

INTERNACIONALIZACION DE PYMES COLOMBIANAS: ESTUDIO DE CASO - PROGRAMA UNAD-BID-FOMIN 2013

RESUMEN

Esta ponencia toma como base las lecciones aprendidas de la ejecución del Programa UNAD-BID-FOMIN, de Asistencia Técnica para la internacionalización de PYMEs, gestionado por la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de negocios, ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, y se fundamenta en la revisión de los enfoques teóricos de internacionalización orientados a dar respuesta a la mejora de su productividad para incursionar en mercados extranjeros. Galván (2003).

De acuerdo con ese programa, uno de los aspectos encontrados es que, la suscripción de Tratados de Libre Comercio es una condición necesaria, pero no suficiente para la internacionalización de las empresas PYMEs, ya que, se requiere, el conocimiento de las condiciones de acceso a los mercados, Requisitos No Arancelarios, normas y requisitos técnicos, alianzas con otras empresas o instituciones y, sobre todo, el conocimiento del mercado objetivo, la adecuación de productos a las normas técnicas mediante procesos a nivel interno de las empresas, la estimación de costos y precios de venta y las estrategias de comercialización, así como la participación en ruedas de negocios y/o ferias especializadas, como condiciones básicas para considerar la internacionalización.

Palabras claves: Internacionalización, Requisitos no arancelarios, competitividad.

ABSTRAC

This paper builds on the lessons learned from the implementation of the UNAD-IDB-FOMIN Technical Assistance Program for the internationalization of SMEs, managed by the School of Management, Accounting, Economics and Business, ECACEN at National Open University and Distance UNAD, and based on the review of the theoretical approaches of

internationalization aimed at responding to improving productivity to expand into foreign markets. Galvan (2003).

Under this program, one aspect found is that the signing of free trade agreements is a necessary, but not sufficient for the internationalization of SMEs companies, as it is required, knowledge of the conditions of access market, Non-Tariff requirements, standards and technical requirements, alliances with other companies or institutions and, above all, knowledge of the target market, product adaptation to technical standards domestically through processes of companies, estimate costs and sale prices and marketing strategies, as well as participation in business conferences and / or trade fairs, as basic conditions for considering internationalization.

Key words: Internationalization, non-tariff requirements, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de internacionalización de la economía promovidos por la organización mundial del Comercio a partir del establecimiento del Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (Curzon, 1969), ha provocado un incremento notable de los flujos comerciales, tendencia que se ha consolidado a través de la configuración de acuerdos regionales y la suscripción de Tratados de Libre Comercio, como estrategia de inserción competitiva de los países en el escenario global.¹ Para propiciar que esta tendencia llegue también a las PYMEs colombianas, el programa UNAD-BID FOMIN, brinda la oportunidad de estudiar los factores básicos de internacionalización en este tipo de empresas. Es así como inicialmente se encontrará la revisión literaria, los objetivos, la metodología que corresponde al estudio de caso que incluye la semblanza con la historia del programa, los resultados, la discusión y las conclusiones.

¹ <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no65/26.pdf>

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La internacionalización ha sido definida por diversos autores, entre otros:

“Una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, O. 2005).²

“La internacionalización de las empresas es un proceso donde se observa la creciente implicación y proyección internacional de las organizaciones. En otras palabras, es un proceso amplio y complejo de definición del nivel de compromiso internacional adoptado” (Rialp, 1999).

“La internacionalización es el conjunto de actividades comerciales desarrolladas con el objetivo de promover la transferencia de tecnología, bienes, servicios, recursos, gente e ideas a través de los límites nacionales”. (Hill, 2011).

² Internacionalización de la Pyme latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 20 - No. 27 (Enero - Junio 2012)

TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

PERSPECTIVA	TEORIA	AUTOR	AÑO	FUNDAMENTACIÓN	CRÍTICAS
ECONÓMICA	Teoría de la Ventaja monopolística	Kindleberguer - Hymer	1969 - 1976	Se fundamenta en las imperfecciones del mercado. Se basa en el supuesto de que la empresa tiene, dentro del ámbito nacional una ventaja monopolística o ventaja de propiedad que puede explotar en otros países.	El modelo de Hymer se centra en la existencia de multinacionales, sin embargo no toma en cuenta reducción de costes, la mejora de la calidad del producto o la innovación. Es una teoría que no aplica a empresas PYMES
	Teoría de la Internalización	Williamson	1975	Ventajas de propiedad se fundamentan en la posesión de 5 activos específicos: acceso a la tecnología, conocimientos de gestión de equipos, economías de escala, mejores ideas de comercialización y marcas conocidas.	
	Paradigma ecléctico	Dunnign	1993	La internacionalización tiene dos formas: Inversión de capital en el extranjero.	
	Teoría macro económica	kojima	1982	Creacion de la multinacional	
PROCESOS	Modelo de Uppsala	Johanson y Vahlne	1977 - 1990	Modelo de la escuela Nórdica Uppsala Dice que el proceso de internacionalización se desarrolla de manera gradual, inicia incursionando en el mercado local y luego al mercado internacional. Este proceso se desarrolla en 4 pasos: 1. Exportaciones esporádicas o no regulares 2 Exportaciones a través de representantes independientes 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el extranjero 4 Establecimientos de unidades productivas en el extranjero. También se considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida.	Este modelo es débil, porque no toma en cuenta productos de ciclos de vida cortos. La teoría Born Global demuestra cómo no es necesario un proceso gradual para lograr la internacionalización de PYMES.
	Teoría del ciclo de vida de Vernon	Vernon	1966		
	Modelo de Innovación	Alonso y Donoso, 1998; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1980	1998 1978 1980		
ESTRATÉGICA	Teoría de redes	Johanson y Mattson	1988	A raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1998). Teniendo en cuenta que la entrada en mercados exteriores es un intercambio entre individuos que poseen recursos complementarios e información y que el intercambio económico está precedido por la transmisión de información contemplando la oportunidad empresarial (Thomas y Araujo, 1985), entonces es de esperar que los entresijos del comienzo de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información entre redes interpersonales (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).	Teniendo en cuenta que el modelo de redes considera que las oportunidades de mercado exteriores le son comunicadas a las empresas a través de los miembros de su propia red, entonces este enfoque no contempla la situación de las pequeñas y medianas empresas, ya que muchas de éstas se mueven en redes cuyo horizonte está limitado al mercado local (Ellis, 2000). Para este tipo de empresas la expansión internacional es problemática y se considera por defecto la hipótesis de la distancia psicológica (Andersen, 1996). Por lo tanto, estos autores consideran que, los estudios realizados sobre la entrada en mercados exteriores contemplando la teoría de redes, se ajustan a la realidad de las empresas grandes, o de sus subsidiarias, que se benefician de sus redes altamente internacionalizadas (Axelsson y Johanson, 1992; Blankenburg Holm, 1995
	Teoría de capacidades de las Organizaciones				
	Teoría de la Organización industrial				
BORN GLOBAL		Kinght y Cavusgil	1996	Empresas que nacen siendo internacionales o que se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de vida. Varios estudios sobre este fenómeno, que comienza a ser considerado por diferentes investigadores como una teoría más sobre la internacionalización, se han centrado en sectores concretos, como el de la alta tecnología (Jolly et al., 1992; Kinght y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997) y las actividades artesanales (McAuley, 1999; Fillis, 2000b).	A pesar de que las born global pueden ser clasificadas como empresas intensivas “en conocimiento y/o servicios” y empresas “basadas en el conocimiento” (Bell y McNaughton, 2000), el último tipo de empresas de esta clasificación de las born global está muy relacionado con las tecnologías emergentes, determinando que estas empresas tienen mayor relevancia en sectores de conocimiento sofisticado (tecnologías de la información o biotecnología, entre otras), en áreas de alta densidad tecnológica

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Determinar los factores esenciales del proceso de internacionalización de PYMEs a partir de los logros y aprendizajes del programa UNAD-BID-FOMIN.
- Dimensionar los impactos de la implementación del Programa UNAD-BID-FOMIN, a partir del análisis de la apropiación por parte de los empresarios, de la información, la asistencia técnica y la identificación de oportunidades de mercado.

3. METODOLOGÍA

Estudio de caso, Yin (1989).

3.1. SEMBLANZA DEL ESTUDIO DE CASO

3.1.1. ANTECEDENTES

El Programa UNAD-BID-FOMIN nace como respuesta al propósito del Banco Interamericano de Desarrollo -BID- en relación al comercio y la integración internacional competitiva regional y mundial, como parte de su misión institucional. El Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN- fue el principal cofinanciador de la asistencia técnica de las empresas participantes en el Programa, dentro de su propósito como fondo promotor de finanzas. La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) fue seleccionada por el FOMIN, para ser la entidad ejecutora del Programa Integral de Apoyo a las PYMEs para el Acceso al Mercado de los Estados Unidos, iniciativa que se implementó con la firma del convenio el 24 de octubre de 2007.

A través del programa se promovió la participación de las PYMES en actividades de comercio exterior, con el fin de aprovechar las oportunidades brindadas por el Tratado de Libre Comercio

con USA, ofreciendo asesoría técnica e información sobre Requisitos No Arancelarios (RNA), condiciones de mercado y oportunidades comerciales a empresas que exportan directa o indirectamente o las que podrían iniciar exportaciones, con base en su potencial exportador.

3.1.2. PRINCIPALES ASPECTOS DEL PROGRAMA UNAD-BID-FOMIN:

- Las empresas beneficiarias del Programa debían cumplir los siguientes requisitos: Tener en nómina entre 11 y 200 empleados y ventas anuales entre \$250 millones y \$20.000 millones de pesos.
- Determinación del potencial exportador de las PYMES mediante la elaboración de un Test de Potencial Exportador – TPE.
- El Programa ofrecía información técnica sobre las condiciones de acceso al mercado de Estados Unidos y cofinanciación para la adecuación técnica de los productos a exportar.
- De igual manera en alianza con las instituciones de comercio exterior, se apoyaba la identificación de nichos de mercado y la participación en ruedas exploratorias y de negocios en Estados Unidos.

El programa se estructuró en cuatro fases: Fase I: Sensibilización y selección de empresas PYMES, Fase II: Asistencia técnica a las empresas para la adecuación de los productos según los RNA exigidos por el mercado de Estados Unidos, Fase III: Capacitación a distancia a través de cursos virtuales y Asesoría Técnica a distancia en servicios de exportación y en la identificación de oportunidades comerciales.

3.1.3. HIPÓTESIS

En la medida en que los empresarios se apropien de las normas técnicas y los RNA, adquirirán la visión y desarrollarán las competencias necesarias para la internacionalización de sus empresas.

En la medida en que el empresario tenga información acerca de los Requisitos No Arancelarios y las normas técnicas, podrá realizar las adecuaciones a sus productos y aprovechar las oportunidades que le brindan los TLC con Estados Unidos.

En la medida en que las PYMES Colombianas cumplan los RNA de acuerdo con las normas técnicas, estarán preparadas para aprovechar las oportunidades de exportar en el marco de los TLC con Estados Unidos y/o otros países.

3.2. PREGUNTAS DEL ESTUDIO DE CASO

- ¿En qué medida la sensibilización crea y desarrolla en los empresarios la visión de internacionalización de sus empresas?
- ¿Podrán los empresarios de las PYMES colombianas proceder a realizar las adecuaciones a sus productos si disponen de la información de los RNA y las Normas técnicas?
- ¿En qué medida el cumplimiento de los RNA y los ajustes de los productos de acuerdo con las normas técnicas, preparará a las PYMEs para aprovechar las oportunidades del TLC con Estados Unidos?

3.3. PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

3.3.1. ANÁLISIS DEL CASO

Dentro del proceso de sensibilización se informó a los empresarios sobre aspectos relacionados con la exportación buscando concientizar acerca de la importancia de adecuar los productos y cumplir los requerimientos no arancelarios y normas técnicas para acceder a nuevos mercados.

La información técnica, permitió a las PYMEs conocer los requerimientos con el fin de cumplir las normas de acceso a nuevos mercados, para poder realizar los ajustes a sus productos; información que fue calificada de un alto valor una vez que, este tipo de empresas en Colombia no manejan ni acceden fácilmente a la misma. La capacitación por parte de entidades y

consultores expertos permitieron generar discusiones y así llegar a la apropiación de conceptos por parte de los empresarios de las PYMEs sobre los RNA y las normas técnicas.

Es de resaltar que los acompañamientos que orientaron a los empresarios en el paso a paso de la adecuación de los productos, así mismo, la elaboración de guías e instrumentos fueron herramientas de apoyo para lograr los objetivos de manera expedita.

Teniendo en cuenta las dificultades financieras de las PYMEs colombianas para cubrir al 100% los procesos de adecuación de los productos, la cofinanciación por parte de FOMIN y las agencias del Estado fue de suma importancia, así como las alianzas interinstitucionales que permitieron generar las dinámicas y complementariedad de acciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Estas intervenciones en las PYMEs Colombianas generaron mejoras en la productividad y en la competitividad que difícilmente hubieran podido lograr de manera independiente. Es por eso que programas como el UNAD- BID – FOMIN se hacen necesarios para el fomento de la internacionalización de las PYMEs en Colombia.

3.3.2. TRANSCRIPCIÓN DE DATOS

Durante la ejecución del programa UNAD-BID-FOMIN, desde el 2.009 hasta el 2.013, se sensibilizaron 8.729 empresarios de las PYMEs en la importancia de cumplir con los requisitos de exportación de acuerdo con el TLC firmado con Estados Unidos, a través de seminarios y talleres realizados con entidades como ACICAM, ACOPI, PROEXPORT y Cámaras de Comercio.

De las empresas sensibilizadas, 1.503 manifestaron interés en participar en el programa, de las cuales 364 diligenciaron el Test de potencial Exportador cumpliendo con los requisitos para ser beneficiarias del programa; de éstas, 190 empresas se acogieron a la primera cofinanciación ofrecida por el Programa para la elaboración del plan de adecuación de requerimientos técnicos

– PART- aportando el 20% de su valor. De las 190 empresas que realizaron el PART, 87 participaron en la etapa de implementación, aportando el 50% del costo total de dicha implementación, siendo el otro 50% cofinanciado por el programa hasta un máximo de US\$ 4.000 dólares.

Se elaboraron 78 fichas técnicas distribuidas en los sectores alimenticios, textiles y confecciones, calzado, cosméticos, autopartes y metalmecánica y otros.

3.3.3. FOCO DEL ANÁLISIS

Para promover la participación de las PYMEs colombianas en actividades de comercio exterior que les permitan aprovechar las oportunidades comerciales del TLC con Estados Unidos, el Programa se focalizó en la sensibilización del empresario y en la identificación de condiciones de acceso a dicho mercado, determinando el potencial exportador, generando información técnica sobre los RNA y sobre la normatividad de acuerdo con las características de cada empresa a través de guías prácticas e instrumentos como el line sheep y cartillas de presentación del producto, para que las empresas pudieran cerrar las brechas mediante ajustes a los productos y cumplir con las normas de acceso a mercados internacionales. Además, la cofinanciación resultó ser un mecanismo definitivo en el éxito del Programa, así como la realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

3.3.4. ANÁLISIS PROFUNDO DE LA INFORMACIÓN

Los empresarios colombianos no han desarrollado una cultura de internacionalización, evidenciado en las estadísticas de exportaciones no tradicionales que maneja Colombia, por tal razón, la etapa de sensibilización del Programa fue parte fundamental para crear y desarrollar una visión de internacionalización en los empresarios de las PYMEs.

El Programa se focalizó en la identificación de condiciones de acceso a mercados internacionales, que según las encuestas realizadas durante la ejecución del programa, no

estaban disponibles para el empresario, sin las cuales no es posible aprovechar las oportunidades que brindan los TLC y la apertura económica.

Promover la participación de las PYMEs en actividades de comercio exterior, exige una información técnica, práctica, depurada, disponible, que esté a la medida de las empresas, sobre los RNA y la normatividad de acuerdo con las características de sus productos.

La practicidad de la información a través de guías didácticas e instrumentos como el line sheep y cartillas de presentación del producto, permite que las empresas identifiquen y puedan implementar los ajustes a sus productos y cumplir con las normas de acceso a mercados internacionales.

De acuerdo con las encuestas y con el diligenciamiento del Test de Potencial Exportador, se identificó que las empresas no contaban con los recursos suficientes a nivel técnico y financiero para poder realizar las implementaciones y cumplir los RNA y la normatividad técnica, lo que sumado a que el empresario muchas veces no identifica la importancia del cumplimiento de las normas y requisitos técnicos, por lo que considera un gasto inoficioso la inversión en las adecuaciones de sus productos. Es así como, la cofinanciación es una condición necesaria para el éxito del Programa, por cuanto los empresarios aprovechan los aportes del Programa y cofinancian una parte de los costos totales.

La construcción de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que apoyaron el Programa, sumaron fortalezas interinstitucionales que difícilmente se encontrarían en una sola entidad, generando mayor confianza y apoyo en los empresarios.

3.4. GUÍA DEL REPORTE DEL ESTUDIO DE CASO

Teniendo en cuenta la tipología de estudios básicos de caso, según Yin (1989:28), ésta investigación se identifica como caso único o unidad de análisis del Programa UNAD-BID-FOMIN.

4. RESULTADOS

- El Programa logró sensibilizar 8.729 empresarios en la importancia de participar en actividades de comercio exterior.
- 364 empresarios determinaron su potencial exportador.
- Disponer de información para el empresario sobre los RNA y las normas técnicas que exige el mercado de los Estados Unidos.
- 78 fichas técnicas a disposición de los empresarios colombianos que contienen los estándares de calidad requeridos para cada uno de los 78 productos.
- Planes de adecuación de requerimientos técnicos -PART- a 190 empresas, en donde el Programa cofinanció el 80% del valor total.
- Implementación de 87 PART, que permitió a las empresas alcanzar un nivel técnico requerido para la internacionalización. Este proceso fue cofinanciado por el Programa en un 50% del valor total, hasta USD 4.000.
- Con el ejercicio de identificación de oportunidades comerciales, algunas PYMEs lograron exportar.
- Participación de PYMEs en ruedas de negocios exploratorias y en ferias especializadas.
- La asistencia técnica permitió la modernización tecnológica de plantas de producción a través de inversiones en equipos, en procesos productivos, moldes y/o rediseño de líneas de producción, contribuyendo a aumentar la productividad de las empresas.
- Las empresas PYMEs buscando una mejor presencia en el mercado de los Estados Unidos, adoptaron la modalidad de venta directa, DDP (Delivery Duty Paid), o DDU (Delivery Duty Unpaid) logrando disminuir los costos de intermediación, y aumentar los márgenes de negociación para alcanzar una mayor participación en el mercado de Estados Unidos.

- Nuevas formas de asociatividad y cooperación entre las empresas PYMEs, bajo el concepto de la COOPETENCIA, facilitó la internacionalización de las empresas por ejemplo para las PYMEs que hicieron parte del programa a través de la alianza estratégica con ACICAM para el sector del cuero, calzado y marroquinería, a través de la metodología PLATAFORMA EXPORTADORA.
- Fortalecimiento del talento humano, mediante el desarrollo de cursos virtuales de comercio exterior, ofrecidos por la UNAD.
- La existencia de convenios interinstitucionales entre el ejecutor del Programa la UNAD con gremios sectoriales como PROPAIS, ACICAM, Cámaras de Comercio, BIOCOMERCIO, permitió la complementariedad de las actividades propias de cada institución para concretar una asistencia técnica con resultados en el corto plazo.
- La experiencia UNAD-BID-FOMIN motivó la proyección de un nuevo programa académico en Comercio Internacional por parte de la UNAD.
- Fortalecimiento de los grupos de investigación de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN de la UNAD.

5. DISCUSIÓN

El desarrollo del Programa UNAD-BID-FOMIN, entrega un nuevo enfoque de internacionalización de empresas pequeñas y medianas, fundamentado en el cumplimiento de las normas técnicas y los RNA, como requisitos mínimos para lograr incursión en mercados externos, aspectos que no son contemplados en los enfoques tradicionales y que son necesarios en la iniciación de la internacionalización.

Este nuevo enfoque comprende que el entorno del comercio internacional exige la asociatividad y articulación, cooepetencia y conformación de redes, donde las empresas unidas crean valor, formando combinaciones novedosas de recursos para poder acceder a las oportunidades internacionales.

En la medida en que los gerentes de las empresas PYMEs y encargados del proceso de toma de decisiones se preocupen por adquirir experiencia, enfrentar las complejidades del mercado, ajustar sus productos de acuerdo con las normas técnicas, asociarse, identificar oportunidades de los TLC, mantenerse informado y actualizado y con una visión hacia los negocios de internacionalización, aumentarán las probabilidades éxito.

Una vez que la PYME colombiana comprenda que los tratados de libre comercio, amplían sus horizontes comerciales, a la vez que se reduce el mercado local, comprenderá que la internacionalización de su negocio es la ruta para su sostenibilidad.

6. CONCLUSIONES

- Los resultados del programa UNAD-BID-FOMIN, permiten evidenciar que los empresarios que se apropiaron de las normas técnicas y los RNA, adquirieron una visión para la internacionalización de las empresas, toda vez que tomaron la decisión de ajustar sus productos a las exigencias de los mercados, permitiéndoles su internacionalización.
- Los empresarios que recibieron la información y asesoría técnica sobre los RNA y las normas técnicas, procedieron a realizar los Planes de adecuación de requerimientos técnicos, la implementación de los ajustes respectivos.

- En la medida en que las empresas realicen los ajustes en sus productos requeridos por los RNA y las normas técnicas, estarán listas para aprovechar las oportunidades comerciales que ofrece el tratado de libre comercio con Estados Unidos.
- Se evidencia que los procesos de internacionalización de las PYMEs del programa UNAD BID FOMIN, a partir de las características de países en desarrollo como Colombia, aportan a la construcción de un nuevo enfoque teórico con nuevas variables que complementan los modelos tradicionales de análisis del comercio internacional como el Modelo Uppsala y el de desarrollo de redes.
- Programas como el UNAD- BID – FOMIN son necesarios para el fomento de la internacionalización de las PYMEs en Colombia, así como también la realización de alianzas estratégicas con el sector público-privado en la cadena de valor de las exportaciones.

7. REFERENCIAS

Andersen O. (1997), Internationalization and Market Entry Mode: a review of theories and conceptual frameworks, *Management International Review*, 37(2): 27-42

Anzola Silvia (2008) Identificación potencial exportador a los EE.UU a la luz del comercio 2007 en el marco de ATPDEA y TLC. Bogotá, D.C.

Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Vicepresidencia de sectores y Comercio. Sector de Integración y Comercio. (2007). Cómo exportar efectivamente a los Estados Unidos- Guía práctica para PYMES en América Latina y Caribe. Noviembre de 2007. pp 146.

IADB- Inter-American Development Bank. En: <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>

<http://www5.iadb.org/mif/Acercade/Mision/tabid/569/language/es-ES/Default.aspx>

BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17, 99-120.

Curzon, G. (1969). *La Diplomacia del Comercio Internacional*, México: Fondo de Cultura Económica.

Cooke, y D Wills (1999). "Small firms, Social capital and the Enhancement of business performance Through innovation Programmes" Small Business Economics pp 219-234.

Department of Health and Human Services (Mayo 2010). Food and Drug Administration. Listing of ingredients in Tobacco products. Food and Drug Administration.Registrar Corporation (Jun 2009). Drug Instructions.

Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En I. Galván, *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (págs. 93-140).

Kaplan, R y D Norton (1996)" The balanced score card:Measures tha drive Performmans. Harvard Business Review. Pp. 71-79.

Kee, H.; A. Nicita; y M. Olarreaga. (2006). Estimating trade restrictiveness indices. Documento de Trabajo 3840, Banco Mundial.

Napapiet, J y S Ghoshal (1998) " Social capital, intelectual capital and orgqanizartional Advantage". , Academy of Managment Review.pp 242-266.

Mejía, Marco Raúl. Atravesando el espejo de nuestras prácticas-Expedición Pedagógica Nacional. http://www.alforja.or.cr/sostem/sistem_old/espejo-practicas.

Prahalap y Hamel(1990) The core competence of the corporation.Harvard Business Review.mayo-junio 1990.

Proexport. (2008) División de información Comercial. Actuar como local en el mercado de Estados Unidos. Bogotá, D.C. En:

<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo9294DocumentNo7734.PDF>

Sánchez, Chaminade y M Olea (2000) “ Management of intangibles. An attempt to build a theory” Journal of intelectual capital 1 (4) pp 312-327.

The Uppsala model and the Internationalization of fast – moving e-commerce companies.

Universidad de las Palmas de Gran Canaria. J. Martínez (2007). Determinantes para la internacionalización de las PYMEs mexicanas. *Análisis Económico* Núm. 49, vol. XXII. Primer cuatrimestre de 2007

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), 55-73.

Schneider G.. 2013. Documento de trabajo de la evaluación final del programa UNAD - BID FOMIN.

Yin, R. K. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.