

INTERNACIONALIZACIÓN: NUEVOS HORIZONTES DE LA COMPAÑÍA GLOBAL
LOGISTICS SERVICES LTDA.

MEDINA PÉREZ PABLO ALEJANDRO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C 2018

INTERNACIONALIZACIÓN: NUEVOS HORIZONTES DE LA COMPAÑÍA GLOBAL
LOGISTICS SERVICES LTDA.

MEDINA PÉREZ PABLO ALEJANDRO

Asesor de trabajo

OLARTE CARDENAS MARTHA LILIANA

Trabajo de grado para optar al título como

Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C 2018

Nota de aceptación

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía incansable y permitirme
llegar hasta este punto, a mi madre Jenny,
por su apoyo, consejos y motivación;
a mi familia y Maye, quienes en todo
momento me alentaron a continuar
y concluir este trabajo para ser un profesional

Agradecimientos

Expreso mis más sinceros agradecimientos a Dios por ser mi guía y mi mayor motivación para poder culminar con este proyecto de vida, a la docente Martha Liliana Olarte, tutora y asesora del presente trabajo de grado y a todos mis docentes por sus orientaciones, apoyo y su capacidad para guiarme en cada una de mis ideas, dentro de mi formación profesional.

Agradecimientos sinceros a la empresa Global Logistics Services, por abrirme las puertas, permitiéndome trabajar de la mano con ellos; y a cada uno de sus colaboradores, quien con su experiencia brindaron las herramientas necesarias para el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente, agradecimientos especiales a la Universitaria Agustiniana, por ser un espacio para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional y permitir completar el proceso académico en un ambiente aplicado e investigativo.

Resumen

El presente trabajo se realizó a partir de la necesidad de una empresa de carga de mercancía con nombre Global Logistics Services, de cumplir el objetivo de internacionalización, con motivo de incrementar su competitividad dentro del sector de servicios logísticos más específicamente en el servicio de transporte.

El proceso de internacionalización que llevo a cabo Global, se fundamentó en diferentes teorías de internacionalización, ejemplo de estas se encuentra el Modelo de Uppsala, Teoría ecléctica de Dunning, Teoría de redes, Enfoque estratégico, las cuales aportaron de manera directa en el desarrollo de planes y estrategias que fueron implementadas dentro de la internacionalización de Global.

Para poder implementar estas teorías dentro de la estrategia de internacionalización de Global, fue necesario aplicar una metodología de investigación, que nos facilitara identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas dentro de la organización, esta metodología se dio a partir de un estudio de caso, lo que llevo a desarrollar una entrevista como instrumento para la investigación y lo que permitiera adoptar de una mejor manera los planes establecidos y llegar así al cumplimiento del logro definido.

Los objetivos principales fueron identificar las diferentes falencias y problemas que afronta la compañía, determinar a partir de las diferentes teorías de internacionalización, cuales estrategias se ubican de forma más efectiva al perfil de Global y por ultimo identificar las soluciones a las problemáticas que den como resultado las estrategias y los planes que se debe adoptar la compañía al momento de definir la internacionalización como meta crucialmente importante.

Finalmente, la aplicación de las estrategias y planes de internacionalización basados en las teorías se da a partir de que Global cumpla con ciertos aspectos, los cuales fueron de gran importancia para el cumplimiento del logro y aportaron el suficiente conocimiento para la aplicabilidad de los planes estratégicos de internacionalización.

Palabras Claves: internacionalización, logística, distribución física internacional, transporte, servicios, globalización.

Abstract

The present work was carried out based on the need of a merchandise loading company named Global Logistics Services, to fulfill the internationalization objective, with the purpose of increasing its competitiveness within the logistics services sector, more specifically in the transport service.

The internationalization process that Global carried out, was based on different theories of internationalization, example of these is the Uppsala Model, Dunning's Eclectic Theory, Network Theory, Strategic Approach, which contributed directly to the development of plans and strategies that were implemented within the globalization of Global.

In order to implement these theories within Global's internationalization strategy, it was necessary to apply a research methodology, which will help us identify weaknesses, strengths, opportunities and threats within the organization. This methodology was based on a case study. what led me to develop an interview as an instrument for research and what would allow to adopt in a better way the established plans and thus arrive at the fulfillment of the defined achievement.

The main objectives were to identify the different shortcomings and problems faced by the company, determine from the different theories of internationalization, which strategies are most effectively located to the Global profile and finally identify the solutions to the problems that result the strategies and plans that the company must adopt when defining internationalization as a crucially important goal.

Finally, the application of internationalization strategies and plans based on the theories is based on the fact that Global complies with certain aspects, which were of great importance for the accomplishment of the achievement and provided sufficient knowledge for the applicability of the strategic plans. of internationalization.

Key words: internationalization, logistics, international physical distribution, transport, services, globalization.

Contenido

Introducción	10
Problema de investigación	11
Metodología de la investigación	14
Tipo de investigación	14
Método de investigación	14
Instrumento de investigación	15
Población y muestra	15
Estado del arte.....	16
Marco teórico	25
Modelo de Uppsala.....	25
Teoría de Redes.....	26
Método ecléctico de Dunning	27
Teoría del Enfoque estratégico.....	28
Capítulo 1. Global Logistics Services y sus problemáticas a nivel nacional.....	29
Logística Internacional.....	29
Distribución física internacional	30
Logística	32
Estado de la logística internacional, y DFI a nivel mundial.....	33
Logística y DFI en América latina y el caribe	35
Logística y DFI en Colombia.....	36
El transporte	37
Infraestructura vial en Colombia.....	38
Transporte carretero de carga.....	38

Internacionalización del transporte carretero.....	39
Exportación del servicio de transporte.....	39
Mejores empresas del mundo en logística y distribución física internacional.....	40
DHL.....	40
Maersk line.....	41
FedEx.....	41
UPS (United Parcel Service).....	41
Capítulo 2: Estrategias que se ajustan al perfil de la compañía para el logro de su internacionalización.....	44
Casos de éxito, empresas que lograron su internacionalización.....	45
Capítulo 3 Soluciones que permitan establecer estrategias en el proceso de internacionalización para la compañía.....	50
Soluciones estratégicas que se ubican al perfil de Global.....	51
Conclusiones.....	57
Referencias.....	59

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo principal, establecer las estrategias y los planes que puede utilizar la empresa de carga de mercancía Global Logistics Services, por medio de un plan de trabajo y un análisis de teorías sobre internacionalización de servicios.

El proceso de internacionalización que se llevó a cabo está basado en una serie de teorías de internacionalización, estas brindan un enfoque importante para el cumplimiento de los planes que se realizaron dentro de la compañía. Global posee unas problemáticas internas las cuales afectan de manera directa sus procesos de internacionalización y por medio de los planes propuestos junto con las estrategias fortalecen sus actividades a nivel nacional y así impulsar su crecimiento internacional.

Dentro de las teorías que se investigaron se encuentra el modelo de Uppsala es considerado una herramienta estratégica utilizada en el proceso de internacionalización que atraviesan las organizaciones, es decir, el camino que recorre una empresa al momento de expandirse en nuevos mercados. El mismo se describe como un proceso que va incrementándose gradualmente, ya que en cada etapa las empresas adquieren mayores conocimientos, y, por ende, aumentan su compromiso con el mercado internacional.

La investigación conlleva a identificar la estrategia de internacionalización para la empresa Global Logistics Services mediante una metodología de Estudios exploratorios que nos permite recolectar la información necesaria en cuanto a tipos de estrategias internacionales, casos prácticos, procesos de internacionalización, información de la empresa. De tal forma que podamos tener claridad sobre lo que se debe hacer.

La globalización es un proceso, el cual determina el comportamiento que deben llevar a cabo las diferentes empresas en busca de ir a la vanguardia de los diferentes mercados, tanto nacionales como mundiales, Global opta por seguir ese camino de innovación y de crecimiento por lo cual implementa los planes y estrategias sobre internacionalización, fortaleciendo su organización.

Problema de investigación

El transporte es uno de los puntos esenciales para el funcionamiento de la logística y el comercio, facilita la movilización de mercancías por medio de vehículos, trenes, aviones o barcos (Ventura Sergio, 2017).

Global Logistics Services Ltda., es una empresa especializada en logística, sus funciones principales se centran en el transporte de mercancías a nivel regional y nacional, sin dejar a un lado el almacenamiento, mercadeo y distribución de cualquier tipo de mercancía o susceptible de ser transportado. El continuo cambio dentro de la logística, oblige a plantear un proyecto de internacionalización, en búsqueda de expandir sus operaciones y establecer sus servicios en el exterior.

La compañía se encuentra en un momento de estabilidad esto por las relaciones que se han establecido con diferentes clientes, los cuales favorecen el crecimiento, por las diferentes operaciones generadas como: el manejo de transporte de carga nacional, coordinación de movimiento de mercancías, facilidad para la distribución de sus productos y el marketing.

Global se encuentra habilitada para realizar funciones de transporte y movilización de mercancías por el Ministerio de Transporte, certificación ISO 9001 y certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce), a partir de esto la compañía ha centrado importantes avances con busca de extender sus alcances operativos y seguir manteniéndose como una empresa importante dentro del mercado logístico de Bogotá y Colombia, y así abrir oportunidades de negocio en el exterior.

Al momento de abrir nuevas oportunidades de negocio, Global logró aumentar las posibilidades de ser competitivo partiendo de la apertura de nuevos mercados, en un entorno competitivo y cambiante. El lograr la internacionalización de la compañía fortalece su nivel operacional, favoreciendo el crecimiento y evitando un posible declive y posterior cierre de operaciones a nivel nacional, esto con relación al mercado del transporte, el cual va cambiando y convirtiéndose en uno altamente competitivo.

Así mismo la internacionalización de una empresa se realiza a partir de una serie de teorías, ejemplo de estas teorías es el modelo de Uppsala y la teoría ecléctica de Dunning, las

cuales brindan un punto de inicio, y por medio de este facilitan el establecer los parámetros y planes que se deben llevar a cabo para cumplir con este objetivo. La compañía para lograr el punto de inicio de su objetivo identificó las teorías y planes que permitirán el logro de la internacionalización y su sostenimiento dentro de este mercado.

Para poder dar respuesta a la pregunta sobre ¿cuáles son los procesos que Global debe identificar y así llegar a establecer su proceso de internacionalización? Fue necesario desarrollar una serie de objetivos que dieron claridad para el desarrollo de las estrategias que se llevaron a cabo con el fin de dar cumplimiento a los procesos. El objetivo general se definió en poder desarrollar los planes de internacionalización para el crecimiento internacional de Global Logistics Services.

Objetivo General

El objetivo de esta investigación fue desarrollar un plan a través de la caracterización de la compañía a nivel nacional dentro del sector logístico, con el fin de determinar soluciones para la implementación de estrategias de internacionalización.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que ayudaron a dar cumplimiento al objetivo general de Global, se ubicaron en conocer las problemáticas que caracterizan a la compañía a nivel nacional dentro del sector logístico.

El primer objetivo específico fue poder identificar las diferentes problemáticas que caracterizan a Global dentro del sector logístico mundial y nacional.

A partir de esto se genera el segundo objetivo específico, es decir, poder investigar los planes y teorías que puedan ajustarse al perfil de la compañía para su internacionalización.

Finalmente, el tercer objetivo es definir soluciones que permitan establecer los planes en el proceso de internacionalización que debe aplicar la compañía para el cumplimiento del mismo.

Actualmente la internacionalización es necesaria puesto que enmarca un fenómeno como lo es la globalización. Es necesaria principalmente porque genera dinamismo para la empresa así mismo entran a mercados más amplios, puesto que la saturación de los mercados locales exige la expansión con miras a otros horizontes, adicionalmente por que se genera más utilidades con la aplicación de esta estrategia. Finalmente mejoran su imagen, ya que empiezan a tener reconocimiento en su área.

La internacionalización de una empresa, es importante para los negocios internacionales puesto que la implementación de estrategias y planes desarrolla oportunidades de mercado, facilitando el crecimiento económico y competitivo. Los negocios internacionales por medio de teorías y prácticas fortalecen la estabilidad de una empresa a nivel internacional y promueven la sostenibilidad de la misma, fortaleciendo su nivel competitivo en el exterior.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación

La metodología que se utilizó para la investigación de este proyecto, fue de tipo cualitativa, esta se implementó y se basó en poder identificar las estrategias que se implementaron para cumplir con el objetivo de internacionalización, por esta razón la investigación se dio por medio de una relación de Global con su entorno logístico y con las diferentes variables que se presentan al momento de la internacionalización, para determinar las estrategias que los ayude a cumplir con su objetivo principal, este tipo de investigación se fundamenta desde las teorías de internacionalización hasta la aplicación que se dio por medio del perfil de la compañía, por lo que fue necesario establecer aspectos generales para cumplir con aspectos específicos (Hernández Sampieri Roberto, Fernández Callad Carlos, & Baptista Pilar, 2010).

Método de investigación

El método de investigación que se desarrolló fue basado en la investigación-acción, este marco de investigación se da cuando una problemática necesita resolverse por medio de la recolección de información por medio de métodos convencionales como entrevistas, grupos de enfoques y foros de discusión. (Hernández Sampieri Roberto et al., 2010)

Parte esencial de este método de investigación es que se desarrolló por medio de un estudio de caso, esto significa que se dio un proceso de indagación, por medio del cual permite seleccionar el objeto que en este caso sería el logro de la internacionalización de Global, el sujeto de la investigación es Global la compañía que busca poder cumplir con la internacionalización y como último aparece el escenario, el cual es toda la aplicabilidad que

se da a partir de las teorías de internacionalización con relación a Global. (Hernández Sampieri Roberto et al., 2010)

Instrumento de investigación

El instrumento que se determinó fue la entrevista, se desarrollaron una serie de preguntas basadas en los diferentes temas de las teorías de internacionalización. La entrevista se implementó a la parte directiva de Global, ya que fueron los directos implicados en la toma de decisiones y quienes aplicaron los planes para el cumplimiento de la internacionalización (Hernández Sampieri Roberto et al., 2010)

Población y muestra

La población a la cual se le aplicó el instrumento es la parte directiva de la compañía compuesta por: director general, director operativo y jefe de tráfico y seguridad.

Estado del arte

La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. El creciente fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Es éste, por tanto, un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas, que no sólo ha introducido nuevas variables de gestión, sino que está impulsando la necesidad de regenerar algunos términos y conceptos, que parecían estar suficientemente consolidados en la ciencia de la economía de la empresa y que, sin embargo, actualmente no siempre resuelven la delimitación conceptual que parecen requerir algunos elementos constituyentes de la compleja gestión de las empresas internacionales.

Desde esta perspectiva, definiremos sendos conceptos actualizados de internacionalización de empresa y de empresa multinacional a partir de sus respectivas evoluciones. Ambos son fenómenos complejos y, en ocasiones, ambiguos con un alto grado de heterogeneidad que dificulta su definición. Para resolver dicho problema, propondremos, adicionalmente, una nueva terminología para enumerar la variedad de implantaciones o filiales exteriores existentes (Villareal Oscar, 2015).

Para llevar a cabo un proceso adecuado de internacionalización, es necesario poder conocer las diferentes teorías que facilitan a las empresas poder cumplir con ese objetivo. Una de ellas es el modelo de Uppsala, este modelo ubica a las empresas en una serie de actividades que, mediante el desarrollo de las mismas, posibilita en primer lugar que las compañías por medio de la actualización en información y en técnicas de innovación generen las posibilidades para que logre su internacionalización (Villareal Oscar, 2015).

Este modelo afirma que la empresa inicialmente debe realizar actividades de exportación, para poder ubicar clientes potenciales y así también poder identificar fortalezas y oportunidades de negocio dentro del mercado internacional. Como segunda parte incita a las

compañías a crear relaciones con otras empresas lo que facilita la prestación de servicios y comercialización de productos, con empresas que presten el servicio de una manera más efectiva. Continuando es importante poder abrir un punto de servicio o una sucursal dentro del nuevo mercado internacional, esto para facilitar a la cadena de abastecimiento la relación tanto de la compañía como con los clientes, innovando en procesos logísticos y en productividad.

Se desarrolló un artículo científico, por medio del cual se especifican varias teorías como el modelo de Uppsala, allí se identificaron varias estrategias que permiten a las empresas poder llegar a un momento de internacionalización, por medio de este artículo lo que busca es poder crear unas estrategias que faciliten, a las empresas en su proceso de internacionalización, por medio del conocimiento de conceptos importantes y relevantes como la globalización, y sus diferentes aspectos, el desarrollo de teorías por parte de las empresas que buscan una internacionalización, finalmente se evidencia un trabajo investigativo por medio del cual las grandes empresas multinacionales y las empresas de tamaño mediano logar mantener una internacionalización a lo largo de su actividad empresarial.

La internacionalización de las empresas sirve principalmente para entender y fundamentar el desarrollo lógico dentro del campo de acción, en donde se ha desempeñado la compañía a lo largo de su vida empresarial. Cuando se habla de internacionalización se generan una serie de conceptos clave los cuales sirven para poder llegar a entender de una manera más sencilla todo el proceso que llevan a cabo las empresas que quieren llegar a internacionalizarse. Estos conceptos como lo es la internacionalización, globalización, innovación, creación, son esenciales para ubicar a la empresa dentro de ese entorno mundial que es el comercio global. Finalmente, las empresas como se ha observado se internacionalizan por la necesidad de expansión, de reconocimiento, de adquisición de experiencia, y lo pueden hacer de una manera más sencilla relacionando técnicas de producción, comercialización, logística, lo que hace aún más fácil pero más competitiva la internacionalización empresarial.

Por medio de la actualización de la información y de las nuevas tendencias, la compañía se encuentra obligada a evolucionar y a partir de esto poder identificar las fortalezas que se dan mediante las practicas, junto a esto evidenciar las posibles falencias y debilidades que se presentan dentro de la organización, básicamente para ir de la mano con el proceso de

globalización que se encuentra encaminado a revolucionar, las diferentes prácticas que llevan a cabo las empresas que buscan internacionalizarse y con las cuales Global debe estar relacionado de manera directa, esto buscando poder fortalecer los procesos que ya se tienen establecidos y las estrategias y actividades que se necesitan para cumplir los objetivos de internacionalización.

Estrategias para promover los servicios de logística de transporte de carga internacional. Esta tesis se hace con el fin de que la empresa PANALPINA ubicada en Salvador abra sus mercados, se distinga de sus competidores y llame a nuevos clientes. Seguidamente nos muestra la legislación necesaria para la utilización de los medios de transporte como son terrestres, marítimos, aéreos y el más importante actualmente el multimodal, donde vemos la importancia de los Internacional Commercial Terms (INCOTERMS). Ya que es mediante estas reglas internacionales que se realizan las transacciones comerciales (Álvarez Barrera Saúl Antonio, 2005).

Así mismo vemos conceptos importantes para la logística como son optimización de recursos mediante el “enfoco justo a tiempo” y el “enfoco de alta calidad” los cuales son utilizados por la empresa PANALPINA. Además de esto tiene varios servicios por lo es conocida como una de las empresas líderes entre los grupos de logística y transporte, ya que agrega un valor añadido a sus clientes puesto que brinda servicios propios de seguros, despachos de aduana y una serie de servicios de información tecnológica. (Álvarez Barrera Saúl Antonio, 2005).

Continuando con la investigación se aplica una serie de encuestas que permiten saber a la empresa cuáles son sus falencias, cuáles son las necesidades del cliente, si el servicio que brindan es bueno o es malo. Finalmente se hace un análisis interno de la empresa que les permite crear una estrategia que les permite aumentar el 15% de los clientes las siguientes opciones:

- Descuento de fletes
- Descuento por volumen
- Ofrecimiento de servicios adicionales
- Artículos promocionales

- página web

Esta tesis nos plantea conceptos del mercado uno de los más importantes es el mercadeo internacional el cual nos habla sobre; Internacional si sus productos se comercializan en dos o más países. También escuchamos términos como multinacional, transnacional (un término utilizado por las Naciones Unidas). Otro tipo de mercadeo es el Mercadeo de relaciones el cual consiste en mantener relaciones duraderas y redituables con los clientes, mediante la creación de valor y satisfacción superiores para el cliente. Logística de marketing: Tareas que intervienen en la planeación, implementación y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de utilidades. Para estos conceptos se plantea algunos tipos de estrategias como son: Estrategia de atracción o tirón: En esta estrategia el productor dirige la promoción a los usuarios finales Estrategias de líder de mercado: Se considera que esta compañía tiene la porción más grande de mercado del producto pertinente. Usualmente encabeza a otras firmas en cambio de precios, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad promocional. El líder es un punto de orientación para los competidores, una compañía a desafiar, imitar o evitar. (Álvarez Barrera Saúl Antonio, 2005).

Análisis FODA obtener un cuadro que brinda información de importancia sobre la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico general que permite facilitar la toma de decisiones respecto a ofrecer los mejores servicios que ofrece actualmente PANALPINA y para formular estrategias adecuadas de promoción. Método deductivo. Ya que este inicia con el análisis de los, teoremas, leyes, principios, historia, aplicación universal y mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular. Esto realiza en esta tesis mediante la información recaudada de científicos, conocedores de la materia llegan a la conclusión de cuál es la estrategia más adecuada para promover la empresa. (Álvarez Barrera Saúl Antonio, 2005).

La estrategia utilizada por el grupo de investigación después de un largo proceso de recolección de datos y realizar un análisis DOFA que fue la base fundamental de esta tesis, además de encuestas realizadas a sus principales clientes. Dio como resultado 3 factores

importantes para el logro de la promoción de los servicios de PANALPINA internacionalmente, estos son:

Esta estrategia consiste en realizar descuentos sobre fletes a los clientes que por primera vez experimentan los servicios que PANALPINA les ofrece tarjeta cliente frecuente: se pretende es dar a conocer al mayor número de clientes potenciales los diferentes servicios de la compañía mediante el ofrecimiento de servicio adicionales

Publicidad estrategia es llegar al mayor número de lectores del mercado objetivo mediante la publicación en revistas empresariales, y directorio comercial, conteniendo información referente a logística de transporte y demás temas de interés de los clientes La tesis presentada anteriormente nos sirve como guía para la internacionalización de Global Logistics Services. Puesto que lo que buscamos es mirar las necesidades de nuestros clientes para satisfacerlas y poder llegar a nuevos mercados, además de esto nos muestra no solamente como mejorar los procesos de una empresa ya posicionada, sino que también nos brinda estrategias y análisis que pueden aplicar empresas que actualmente desean ingresar a países como salvador.

Por otro lado, nos brinda una gran perspectiva de lo que buscan los clientes que utilizan el servicio logístico, además de una comparación de tallada con diferentes empresas que pueden llegar a ser competencia directa. Finalmente nos muestra cómo se debe realizar el análisis interno de una empresa proponiendo la matriz FODA la cual es una de las más utilizadas para la creación e investigaciones nuestras estrategias o proyectos.

El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la empresa. Dentro de un proceso normal de proyecto a realizar se debe obtener fuentes que suministren la información adecuada y veraz que me permitan distinguir el camino por el que voy, para ello vale la pena introducir el tema científico por el que se inclina esta investigación, puesto que nos asemeja y nos da una mayor comprensión a los procesos metodológicos que podemos ajustar para continuar con el progreso de este proyecto, vale la pena recalcar que como bien dice el estudio la economía de la empresa como ciencia social y dirección estratégica requieren metodologías de investigación para analizar los fenómenos empresariales objetos de estudios que sean capaces de recoger información detallada como compleja. En determinadas circunstancias se hacen necesarias metodologías que combinen la

información anteriormente mencionada de distinta naturaleza, una de manera cualitativa y la otra de manera cuantitativa, de manera objetiva como de manera subjetiva, por factores internos como por factores externos. Partir de la frontera del conocimiento que ya ha sido alcanzada por la comunidad científica. (Landeta Rodríguez Jhon, 2010).

En este sentido, antes de enfrentarnos al fenómeno objeto de estudio en su realidad empresarial es necesario partir de una literatura de referencia y/o de investigaciones previas (Yin, 1989; Cooper, 1984; Maxwell, 1996, 1998; Fong, 2002), determinar lo que no se sabe y se desea conocer mediante esta investigación, así como conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes que a priori mejor nos van a ayudar para aprender y explicar esa realidad compleja y abierta y, de esa forma guiar, el estudio. De estos modelos se pueden derivar posiciones teóricas formuladas de manera hipotética, junto con sus correspondientes hipótesis o teorías rivales la que nos reforzará, por un lado, el diseño de la investigación y, por el otro, el razonamiento y la fundamentación teórica (Rialp, 1998). La formulación de hipótesis rivales, que trate de explicar un mismo resultado desde un método teórico distinto al que caracteriza a la teoría de referencia. Este planteamiento se alía fundamentalmente con las propuestas de Yin, y difiere del propuesto por el otro gran autor de referencia en la metodología del estudio de casos, Eisenhardt (1989), que propone un acercamiento sin teorías ni hipótesis de partida a fenómenos para los que no exista todavía marco teórico referencial válido y para los que el estudio busque precisamente desarrollar nuevas explicaciones. (Landeta Rodríguez Jhon, 2010).

En nuestro estudio habíamos elaborado un Modelo Estratégico de Internacionalización que integraba las principales perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización: 1 del comercio internacional, 2 de la internacionalización de la empresa, y 3 de la inversión directa en el exterior, que nos permitía elaborar proposiciones teóricas previas que debíamos confrontar en los casos estudiados. Teníamos conocimiento previo, además, del fenómeno de la internacionalización de la empresa Global Logistics Services. (Landeta Rodríguez Jhon, 2010).

La investigación que se realizó dentro de esta tesis fue tomada de (Villarreal, 2007) siguiendo el diseño metodológico empírico que tenía una finalidad múltiple exploratoria, descriptiva y explicativa sobre la internacionalización de la empresa como objeto de estudio

(la cuestión genérica era “¿cómo se internacionalizan las empresas?”. A partir de este planteamiento se buscaba conseguir diferentes objetivos operativos: Comprobar empíricamente la validez de un modelo estratégico de internacionalización propuesto en la investigación para analizar el proceso de internacionalización de empresas multinacionales y comprender las características, las motivaciones, los factores clave causativos de la internacionalización y el comportamiento estratégico de las mismas.

Valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por las empresas multinacionales vascas analizadas y las proposiciones teóricas de explicación del fenómeno de la internacionalización. Perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo hubiera) entre las empresas de la muestra y explorar comportamientos estratégicos análogos entre las mismas. (Landeta Rodríguez Jhon, 2010).

Hay que ser conscientes de que una investigación basada en el estudio de casos nunca se puede planificar en su totalidad y de que su desarrollo está condicionado por numerosas variables no controladas por el investigador, lo que hace que no siempre coincida el desarrollo ideal con el real. La aplicación de diferentes tácticas vinculadas ciertas pruebas debe determinar la calidad y rigor final del estudio. Estas pruebas son (Yin, 1994, 1998; Maxwell, 1996; Oltra, 2003) la confiabilidad, la consistencia teórico-interpretativa y la consistencia contextual. Habría, por tanto, que explicitar en qué medida y por qué la metodología empleada garantiza la confiabilidad y la consistencia de la investigación.

Como parte fundamental nos guía por un camino de estudios de los cuales deben partir de su naturaleza propia, factores de a nivel cualitativo como cuantitativo, externos como internos, objetiva y subjetiva, por lo que nos conlleva a estudiar detalladamente cada uno de estos factores y determinar la posición en la que posiblemente se encuentra Global Logistics Services para establecer un direccionamiento estratégico con el fin de realizar una metodología de investigación más profunda y determinar las causas que conllevan a que esta empresa logre internacionalizarse o no logre el cruce de fronteras.

En pocas palabras todo lo anteriormente mencionado nos enfatiza más a realizar métodos de investigación más asertivos y profundos con el fin de justificar la razón por la cual se logra la internacionalización de una empresa, detallar las distintas teorías y distinguir la una de la

otra, ajustar y replantear los pro y contras de cada una de estas teorías y entender por qué conlleva a que estas teorías sean asertivas o no. Internacionalización de las empresas colombianas, caso exitoso: Alpina. Adriana Carolina Moreno Coy, Sergio Alexander Pineda Bello. Palabras clave: Internacionalización, empresas, estrategia, modelos, globalización.

La globalización y la dinámica del mundo moderno imponen a las empresas cruzar sus límites geográficos y penetrar nuevos mercados. En este trabajo se abarcan dos empresas para describir a la internacionalización como decisión fundamental para el crecimiento de la organización, la industria y el sector (Universidad del Rosario, 2015).

Por un lado, el Grupo Danone es tomado como modelo de éxito, el cual, a través de la contraposición de su trayectoria en mercados extranjeros con las teorías de la internacionalización de las empresas, ha demostrado un asertividad que la posiciona como uno de los líderes mundiales en lácteos. Por otro lado, la colombiana Alpina, quien en los últimos años ha posicionado su propia planta de producción en Estados Unidos, es tomada como referente para explicar la dinámica de las empresas colombianas en su búsqueda por exportar y finalmente producir en el extranjero. El análisis comparativo de estas dos rutas logra evidenciar aquellas cosas que las empresas nacionales pueden tomar, o no, de las grandes multinacionales como referencia a la hora de iniciar una ruta de internacionalización. (Universidad del Rosario, 2015).

Bajo esta perspectiva son agrupados todos los modelos que pretenden explicar porque las empresas pueden presentar una expansión internacional y cuáles serían las condiciones necesarias bajo las cuales se podría llegar a determinar la localización óptima de las operaciones de producción. Estas teorías que surgieron en la década de los años setenta y ochenta describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización. Las teorías que fundamentan la internacionalización de las empresas se ubican la teoría de la organización industrial o teoría de la ventaja monopolística, modelo de Uppsala, teoría de la internacionalización, paradigma ecléctico de Dunning, entre otras que favorecen el desarrollo y comportamiento de las empresas dentro de un mercado internacional, fomentando prácticas que establezcan posibilidades de innovar y de crear un nuevo mercado internacional, mediante actividades

como la innovación, creatividad, marketing y estrategias de productividad. (Universidad del Rosario, 2015).

Para esto se llevaron a cabo varios aspectos importantes, el desarrollo de las teorías de la internacionalización, junto con las características de las empresas estudiadas, ofrecen una oportunidad para poder identificar las estrategias que se llevaron a cabo para que las empresas, alpina y danone cumplan con los aspectos para la internacionalización. Por medio de la investigación realizada se evidencia el éxito de las compañías a nivel internacional, esto mediante el uso de las teorías y las actividades que fueron desarrolladas dentro de este trabajo, por lo que se puede concluir que ambas tuvieron un desarrollo importante de estrategias para internacionalizarse.

Para la construcción del documento de investigación fueron desarrolladas diferentes fases. La primera de ella consistió en la selección y delimitación del tema de investigación, como paso seguido se procedió a la recolección de información, tomando como estándar la pertinencia de la misma para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Adicionalmente, la información fue organizada, se delimito el esquema de trabajo y se realizó un estudio mixto en el proceso de indagación, análisis y comparación de los datos seleccionados para finalmente proceder a la realización de la monografía como documento final. Dado lo anterior, además de conocer las diferentes teorías de internacionalización expuestas por los autores referentes en el tema, fue necesario hacer una revisión sobre las principales características de las empresas (Alpina y Danone) seleccionadas para el estudio. Esto, con el propósito de entender el comportamiento de las empresas, delimitar los factores de éxito en su gestión y adicionalmente proceder a la identificación y desarrollo de la ruta de internacionalización.

El mundo atraviesa una de las transformaciones más abrumadoras en toda su historia, un nuevo periodo para el ser humano está en curso y del cual día a día somos actores y espectadores. La renombrada globalización junto con una era digital postindustrial ha sido el resultado de la búsqueda por un ambiente más productivo, eficiente y competitivo. La empresa se posiciona como un actor social de magno poder e influencia en la sociedad. La evolución de los mercados y las nuevas formas de hacer comercio marcan los patrones de un contexto dinámico, veloz y complejo. Se ha generado una necesidad-oportunidad por expandir

la operación de la empresa a contextos internacionales, posicionarse en otros mercados y obtener un reconocimiento que se traduce en ganancias, inversión y crecimiento.

Marco teórico

Las teorías de internacionalización que se relacionaron para poder seleccionar la más acorde al perfil de la compañía, fueron el modelo de Uppsala, la teoría ecléctica de Dunning, perspectiva de redes y el enfoque estratégico. Estas teorías favorecen la implementación de planes estratégicos, mediante su aplicación y el uso adecuado de sus ideales, como lo son expansión, adquisición de experiencia y fomento de la internacionalización.

Existen varios aspectos para el logro de internacionalización de una empresa, el primero de ellos es la capacidad de ser internacional desde una perspectiva económica, es decir, las teorías de internacionalización formulan sus conocimientos a partir de las diferentes repercusiones e impactos que se generen desde el momento de solicitar el servicio, dentro de las razones principales del porque las teorías poseen diferentes categorías, es porque las decisiones que se toman van tomadas por medio de una análisis, por lo que su resultado es que las decisiones tomadas por parte de la compañía, son decisiones basadas en conocimientos, datos, y experiencias sobre diferentes temas, que involucran la parte económica de Global.

Modelo de Uppsala

La primera teoría es el modelo de Uppsala, este modelo indica que la empresa incrementara de manera gradual los recursos que posee en el país de origen, por medio de la experiencia adquirida durante la operación. La actividad exterior se da por medio de una serie de etapas sucesivas que implican un mayor grado de responsabilidad dentro de sus operaciones internacionales (Johanson & Vahlne, 2009).

Las actividades que se nombran dentro del modelo reciben el nombre de cadena de establecimiento e inician con actividades esporádicas, o que no sean regulares de exportación. La segunda etapa son las exportaciones a través de una serie de representantes, la tercera actividad es establecimiento de una sucursal en el país extranjero. Y la última etapa o

actividad es establecer unidades productivas en un mercado internacional(Johanson & Vahlne, 2009).

En cuanto al conocimiento específico del mercado externo y el nivel de compromiso, se afirma que, a un mayor nivel de estos aspectos, mayor será la participación de dichos mercados. De esta forma se afirma que la falta de conocimiento dentro de estos mercados es un gran obstáculo para la internacionalización de las empresas, y por ende a mayor conocimiento se aumentan las capacidades y condiciones que se necesitan para poder establecer una actividad operacional en el extranjero de gran impacto(Johanson & Vahlne, 2009).

Se plantea también que existen excepciones al momento de implementar el modelo dentro del proceso de internacionalización de las empresas, la primera es que no es factible la implementación de este modelo para empresas con bastantes recursos, ya que se estaría en una aventura más que el desarrollo de políticas y planes para la internacionalización como tal, pues se espera que estas empresas que cuentan con condiciones y recursos óptimos realicen procesos más profundos y con mayores avances(Galo León Palacios & La)

En segundo lugar, se da cuando el mercado extranjero se encuentra en un nivel estable, esto porque existen más formas sencillas de adquirir todo el conocimiento por diferentes medios y no a través de una experiencia propia. Finalmente para la tercera excepción cuando las empresas cuentan con un nivel de experiencia en otros mercados, esto servirá como base para definir estrategias para ingresar a nuevos mercados (*El ABC de la exportación de servicios, s/f*)(Galo León Palacios & La).

Teoría de Redes

La siguiente teoría de internacionalización es la de redes, esta teoría centra su idea principal dentro de la comunicación y el manejo de información entre diferentes empresas o colaboradores que se encuentran en países extranjeros, la entrada de mercados exteriores es determinada como una función de las interacciones inter organizativas de manera continua entre las empresas locales y las redes propias (Trujillo et al., 2017).

Además, de proporcionar conexiones con diferentes mercados, las redes sociales, son útiles para poder investigar y así mismo evaluar a los socios potenciales. Esta teoría ofrece una expansión a nivel internacional de pymes, por lo que las empresas que se encuentren con un alto grado de diversificación y esto generan que las empresas tienen más oportunidades de crecer y explotar los lazos establecidos a través de sus redes (Trujillo et al., 2017).

Básicamente lo que busca la teoría de redes es poder afianzar las diferentes relaciones que pueden existir entre las empresas, permitiendo crear una serie de oportunidades y favoreciendo la cooperación entre ellas mismas. Las estructuras de las redes son de tipo internacional, por lo que los fundadores o aquellos que incursionan deben tener un conocimiento previo sobre los mercados internacionales donde se desea incursionar (Zárate, 2013).

Método ecléctico de Dunning

En cuanto a la teoría ecléctica de Dunning, su base se centra en el análisis concienzudo de todas las condiciones posibles al momento de establecer su actividad fuera del territorio nacional. Esta teoría se centra en lo económico, por lo que afirma su posición dentro de las ventajas específicas que posee la compañía frente a la apertura de mercados extranjeros (Trujillo et al., 2017).

Dunning plantea cuatro condiciones por las cuales una empresa decide explotar sus condiciones de ventajas competitivas en el mercado extranjero, la primera es relacionada con las ventajas que posee cada una de las compañías frente a las demás dentro del sector en el cual desarrollan su actividad empresarial. En segundo lugar las empresas que poseen estas ventajas, les será más fácil el exportarlas, cosa contraria a venderlas o darlas en arriendo ya que los costos resultan más rentables por medio de la cadena de valor o a través de realizar nuevas actividades, con miras a la reducción de costos (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Para la tercera condición se dice que a la empresa le debe resultar rentable localizar y ubicar algunas de sus plantas de producción o sucursales de servicios en el exterior, ya que es más fácil la ubicación y desarrollo de las mismas en el exterior, a diferencia de realizar el traslado de infraestructura a lo largo de las fronteras. Finalmente la cuarta condición se da al

momento en que una empresa desee realizar una inversión extranjera directa y el cumplimiento de la internacionalización, es necesario que los planes a largo plazo establecidos estén en concordancia con la estrategia de internacionalización (Cardozo et al., 2007).

En un entorno globalizado, la necesidad de expansión y de crecimiento empresarial es trascendental para lograr los objetivos de la internacionalización, Global podría fundamentarse dentro de los aspectos de la teoría de redes, cuando genere comunicación e información por medio de la unión con cadenas logísticas y de distribución. Esta teoría se basa en que la internacionalización se da a partir de la transmisión de información y comunicación desde la empresa generadora, esto evitando todo posible movimiento de infraestructura y cualquier tipo de implementación de sucursales mientras exista un establecimiento de un mercado acorde a la operación que realiza la compañía.

Teoría del Enfoque estratégico

El enfoque estratégico comprende varias actividades u opciones de estrategia, dentro de estas opciones se encuentra los Joint Venture y alianzas estratégicas. Los Joint Ventures pueden ser un plan de ingreso a nuevos mercados para las Pymes con recursos y conocimientos limitados sobre el mercado al cual desean ingresar. En cuanto a las empresas pequeñas la proximidad es mucho más flexible ya que para las empresas medianas el nivel de dimensiones de internacionalización es mayor.

Global al momento de definir su política de internacionalización, podría implementar alianzas estratégicas como Joint Venture, esto al momento de no tener el conocimiento inicial y la información adecuada sobre el mercado al cual se desea incursionar, por lo que es necesario establecer alianzas con empresas de carga de mercancía que brindaran un apoyo por medio de realizar la tercerización del servicio de transporte, mediante la prestación de servicio de transporte Global adquiere experiencia y conocimiento sobre el entorno del mercado en un país extranjero.

Capítulo 1. Global Logistics Services y sus problemáticas a nivel nacional.

Logística Internacional

Las empresas se han visto expuestas a una serie de retos que rodean la competitividad, esto por consecuencia del paso del tiempo y el incremento de la globalización, como por ejemplo es el caso de su forma de operación frente a la prestación del servicio y las características del producto ofrecido, lo que implica, no solo asumir el mercado nacional si no el internacional como escenario para desarrollar sus operaciones con visión integral e intercontinental.

De acuerdo con esto, la competencia en el mercado global obliga a las empresas a realizar una correcta gestión de sus operaciones internacionales, desarrolladas como un conjunto y serie de actividades que optimizan el flujo y/o traslado físico de un producto desde el exportador hasta el importador, como mayores actores del mercado, encontrándose de esta forma las fuerzas más grandes de este proceso que se denominan como la oferta y la demanda (Cabrera Cánovas Alfonso, 2014).

Al hablar de logística internacional, se cree que la calidad de los productos, un buen servicio y un buen precio son suficientes al momento del desarrollo de la distribución física, sin embargo es necesario abarcar un sinnúmero de variables que de una u otra forma afectan el desarrollo tanto de la importación como de la exportación, tales como el acondicionamiento de la mercancía, el transporte internacional utilizado, la cobertura del seguro y los trámites

aduaneros que finalmente están ligados a dimensiones de tiempo y utilidad (Cabrera Cánovas Alfonso, 2014),

El transporte por ejemplo contribuye de manera directa al desarrollo económico y comercial de una nación, ya que el movimiento de mercancías hace que se produzca la relación entre el proveedor y el cliente. La actividad de transporte genera un alto potencial para el desarrollo de la infraestructura del país en donde se desarrolle la mayor actividad empresarial. Cuando se establece un claro y concreto sistema de transporte relacionado con una buena calidad y entrega de servicios, se genera una alta competitividad, esta se ve reflejada en la apertura de mercados tanto nacionales como extranjeros (Acosta, 2004)

Actualmente dentro de la internacionalización en los mercados se da una competencia de cadena logística contra cadena logística, por eso el transporte dentro de esto juega un papel fundamental e impulsa a la interacción e integración de los diversos elementos como estrategia dentro de un plan de negocios donde cada elemento debe estar interconectado y alineado al desarrollo de cada proceso (Cabrera Cánovas Alfonso, 2014).

Es por eso que toda empresa exportadora debe controlar de forma directa esa operación, puesto que una logística errada en la distribución física internacional, puede generar sobrecostos, incremento de esfuerzo físico, riesgo en la mercancía llevándolo finalmente al fracaso y pérdida de su capacidad en la logística internacional (Cabrera Cánovas Alfonso, 2014).

Distribución física internacional

Cuando se habla de distribución física internacional (DFI), se hace referencia al proceso logístico en sí, encargado de situar un producto en el mercado internacional bajo términos del vendedor y comprador, que tiene por objetivo reducir al máximo tres factores de gran importancia al momento de su ciclo los cuales son: tiempo, costos y riesgo que se puedan presentar durante el trayecto desde el punto de origen al punto de destino (Zuluaga Mazo, 2011).

Dentro de la distribución física internacional intervienen una serie de factores que van desde la mercancía, su embalaje, la calidad, el costo y la entrega justo a tiempo, como

filosofía que define la forma de optimizar un sistema de entrega en el tiempo ideal, logrando la satisfacción del importador principalmente (Zuluaga Mazo, 2011).

Claramente para lograr una cadena óptima se deben realizar controles adicionales en transporte, envase, embalaje, naturaleza de la mercancía, los incoterms, entre otros, ya que de su conocimiento depende un mayor equilibrio en la balanza de pagos que notoriamente conduce a una estabilidad en la economía nacional (Zuluaga Mazo, 2011).

Es por eso que la logística y la distribución física internacional son un complemento y requieren trabajar conjuntamente para poder comercializar y trasladar la mercancía ajustado a un plan de negocio en el tiempo acordado y a los menores costos.

Dentro de este esquema es necesario y de gran importancia la creación de cadenas de suministros eficientes y flexibles que tengan como característica principal la capacidad de adaptación a cada mercado, mediante la infraestructura tecnológica, que permita conexión en tiempo real y la satisfacción de las necesidades (Zuluaga Mazo, 2011).

Así mismo, un aspecto clave que conlleva al éxito de la operación tiene que ver con el transporte y la relación directa frente al tipo de mercancía, es por eso que se deben estructurar etapas que sirvan de guía en el proceso, tales como: el análisis de la carga que se ha de transportar, la preparación correcta del empaque y embalaje, selección del modo idóneo de transporte, los costos y toda la documentación legal desde la nacional hasta la internacional, regidos por la normatividad vigente.

Y es acá cuando se relaciona directamente la cadena de suministro como un engranaje más, ya que esta hace parte indudablemente de la gestión logística de las empresas, como sinergia en todo el proceso, desde la creación del producto hasta su llegada al cliente final.

Todo esto exige un flujo de información constante e integrado entre los principales actores como: el proveedor quien suministra la materia prima necesaria, el fabricante quien transforma la materia en producto de acuerdo a ciertos estándares de calidad y necesidades del clientes, el agente quien establece la conexión entre sus posibles clientes concretando acuerdos comerciales, el mayorista como intermediario entre detallista y fabricante quien compra grandes cantidades y el detallista quien realiza la venta al por menor y al detalle de

cierto público objetivo (Escuela de Administración de Negocios (Colombia) & Zuluaga Mazo, 2011).

Logística

La logística por gran parte de los autores e investigadores es definida en otras palabras como una ciencia administrativa, operativa, comercial y financiera, encargada de planear, implementar y controlar efectivamente el flujo y almacenamiento apropiado de materias primas, así como su transporte, distribución de bienes y servicios de forma relacionada, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes (Durango Hoyos Eder, 2008).

A través del tiempo la logística se ha convertido en una herramienta indispensable para mejorar la competitividad de sus empresas, ya que el mundo globalizado, caracterizado por el constante cambio, lo reta a estar a la vanguardia si se quiere sobrevivir en el mercado internacional.

Es por esto, que sin duda alguna las actividades sobre las cuales la logística tiene influencia han existido desde las relaciones comerciales del hombre, solo que, en ciclos diferentes de organización, lo que ahora es una suma de elementos unidos para maximizar la eficiencia y la rentabilidad de las empresas (Durango Hoyos Eder, 2008).

Operativamente, la logística tiene gran influencia ya que a través de esta se busca reducir todos los costos de almacenamiento y transporte de mercancías, así como de controlar y organizar los recursos, lo cual tiene gran particularidad dentro del escenario internacional ya que de alguna u otra forma mediante la administración de la cadena de suministro están representadas todas las actividades y procesos que se efectúan en una empresa para transportar, almacenar y distribuir correctamente los materiales y productos (Durango Hoyos Eder, 2008).

Bajo la óptica administrativa, la logística no es más que una forma de dirigir los procesos productivos, generando una armonía a fin de lograr un adecuado nivel de servicio al cliente, sin ocasionar daños al medio ambiente y con alta flexibilidad.

Aun así, dicha ciencia tiene diferentes vertientes y en algunos casos no es totalmente clara ya que en la actualidad existen profesionales que no tienen una idea tan acertada y se piensa

que está enfocada al despacho, carga y envío de productos. Sin embargo, implica, servicio al cliente, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, manejo de mercancías, compras, planificación, gestión del producto etc.

La importancia de la logística aborda el estudio del flujo de material y flujo informativo proyectado a un compuesto de propósitos estratégicos que conlleva a: Asegurar la disponibilidad del producto o servicio, establecer condiciones adecuadas en la distribución, superar las expectativas del cliente, ser más competitivos en costos, por tanto, es cada empresa quien decide si asume o no como reto propio este proceso, proyectado a instancias internacionales (Durango Hoyos Eder, 2008).

Estado de la logística internacional, y DFI a nivel mundial

En el marco de una fuerte competencia a nivel global, promover la eficiencia de las cadenas, es una estrategia fundamental para aumentar la competitividad de la economía internacional. Es por esto que al conocer la situación del estado actual de la logística internacional es necesario dar una visión global en infraestructura, acuerdos comerciales, desarrollos tecnológicos y desarrollo de competencias humanas.

La unidad de comercio internacional crea un informe donde se muestra el índice de desempeño logístico en el cual se califican a los países otorgando ciertos puntajes basados en ítems en los procesos de aduanas, precios, infraestructura de transporte y vías que afectan directamente el comercio, la calidad de su servicio, la precisión, el cumplimiento y la puntualidad (Magri Andrés, 2016)

Los países que encabezan la lista son en su mayoría europeos, y se señala que la brecha entre los países con mayor y peor desempeño sigue siendo muy grande, dejando ver las diferencias principalmente en infraestructura y comunicaciones.

El señor Jean François Arvis indica que “las mejores en el desempeño de la logística son el núcleo del crecimiento económico y la agenda de competitividad. Los formuladores de políticas en todo el mundo reconocen el sector de la logística como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo

En otras palabras, los países desarrollados con mejores condiciones, no solo económicas si no tecnológicas y de infraestructura son aquellos que sobresalen debido al mejor manejo de sus recursos, su estabilidad, y su desarrollo. De esta forma, Alemania es el mejor país con la mayor productividad y eficiencia en términos logísticos según registros para el año 2016, su calificación fue de 4.23 sobre 5. Dicho país según informes lo que lo hace llegar a este nivel es su gran índice de conectividad de envíos, calidad de infraestructura portuaria, y su puntualidad en el transporte de carga (Magri Andrés, 2016).

Industrialmente Alemania es muy fuerte en la construcción de vehículos, maquinarias, aparatos eléctricos y electrónicos, productos químicos y materiales sintéticos, entre otros. Por si fuera poco, cuenta con una infraestructura vial envidiable, por su longitud y por su buena conexión en la red de transportes que permite desplazarse y llegar a cualquier lugar rápidamente, reportan alrededor de 12.700 kilómetros de autopista, cuenta con más de 40 aeropuertos, etc. (GPSM Germany, 2015).

El segundo puesto en esta clasificación según el reporte del banco mundial es Luxemburgo, quien ha tenido un desempeño y crecimiento notorio, registrando un índice logístico de 4.22 sobre 5, cuenta con 274 km de vías férreas y se sitúa en la red de alta velocidad “TGV Est-Européen”, línea que lo conecta con Estrasburgo y París. La densidad de autopistas es una de las más elevadas del mundo, con 58,77 km de autopistas por cada 1.000 km²(GPSM Germany, 2015).

Adicionalmente el aeropuerto de Luxemburgo registró un incremento del 60 % en el número de pasajeros entre 2000 y 2015, así como un aumento del 47 % en el transporte de mercancías, lo cual genera mayor estabilidad en el comercio e incremento de sus operaciones internacionales, sobresaliendo en el nivel de seguimiento, cumplimiento del transporte de carga y calidad en la infraestructura (GPSM Germany, 2015).

El tercer puesto lo ocupa Suecia con una calificación de 4.20 sobre 5, el país cuenta con una red de carreteras de 572.900 kilómetros, de los cuales según reporte, 1.855 corresponde a autopistas, esta infraestructura terrestre se complementa con un sistema ferroviario, destacado principalmente por su capacidad de seguimiento en actividades de comercio internacional, así como de calidad en servicios logísticos (Banco Mundial, 2014).

Dentro de los criterios evaluados por el banco mundial el cual tiene mayor ponderación es la puntualidad en el transporte de carga, así como su capacidad de seguimiento y rastreo de envíos de carga por diferentes medios, sin embargo, su eficiencia aduanera es uno de los puntos a mejorar para lograr una competitividad superior al de los países que los superan.

Esta información nos permite concluir que los avances en infraestructura vial, desarrollo de procesos de modernización, acuerdos comerciales, políticas económicas y tecnología, son aspectos y pilares fundamentales que incrementan en este caso el desempeño logístico y distribución física internacional, los cuales se ven en ascenso con el paso del tiempo, debido a su progresivo acceso a la tecnología y al hecho de adoptar estrategias de acuerdo al estado cambiante del mercado.

Sin duda alguna el reto está en disminuir la brecha tan grande existente, ya que los peores índices son los de: República árabe Siria con 1.60, Haití con una calificación de 1.72 y Somalia con 1.75 todos sobre 5. De acuerdo con esto para los países con los índices más bajos es necesario adoptar y/o copiar las estrategias y procesos desarrollados por los países con mejores índices (Banco Mundial, 2014).

En este entorno de los negocios internacionales se debe entender la importancia de las culturas, las cuales alteran la forma en que se implementa la logística en los negocios, ya que de acuerdo a la cultura, costumbres y creencias se maneja un punto de vista diferente tanto en lo operacional como en lo administrativo, por tanto, es importante descubrir analíticamente lo que el importador desea y sus términos a fin de satisfacer este proceso de la distribución física internacional.

Logística y DFI en América latina y el caribe

Para América latina según reporte del banco Mundial, el desempeño logístico a disminuido significativamente, lo que deja una gran preocupación a pesar de haber experimentado mejoras en la infraestructura, influenciadas especialmente por la ampliación del canal de Panamá (Banco Mundial, 2014).

De acuerdo, a datos registrados por el banco mundial, según última encuesta del año 2016, se puede concluir que América Latina y el caribe tuvo mejoras en seguimiento y rastreo,

logrando un incremento de 11 puntos respecto al año 2014, lo cual tiene que ver con la respuesta positiva en tecnologías implementadas en aduanas y puertos. Sin embargo, lo que reduce la calificación obedece a indicadores principales de puntualidad y desempeño logístico.

Adicionalmente para América Latina la satisfacción con la infraestructura comparada con Europa es especialmente baja, lo que genera incrementos de tiempo en la entrega de mercancías, incremento de costos y pérdida en la eficiencia.

Para el año 2016 según la última evaluación mundial sobre desempeño logístico, el país con la mejor calificación es Panamá con una calificación de 3.34 sobre 5, siguiendo en orden Chile con 3.25 y México con 3.11 (Consejo nacional de competitividad, 2016).

Desde esta perspectiva se puede ver claramente que Panamá fue quien impulsó la puntuación de la región, derivado de una mejora en la infraestructura logística del país, la calidad y la competencia, pero aun así la mayoría de los países tuvieron una caída significativa, esto debido a que no se han implementado los desarrollos tecnológicos, ni de infraestructura vial que reta la globalización y los cuales implementó Panamá dentro de su gobierno favoreciendo y fortaleciendo a mejorar sus condiciones y características logísticas.

Logística y DFI en Colombia

Sin duda alguna existen varios factores e indicadores por los cuales somos evaluados a nivel mundial, los cuales determinan el desempeño de un país en el área logística, influenciados por la política, infraestructura, economía, política normas tributarias etc. (Consejo nacional de competitividad, 2016).

De acuerdo con esto Colombia se ubicó en el puesto 94 a nivel mundial, este índice mide entre otras cosas la eficiencia de las cadenas de suministro internacionales, disminuyendo su calificación en el índice de desempeño logístico, con una puntuación de 2.6, como promedio de los indicadores de medición de aduanas 2,21; infraestructura 2,43; envíos internacionales de 2,55; calidad y competencia logística 2,67; rastreo y seguimiento 2,55 y puntualidad de 3,23 (Consejo nacional de competitividad, 2016).

Colombia va en un proceso de transición en cuanto a la implementación de la logística en los procesos productivos, volviéndose un atractivo comercial en cuanto a sus productos de exportación, sin embargo, es necesario fortalecer los acuerdos comerciales y las empresas deben ser conscientes de la necesidad de capacitación continua para atender las necesidades internacionales (Consejo nacional de competitividad, 2016).

Desde esta perspectiva se puede identificar que la mayor debilidad se concentra en Aduana, lo que refiere a las políticas; es por eso que Colombia debe replantearse diferentes variables para afrontar los retos que trae el vivir en un mercado cada vez más globalizado, esto exige una mayor preparación en infraestructura, transporte, manejo de la cadena de abastecimiento y operación logística.

Si bien, Colombia en los últimos años ha firmado varios TLC, sin embargo, la debilidad de la infraestructura y los altos costos, reducen la posibilidad de acceder a mercados con registros de mejores índices de logística y distribución internacional, ya que no se da contrapeso en la disminución de aranceles, contra el costo de la logística. Algunas y las más importantes variables son:

El transporte

Es una actividad que se entiende por el hecho de realizar un desplazamiento de objetos, animales o personas, de un lugar que es llamado punto de origen a otro que en este caso recibe el nombre de punto de destino, en un vehículo o cualquier medio de transporte, el cual utiliza una determinada infraestructura llamada red de transporte (Ventura Sergio, 2017).

El transporte consta de diferentes partes, una de ellas son los medios de transporte, estos se definen como los sistemas o las maneras que son utilizadas por las personas para hacer sus propios desplazamientos o los movimientos de objetos. Los medios de transporte contribuyen para el desarrollo social y económico de la población (Panamá, 2015).

Existen tres tipos de medios de transporte, terrestre, acuático y aéreo. Los terrestres son aquellos que utilizan las carreteras y vías terrestres para realizar sus diferentes desplazamientos, ejemplo de estos tipos son los carros, trenes y bicicletas. Los medios acuáticos son los medios que se mueven por el agua, esto son los barcos, lanchas y cruceros.

El ultimo tipo de medio es el aéreo y estos son los que utilizan el aire para sus movilizaciones, allí están ubicados el avión, helicóptero y cohetes (Panamá, 2015).

De acuerdo con esto la infraestructura del transporte en Colombia está marcada por dos aspectos, el primero es el estado actual de toda la red vial del país y el segundo es el transporte carretero de carga, esto por la importancia dentro del comercio interno y el reabastecimiento de las regiones.

Infraestructura vial en Colombia.

El país cuenta con 162.000 km de vías que conforman el total de la red vial nacional, esto de acuerdo con las cifras entregadas por el Ministerio de transporte. Esta red vial nacional se encuentra dividida para efectos de mantenimientos y ajustes estructurales. La red primaria está a cargo de la nación compuesta por más de 16.000 km, la red secundaria está bajo el dominio de los departamentos con un total de 71.000 km y la red terciaria formada por 60.000 km, que se divide en 26.000 km para INVIAS y 35.000 km que siguen bajo las órdenes de los municipios (Pérez, 2005).

Por otra parte, la infraestructura de transporte con relación al transporte férreo se ve muy limitada ya que las líneas férreas con las que cuenta Colombia, únicamente se ubican en la parte norte y centro del territorio nacional y están siendo utilizadas para el transporte de carbón, por lo que el medio de transporte se encuentra limitado y no es posible la implementación del mismo en otros tipos de mercancía, sobre todo cuando es proveniente de otras regiones más apartadas del país (Pérez, 2005).

Transporte carretero de carga.

Este tipo de transporte es el más común y el más utilizado en el territorio colombiano, esto debido a que no se cuenta con infraestructura para el transporte de mercancías o personas por los otros dos tipos de transporte, que son el acuático y el aéreo. El tipo de transporte carretero ofrece ciertas ventajas y desventajas al momento de ser utilizado (Pérez, 2005).

Unas de las ventajas de utilizar el transporte carretero de carga es que los tiempos de despacho y entrega son más cortos en comparación con el transporte acuático y aéreo. Con relación a esto se ha convertido en un pilar, la entrega en tiempo real se ha convertido en proceso que lleva un alto grado de compromiso. Por otra parte las desventajas es que los

costos logísticos son altos, esto por los gastos que se dan por parte de vehículos y de los mismos conductores, junto a esto se encuentra también la red nacional de peajes, que son los que velan por la recolección de fondos y capital que es utilizado en el mantenimiento y cuidado de la red vial, con el fin de poder establecer todos parámetros necesarios para la funcionalidad del servicio de transporte (Pérez, 2005).

Internacionalización del transporte carretero.

El transporte internacional se deriva de la acción que realiza el transporte nacional, este tipo de servicio es cuando una empresa ofrece sus servicios desde el país de origen hasta un país de destino. Para poder facilitar el servicio, la nación debe contar con una infraestructura de transporte avanzada, contar un parque automotor suficiente y con unas condiciones óptimas, ya que actualmente Colombia se ubica en segundo lugar después de Nicaragua en años de vida útil del parque automotor, lo que limita las condiciones para la prestación del servicio (Acosta, 2004).

Existen una serie de sistemas creados por países latinoamericanos para favorecer el servicio de transporte internacional, el primer de estos es el sistema andino de carreteras el cual tiene como objetivo principal el vincular las diferentes carreteras entre los países andinos y así más adelante poder vincular a los demás países de América del sur. En primera instancia se dedica a fortalecer las rutas de comercio entre los países Andinos para disminuir los costos de transporte y distribución e incentivar la producción y comercialización de bienes entre los llamados países hermanos (Acosta, 2004).

El segundo sistema es el régimen de tránsito aduanero lo que facilita el transporte internacional entre aduanas extranjeras. Esto se evidencia al momento de recorte de tiempos, fácil paso de frontera y llegada a destino, incluyendo el modo de transporte multimodal (Acosta, 2004).

Exportación del servicio de transporte.

Las exportaciones del servicio de transporte se caracterizan por ser un comercio transfronterizo, este se da desde el momento en el que el servicio que se presta traspasa la frontera y ejerce su principal acción en un territorio totalmente diferente. Estos servicios

están caracterizados por un valor agregado gracias al talento del capital humano y al uso de nuevas tecnologías (Ministerio de comercio, 2018).

La tecnología es un factor para el crecimiento de las exportaciones de servicios a nivel mundial y regional. La tendencia de crecimiento del comercio de servicios continua de manera constante y con un crecimiento uniforme. Las exportaciones mundiales de servicios tuvieron un crecimiento de 3,8 billones, siendo el sector de transportes el tercero en orden con un 23,6% (Ministerio de comercio, 2018).

A nivel de la comunidad andina las exportaciones de servicio de transporte tiene un alto nivel de demanda, este ocupa un 45,3% del total de las exportaciones, lo que da como resultado un aumento del 19% (Ministerio de comercio, 2018).

En el mercado colombiano las exportaciones de servicio de transporte alcanzaron un 27,0% y en cuanto a las importaciones de los servicios de transporte el porcentaje es de 33,5%, esto genera una conclusión, son más altas las importaciones de servicios de transportes que las exportaciones del mismo, algo que da como resultado una balanza deficitaria para la medición de servicios de transporte.

Mejores empresas del mundo en logística y distribución física internacional

Basta con señalar algunas empresas como ejemplo de operatividad en logística que reúnen ciertas características que hacen que sobresalgan en el mercado internacional y sean reconocidas a nivel global, no solo por su tipo de logística, si no por el plazo de entrega, la calidad del servicio, flexibilidad de sus procesos y departamentos e implementación de la tecnología.

DHL.

Esta gran compañía alemana es el líder global en la industria de logística. Se especializan en envíos internacionales, servicios de mensajería y transporte. La empresa es propiedad de Deutsche Post, esta gran compañía logra conectar a más de 220 países, impulsado por más de 340.000 empleados, encargados de brindar servicios y soluciones personalizadas (Deutsche Post DHL, 2014)

Ofrece servicio de correo tradicional, mensajería, paquetería, con envío global de carga por vía aérea, marítima, carretera o tren, goza de gran reconocimiento por su importante inversión en marketing convirtiéndose en una de las empresas más reconocidas del mundo (Deutsche Post DHL, 2014)

Maersk line.

Una de las mayores empresas del mundo en transporte marítimo de mercancías, con más de 600 buques de transporte de contenedores, y alrededor de 4 millones de contenedores, Conocida por sus barcos celestes, esta empresa de origen danés, es un referente en el sector logístico (Maersk Line, 2017).

Esta gran compañía opera en más de 50 terminales de contenedores privadas en todo el mundo, los servicios en línea de esta empresa eliminan la complejidad del envío al permitir realizar reservas instantáneas y realizar un seguimiento del envío (Maersk Line, 2017).

FedEx.

Está considerada como la mayor compañía de envíos exprés, cuenta también con la mayor flota aérea de carga del mundo. Esta empresa empezó en Memphis, repartiendo todo tipo de mercancías por los cinco continentes, con 300.000 colaboradores aproximadamente

Al estudiar la logística se tiene la capacidad de acceder a un sector en constante desarrollo, que sirve de motor a diferentes ámbitos de producción y que incluye habilidades y posiciones a nivel global (FedEx Express, 2017)

UPS (United Parcel Service).

Esta gran empresa es otro gigante de la logística, que cuenta aproximadamente con 400.000 trabajadores. Las furgonetas de reparto de UPS llegan hasta 220 países, con los más altos estándares de calidad en todo el proceso de distribución.

Tienen gran presencia en Norteamérica y Europa, fundada en 1907, como una empresa de mensajería en estados unidos, ha traspasado fronteras hasta llegar al comercio global con presencia en más de 200 países, líderes en servicios de transporte logística, capital y comercio electrónico (UPS, 2017)

En resumen, estas empresas han desarrollado sus mejores talentos en infraestructura de transporte, operatividad, negocios comerciales, variedad de servicios, desarrollo tecnológico y capacidad distributiva, lo que los ha llevado a ser los gigantes de hoy, con reconocimiento a nivel global.

El sector logístico en Colombia es parte del desarrollo social y económico, por medio del cual varias de las empresas nacionales han obtenido una consolidación en el mercado nacional e internacional. Esta expansión del sector se debe a varios cambios que se han desarrollado, como la globalización y la necesidad de establecer relaciones más rápidas y efectivas, por lo que las empresas se encuentran en un continuo cambio lo que favorece su crecimiento y el poder realizar actividades laborales en países extranjeros (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

El transporte es la actividad que genera mayor rentabilidad dentro de la logística y la más implementada por las empresas logísticas en Colombia. Global utiliza el transporte para consolidar su actividad empresarial y todos los factores que la componen (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

Global ubica su principal labor empresarial dentro del territorio nacional, posee sedes dentro de las principales ciudades del país, por lo que su actividad se desarrolla con facilidad al momento de establecer relaciones con clientes que necesitan que su producción y distribución esté a lo largo del país.

Los clientes con los que cuenta Global, lo obligan a mantener un tipo de operación logística con alta demanda y con un alto nivel de efectividad, por lo que es necesario evidenciar las principales falencias que debilitan a Global, para luego convertirlas en fortalezas, esto junto con las posibles debilidades que se pueden presentar al momento de la operación dentro del sector y así mismo transformar esas debilidades en una serie de oportunidades dentro de un mercado altamente competitivo.

Muchos de los problemas que se presentan dentro de las actividades de Global se dan por varios factores que afectan el transporte, entre ellos se encuentran, la infraestructura, el parque automotor con el que se cuenta, problemas viales, etc. Para el caso especial de Global, se evidencian problemáticas como que su actividad se da únicamente dentro del territorio

nacional, no cuenta con un parque automotor propio, ya que realiza tercerización al momento de contratar los servicios de transporte.

Junto a esto la falta de competitividad frente a demás empresas de transporte a nivel nacional, las cuales prestan servicios de transporte de calidad a nivel nacional e internacional, con presencia en países vecinos como Perú, Ecuador y Venezuela.

En comparación con otras empresas de carga de mercancía que ofrecen los mismos servicios que Global, la compañía se encontraba en un momento desfavorable, esto por que prestaba los mismos servicios que las demás compañías, pero ellas ofrecían un plus a estos servicios, también incluían el servicio de transporte internacional, por lo que grandes clientes ven favorable el transporte de sus productos por medio del transporte carretero y con la contratación de este tipo de empresas.

Es por esta razón que fue necesario implementar diferentes planes de acción, por medio de los cuales se pudieran implementar estrategias para la internacionalización de Global, por medio de teorías como la de Uppsala y Dunning. Establecer relaciones en países vecinos y sobre todo fortalecer las mismas relaciones con los clientes ya que a partir de este acercamiento son los mismos clientes que generan el impulso para la internacionalización (Araya Leandro, 2009).

Capítulo 2: Estrategias que se ajustan al perfil de la compañía para el logro de su internacionalización.

La internacionalización es el proceso por medio del cual las empresas buscan poder establecer su acción laboral en un territorio extranjero. ¿Por qué se internacionalizan las empresas sobre todo en Colombia? para dar respuesta a esta pregunta es necesario conocer el entorno y el nivel de competitividad que se da en el mercado donde se ubica la compañía.

Hoy en día es muy común escuchar que la internacionalización es una necesidad irreversible para la empresa, pero es importante tener en cuenta varios de los motivos por los cuales lograr este paso. El primero de ellos es crecer, esto hace que la empresa gane reconocimiento y confianza por parte de los clientes. El segundo paso pero no menos importante es que la internacionalización es un camino para obtener un nivel de competitividad más alto (Enrique Fanjul, 2015).

Con relación al primer motivo, que se define como el crecimiento, la internacionalización supone ampliar los mercados para la empresa, por lo que se obtienen mayores cifras de negocios. Los beneficios que se logran por medio de este proceso se dan tanto para la empresa como también para la sociedad, ya que se incrementa la producción, los empleos, la inversión y los ingresos para la compañía (Fanjul Enrique, 2015).

Para la parte de competitividad, se afirma que la empresa que se encuentre dentro de un mercado internacional puede generar una serie de oportunidades que le permiten aumentar la competitividad, y por consecuencia le facilita aumentar las ventas y las inversiones en otros países, esto se da al momento de que la empresa logra obtener factores como mano de obra más barata, insumos o materias primas de bajo costo, aumentar la cantidad de producción o de

servicio, favorecida por el poder de negociación que posee la obtener mejores precios, introducir tecnología y maquinaria al momento de convertirse en grandes cadenas de producción (Fanjul Enrique, 2015).

Para el caso de Global, la compañía se ubica en el mercado del servicio de transporte, este mercado tiene un volumen alto de competitividad, por lo que es necesaria una comparación con empresas del mismo sector, esto para medir su funcionalidad y las diferentes proyecciones que se necesitan para cumplir con el logro de la internacionalización. En Colombia existen muchas empresas ofreciendo los mismos servicios que Global, por consiguiente, medir sus capacidades es trascendental al momento de identificar las debilidades para convertirlas en fortalezas.

Las empresas de transporte a nivel nacional se han caracterizado por ofrecer servicios logísticos únicamente dentro del territorio nacional, sin embargo, la globalización, la apertura de mercados por parte de los gobiernos nacionales han hecho que las empresas busquen la internacionalización como un objetivo esencial para poder mantenerse y convertirse en pionera dentro de las diferentes operaciones de comercio.

Casos de éxito, empresas que lograron su internacionalización.

Existen varios casos exitosos por parte de empresas de transporte que han logrado la internacionalización o parte de ella, existen varios ejemplos como Aldía logística, DHL, FedEx, Envía, Ditransa, entre otras. Para iniciar Aldía Logística, es una empresa ubicada en el territorio nacional desde 1967, ofrece servicios logísticos dentro de los cuales se encuentra el transporte de mercancías dentro de Colombia y a nivel internacional a países como Venezuela, Ecuador y Perú desde 1992, junto con estos servicios, ofrece almacenamiento y procesos de comercio exterior (Aldia Logistica, 2018).

El servicio de transporte internacional que ofrece Aldía, está formado desde la atención de solicitudes de exportación o importación, flota de contenedores propios en diferentes medidas y características, cargues y descargues de la mercancía, transbordos mecanizados en los diferentes centros de transferencia en frontera, transporte de mercancías en modalidad de transito aduanero nacional y por ultimo trazabilidad e informes de tránsito internacional (Aldia Logistica, 2018).

Aldía posee oficinas dentro de las principales ciudades a nivel nacional y tiene sucursales dentro de los tres países vecinos en donde ofrece sus servicios de transporte similar a Colombia, pero con la salvedad de que se regula bajo las normatividad de donde se encuentre su actividad (Aldia Logistica, 2018).

En comparación con Global, Aldía aprovecho su ventaja competitiva, la cual es llevar muchos años dentro del mercado de transporte, vincular varios clientes a su operación, y por último poder establecer sucursales que funcionan como contacto directo dentro de territorio extranjero. El hecho de tener oficinas que faciliten los procedimientos y la actividad laboral hace que la competitividad de Aldía sea más eficiente al momento de establecer relaciones con los clientes, buscando siempre mantener un ritmo de operaciones con una oferta alta para cubrir una demanda alta.

Continuando con empresas similares a Global y que lograron la internacionalización, se encuentra Ditransa que también establece su domicilio en Colombia, inicio de operaciones en la ciudad de Medellín para el año de 1994 cuenta con oficinas en 15 ciudades del país, y presencia de sucursales en países vecinos como Venezuela y Ecuador (Ditransa, 2018).

Ditransa ofrece servicios logísticos en general, el servicio de transporte es similar al de Global, tiene sedes dentro de las principales ciudades de Colombia y ofrece servicio de transporte internacional con sede en Venezuela y Ecuador, moviliza todo tipo de mercancías entre los países, incluidos los cargues, descargues y todo lo referente a la documentación necesaria en frontera (Ditransa, 2018).

Los inicios para la internacionalización de Ditransa se dieron al momento de relacionarse con clientes que necesitaban enviar mercancía hacia o desde Venezuela, por lo que decidieron unirse con empresas que prestaran los mismos servicios dentro del país y así encontrar un beneficio mutuo que favoreciera su operación, convirtiéndola en operaciones de transito aduanero. Posterior a esto Ditransa ubico estratégicamente sucursales dentro de mercados vecinos ofreciendo los mismos servicios desde cargue, descargue, almacenamiento, transito aduanero y documentación (Ditransa, 2018).

Global y Ditransa mantienen relaciones empresariales, ambas comparten ideologías, por lo que Global ha recibido una serie de capacitaciones por parte de personal de Ditransa y

Global ha brindado conocimientos referentes a seguridad vial. Global podría implementar los planes estratégicos que utilizó Ditransa al momento de abrir nuevos mercados en el exterior, instaló sucursales, pero no antes de relacionar su operación con empresas de transporte en los países donde iba a incursionar, por lo que fue adquiriendo más experiencia y conocimiento sobre un entorno que no conocía, posterior a esto ofreció servicios más competitivos y así se incorporó a un mercado nuevo en territorio extranjero.

Global formuló una serie de planes estratégicos en busca de iniciar operaciones foráneas, principalmente por medio de transporte carretero, por lo que inicialmente no tendrá presencia de sedes en los países vecinos, si no conexiones con empresas que prestan el mismo servicio, pero dentro del país al cual global quiere penetrar con su operación de tránsito. Una de las empresas más grande y con un crecimiento acelerado dentro de Colombia, es Envía, su aparición se dio para el año de 1974 por medio de la corporación de carga Coltanques, es por esta razón que tiene un parecido con Global ya que inicialmente surgió como empresa de carga de mercancía terrestre, antes de convertirse en un centro de soluciones logísticas ofreciendo varios servicios (Enviacolvanes, 2017).

Para Envía la internacionalización se logró por medio de una estrategia de aprovechamiento de recursos en un plazo de tiempo determinado, contaba con una ventaja importante frente a las demás empresas de transporte en Colombia y es que se vinculó con clientes de gran importancia, los cuales le brindaron la oportunidad de crecimiento por medio de la adjudicación de contratos que iban desde transporte terrestre internacional, almacenaje y envíos aéreos internacionales, por lo cual Envía tuvo que contar con la tercerización para realizar estas operaciones y así dar cumplimiento a las solicitudes de los clientes y poder iniciar su participación en mercados extranjeros (Envía, 2017).

Global cuenta con una selección de clientes de alto impacto donde encontramos empresas multinacionales como Nestlé Purina, Sygla Química y tecnología, Corona, Grupo Aje, Grupo Areia y finalmente Challenger, los cuales cuentan con sucursales en países vecinos como Perú, Ecuador y Venezuela, por lo que es más sencilla una operación de transporte internacional, si es proveniente de clientes fidelizados con la compañía.

Esto siguiendo con los protocolos de seguridad ya establecidos, y finalmente poder implementar estrategias, desde el momento de los despachos, ubicación de vehículos terceros disponibles, seguridad en proceso de creación de hojas de vida y autorización de los mismo vehículos, junto con esto la creación e implementación de nuevas rutas para el seguimiento vehicular y finalmente el cumplimiento de los tiempos propuestos y la legalización de las mercancías, junto con los cumplidos de cada uno de los transportistas.

Para los casos de empresas multinacionales como son FedEx y DHL, los temas de internacionalización son diferentes, para el caso de FedEx es una empresa logística y aérea, con sede y operación principal en Estados Unidos, desde el año de 1974, inicialmente ofreció servicios de transporte terrestre y posterior a esto se adjudicó una pequeña compañía aérea de logística con la cual inicio operaciones de entrega y recepción de mercancía a nivel mundial, su expansión se dio ya que la empresa aérea poseía una serie de contratos gubernamentales lo que obtuvo al momento de la compra de dicha aerolínea y por medio del cual su crecimiento fue acelerado (FedEx Express, 2017).

Global no ofrece servicios de transporte aéreo y en el momento no cuenta con alianzas estratégicas con empresas aéreas, por lo que su proceso de internacionalización se debe realizar de una manera diferente de una manera que no necesite una cantidad de recursos más alta. A parte de eso Global entraría en mercado mucho más amplio es decir con una competitividad más alta en donde su operación tiene que ser mucho más efectiva y eficaz al momento de lograr iniciar con actividades de transporte aéreo internacional.

Para el caso de DHL, es muy similar al de FedEx, esta empresa logística es catalogada como la más grande e importante del mundo, ofrece todos los servicios logísticos y posee contratos muy grandes con empresas muy importantes desde la movilización de mercancías y procesos logísticos para gobiernos hasta conciertos, y con su cliente número uno el cual es la fórmula 1, DHL transporta todos los equipos hasta las sedes de las competencias en diferentes países y en casi todos los continentes (Deutsche Post DHL, 2014).

DHL ofrece servicios logísticos de transporte de carga a nivel mundial, por medio de diferentes conexiones y alianzas, cuenta con una flota propia de vehículos de diferentes tonelajes y proporciones, conexiones aéreas y alianzas estratégicas con operadores aéreos que

favorecen el transporte en situaciones donde la compañía no cuenta con el recurso necesario para la movilización de documentos, mercancías y productos (Deutsche Post DHL, 2014).

La comparación de Global y DHL es muy difícil de realizarla ya que no cuenta con un campo de acción similar y mucho menos con el reconocimiento y el alcance operacional. Sin embargo, Global puede implementar varios de planes operativos que realiza DHL, uno de ellos son las alianzas estratégicas tanto con empresas que ofrecen los mismos servicios, como con operadores logísticos que ofrezcan servicios diferentes al de Global, pero con un mayor alcance algo que serviría en la medida que Global adquiriera experiencia y reconocimiento.

Global cuenta con varios aspectos importantes que denotan un grado de competitividad con relación a las demás empresas similares en servicios de carga y transporte, estos aspectos funcionan de manera conjunta para poder ofrecer un servicio de calidad, que facilite la fidelización de los clientes y se pueda conformar la operación de manera efectiva optimizando los recursos y facilitando las relaciones exitosas con los clientes y aquellos facilitadores del servicio de tercerización del transporte de mercancía.

La compañía posee dentro de su organización unos sistemas de gestión de la calidad, algo que caracteriza y fundamenta aún más su desarrollo de la actividad empresarial. Básicamente se encuentra certificado con el BASC, business Alliance for secure commerce, esto es una alianza empresarial de carácter internacional que promueve un comercio seguro, en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Este proceso fue adquirido para el año 2012, con una auditoria de nuevo para el mes de octubre, esto con miras a una renovación de la certificación.

Lo que genera esta certificación es que la compañía se encuentra dentro de un rango el cual favorece la internacionalización, porque primero se cuenta con una estructuración de la empresa a nivel interno favorable para que por medio de sus procesos internos, se fortalezcan todos los procesos externos, segundo la política de seguridad, la cual está comprometida con la implementación de un sistema de seguridad en las operaciones que permita proteger y asegurar que la prestación del servicio cuente con controles preventivos que eviten la contaminación con sustancias prohibidas, actividades ilícitas, contrabando y prácticas de terrorismo.

Capítulo 3 Soluciones que permitan establecer estrategias en el proceso de internacionalización para la compañía.

Global identifico estrategias sobre cómo lograr el proceso de internacionalización, estas estrategias se basaron en el desarrollo e implementación de teorías de internacionalización, las cuales debían adaptarse al perfil de la compañía.

Para poder ubicar y aplicar la mejor estrategia al perfil de la compañía, se implementó una entrevista a la parte directiva de la compañía, por medio de la cual se buscaba conocer los diferentes procesos, planes, proyecciones y acercamientos relacionados a la internacionalización de la compañía.

La entrevista como instrumento de investigación se desarrolló a partir de teorías de internacionalización, es decir, sus preguntas se basaron en los temas y aspectos principales del modelo de Uppsala, teoría de redes y teoría ecléctica de Dunning, que se pueden aplicar para Global y así lograr el objetivo de la internacionalización.

Por medio de la entrevista se conocieron varios aspectos, que afectan el cumplimiento de la estrategia de internacionalización de Global, como primero de ellos Global no ha establecido como tal una operación en el exterior, únicamente ha realizado tercerización de operadores de carga hasta frontera, donde fue transbordada la mercancía y el operador logístico realizo todo el procedimiento necesario para el cumplimiento del servicio de transporte.

Como segundo aspecto que se determinó por medio del análisis de preguntas relacionadas en la entrevista, se ubican las ventajas competitivas que ha venido desarrollando Global, estas

ventajas se convierten en fortalezas que la compañía debe saber utilizar e implementar, por medio de estas Global puede lograr aspectos puntuales sobre la internacionalización,

Para el tercer aspecto Global, conforma su cadena de valor, esta se da desde el inicio de la operación, el cliente solicita el servicio de transporte al cual Global responde de manera efectiva, para ello global ha definido actividades primarias y secundarias, las primarias son todas aquellas que se realizan para dar cumplimiento a la razón de ser de la compañía, por tanto las actividades secundarias se dan como apoyo a las actividades primarias están se coordinan de manera para que cumplan de manera sistemática y organizada. Ejemplos de ellas son el control por parte de tráfico y seguridad, creación de hojas de vida, entre otras más.

Soluciones estratégicas que se ubican al perfil de Global

Global Logistics Services, es una empresa de carga de mercancía, teniendo dentro de sus funciones el transporte local y nacional, pero con miras a procesos de internacionalización, por lo cual la identificación del estado actual, de sus políticas de seguridad, junto con las diferentes estrategias que se llevan a cabo, determinan un camino importante para el cumplimiento del objetivo de la internacionalización de la compañía.

La compañía posee dentro de su organización unos sistemas de gestión de la calidad, algo que caracteriza y fundamenta aún más su desarrollo de la actividad empresarial. Básicamente se encuentra certificado con el BASC, business Alliance for secure commerce, esto es una alianza empresarial de carácter internacional que promueve un comercio seguro, en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Los clientes con los que cuenta Global lo obligan a mantener un tipo de operación logística con alta demanda y con un alto nivel de efectividad, por lo que es necesario evidenciar las principales falencias que debilitan a Global, para luego convertirlas en fortalezas, esto junto con las posibles debilidades que se pueden presentar al momento de la operación dentro del sector y así mismo transformar esas debilidades en una serie de oportunidades dentro de un mercado altamente competitivo.

Muchos de los problemas que se presentan dentro de las actividades de Global se dan por varios factores que afectan el transporte, entre ellos se encuentran, la infraestructura, el parque

automotor con el que se cuenta, problemas viales, etc. Para el caso especial de Global, se evidencian problemáticas como que su actividad se da únicamente dentro del territorio nacional, no cuenta con un parque automotor propio, ya que realiza tercerización al momento de contratar los servicios de transporte, junto a esto la falta de competitividad frente a demás empresas de transporte a nivel nacional, las cuales prestan servicios de transporte de calidad a nivel nacional e internacional, con presencia en países vecinos como Perú, Ecuador y Venezuela.

El principal inconveniente que tiene la compañía es que no cuenta con el nivel de competitividad requerido para mantenerse dentro del mercado nacional y poder lograr su internacionalización. Global cuenta con clientes como Challenger, Diana corporación, Nestlé Purina, Corona, entre otros, los cuales en su mayoría tienen presencia internacional en países vecinos, por lo que el logro de la internacionalización es un factor esencial para el desarrollo empresarial de Global (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

Otro de los aspectos importantes es sobre el cubrimiento de rutas, en el momento se cuenta con sucursales en las principales ciudades del país esto por poseer operaciones de entregas locales, se encuentran en barranquilla, Cali, Medellín, Pereira y Cartagena. Al momento de implementar las estrategias para llevar a la compañía de manera internacional, se encuentran unos factores que limitan estos procesos, como el posicionamiento de la oficina principal y no contar con oficinas en las ciudades cerca de las fronteras terrestres, como Bucaramanga o Cúcuta, Pasto o Arauca.

Con relación a esto la limitación de capital es algo que también posee un carácter importante, al ser una compañía de carácter nacional, el recurso con el que cuenta es importante ya que necesita fidelizar unos clientes que requieran de transporte internacional, allí se ubican Challenger, una multinacional de productos electrónicos, donde su mayor pie de fuerza se encuentra en el ámbito de línea blanca, es decir, electrodomésticos.

El mayor nivel de exportaciones se ubica en el país vecino del Ecuador, en donde el número de exportaciones diarias sobrepasa los 125.000 unidades semanales, esto porque su único modo de transporte son los vehículos que ofrecen empresas como Aldía Logística, Ditransa y Envía, las cuales cuentan con flota propia de vehículos alrededor de 150 a 185

vehículos de diferentes tipos, en comparación con Global, que cuenta con dos vehículos flota propia y que no cuentan con los estándares necesarios para el transporte de mercancías de manera terrestre, donde exigen un tipo de vehículo tipo tracto camión o patineta.

El transporte internacional se deriva de la acción que realiza el transporte nacional, este tipo de servicio es cuando una empresa ofrece sus servicios desde el país de origen hasta un país de destino. Para poder facilitar el servicio, la nación debe contar con una infraestructura de transporte avanzada, contar un parque automotor suficiente y con unas condiciones óptimas, ya que actualmente Colombia se ubica en segundo lugar después de Nicaragua en años de vida útil del parque automotor, lo que limita las condiciones para la prestación del servicio (Acosta, 2004).

La relación que se desarrolló desde las teorías junto con el perfil indica que se centran en el desarrollo de estrategias para el aprovechamiento de los recursos por medio de las cuales la compañía, busca poder generar un proceso de internacionalización con lo cual pueda generar muchos más recursos y así establecer conexiones con países vecinos que puedan generar productividad y una rentabilidad para los procesos de la compañía

La primera teoría es el modelo de Uppsala, este modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado (Araya Leandro, 2009).

Dependiendo del autor, el modelo describe un número mayor o menor de etapas de desarrollo, pero de forma general pueden resumirse en cuatro, que constituyen la denominada cadena de establecimiento: 1. actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2. exportaciones a través de representantes independientes; 3. establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4. establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Este modelo tiene sus orígenes en diversos estudios realizados tanto a medianas como a pequeñas empresas, y en base a los resultados arrojados por éstas investigaciones, se desarrolló el modelo cuyo contenido explica el proceso de internacionalización de las empresas (Araya Leandro, 2009).

La teoría del modelo de Uppsala y sus diferentes etapas, tiene una relación con el proceso de internacionalización de la compañía Global, en la medida en que las diferentes etapas que constituyen el modelo sustentan la posibilidad de incursionar en un mercado internacional. Para la adquisición de conocimiento por parte de Global, es necesario primero realizar un estudio a conciencia sobre el comportamiento de la demanda de mercancías transportadas a nivel internacional por modo terrestre o carretero, este estudio lo que genera es un indicador que faculta las decisiones tomadas por Global, posibilitando unas actividades temporales como envío de mercancías de pequeño volumen y valor de tipo internacional, básicamente para adquirir conocimientos en tiempos, rutas establecidas y cumplimiento de itinerarios (Johanson & Vahlne, 2009).

En un segundo aspecto del modelo de Uppsala, es necesario conocer e identificar no solo la competencia sino las alianzas que se pueden desarrollar por medio de representantes los cuales posean unos ideales similares, basados en principios de internacionalización y que puedan facilitar las operaciones que se llevan a cabo, es decir, obtener conocimiento sobre como las empresas prestadoras del servicio funcionan y realizan sus operaciones, un ejemplo de ello, es poder informarse sobre como Suppla Cargo envía mercancías al extranjero, permisos, tipos de vehículos permitidos y la reglamentación solicitada en el país de destino (Araya Leandro, 2009).

Continuando con la respectiva relación de la teoría frente a la compañía Global, en el tercer momento se muestra como la compañía establece una sucursal o punto de atención al cliente dentro del país extranjero, esto funciona en la medida en que se pueden realizar las operaciones de un modo más efectivo, al momento de establecer las conexiones necesarias desde el país de origen hasta el país foráneo (Johanson & Vahlne, 2009).

Por último, se encuentra la cuarta etapa, la cual se define como las unidades que ya no son producidas en el país de origen si no en el país extranjero, allí al momento de poder ubicar una de las sucursales, se incursiona de manera efectiva para el establecimiento de una oficina que ofrezca los servicios que posee la compañía Global dentro de su portafolio. La aplicación de las fases, genera para la empresa un nivel competitivo frente a empresas que prestan sus servicios internacionalmente, ya que para el desarrollo de sus operaciones cuenta con los conocimientos adquiridos y a partir de esto puede realizar diferentes operaciones y

establecimiento de sucursales en países a los cuales quiere llegar a un posicionamiento de carácter internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

Siguiendo con la relación de teorías más adecuadas al perfil de la compañía, se encuentra la teoría de enfoque estratégico, como se había nombrado esta teoría se da por medio de actividades u opciones, donde la actividad que se vincula de manera acertada es la de desarrollar una alianza y/o Joint Venture, en busca de adquirir experiencia y conocimiento en el nuevo mercado. Global puede vincular por medio de ofrecer sus servicios en forma de tercero a empresas que presten los mismos servicios en el nuevo mercado

A partir de que se vincule la operación con una empresa de servicios establecida en el extranjero, Global incursiona dentro del mercado llegando al nivel de poder establecer sus propios servicios y de iniciar la instalación de sucursales propias, proporcionando servicios de transporte de mercancía nacional e internacional en el nuevo mercado.

Por otra parte, Global puede aplicar en sus estrategias y planes de internacionalización a la teoría del modelo ecléctico de Dunning, este afirma que la producción internacional de una empresa está basada en el desarrollo y aplicación de las ventajas específicas de la empresa. Esto da paso a la decisión de internacionalizar está fundamentada en un análisis racional de los costes y las ventajas de producir u ofrecer los servicios en el extranjero.

Existen cuatro condiciones para que Global pueda aplicar esta teoría al momento de la decisión de internacionalizarse, la primera de ella es, Global debe poseer ventajas propias a la hora de realizar una participación en mercados externos, esto se da en comparación con empresas locales que ofrezcan los mismos servicios que Global se encuentra ofreciendo. Las ventajas que Global presenta se pueden presentar en relación con derechos de propiedad o capacidades intangibles como la organización interna, el trabajo en equipo, personal capacitado en diferentes áreas.

En la segunda condición Global debe ser quien explote sus propias ventajas, esto evitando ofrecer servicio de contratos a terceros para que puedan ofrecer los mismos servicios que pueda llegar a implementar Global en el nuevo mercado. Para la tercera condición, a Global le debe resultar rentable establecer sucursales dependiendo de la ubicación dentro del nuevo

mercado, identificando diferentes factores como recursos, el precio, calidad del servicio, costes de transporte e infraestructura

Para la cuarta condición que Global necesita definir la estrategia a largo plazo para poder medir y analizar si desea realizar cualquier tipo de inversión extranjera directa. En conclusión, Global puede implementar este modelo de Dunning, mientras cumpla con las condiciones necesarias, es decir, que primero necesita establecer un análisis de sus ventajas frente a las demás empresas que prestan los mismos servicios en el nuevo mercado, a partir de este análisis Global identifica los costos y la inversión que debe hacer para implementar sucursales en el país extranjero, con lo cual podrá cumplir con la internacionalización.

Conclusiones

Es bien sabido que las organizaciones independientemente de su tamaño, definen una misión y visión procurando siempre un crecimiento mediante estrategias y desafíos que dan a las empresas la oportunidad de volverse más competitivos y eficientes, este es el caso de Global Logistics Services, quien ha ido creciendo gradualmente en el mercado de la logística y la distribución gracias a su sistema no solo operativo si no administrativo, especializándose cada vez más en el transporte de mercancías no solo a nivel regional si no a nivel nacional, con visión internacional.

La logística y la distribución física internacional, hacen parte del reto que enfrenta Global Logistics Services para lograr posicionamiento a nivel transnacional, sabiendo que es un entorno cada vez más volátil, incierto y complejo no solo por el traslado de la mercancía desde el exportador hasta el importador, bajo ciertas condiciones y características relacionados con el embalaje y su distribución, si no por los criterios aduaneros de cada país y su facilidad de satisfacer las necesidades directas del cliente.

Dentro de este marco es importante que se defina dentro del plan de negocios los criterios básicos, que permitan la sincronización de los actores involucrados para su desarrollo operacional, enmarcado por la buena gestión, planeación e integración dentro de la cadena productiva, satisfaciendo las necesidades de los clientes, bajo pilares teóricos e investigaciones que le dan una visión macro del mundo logístico tales como el modelo de Uppsala y la teoría ecléctica de Dunning, que brindan un punto de partida que facilita el establecimiento de parámetros y planes que se deben llevar a cabo para lograr la internacionalización.

El evaluar las condiciones actuales del sector logístico y la caracterización de Global como empresa, ayudaron sin duda alguna a reconocer los puntos a mejorar como empresa y buscar acciones de fortalecimiento convirtiéndose en ventajas competitivas, como el caso de transporte de mercancía, alianzas estratégicas, afianzamiento y potencialización de las

relaciones comerciales con los clientes actuales, facilitando de esta forma su proceso competitivo, empezando su expansión a mercados de países vecinos con condicionales económicas y arancelarias muy parecidas a Colombia que permitan mayor seguridad de acción.

Existen unos lineamientos importantes, que son detallados dentro de las diferentes teorías que se van a implementar, dentro de estos se encuentra, la implementación de alianzas con empresas que ya son de carácter internacional y estrategias de introducción en el mercado y a partir de estas reforzar las cualidades como empresa contrarrestando las debilidades, favoreciendo la toma de decisiones al momento de crear estrategias de internacionalización.

En la competencia internacional logística es importante tener en cuenta variables como calidad, servicio, transporte, beneficios arancelarios y precios generales del servicio, estas características definen con mayor fuerza el rumbo de toda compañía logística, por esto Global está en ese proceso de transformación y reconocimiento para llegar a un mercado internacional.

Finalmente, la internacionalización es uno de los grandes retos que trae consigo la globalización, debido a la dinámica del mercado, donde no es bueno la concentración y saturación de un solo mercado, si no la expansión, logrando estabilidad y fortalecimiento competitivo y económico.

Referencias

- Acosta, Z. (2004). Regulación de los servicios de transporte en Colombia y Comercio Internacional. *Economía*, 265, 1–33.
- Aldia Logistica. (2018). Aldia Logistica. Recuperado el 21 de abril de 2018, a partir de <http://www.aldialogistica.com/#servicios>
- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18–25. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468%7B&%7Dinfo=resumen%7B&%7Didioma=ENG>
- Banco Mundial2014. (2014). Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto) | Data. Recuperado el 23 de abril de 2018, a partir de https://datos.bancomundial.org/indicador/lpi.ovrl.xq?year_high_desc=true
- Cabrera Cánovas Alfonso. (2014). Logística internacional: Una herramienta para la competitividad - Antonio Cabrera Cánovas - Google Libros. Recuperado el 22 de abril de 2018, a partir de <https://books.google.com.co/books?id=NhHKAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=logística+internacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjIspu47s3aAhULzFMKHVBMBXwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=logística+internacional&f=false>
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 3(3), 4–23.
- Consejo nacional de competitividad. (2016). Índice de desempeño logístico 2016. Recuperado a partir de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/Índice-de-Desempeño-Logístico-2016.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). Informe nacional de competitividad 2017-2018,

271. <https://doi.org/ISSN 2016-1430>

Deutsche Post DHL. (2014). Logística internacional: Envío Internacional | DHL Página principal | Colombia. Recuperado el 22 de abril de 2018, a partir de <https://www.logistics.dhl/co-es/home.html>

Ditransa. (2018). Ditransa. Recuperado el 22 de abril de 2018, a partir de <http://www.ditransa.com.co/Company/AboutUs.aspx>

Durango Hoyos Eder. (2008). INTEGRACION DE LA CADENA DE SUMINISTRO: ALIANZA ESTRATEGICA Y VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYMES. Recuperado a partir de http://www.bdigital.unal.edu.co/901/1/15675309_2009.pdf

El ABC de la exportación de servicios. (s/f).

Enrique Fanjul. (2015). Por qué internacionalizarse. Recuperado el 21 de abril de 2018, a partir de <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse>

Enviacolvanes. (2017). Envía. Recuperado el 22 de abril de 2018, a partir de <http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=8>

Escuela de Administración de Negocios (Colombia), E. Y., & Zuluaga Mazo, A. (2011). *Revista Escuela de Administración de Negocios. Revista EAN*. Universidad EAN. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602011000100013
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaProducciónyOperaciones/Lacadenadesuministroactoresycanales.aspx>

Estadísticas. (s/f). Recuperado el 8 de febrero de 2018, a partir de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14789/Estadisticas>

FedEx Express. (2017). FedEx® - Envíos internacionales - Paquetería - Mensajería exprés. Recuperado el 22 de abril de 2018, a partir de https://www.fedex.com/co/index.html?gclid=Cj0KCQjw5fDWBRDaARIsAA5uWTgw25DAnPvkslRYcJBgL7ELUek60vBm7E114BIsDDT40d6lL-s_BEAAAnKTEALw_wcB

- Galo León Palacios, J., & La, P. (s/f). Análisis de los factores de internacionalización en empresas de calzado. Recuperado a partir de [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1074/1/Análisis de los factores de internacionalización en empresas de calzado.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1074/1/Análisis%20de%20los%20factores%20de%20internacionalización%20en%20empresas%20de%20calzado.pdf)
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Callad Carlos, & Baptista Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. Recuperado a partir de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia de la investigación 5ta Edición.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigación%205ta%20Edición.pdf)
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Maersk Line. (2017). Maersk Line : Home. Recuperado el 23 de abril de 2018, a partir de <https://my.maerskline.com/>
- Magri Andrés. (2016). Top 10 de los países con mejor logística del mundo – Revista de Logística. Recuperado el 23 de abril de 2018, a partir de <https://revistadelogistica.com/actualidad/top-10-de-los-paises-con-mejor-logistica-del-mundo/>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2018). ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS, 1–13.
- Mobility, G. P. for S. (2015). La Movilidad Sostenible -hecha en Alemania. Recuperado a partir de http://www.german-sustainable-mobility.de/wp-content/uploads/2016/04/GPSM_About-Us_Spanish_web.pdf
- PANAMA, M. D. E. DE. (2015). Los Medios de Transporte [1] Medios de Transporte Definición y clase de Medios de Transporte :, 1–5.
- Pérez, G. J. (2005). La Infraestructura Del Transporte Vial Y La Movilización De Carga En Colombia. *Documentos de trabajo sobre Economía Regional*, (64), 73.
- Trujillo, M. A., Diego, D., Rodríguez, F., Alexander, O., Vásquez, G., & Becerra Plaza, G.

(2017). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Recuperado a partir de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI_30.pdf

UPS. (2017). UPS: Acerca de UPS. Recuperado el 23 de abril de 2018, a partir de <https://www.ups.com/es/es/about.page?>

Ventura Sergio. (2017). ¿Qué es el transporte y cuál es el transporte más habitual en la empresa? Recuperado el 13 de febrero de 2018, a partir de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/logistica-empresarial/4365/que-es-el-transporte/>

Zárate, L. (2013). Las redes y proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas: el caso de la industria del software de costa rica, 43–60.