a esos mercados” (Armstrong y Kotler 2003). En tanto que el relacionamiento es la capacidad de establecer relaciones efectivas con los diferentes grupos de interés local, nacional e internacional, definidos como parte del marco estratégico de la organización.

La capacidad de mercadeo y relacionamiento se constituye en un pilar fundamental para el conocimiento de los clientes para comprender sus necesidades, sus gustos y comportamientos. Adicionalmente, permite establecer con los clientes y grupos de interés relaciones rentables de largo plazo que permitan desarrollar ventajas competitivas de la organización. En ese orden de ideas, el mercadeo y relacionamiento son una capacidad organizacional necesaria, no son sólo funciones aisladas de los negocios; es una filosofía que guía a toda la organización y en la cual se incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa.

Por tanto, debe considerarse como un proceso transversal que integra toda la organización, en donde la capacidad de mercadeo y relacionamiento con clientes, proveedores y demás grupos de interés facilita el proceso de adaptación a otra cultura y mercado, propiciando facilidades para incursionar en mercados nacionales e internacionales.

6. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

El instrumento definido para diagnosticar las capacidades organizacionales de la empresa objeto de este estudio, y que igualmente puede utilizarse en cualquier tipo de organización, establece preguntas para cada una de las capacidades definidas anteriormente, considerando el ciclo de mejoramiento continuo PHVA (Deming, 1995) para cada una de las dimensiones de la organización, de manera que se evalúe para cada tema la definición, aplicación, verificación o seguimiento y mejoramiento respectivo, según una escala de valoración que indica finalmente el grado de madurez de cada capacidad (Ver Anexo N° 1).

6.1. Ciclo de mejora continua PHVA

La mejora continua es uno de los aspectos que tratan de afrontar las empresas para mantener una posición competitiva en el mercado. De igual modo, la participación de los grupos de interés agrega un reto mayor al establecer una serie de necesidades de carácter dinámico, a las que las empresas deben responder con la mayor calidad y oportunidad.

Esta filosofía, conocida como ciclo PHVA de Deming o mejora continua, está enmarcada en las siguientes cuatro etapas:

- Planear. Consiste en definir metas u objetivos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con el deseo y capacidad de la organización dando inicialmente claridad sobre la situación actual o los temas que requieren mejoras, y a partir de allí, se establece un plan de actuación que permitirá alcanzar el mejoramiento de la calidad.
- Hacer. Consiste en llevar a cabo lo planeado, vigilando que se desarrollen las actividades inscritas en el plan, obteniendo datos de su ejecución.
- Verificar. En esta etapa se validan los resultados según lo planeado, es decir, el nivel de calidad esperado; los resultados serán los insumo para la toma de decisiones
- Actuar. Cuando los resultados cumplen los objetivos se toman decisiones de estandarizar, sistematizar y documentar; por el contrario si no se obtiene lo esperado, se inicia un nuevo ciclo de planeación y acciones correctivas.

Estas etapas que dan origen al ciclo de mejora, radica en pasar de la linealidad en la gestión a una perspectiva circular que permita la optimización.

Gráfica 3. Ciclo Mejoramiento Continuo



Fuente: Círculo de Deming (1995)

Según la figura anterior, se aprecia que en la organización se deben efectuar ciclos de mejora, es decir, evaluar que en los procesos o proyectos planificados se definen objetivos, se establecen métodos o acciones para ejecutarlos, indicadores para verificarlos y acciones para mejorarlos cuando hay desviaciones frente a lo planificado, o porque es posible hacerlo mejor .

Se puede concluir que las acciones de planeación, ejecución, verificación y ajuste que toma la organización en relación a sus procesos, servirá para reorientar lo que se viene haciendo en términos de calidad y mejora continua en los productos y servicios, que finalmente contribuirán al liderazgo en el mercado y a reforzar la capacidad de responder a las necesidades estratégicas y de los clientes.

Este proceso que debe ser adoptado y promovido desde la alta dirección hacia todos los niveles de la estructura, contribuye a la generación de valor en los productos y servicios, a la detección temprana de oportunidades, y sobre todo a aumentar la capacidad de la organización para cumplir con las necesidades que se plantea la misma organización y las exigencias del mercado en donde se encuentra.

6.2. Escala de medición para capacidades organizacionales

Además de identificar las capacidades con que cuenta la organización, es importante evaluarlas para determinar si son las requeridas o es necesario generar otras que le permitan lograr la estrategia y generar las ventajas competitivas para sostenerse en el mundo global empresarial. A continuación se describe la escala de valoración de referencia y los descriptores relacionados con cada uno de los niveles establecidos para complementar el instrumento de diagnóstico.

Escala de valoración de referencia

Además de definir una pregunta por cada elemento del ciclo PHVA para cada dimensión de la empresa, se requiere establecer una forma medición que permita evaluar el nivel de madurez

de las capacidades de la empresa en estudio, y por ello, se decide tomar como referente, la escala de valoración planteada por el Capability Maturity Model for Software - CMM.

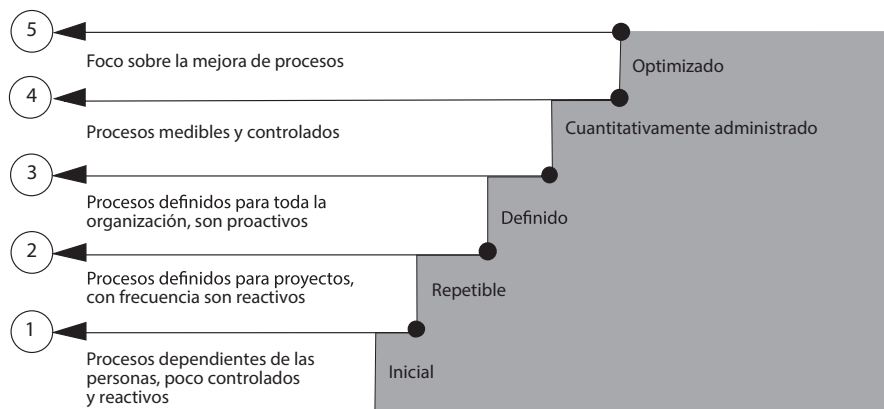
Este modelo creado por el Software Engineering Institute - SEI, parte de la necesidad de que las organizaciones cuenten con unos procesos que deben madurarse en una escala establecida por cinco niveles: Inicial, repetible, definido, gestionado y optimizado, para dar lugar a mejores productos (Ver Gráfica N° 4).

El modelo determina la capacidad como un atributo del proceso y define su nivel de madurez, si este existe, se conoce, se encuentra formalmente definido, se ejecuta, se mide y se mejora de forma sistémica.

Aunque inicialmente el modelo partió de la necesidad de mejorar los procesos de desarrollo de software, su éxito llevo a crear versiones CMM para otros ámbitos; posteriormente con la participación de más de 200 expertos del mundo industrial y académico se definió un solo marco, dando como resultado la integración del modelo CMMI.

Para este modelo, los niveles capacidad de la escala de madurez se definen de la siguiente manera:

Gráfica 4. Niveles de Madurez CMMI



Fuente: SEI: Software Engineering Institute

- Inicial: El proceso no existe, no se realiza, no se conoce, no logra el objetivo.
- Repetible: El proceso además de ejecutarse, se planifica, se revisa y se evalúa para comprobar que cumple con las necesidades.
- Definido: El proceso además de ser repetible se ajusta a la política de procesos que existe en la organización.
- Gestionado: Además de ser un proceso definido, se controla utilizando técnicas cuantitativas.
- Optimizado: Además de ser un proceso cuantitativamente gestionado de forma sistémica, se revisa y modifica para adaptarlo a los objetivos del negocio.

6.3. Descriptores de los niveles de madurez para cada capacidad organizacional

Para efectos de este diagnóstico, se adoptan los cinco niveles como tal que establece el modelo CMMI, pero su definición se adapta considerando los temas definidos para cada dimensión

en cada una de las capacidades organizacionales contenidas en el instrumento de diagnóstico: capacidad de direccionamiento estratégico, capacidad de producción, capacidad de gestión de recursos y capacidad de mercadeo y relacionamiento.

La descripción de los niveles de madurez para cada capacidad según las dimensiones de la organización, definen condiciones de carácter incremental, cuya valoración indican que a medida que la capacidad se valora en el siguiente nivel, se cumplen completamente las condiciones de los niveles anteriores.

Además, los niveles de valoración toman un valor diferente, a medida que va creciendo la escala, así:

- Inicial = 1
- Repetible = 2
- Definido = 3
- Gestionado = 4
- Optimizado = 5

Lo ideal para incursionar en un proceso de internacionalización es que la capacidad organizacional esté en un nivel optimizado igual a 5. Sin embargo, es entendible que las organizaciones requieren invertir tiempo y esfuerzos significativos para alcanzar niveles de gestión optimizados y por tanto, se establece como aceptable para los propósitos del estudio, un nivel gestionado igual a 4 para cada una de las capacidades organizacionales definidas para un proceso de internacionalización.

CONCLUSIONES

La metodología de investigación seleccionada, el contexto teórico investigado, la correlación de conceptos teóricos y adaptación de modelos conceptuales, llevaron la investigación para el diagnóstico no solo a resolver la pregunta de investigación sino a la elaboración de una metodología para el diagnóstico de capacidades organizacionales aplicado a las empresas del sector de la tecnología y la innovación que es replicable a cualquier empresa que desee evaluar sus capacidades organizacionales con fin de incursionar en mercados internacionales.

Las capacidades organizacionales del sector, basado en el análisis del instrumento diseñado el cual se aplicó para un total de cinco empresas, se encuentran en general, en un nivel "Inicial" de madurez, lo que indica que no alcanzan el mínimo requerido para propósitos de internacionalización, es decir, el nivel gestionado con un valor de cuatro.

Este resultado se caracteriza por carecer de una formulación estratégica estructurada del negocio y no cuenta con una capacidad de producción que le permita dar respuesta a la demanda del mercado y generar riqueza para el negocio; además, la gestión de recursos es incipiente y tiene una capacidad de mercadeo y relacionamiento informal sin estar sustentada en redes de información y colaboración que le permitan acceder al conocimiento y actualización de información, lo que impide materializar oportunidades de negocios para la empresa.

La selección del nivel de madurez de capacidad "Gestionado", como referente comparativo a tener en cuenta por empresas del sector de electrónica, tecnología e innovación que piensen incursionar en mercados internacionales responde a que estas deben contar al menos con los siguientes descriptores que hacen parte de dicho nivel: una medición efectiva de sus procesos, contar con indicadores de productividad, priorizar inversiones, poner en acción la formulación estratégica de la empresa, hacer una gestión de los recursos con calidad y eficiencia, desarrollar

capacidad de adaptación de las personas a nuevas culturas y realizar medición de resultados de efectividad del plan de mercadeo y relacionamiento. Todo esto facilita las condiciones de las empresas que decidan incursionar en mercados internacionales.

A partir de los resultados del diagnóstico, las empresas similares que apliquen el instrumento definido podrán identificar si cuentan con el nivel de madurez requerido de las capacidades organizacionales para incursionar en mercados internacionales, o por el contrario, podrán decidir que el nivel diagnosticado les permite seguir fortaleciéndose en los mercados nacionales, o que en definitiva no cuentan con las capacidades requeridas para incursionar en un proceso de internacionalización.

La organización del sector se encuentra en una etapa en la cual está comenzando a diseñar sus procesos, pero aún de forma muy general basada en la experiencia y sin profundizar en el detalle, sin métricas claras y no disponibles. Por lo tanto, los niveles de planificación, actuación, verificación y control están expresados de forma muy difusa y es difícil para el evaluador verificar que la ejecución sea coherente con los objetivos estratégicos de la organización.

Las empresas tienen como interés asumir el desafío exportador y señalan una favorable disposición para asumir los compromisos requeridos que permitan iniciar el proceso de internacionalización o consolidarse en los mercados actuales. Sin embargo, se aprecia debilidad en el foco estratégico y en el plan de acción en términos de internacionalización por lo que se considera debe definirse y reforzarse temas como: planeación estratégica, gestión de recursos humanos, el modelo de negocios y su replicación internacional, la disponibilidad financiera y de otros recursos en general.

La falta de focalización estratégica y el hecho de que la empresa reacciona a las necesidades de diferentes clientes genera en consecuencia una cantidad variable de proyectos, todos distintos, en los que no se tiene un conocimiento común, lo que se traduce en una falta de liderazgo en el mercado. En este sentido, es recomendable que el sector se concentre en propuestas de valor que conduzcan a una posición competitiva sólida en un segmento, el cual tenga a su vez perspectivas de internacionalización.

Los atributos de valor que son reconocibles en las empresas referenciadas, son la cercanía con el cliente y el buen relacionamiento con algunos investigadores que hacen parte de los grupos de interés, que apoyan el diseño de procesos y que comparten conocimientos e información que pueden favorecer sus intereses.

En cuanto a la cercanía con el cliente, el sector tiene un foco importante en la capacidad de comprender las necesidades del cliente, concentrando la mayor parte de sus recursos en esta actividad. Sin embargo, entra en contraste con la falta de definición de procesos, lineamientos y políticas para el mejoramiento de sus recursos humanos.

La cercanía y entendimiento del cliente requiere de una estrategia totalmente centrada en el talento de la gente. Las personas que trabajan en la empresa deben comprender las fortalezas y debilidades del cliente, por consiguiente, la política de recursos humanos en la empresa es crucial para su éxito e involucra, entre otras, entrenamiento, procesos de desarrollo de competencias, inducción y capacitación interna y una cultura de compartir el conocimiento aplicado. Si estos aspectos no son definidos y ejecutados, su ausencia se magnificará cuando se traten de identificar recursos humanos especializados para atender oportunidades de mercados específicas.

Anexos

Diagnóstico de capacidades organizacionales

Anexo 1. Instrumento de valoración

Identificación del encuestado

Nombre	
Cédula	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	
Cargo o relación con la empresa	

Identificación del evaluador

Nombre	
Cédula	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	

Identificación de la empresa

Nombre de la empresa	
NIT	
Dirección	
Sector	

Identificación del representante legal

Nombre	
Cédula	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	

Información de resultados básicos de la empresa en los 2 últimos años

Ventas nacionales	
Ventas internacionales	
Ingresos totales	
Utilidades totales	
% Ingresos de las exportaciones	
% utilidades de las exportaciones	
Valor de exportaciones (en pesos)	
Valor de importaciones (en pesos)	
Principales proveedores	
Valor de las negociaciones (en pesos)	
Tiempo promedio de relación con proveedores	
Valor de la nómina (en pesos)	

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de capacidades organizacionales
Anexo 1. Instrumento de valoración

Capacidad organizacional	Definición	#	Pregunta	inicial	Repetible	Definido	Gestionado	Optimizado	Observaciones
Direccionamiento estratégico	Capacidad de formular e implementar las estrategias requeridas por la organización para el logro de su propósito misional, incluyendo aquellas estrategias que sean necesarias para lograr la internacionalización de la organización	1	¿La formulación estratégica de la organización, define estrategias y objetivos de internacionalización?						
		2	¿Se ejecutan planes, programas o proyectos acorde con la estrategia y los objetivos de internacionalización?						
		3	¿Se evalúa el cumplimiento de la formulación estratégica a través de mecanismos de control y seguimiento estratégico/o de indicadores de gestión?						
		4	¿Se identifican acciones de mejora que permitan lograr el cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y estrategia de internacionalización?						
		5	¿La estructura de la organización está concebida para reconfigurarse o adaptarse fácilmente según las necesidades internas y los cambios en el entorno para el cumplimiento de su estrategia de internacionalización?						
		6	¿La estructura formal de la organización tiene definida claramente la responsabilidad o dependencia que garantice un despliegue de la estrategia de internacionalización en todos sus niveles?						

Direccionamiento estratégico	Capacidad de formular e implementar las estrategias requeridas por la organización para el logro de su propósito misional, incluyendo aquellas estrategias que sean necesarias para lograr la internacionalización de la organización	7	¿Se evalúa el impacto en la estrategia acorde con los cambios en la estructura de la organización?							
		8	¿Las metas de desempeño y de desarrollo de las personas, están alineadas con las estrategias de internacionalización?							
		9	¿Los procesos core del negocio se diseñan acorde con la estrategia de internacionalización?							
		10	¿Los procesos misionales de la organización permiten la ejecución de la estrategia de internacionalización?							
		11	¿Los procesos misionales se revisan y evalúan para garantizar su alineación con la estrategia?							
		12	¿Los ajustes a los procesos misionales obedecen a cambios en la estrategia, necesidades de los grupos de interés u otros asuntos relevantes del entorno?							
		13	¿Se tienen definidas políticas claras para la adquisición de recursos según la estrategia de internacionalización?							
		14	¿La asignación adecuada de los recursos permite optimizar los procesos para generar ventajas competitivas?							
		15	¿Se evalúa el desempeño de la organización considerando la inversión en recursos y la mejora de los procesos?							
		16	¿Las necesidades de optimización de los recursos obedecen al análisis de los indicadores de eficiencia de los procesos?							
17	¿Las metas de desempeño y desarrollo de las personas, están alineadas con la estrategia de Internacionalización?									

		18	¿Existe participación de las personas de la organización en la formulación de las estrategias de internacionalización?						
		19	¿Se evalúa el nivel de competencia de las personas que participan de la formulación estratégica de la organización?						
		20	¿Se establecen acciones para mejorar los niveles de competencia de las personas de la organización, para garantizar el logro de los objetivos estratégicos?						
Producción	Capacidad de desarrollar eficientemente los procesos que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y mercados a nivel nacional e internacional, con un alto nivel de desempeño de las personas de la organización.	1	¿Se tiene establecida una estrategia de producción acorde con los mercados objetivo?						
		2	¿La ejecución de los procesos de la organización permite que se logren las metas de producción y/o prestación del servicio?						
		3	¿Se hace control y seguimiento de los procesos productivos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes o la necesidad de nuevos productos y/o servicios?						
		4	¿Las metas de producción se ajustan acorde con el desempeño de los procesos, las necesidades de los clientes y los mercados objetivo?						
		5	¿Los equipos de trabajo se establecen según la capacidad de producción de la organización diferenciando roles y responsabilidades?						
		6	¿Los mecanismos de información de la organización facilitan la toma de decisiones de los equipos de trabajo?						

Producción	Capacidad de desarrollar eficientemente los procesos que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y mercados a nivel nacional e internacional, con un alto nivel de desempeño de las personas de la organización	7	¿Se efectúa seguimiento periódico al funcionamiento de los equipos de trabajo según las metas de producción?						
		8	¿La creación, modificación o eliminación de los equipos de trabajo corresponde a una evaluación permanente de su desempeño en relación con la capacidad de producción?						
		9	¿Se cuenta con una planificación detallada de los productos y/o servicios de la organización acorde con la demanda de los mercados objetivo?						
		10	¿Se ejecuta los planes de producción de productos y/o servicios acorde con la demanda de los mercados objetivos?						
		11	¿Se verifica periódicamente el cumplimiento de la planificación de productos y/o servicios?						
		12	¿Se ajustan las metas de producción según los resultados del seguimiento de los procesos del negocio?						
		13	¿Se cuenta con una planificación de la adquisición de los recursos que son prioritarios para cumplir con los niveles de producción?						
		14	¿La inversión en recursos se ve reflejada en la mejora de la eficiencia de los procesos de la organización?						
		15	¿Se cuenta con indicadores o mecanismos de evaluación que miden la eficiencia de los procesos a partir de nuevos recursos asignados para su ejecución?						

		16	¿Se adquieren y asignan los recursos necesarios que permitan mejorar la eficiencia de los procesos de la organización?						
		17	¿Se tienen establecidos los niveles de desempeño requerido por las personas de la organización para el logro de la estrategia de producción?						
		18	¿Las personas participan activamente en el diseño o mejoramiento de los procesos de la organización?						
		19	¿Se evalúa el desempeño de las personas en relación con las metas de producción planificadas para los mercados objetivo?						
		20	¿Se toman acciones que permitan fortalecer las competencias del personal de la organización para mejorar su nivel de desempeño?						
Gestión de recursos	Capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos necesarios para el logro de la estrategia y la internacionalización de la organización	1	¿Existen planes o lineamientos para destinar recursos en innovación orientados a la estrategia de internacionalización?						
		2	¿Cuál es el nivel de dedicación y formación de los recursos de la organización para la innovación?						
		3	¿Se implementan mecanismos de evaluación que determinen el nivel de innovación que presenta la organización en términos de internacionalización a través del uso de los recursos?						
		4	¿Los recursos organizacionales cuentan con la flexibilidad o capacidad de adaptación a los cambios del mercado o la estrategia?						

Gestión de recursos	Capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos necesarios para el logro de la estrategia y la internacionalización de la organización	5	¿Existen flujos de comunicación e información establecidos dentro de la estructura organizacional que faciliten la gestión de los recursos?							
		6	¿La estructura organizacional definida facilita los niveles de comunicación y el flujo de información considerando los recursos disponibles en la organización?							
		7	¿Se evalúa la calidad y eficiencia de los mecanismos de comunicación e información que fluyen a través de la estructura organizacional?							
		8	¿La estructura presente en la organizacional permite establecer nuevas maneras de comunicar y gestionar la información de los recursos?							
		9	¿La organización cuenta con un plan de capacidad que especifique las necesidades y distribución de los recursos tecnológicos y de infraestructura por procesos?							
		10	¿La ejecución de los procesos organizacionales hace uso efectivo de los recursos tecnológicos y la infraestructura que la ha sido asignada?							
		11	¿Existen procesos de verificación, mantenimiento y soporte de los recursos de tecnología e infraestructura física con los que cuenta la organización?							
		12	¿Los recursos tecnológicos y de infraestructura son fácilmente adaptables a las demandas de los procesos de la organización?							

Gestión de recursos	Capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos necesarios para el logro de la estrategia y la internacionalización de la organización	13	¿Existen planes de eficiencia, optimización o de explotación real de los recursos disponibles en la empresa?									
		14	¿Los procedimientos de uso recursos son divulgados, conocidos y aplicados en la organización?									
		15	¿Existen indicadores, evaluaciones o monitoreos que determinen el grado de eficiencia de los recursos para el logro de los objetivos?									
		16	¿Existen herramientas para mejorar el aprovechamiento de los recursos organizacionales?									
		17	¿Se tienen políticas o criterios claros para contratación y selección de personal que apunten a la estrategia de internacionalización?									
		18	¿Se siguen las políticas o criterios de selección y contratación de personal?									
		19	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal con cierta periodicidad para determinar acciones de mejora?									
		20	¿Existen programas o procesos o políticas de formación y desarrollo que ayuden al personal a alcanzar los niveles de experticia deseados por la organización?									
				1	¿Existe una estrategia de mercadeo clara para incursionar en mercados internacionales?							
				2	¿Se cuenta con la capacidad de producción para satisfacer la demanda de productos y/o servicios en los mercados objetivos?							

Mercadeo y relacionamiento	Capacidad de intercambiar los productos y servicios de la organización en los mercados nacionales e internacionales considerando el relacionamiento con el cliente y demás grupos de interés.	3	¿Se tienen mecanismos de medición formales para evaluar los modos de entrada en mercados internacionales?							
		4	¿Los ajustes en la estrategia de mercadeo obedecen a resultados de evaluación de inteligencia de mercados nacionales e internacionales?							
		5	¿La estructura de la organización identifica claramente los flujos de información requeridos para la interacción con los clientes?							
		6	¿El diseño de la estructura de la organización facilita el flujo de información para ejecutar el servicio al cliente?							
		7	¿Se revisan periódicamente los flujos de información entre dependencias y equipos de trabajo para fortalecer la interacción con los clientes?							
		8	¿La estructura organizacional se ajusta de manera que la información relacionada con el cliente se mantenga actualizada, oportuna y confiable?							
		9	¿Los procesos están diseñados para adaptarlos o estandarizarlos según las condiciones de participación en el mercado objetivo?							
		10	¿La organización cuenta con canales de distribución eficientes para atender los requerimientos y necesidades de los mercados objetivo?							
		11	¿Se evalúa la satisfacción de los clientes considerando la eficacia de los canales de distribución de los productos y/o servicios?							

Mercadeo y relacionamiento	Capacidad de intercambiar los productos y servicios de la organización en los mercados nacionales e internacionales considerando el relacionamiento con el cliente y demás grupos de interés.	12	¿Se ajustan los procesos de acuerdo a las señales de la oferta y demanda de sus productos y servicios?						
		13	¿Cuenta con la apropiación presupuestal necesaria para ejecutar el plan de mercadeo?						
		14	¿El plan de mercadeo se ejecuta según el presupuesto asignado?						
		15	¿Se efectúa seguimiento periódico a la ejecución presupuestal relacionada con el plan de mercadeo?						
		16	¿Se efectúan ajustes al presupuesto de acuerdo con necesidades de nuevos productos y servicios en los mercados objetivos?						
		17	¿La organización tiene definidas las habilidades que deben tener las personas para adaptarse a nuevas culturas según la estrategia de internacionalización?						
		18	¿El relacionamiento de las personas de la organización con clientes, proveedores y demás grupos de interés, en diferentes ámbitos culturales, favorece la ejecución de la estrategia de internacionalización?						
		19	¿Se evalúa la capacidad de adaptación de las personas de la organización a las culturas de los diferentes mercados y la calidad de las relaciones con los clientes respectivos?						
		20	¿Las personas de la organización se adaptan fácilmente a las culturas de los mercados objetivos definidos en la estrategia de internacionalización?						

REFERENCIAS

- Alonso, J.A., & Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Alvarez, V. S., & Merino, T. G. (2003). The history of organizational renewal: Evolutionary models of Spanish savings and loans institutions. *Organization Studies*, vol. 24, no. 9, p. 1437-1461.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 3, (Fall), 1-26 (lead article).
- Anderson, E., & Coughlan, A. (1987). International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 51, enero, p. 71-82.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol 17, p. 99-120.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the Resource-basedView. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, p. 643-650.
- Clearly, B. A., (1995). Supporting empowerment with Deming's PDSA Cycle. *Empowerment in Organizations*, MCB University Press, Vol. 03 Num. 2, p. 34-39.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, p. 128-152.
- Davidson, W.H. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, vol. 11.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts: MIT Press, Cambridge.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10-11, p. 1105-1121.
- Galván, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. (Tesis Doctoral), España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Gary, A., & Philip, K. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson – Prentice Hall. 6a Ed.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Yip, G.S., Monti J. A., & Gómez Biscarri, J. (1998). The Way Station Model of Internationalization: Explaining the Success of Newly Internationalizing Firms. *Ciber Working Paper Series* (98-7).
- Hayes, R.H. (1985). Strategic planning-forward in reverse? *Harvard Business Review*, November-December, p. 111-119.
- Hayes, R.H., & Pisano, G.P. (1994). Beyond world class: the new manufacturing strategy. *Harvard Business Review*, January-February, p. 77-86.
- Hernández Laos, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Holm, D.B. (1995). A network approach to foreign market entry. En Möller, K., y Wilson, D. (Eds.), *Boston: Business Marketing, An Interaction and Network Perspective*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. (Publicación a título póstumo de tesis doctoral). Universidad de Cambridge, MIT Press, Boston MA 1960.
- Galbraith, J., Downey, D. & Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations. A hands-on guide for leaders at all levels*. AMACOM.
- Johanson, J., & Mattson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems- a network approach. En Hood, N & Vahlne, J.E (Eds.). *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, Londres, p. 287-314.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), 11-24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12.
- Kindleberger, C.P. (1969). *American Business Abroad*. Yale University Press, New Haven.

- Kojima, K. (1982). Macroeconomic versus international business approach to foreign direct investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 23, 630–40.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, vol. 20, p. 165–186.
- Lee, W.Y. & Brasch, J.J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Strategy* 9(1), 85-93
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, Vol 6, (Issue 6), 561-583.
- Navas, J.E., & Guerras, L.A. (2002), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Ortiz de Urbina Criado, M. (2000). *La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión*. España: Universidad Rey Juan Carlos, (material mecanografiado), 10 h, p: 6.
- Plá Barber, J., & Suárez Ortega, S.M. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. Nº 52, págs. 155-176
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Renard, L., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les cahiers du Management Technologique*, 43-56.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, nº 781, p. 117-128
- Romo, D., & Abdel. G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, vol. 55, núm. 3, pp. 200–214.
- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York: Lexington Books, Software Engineering Institute, Universidad Carnegie Mellon. <http://www.sei.cmu.edu>
- Suárez Ortega, S.M. (1999). *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*. (Tesis Doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Tallman, S. (1992). A strategic management perspective on host country structure of multinational enterprises. *Journal of Management*, vol 18, núm 3, p. 455-471.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(1), 190- 207
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol 5, p.171-180.
- Whitelock, J. (2002). Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry. *International Marketing Review*, Vol. 19, Vol. 4.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.

07